

# FACULTAD DE INGENIERIA

Carrera de Ingeniería Industrial

**“APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA XYZ  
PARA MEJORAR LAS VENTAS DE LA  
EMPRESA LIDER PACOCHA EN TRUJILLO -  
2025”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:**

Ingeniera Industrial

**Autor:**

Yahaira Grisell Chavarry Pretel

**Asesor:**

Mg. Ing. Erick Humberto Rabanal Chavez  
<https://orcid.org/0000-0002-1289-1221>

**Trujillo – Perú**

2025

## Informe de similitud



Página 2 of 167 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trnoid:::1:3279727821




### 14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe



▸ Bibliografía

#### Fuentes principales

- 13%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

##### N.º de alertas de integridad para revisión

-  **Caracteres reemplazados**  
96 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
Las letras son intercambiadas por caracteres similares de otro alfabeto.
-  **Texto oculto**  
99 caracteres sospechosos en N.º de páginas  
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto con mucho amor a mis padres, por su apoyo  
incondicional, sus enseñanzas y su amor constante.

Quienes son mi mayor inspiración y motivo para seguir adelante.

Gracias por ser mi fuerza, mi guía y mi razón para no rendirme.

## Agradecimiento

Agradezco profundamente a la Universidad por ser el espacio donde  
crecí académica y personalmente.

A mi asesor, Ing. Erick Humberto Rabanal Chávez, gracias por su guía,  
paciencia y compromiso durante todo este proceso. Su apoyo ha sido  
clave para alcanzar este logro.

**Tabla de contenido**

Informe de similitud .....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento .....	4
Tabla de contenido.....	5
Índice de tablas .....	6
Índice de Figuras .....	7
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	26
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	60
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	115
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	127
REFERENCIAS .....	131
ANEXOS.....	137

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz ABC-XYZ.....	38
Tabla 2 Resumen general de la actual gestión de ventas de Lider .....	68
Tabla 3 Resumen de ventas de la mesa exclusiva de Lider.....	69
Tabla 4 Resumen de ventas de la mesa Mixta Volumen de Lider .....	70
Tabla 5 Resumen de ventas de la mesa Mixta Cobertura de Lider .....	70
Tabla 6 Resumen de ventas de la mesa Mercados de Lider .....	71
Tabla 7 Resumen de ventas de la mesa Mayoristas de Lider .....	71
Tabla 8 Resumen de ventas de la mesa Retail de Lider .....	71
Tabla 9 Resumen de ventas por mesa de Lider .....	72
Tabla 10 Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Exclusiva de Lider....	76
Tabla 11 Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Volumen de Lider ....	76
Tabla 12 Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Cobertura de Lider ...	77
Tabla 13 Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Mercados de Lider....	77
Tabla 14 Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Mayoristas de Lider..	78
Tabla 15 Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Retail de Lider.....	78
Tabla 16 Resumen de eficiencia de flota de reparto de Lider .....	79
Tabla 17 Beneficios promocionales Sell-in de Lider .....	82
Tabla 18 Tabla diaria de % de quiebres de Lider .....	85
Tabla 19 Tabla top 20 de quiebres en productos Nestle de Lider .....	87
Tabla 20 Sell-Out ofrecido de Lider por tipo de canal de distribución .....	95
Tabla 21 Tabla de herramientas de ingeniería para la empresa LIDER.....	97
Tabla 22 Clasificación XYZ general de la empresa Lider .....	100
Tabla 23 Clasificación XYZ de la categoría A de la empresa Lider.....	101
Tabla 24 Clasificación XYZ de la categoría B de la empresa Lider .....	102
Tabla 25 Pedidos EOQ - XYZ de la categoría A de la empresa Lider.....	104
Tabla 26 Pedidos EOQ - XYZ de la categoría B de la empresa Lider .....	105
Tabla 27 % de quiebres de stock de la empresa Lider.....	108
Tabla 28 Quiebres por parte del proveedor de Stock de la empresa Lider.....	110
Tabla 29 Tabla cruzada de la metodología XYZ de la empresa Lider .....	119
Tabla 30 Tabla de costos anual de las rutas general de Trujillo de la empresa Lider ..	121
Tabla 31 Tabla de cruce eficiencia operativa del reparto general de la empresa Lider	124

## Índice de Figuras

Figura 1 Organigrama oficial general de la empresa LIDER S.R.LTDA. ....	13
Figura 2 Zonificación modelo de clientes en Trujillo de la empresa LIDER S.R.LTDA .....	15
Figura 3 VSM de la sucursal Trujillo de LIDER S.R.L .....	20
Figura 4 Modelo de Transporte Multimodal en Tiempo Real.....	50
Figura 5 Nivel de índice de incertidumbre mundial en el consumo masivo. ....	54
Figura 6 Nivel regulatorio de precios proyectados al 2025.....	55
Figura 7 Reparto de la empresa Lider .....	75
Figura 8 Ruta de reparto cruzada en el mes de noviembre para la empresa Lider.....	89
Figura 9 Mejora de quiebres de stock de la empresa LIDER en el mes de diciembre 2024. .....	109
Figura 10 Ruteo lógico de 100 clientes por zona en LIDER en el mes de diciembre 2024. .....	112
Figura 11 Comparativo de ventas noviembre y diciembre 2024 de la empresa LIDER. .....	114
Figura 12 Comparativo de ventas general después de aplicar la metodología XYZ en Lider. ....	117
Figura 13 Comparativo de ventas por mesa después de aplicar la metodología XYZ en Lider. ....	117
Figura 14 Cruce de ventas vs quiebres de stock después de aplicar la metodología XYZ en Lider.....	119
Figura 15 Cruce de costos de distribución en Lider. ....	122
Figura 16 Eficiencia de la flota porcentual general de reparto de distribución en Lider. .....	125

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tuvo como objetivo determinar en qué medida la aplicación de la metodología XYZ permitiría mejorar las ventas de la empresa LIDER PACOCHA en Trujillo durante el año 2025. Para ello, se realizó un diagnóstico detallado de la gestión comercial y logística, se analizó el comportamiento de ventas por categorías y se implementó la metodología XYZ para optimizar la gestión de ventas y reparto.

Como resultado, las ventas se incrementaron en un 27.68%, los quiebres de stock se redujeron en un 19.73% y la eficiencia del reparto aumentó un 33.95% en mesas clave. La mejora en los tiempos de atención y la optimización de la cobertura en zonas urbanas y rurales fortalecieron la fidelización de clientes y la capacidad de atención. El diagnóstico inicial reveló una eficiencia de reparto inferior al 54% en mesas como Mesa Exclusiva, Mesa Mixta Volumen y Mesa Mixta Cobertura, con costos logísticos anuales de S/ 957,638, evidenciando oportunidades de mejora. El análisis de ventas en noviembre de 2024 mostró que la categoría A (AX, AY, AZ) generó ventas por S/ 1,527,478.20, seguida por la categoría B con S/ 356,964.20 y la categoría C con S/ 61,323.59, permitiendo enfocar esfuerzos en la categoría más rentable. Con la implementación de la metodología XYZ, el número de clientes atendidos por camión aumentó de 80 a 100, reduciendo costos de rutas a S/ 693,315 y generando un ahorro proyectado de S/ 264,323. La eficiencia de reparto alcanzó hasta 100% en mesas críticas y la Mesa Retail amplió su mercado con una eficiencia mejorada del 193.33%.

Finalmente, se evidenció un incremento en ventas totales de S/ 943,195, una mejora en la disponibilidad de stock al 91.50% y una reducción del 38% en el tiempo promedio de reparto. La rentabilidad por ruta mejoró en un 21.35%, consolidando la efectividad de la metodología XYZ como una herramienta clave para optimizar la gestión comercial y logística en LIDER PACOCHA.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el dinámico sector de comercialización de productos de consumo masivo, la empresa LIDER S.R.LTDA, conocida comercialmente como LIDER Pacocha, ha operado por más de 25 años, consolidándose como un referente en la región norte del Perú. Desde el año 2010, mantiene una alianza estratégica con la reconocida marca Nestlé, distribuyendo productos líderes en el mercado nacional como Ideal Cremosita y Amanecer en la categoría de lácteos, así como Sublime, Triángulo, Lentejas y Panetón D'Onofrio en la categoría de chocolates y productos de temporada.

A pesar de su trayectoria y posicionamiento, en los últimos tres meses la empresa ha experimentado una disminución en su volumen de ventas, lo cual ha generado preocupación respecto a su rendimiento comercial. Durante el mes de octubre de 2024, la empresa registró ingresos por S/ 2,250,075, mientras que en noviembre las ventas descendieron a S/ 1,675,360, lo que representa una volatilidad porcentual en ventas del 25.54%. Lo que sugiere investigar inconsistencias en la demanda y posibles deficiencias en la gestión de ventas y compras.

Otro aspecto clave que ha impactado negativamente en el desempeño de LIDER Pacocha es la deficiente gestión de compras y la reposición inadecuada de productos, lo que ha generado quiebres de stock y la pérdida de oportunidades comerciales importantes. En el último trimestre, la empresa ha dejado de percibir aproximadamente S/ 125,000 en incentivos y bonificaciones por parte de sus proveedores debido a la falta de cumplimiento en los lineamientos de compra. Además, el no alcanzar las cuotas mínimas de ventas establecidas ha representado una pérdida estimada de S/ 250,000, afectando directamente la rentabilidad.

Ante este panorama, se vuelve indispensable implementar estrategias que contribuyan directamente a la mejora de las ventas en LIDER Pacocha. En este

contexto, el presente proyecto tiene como propósito principal la aplicación de la metodología XYZ, una herramienta que permite clasificar los productos según la variabilidad de su demanda. Esta clasificación facilitará una gestión más precisa del inventario, ayudando a reducir los quiebres de stock, optimizar la disponibilidad de productos clave y asegurar una reposición eficiente. Con ello, se busca fortalecer el rendimiento comercial de la empresa y recuperar sus niveles de venta de manera sostenida.

A través de un análisis detallado y la aplicación del Método XYZ, este trabajo busca no solo enfrentar la caída en el volumen de ventas, sino también establecer una base técnica para optimizar la gestión de inventarios y fortalecer el proceso comercial. La correcta clasificación de productos según la variabilidad de su demanda permitirá a LIDER Pacocha tomar decisiones más precisas sobre reposición y abastecimiento, reduciendo los quiebres de stock, mejorando la disponibilidad de productos estratégicos y, en consecuencia, recuperando su desempeño en el mercado regional.

### **1.1. Antecedentes de la Empresa**

Mediante un análisis riguroso y el planteamiento de soluciones específicas, el presente trabajo tiene como finalidad contrarrestar la caída en las ventas que enfrenta LIDER Pacocha, así como establecer fundamentos sólidos para una gestión comercial más eficaz. La implementación del Método XYZ, basado en la clasificación de productos según la variabilidad de su demanda, permitirá perfeccionar los procesos de reposición, disminuir los quiebres de stock y asegurar una mayor disponibilidad de productos estratégicos. Esta mejora integral busca fortalecer la competitividad de la empresa y optimizar su capacidad de respuesta ante las dinámicas del mercado en la región.

LIDER S.R.LTDA, conocida comercialmente como LIDER Pacocha, fue constituida el 27 de febrero de 1996, con el propósito de consolidarse como una empresa destacada en la distribución de productos de consumo masivo especialmente en su línea principal de Nestlé. Desde su fundación, ha orientado sus esfuerzos hacia la eficiencia logística y el servicio oportuno a sus clientes. Su centro principal de almacenamiento y distribución se encuentra ubicado en la Av. Gonzales Prada S/N, interior 1A, sector La Campiña, distrito de Moche, provincia de Trujillo, La Libertad, donde opera en una infraestructura de 5,000 m<sup>2</sup>, espacio que le permite gestionar grandes volúmenes de productos y responder de manera eficaz a las demandas del mercado en la región norte del país.

A lo largo de los años, LIDER Pacocha ha logrado expandir su presencia, abriendo sucursales en diversas ciudades clave del país. Actualmente, la empresa opera en Trujillo, Huamachuco, Chiclayo, Piura y Tumbes, lo que le ha permitido fortalecer su posicionamiento en el mercado mayorista y optimizar su capacidad de distribución en las diferentes regiones. Esta expansión ha sido fundamental para su crecimiento, consolidándose como un socio comercial confiable para proveedores como Nestlé, Global Alimentos y Alicorp (en su línea de detergentes). Además, la empresa atiende a una amplia variedad de clientes, entre los que se incluyen bodegas, mercados, mayoristas, y en 2024, ha incorporado a su portafolio el canal retail, específicamente en supermercados.

Dentro de su portafolio de proveedores, LIDER Pacocha ha mantenido durante 10 años una relación comercial estratégica con Nestlé, una de las principales compañías multinacionales del sector de alimentos y bebidas. Gracias a esta alianza, la empresa distribuye productos de marcas líderes, garantizando a sus clientes el acceso a productos de alta rotación y demanda en el mercado.

Actualmente, LIDER Pacocha está enfocado en continuar con su proceso de expansión, explorando nuevas oportunidades de negocio en el sur del país. Su objetivo es establecerse en ciudades estratégicas de esta región, lo que le permitirá ampliar su red de distribución y fortalecer su posicionamiento en el mercado mayorista. Esta estrategia de crecimiento será clave para consolidar su liderazgo en el sector, asegurando que la empresa siga ofreciendo un servicio eficiente y altamente competitivo a sus clientes.

### **1.1.1. Misión**

Nuestra misión es posicionarnos como la opción preferida en el mercado peruano, ofreciendo soluciones eficaces que satisfagan las necesidades de nuestros clientes. A través de la distribución de productos de calidad y un servicio excepcional, buscamos fortalecer nuestra red de distribución y consolidar nuestra presencia en nuevas regiones, garantizando al mismo tiempo el crecimiento sostenible de la empresa y el bienestar de nuestros colaboradores.

### **1.1.2. Visión**

Ser la empresa líder en distribución mayorista en el Perú, reconocida por la calidad de nuestros productos y la eficiencia de nuestro servicio, consolidando un crecimiento sostenible y el bienestar de nuestros colaboradores.

### **1.1.3. Organigrama**

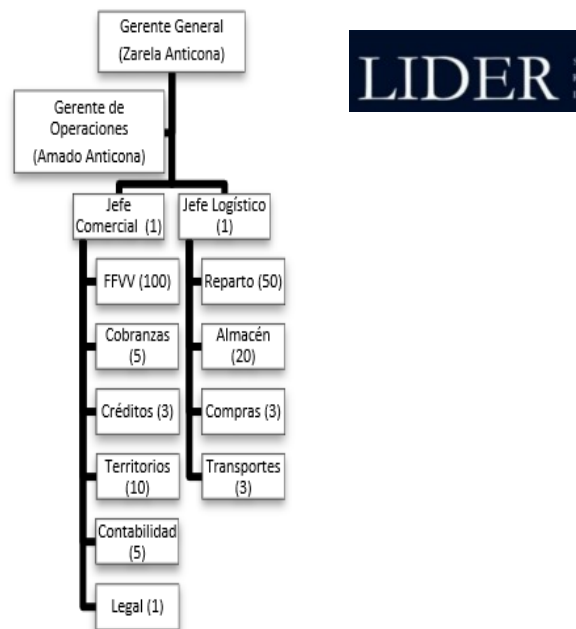
LIDER S.R.LTDA. presenta una estructura organizativa de tipo vertical con enfoque tradicional, diseñada para facilitar una gestión clara y eficiente en todos los niveles jerárquicos. En la parte superior de la estructura se ubica el Gerente General, responsable de liderar la compañía, tomar decisiones estratégicas y dirigir su crecimiento sostenido dentro del mercado Regional Norte.

En el área de operaciones y administrativo cuenta con un **Gerente de Operaciones** encargado de coordinar los procesos logísticos y comerciales, apoyado

por un equipo de **Coordinadores de Zona** distribuidos en sus diferentes sedes del norte del país, quienes supervisan el cumplimiento de las metas comerciales y la atención a clientes de los canales tradicional, mayorista y retail. Paralelamente se lidera los departamentos de soporte interno como Recursos Humanos, Créditos, Cobranzas, y Contabilidad, gestionando un equipo de **204 colaboradores** que desempeñan funciones clave para asegurar la sostenibilidad, eficiencia operativa y competitividad de la empresa en el sector de distribución.

**Figura 1**

*Organigrama oficial general de la empresa LIDER S.R.LTDA.*



*Nota.* El organigrama actual de LIDER está compuesto por 204 trabajadores

La estructura jerárquica de LIDER S.R.LTDA. ha sido diseñada para fomentar una gestión integral, alineando cada unidad funcional con los objetivos estratégicos del negocio. Este modelo facilita una interacción fluida entre las áreas operativas y administrativas, permitiendo una ejecución coordinada y eficiente. Gracias a la asignación clara de responsabilidades y al fortalecimiento de equipos especializados, la

empresa logra adaptarse con rapidez a las exigencias del mercado, impulsar decisiones oportunas y sostener su crecimiento en los canales tradicional, mayorista y retail.

#### **1.1.4 Clientes**

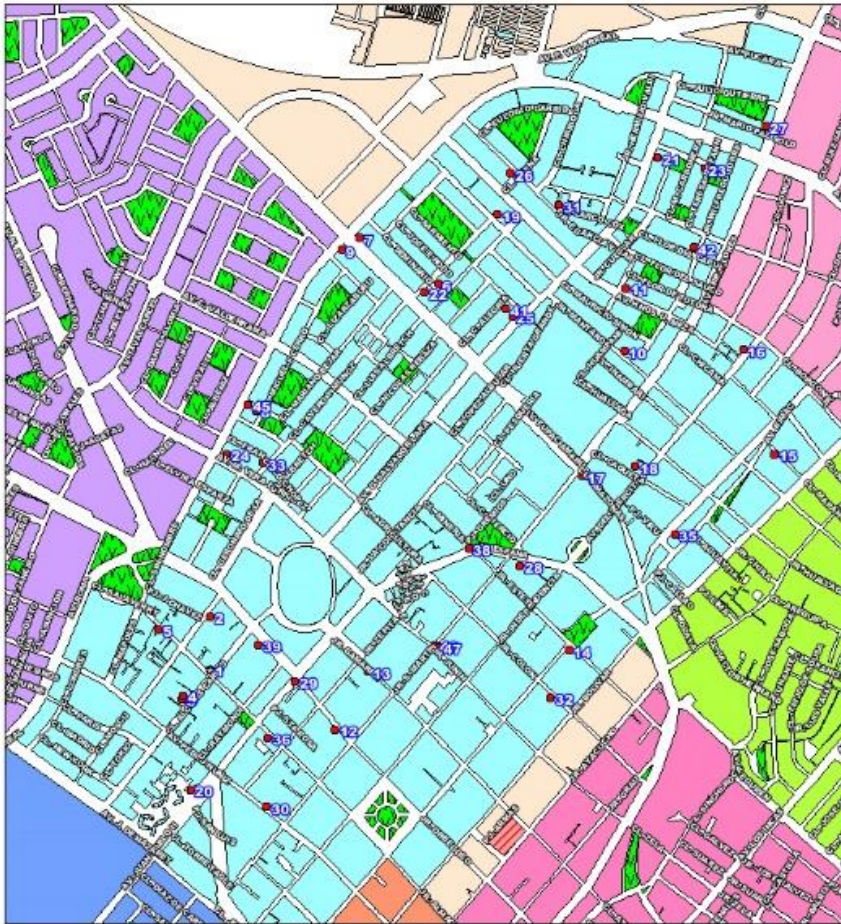
En el presente estudio, el enfoque se centrará en la sede principal de LIDER S.R.LTDA., ubicada en el distrito de Moche especialmente en la campiña, Trujillo. Según el último registro interno desarrollado por el área de territorios en conjunto con la fuerza de ventas, la empresa logró tener identificado puntos estratégicos la provincia de Trujillo el cual cuenta con un universo comercial de 5125 clientes, de los cuales 2,813 son atendidos de forma activa, con una frecuencia promedio de visita de dos veces por semana establecido por la marca Nestlé, y apoyando a su canal de venta (tradicional, y retail).

Esta gestión organizada de rutas y atención personalizada permite a LIDER S.R.LTDA. fortalecer su presencia en el canal tradicional y en el incipiente canal retail, el cual ha sido incorporado recientemente a su modelo comercial. La constante recopilación de datos de campo y el seguimiento a indicadores de cumplimiento han sido clave para priorizar zonas de alto potencial y garantizar un servicio eficiente y alineado con la demanda. Gracias a esta planificación estratégica, la empresa no solo mejora su tasa de cobertura activa, sino que también optimiza el uso de recursos logísticos y comerciales, contribuyendo al crecimiento sostenido de la compañía en el norte del país.

A continuación desplegamos el mapa de GPS principal de Trujillo:

**Figura 2**

*Zonificación modelo de clientes en Trujillo de la empresa LIDER S.R.LTDA*



*Nota.* En la figura se muestra la representación gráfica de Trujillo centro en la puntuación de clientes desarrollado en MapInfo Pro en el año 2024.

### **1.1.5 Actividades especializadas**

- Principal - 4630 - VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO
- Secundaria 1 - 4540 - VENTA, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE MOTOCICLETAS Y SUS PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS
- Secundaria 2 - 5221 - ACTIVIDADES DE SERVICIOS VINCULADAS AL TRANSPORTE TERRESTRE

## 1.2. Realidad Problemática

En América Latina, el canal tradicional continúa desempeñando un rol clave en la comercialización de productos de consumo masivo, especialmente en zonas urbanas intermedias y rurales. Este segmento, conformado por bodegas, mercados y pequeños mayoristas, enfrenta retos crecientes debido a la presión de los formatos modernos como supermercados y tiendas de conveniencia, así como por la creciente demanda de eficiencia operativa. La falta de herramientas digitales, una gestión limitada del inventario y la informalidad en los procesos afectan directamente su competitividad. Estos desafíos obligan a las empresas vinculadas a este canal a modernizar sus operaciones y fortalecer su logística para mantenerse relevantes en un entorno de consumo cada vez más exigente (McKinsey & Company, 2023).

En el contexto peruano, el canal tradicional representa una parte significativa del ecosistema comercial, siendo responsable de más del 60 % de las ventas de productos de consumo masivo, especialmente en alimentos, cuidado del hogar y productos personales. Sin embargo, muchas de estas unidades de negocio operan con estructuras informales y con escasa planificación estratégica, lo cual limita su capacidad para crecer sostenidamente. En este entorno, la gestión de ventas adquiere un papel protagónico, ya que permite no solo mejorar la cobertura del mercado, sino también optimizar la atención al cliente, la rotación de productos y el cumplimiento de metas comerciales. Las empresas que trabajan con este canal requieren fortalecer sus procesos comerciales y operativos para asegurar una ejecución efectiva en el punto de venta y generar valor tanto para el consumidor como para sus socios estratégicos (Kantar, 2023).

Si bien la implementación de la metodología ABC ha sido una herramienta clave para la clasificación de inventarios según su importancia relativa, las empresas del

sector de consumo masivo han comenzado a adoptar enfoques más sofisticados, como la metodología XYZ. Esta metodología, que clasifica los productos según la variabilidad de su demanda, permite a las empresas gestionar de manera más eficiente los productos con alta variabilidad en sus niveles de demanda, lo que es crucial para optimizar el stock, reducir los quiebres y mejorar la rotación de inventarios. Mientras que el modelo ABC ayuda a las empresas a concentrar esfuerzos en los productos de mayor valor, la metodología XYZ aporta una visión complementaria, que permite mejorar la precisión de la planificación y previsión, alineándose mejor con las fluctuaciones del mercado y las expectativas del consumidor. Esta integración de ambas metodologías es cada vez más frecuente, especialmente en empresas que buscan adaptarse rápidamente a los cambios del entorno de ventas y la demanda del consumidor (Bowersox et al., 2021).

La aplicación de la metodología XYZ será fundamental para la gestión de compras y ventas en LIDER S.R.L., ya que permitirá clasificar los productos según la regularidad de su demanda, facilitando una toma de decisiones más precisa en cuanto a la reposición y planificación de inventarios. Al identificar qué productos tienen demanda constante, intermitente o errática, la empresa podrá ajustar sus estrategias de abastecimiento, evitando sobrecostos por exceso de stock o pérdidas por desabastecimiento, lo que contribuirá directamente a mejorar la eficiencia comercial y a mantener un servicio continuo y oportuno a sus clientes en el canal tradicional, mayorista y retail.

La ausencia de un diagnóstico estructurado en la cadena de suministro puede generar cuellos de botella, sobrecostos y deficiencias en los procesos logísticos que afectan directamente la eficiencia operativa de las empresas del sector consumo masivo. En el caso de LIDER S.R.LTDA., aplicar herramientas de análisis como el Value Stream Mapping (VSM) permitiría visualizar el flujo actual de materiales e

información, identificar desperdicios, tiempos muertos y puntos críticos en la cadena de valor. Esta metodología facilita la toma de decisiones estratégicas para mejorar los niveles de servicio, reducir costos logísticos y aumentar la satisfacción del cliente. Según Bernal y Gómez (2022), el uso del VSM en empresas de distribución permite optimizar procesos clave en la cadena de suministro, al alinear las operaciones con los objetivos de eficiencia y rentabilidad del negocio.

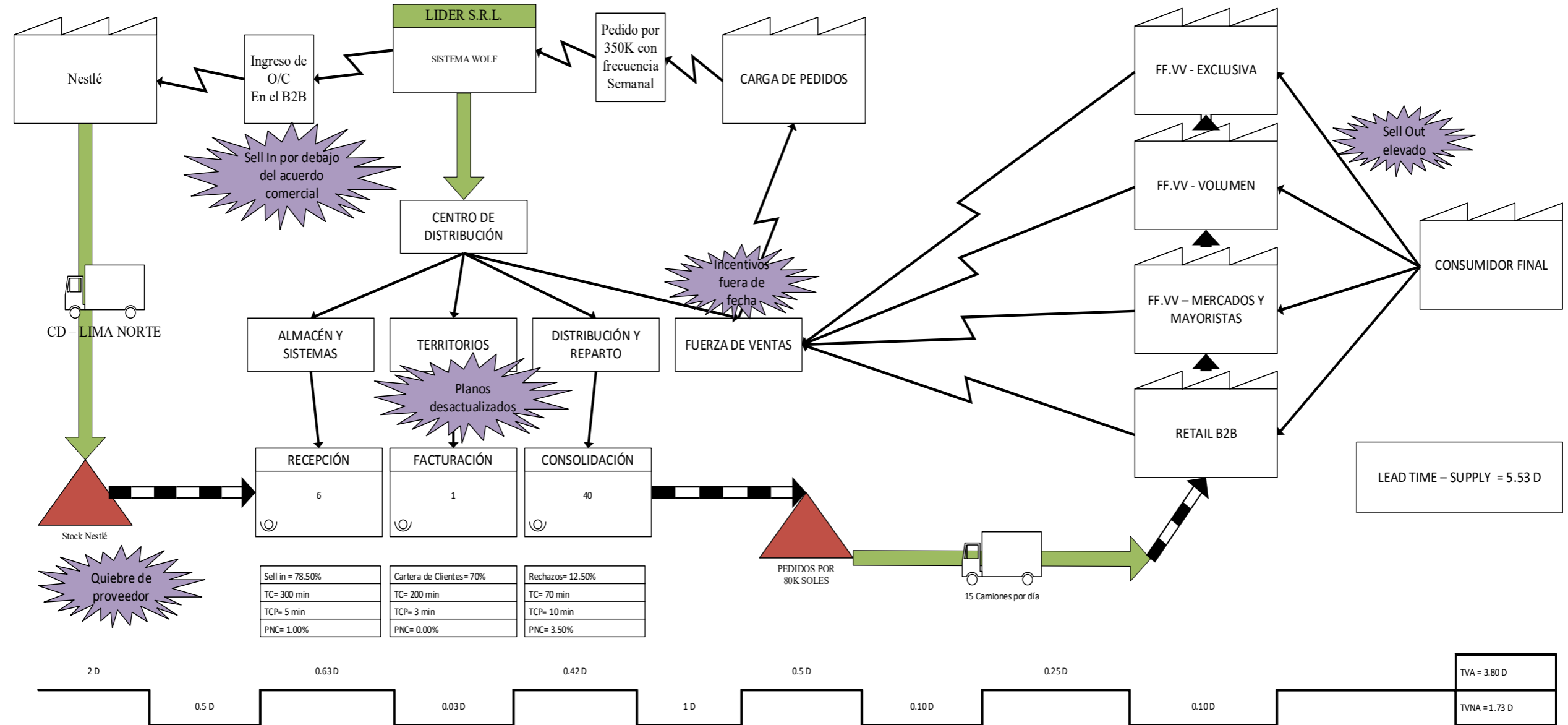
Una gestión ineficiente de compras y control de inventarios puede provocar quiebres de stock que afectan directamente la gestión de ventas, reduciendo la disponibilidad de productos y disminuyendo el volumen de ventas. Estos quiebres no solo resultan en ventas perdidas, sino que también pueden hacer que una empresa pierda oportunidades de mercado cruciales, especialmente si ocurren durante periodos de alta demanda como lanzamientos de productos o promociones especiales (Revista Logistec, 2023).

Las empresas de consumo masivo en Perú desempeñan un papel fundamental en la economía al gestionar amplias cadenas de suministro y satisfacer las necesidades diarias de los consumidores. En un entorno de mercado cada vez más competitivo y digitalizado, estas empresas están adoptando soluciones tecnológicas avanzadas para optimizar sus operaciones y responder eficazmente a las cambiantes demandas del consumidor. La transformación digital, impulsada por herramientas como la inteligencia artificial y la automatización, permite mejorar la eficiencia operativa, optimizar la gestión de inventarios y ofrecer experiencias de compra más personalizadas. Estas innovaciones son esenciales para que las empresas de consumo masivo mantengan su competitividad y capacidad de adaptación en un mercado en constante evolución (Omnia Solution, 2023).

A lo largo de este año 2024, la sucursal principal de LIDER S.R.L. ha experimentado una disminución considerable en sus niveles de presencia en el canal tradicional, lo que ha resultado en una caída significativa tanto en el sell-in como en el sell-out. En términos de ingresos, la empresa ha dejado de generar 124,536 soles, lo que ha impactado directamente en la rentabilidad de la compañía. Además, se ha identificado una pérdida de 58,690 soles por cada punto de venta debido a la reducción en la rotación de productos. Esta situación no solo afecta la estabilidad financiera de la empresa, sino que también pone en riesgo la relación con los clientes del canal tradicional, ya que la falta de disponibilidad de productos en los puntos de venta genera insatisfacción y, potencialmente, la pérdida de lealtad por parte del consumidor. Ante este desafío, resulta crucial implementar estrategias de gestión de ventas y de inventarios que permitan optimizar el flujo de productos, reducir los quiebres de stock y recuperar la cuota de mercado perdida, especialmente en los canales tradicionales.

**Figura 3**

VSM de la sucursal Trujillo de LIDER S.R.L



Nota. En el VSM actual se identificaron 5 problemas potenciales para abordar el impacto de la gestión de compras y ventas en la empresa.

Se ha identificado un desorden crítico en la gestión de compras y ventas de LIDER S.R.L., evidenciado a través del diagnóstico realizado mediante la herramienta Value Stream Mapping (VSM). A partir de este análisis, se ha formulado el siguiente problema general:

¿En qué medida la aplicación de la metodología XYZ permitirá mejorar las ventas de la empresa LIDER PACOCHA en Trujillo durante el año 2025?

### **1.3. Problemas específicos**

¿En qué medida la actual gestión de ventas influye en los resultados comerciales y la eficiencia operativa de la empresa Lider Pacocha?

¿Cómo ha evolucionado el comportamiento de las ventas durante el mes de noviembre de 2024 en la empresa Lider Pacocha, y cuáles son las causas principales que han influido en dicha variación?

¿Cuáles son los beneficios esperados de implementar la metodología XYZ en la gestión de ventas de la empresa Lider Pacocha, y cómo puede esta optimización mejorar su rendimiento comercial?

¿Cómo ha variado el rendimiento de las ventas de la empresa Lider Pacocha después de la implementación de la metodología XYZ, en comparación con la situación de ventas previa a su aplicación?

### **1.4. Justificación**

La justificación es un apartado fundamental en cualquier investigación, ya que expone la relevancia y el impacto del estudio propuesto. Según Aldana Tarazona (2020), la justificación en la investigación científica permite sustentar la pertinencia del

estudio desde diversas perspectivas: teórica, práctica, metodológica, social, económica y técnica. Esta clasificación permite comprender la importancia de la investigación y su valor para distintos contextos.

La investigación sobre la aplicación de la metodología XYZ para mejorar las ventas de la empresa LIDER Pacocha en Trujillo – 2025, tiene una gran importancia en diversos ámbitos. Desde el punto de vista teórico, este estudio ampliará el conocimiento sobre las metodologías de ventas aplicadas en empresas del sector de consumo masivo, particularmente en la metodología XYZ, la cual permite optimizar los procesos comerciales, identificar oportunidades de ventas y mejorar la competitividad empresarial.

En el ámbito práctico, los hallazgos de esta investigación permitirán a LIDER S.R.L. mejorar su gestión de ventas, mediante la aplicación de la metodología XYZ, lo que optimizará la captación de clientes, incrementará el volumen de ventas y reducirá las pérdidas económicas derivadas de una gestión ineficiente de las actividades comerciales. Esta mejora se reflejará directamente en un incremento de la rentabilidad y la competitividad de la empresa en el mercado.

Desde una perspectiva metodológica, se empleará la metodología XYZ, complementada con herramientas de análisis como el Value Stream Mapping (VSM), que facilitarán el diagnóstico de la situación actual de las ventas y la identificación de los puntos críticos en el proceso comercial. Este enfoque metodológico permitirá que LIDER S.R.L. implemente mejoras eficaces y adapte sus operaciones de ventas a las demandas del mercado.

En el plano social, una correcta optimización de la gestión de ventas contribuirá a mejorar la satisfacción del cliente, ya que garantizará la disponibilidad de productos y una mejor atención, aspectos fundamentales para fortalecer la fidelidad y la confianza

de los consumidores. Una empresa que optimiza sus ventas tiene una mayor capacidad para responder rápidamente a las necesidades del mercado, lo cual impacta positivamente en la percepción del cliente.

Desde el punto de vista económico, la implementación de la metodología XYZ tendrá un impacto directo en el incremento de las ventas, la reducción de costos operativos y, por ende, la mejora de la rentabilidad de LIDER S.R.L. Esto es crucial en un entorno de alta competencia como el de Trujillo, donde la eficiencia en las operaciones comerciales es clave para el éxito.

Finalmente, en el aspecto técnico, el uso de herramientas de análisis y gestión de ventas validadas proporcionará a LIDER S.R.L. un enfoque más preciso y efectivo en la toma de decisiones, optimizando el proceso de ventas y maximizando el rendimiento comercial de la empresa.

## **1.5. Formulación de objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar en qué medida la aplicación de la metodología XYZ permitirá mejorar las ventas de la empresa LIDER PACOCHA en Trujillo durante el año 2025.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Realizar un diagnóstico de la gestión de ventas actual en la empresa Líder Pacocha.

Analizar el comportamiento de las ventas del mes de noviembre del 2024.

Implementar el sistema XYZ para optimizar la gestión de ventas.

Comparar los resultados de las ventas después de la implementación de las mejoras con la situación actual.

### 1.5.3. Alcances

Empresa y ubicación: El estudio se llevará a cabo en la empresa LIDER PACOCHA, ubicada en la ciudad de Moche, pero teniendo como Centro de distribución en Trujillo, durante el año 2025.

Procesos específicos: La investigación se centrará exclusivamente en la gestión de ventas y compras de la empresa LIDER PACOCHA, con un enfoque particular en la implementación y evaluación de la metodología XYZ para mejorar las ventas. Se excluyen otros procesos operativos como la gestión logística de distribución y la gestión del inventario.

Métricas de desempeño: El análisis se basará en la mejora de las ventas, evaluando indicadores clave como el volumen de ventas mensual, porcentaje de incremento en las ventas, nivel de penetración en los diferentes canales de distribución, y la rentabilidad de las ventas. Además, se comparará el rendimiento de las ventas antes y después de la implementación de la metodología XYZ para medir el impacto en la optimización de la gestión de ventas.

### 1.5.4. Limitaciones

Tamaño de la muestra: La aplicación de la metodología XYZ se llevará a cabo exclusivamente en la empresa LIDER PACOCHA en Trujillo durante el año 2025, lo que limita la generalización de los resultados a otras empresas del mismo sector o a otras ubicaciones. Las conclusiones obtenidas podrían no ser aplicables a empresas fuera de este contexto específico debido a las diferencias en estructura, tamaño y mercado.

Factores externos: No se considerarán factores externos como las fluctuaciones estacionales de la demanda, cambios en las políticas de los proveedores, alteraciones en la competitividad del mercado o variaciones en los costos de obsolescencia que pudieran afectar las ventas. Estos factores podrían influir en los resultados obtenidos, pero no se incluyen en el alcance de este estudio.

Limitaciones de tiempo: La investigación se realizará en un período determinado, lo que podría restringir la capacidad de evaluar los efectos a largo plazo de la aplicación de la metodología XYZ sobre las ventas y su sostenibilidad en el tiempo.

Disponibilidad de datos: La precisión y disponibilidad de los datos históricos sobre ventas, desempeño en canales de distribución y otros indicadores clave dependerán de los registros internos de la empresa LIDER PACOCHA. La calidad y completitud de estos datos podría influir en la exactitud del análisis y las conclusiones alcanzadas durante el estudio.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del Trabajo de Investigación

#### 2.1.1. Antecedentes Nacionales

Jiménez Cueva, B. M. (2022). Desarrolló en su proyecto de investigación la mejora del proceso de gestión de compras para el incremento de la productividad de ventas en la empresa Vistony S. A. C. en Lima durante el año 2022. En donde buscó determinar cómo una gestión eficiente de compras puede contribuir a mejorar la competitividad empresarial.

**Para lograr este objetivo**, se aplicó un análisis de la realidad del área de compras, identificando factores como la falta de adecuadas políticas empresariales de compras, falta de personal capacitado y el espacio reducido del cual se dispone para el acopio y almacenamiento de los materiales de compra. Posteriormente, se implementaron procesos de mejora utilizando herramientas de gestión de calidad.

**Los resultados** de la investigación evidenciaron que la productividad de ventas en la empresa incrementó de 48,71% a 51,29%, con una diferencia de 2,6% en total.

**En conclusión**, el proyecto de investigación demostró que la mejora en la gestión de compras, mediante la implementación de procesos adecuados y herramientas de gestión de calidad, contribuye significativamente al incremento de la productividad y competitividad empresarial.

Montenegro Gálvez, C. N., & Pereda Guarniz, C. E. (2019). Desarrollaron en su proyecto de investigación una revisión sistemática sobre la aplicación del método Kaizen en empresas del sector retail en el Perú. En donde buscaron determinar la

viabilidad de la implementación de la metodología Kaizen en empresas del sector retail peruano.

**Para lograr este objetivo**, realizaron una revisión sistemática de estudios previos en metodología Kaizen, mejora continua y sus aplicaciones en diversos sectores de la industria, incluyendo el retail. Consultaron diversas fuentes de bases de datos científicas de estudios primarios como Scielo, Redalyc y Google Scholar.

**Los resultados** de la investigación evidenciaron que la implementación del método Kaizen en empresas del sector retail peruano es viable y puede contribuir significativamente a la mejora continua de los procesos, optimización de recursos y aumento de la competitividad empresarial.

**En conclusión**, el proyecto de investigación demostró que la aplicación del método Kaizen en empresas del sector retail en el Perú es una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad empresarial.

Alcántara Farro, I. M. (2019). Desarrolló en su proyecto de investigación una propuesta de reingeniería de los procesos logísticos y comerciales para la disminución de pedidos devueltos en la distribuidora Consumo Masivo S.A.C. en Chiclayo durante el año 2017. En donde buscó determinar cómo una reingeniería de procesos puede contribuir a mejorar las ventas y la competitividad empresarial.

**Para lograr este objetivo**, se aplicó un rediseño de los procesos de trabajo para los operarios de almacén, una redistribución del almacén, un nuevo proceso comercial que optimice las ventas mediante compra directa de los productos, y la implementación de tecnología en el sistema de picking. Estas acciones permitieron reducir los errores en el despacho de productos y mejorar la eficiencia operativa.

**Los resultados** de la investigación evidenciaron una disminución del 63% en los daños de productos, un 88% en el envío incorrecto de productos y cantidades, y una mejora en la rentabilidad con un Valor Actual Neto de S/ 2 032 793,63 y un costo-beneficio de S/ 2,45 por cada sol invertido.

**En conclusión,** el proyecto de investigación demostró que la reingeniería de los procesos logísticos y comerciales puede contribuir significativamente a mejorar las ventas y la competitividad empresarial en el sector de consumo masivo.

Canales Arancibia, W. M., Chávez Carpio, L. A., & Huallpa Álvarez, B. M. (2023). Desarrollaron en su proyecto de investigación las características de las promociones de ventas que prefiere el público peruano y cómo son consideradas en el retail, debido a la falta de estudios específicos sobre el uso de promociones de ventas en el retail peruano.

**Para lograr este objetivo,** realizaron una investigación cualitativa y cuantitativa utilizando una guía de entrevistas y encuestas a tres públicos objetivos expertos, con conocimiento de los diferentes tipos y usos de promociones. Se consideró adecuado encuestar a una muestra de mujeres amas de casa (conservadoras, sofisticadas y modernas), quienes en su mayoría se ocupan de las compras cotidianas de los hogares.

**Los resultados** de la investigación evidenciaron que la pandemia de COVID-19 influyó en la toma de decisiones y en la evolución del tipo de promociones de venta, las cuales han sido identificadas y expuestas en el estudio.

**En conclusión,** el proyecto de investigación demostró que las promociones de ventas efectivas, adaptadas a las preferencias del público peruano, pueden mejorar la gestión de marketing en el sector retail.

Santa Cruz Puente, C. A., & Wu Gamarra, J. P. L. (2023). Desarrollaron en su proyecto de investigación la aplicación de la metodología ABC para reducir el retraso de pedidos de venta en el almacén de una empresa en Barranca. Su objetivo fue determinar cómo la implementación de esta metodología puede optimizar la gestión del almacén y mejorar la eficiencia en la entrega de pedidos.

**Para lograr este objetivo**, analizaron los procesos utilizando herramientas de diagnóstico de problemas y observaron que más del 15% de los pedidos se retrasaban, y más del 80% de esos retrasos se debían a la falta de ubicación específica de los productos en el almacén. Proponiendo la implementación de la metodología ABC, clasificaron los productos en familias y los agruparon en categorías A, B y C. Posteriormente, dividieron el almacén en zonas específicas para cada categoría. Utilizaron el software Arena para comparar los resultados entre la situación actual y la mejora implementada.

**Los resultados** de la investigación evidenciaron que la implementación de la metodología ABC permitió una reducción del tiempo de picking en aproximadamente un 33%, y la cantidad de pedidos atrasados por día disminuyó en promedio de 5.03 a 1.83.

**En conclusión**, el proyecto de investigación demostró que la aplicación de la metodología ABC en la gestión del almacén contribuyó significativamente a la mejora en la eficiencia de la entrega de pedidos, lo que impactó positivamente en la satisfacción del cliente y en las ventas de la empresa.

### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

González, J. F., & Rodríguez, P. L. (2021). Desarrollaron un estudio en el que analizaron la aplicación de la metodología ABC para optimizar la gestión de inventarios y mejorar las ventas en empresas del sector retail en España. El objetivo fue determinar cómo la clasificación de productos en categorías A, B y C puede influir en la eficiencia operativa y en la estrategia comercial de las empresas minoristas.

**Para lograr este objetivo**, realizaron un análisis de los datos históricos de ventas de varias cadenas de tiendas y clasificaron los productos según su rotación y valor. Utilizaron software especializado en gestión de inventarios para aplicar el modelo ABC y analizar la rotación de productos, lo que permitió identificar qué artículos generaban mayor impacto en las ventas.

**Los resultados** de la investigación evidenciaron que la implementación de la metodología ABC permitió una reducción significativa en los costos operativos relacionados con el manejo de inventarios. Además, se observó un incremento en las ventas de los productos de alta rotación (categoría A) debido a una mejor planificación en el abastecimiento y la optimización del espacio en los almacenes.

**En conclusión**, el estudio demostró que la aplicación de la metodología ABC en la gestión de inventarios es una herramienta eficaz para mejorar las ventas y la rentabilidad en las empresas del sector retail, ya que facilita la toma de decisiones estratégicas sobre productos clave y mejora la eficiencia en la distribución y almacenamiento de productos.

Arree, W., Chammuangpak, W., Saelim, P., & Sawisit, N. (2020). Desarrollaron en su proyecto de investigación la aplicación de la técnica de clasificación ABC para la gestión de inventarios de categorías de alimentos en una tienda departamental XYZ en

Tailandia. El objetivo fue priorizar el inventario de productos alimenticios secos y condimentos para mejorar la eficiencia en el almacenamiento y conteo.

**Para lograr este objetivo**, aplicaron la técnica de análisis de clasificación ABC a 212 productos, clasificándolos en tres grupos (A, B y C) según su valor de ventas. Los productos del grupo A representaron el 6.60% del total de productos pero generaron el 79.10% del valor total de ventas. Los productos del grupo B representaron el 15.09% del total de productos y generaron el 15.61% del valor de ventas. Los productos del grupo C representaron el 78.30% del total de productos pero solo generaron el 5.20% del valor de ventas.

**Los resultados** de la investigación evidenciaron que la aplicación de la técnica de clasificación ABC permitió identificar los productos de mayor valor de ventas (grupo A) y optimizar su almacenamiento cerca de la entrada del almacén, mejorando la eficiencia en el proceso de picking y reduciendo los tiempos de búsqueda.

**En conclusión**, el proyecto de investigación demostró que la aplicación de la técnica de clasificación ABC en la gestión de inventarios de categorías de alimentos puede llevar al establecimiento de políticas de gestión de inventarios más efectivas, mejorando la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en el sector retail.

Nirmala, D. A. R., & Widodo, S. (2022). Desarrollaron en su investigación la aplicación del análisis ABC para el control de inventarios en una tienda de marca local en Indonesia. El objetivo fue optimizar la gestión del inventario y mejorar la eficiencia operativa en el punto de venta.

**Para lograr este objetivo**, clasificaron los productos en tres categorías (A, B y C) según su valor de ventas. Los productos de la categoría A representaron el 19.05%

del total de productos pero generaron el 79.10% del valor total de ventas. Los productos de la categoría B representaron el 30.95% del total de productos y generaron el 15.61% del valor de ventas. Los productos de la categoría C representaron el 50% del total de productos pero solo generaron el 5.20% del valor de ventas.

**Los resultados** de la investigación evidenciaron que la aplicación del análisis ABC permitió identificar los productos de mayor valor de ventas (categoría A) y optimizar su almacenamiento cerca de la entrada del almacén, mejorando la eficiencia en el proceso de picking y reduciendo los tiempos de búsqueda. Además, se recomendó la implementación de un sistema de gestión de inventarios computarizado y el control rutinario del inventario de productos perecederos.

**En conclusión,** el estudio demostró que la aplicación del análisis ABC en la gestión de inventarios puede mejorar la eficiencia operativa en el sector retail, permitiendo una mejor planificación y control de los productos según su importancia en las ventas.

Jayakumaran, Wong y Daud (2020) desarrollaron un estudio para comprender la eficiencia de la metodología de análisis ABC en la gestión de inventarios y ventas en el Giant Superstore Taman Connaught, una tienda de GCH Retail en Malasia. El objetivo fue evaluar cómo la clasificación de productos en categorías A, B y C, según su valor y rotación, influye en la eficiencia operativa de la tienda.

**Para lograr este objetivo,** realizaron entrevistas semiestructuradas con el gerente de la tienda y jefes de departamento responsables de la gestión de inventarios. Se utilizó un muestreo no probabilístico por juicio para seleccionar a los participantes

con experiencia relevante. La información recopilada se analizó mediante codificación y comparación constante para identificar categorías y relaciones significativas.

**Los resultados** de la investigación evidenciaron que la implementación del análisis ABC permitió una mejor organización del inventario, con productos de alta rotación (A) ubicados cerca de la entrada para facilitar el acceso, y productos de baja rotación (C) almacenados en áreas menos accesibles. Además, se observó que el uso de software especializado, como POM.net, mejoró la eficiencia en la gestión de inventarios.

**En conclusión**, el estudio demostró que la aplicación de la metodología ABC en la gestión de inventarios contribuye a una organización más eficiente del espacio de almacenamiento y mejora la eficiencia operativa en el sector retail.

Suwignjo et al. (2023) desarrollaron un estudio que aborda el desafío del desabastecimiento y el exceso de inventario enfrentado por una importante empresa de productos de consumo masivo en Indonesia. Mediante el uso de grandes datos y análisis predictivos, específicamente utilizando un modelo de refuerzo de gradiente, el estudio predice el estado del inventario y la cantidad de desabastecimiento/exceso de inventario. El modelo de clasificación alcanzó precisiones de 0.84, 0.76 y 0.74 para diferentes categorías de productos, mientras que el modelo de regresión obtuvo valores  $R^2$  de 0.89, 0.76 y 0.74, respectivamente. Los resultados se visualizaron en un panel de control con mapas de calor y gráficos de líneas para un análisis integral.

Para lograr este objetivo, se utilizó un enfoque de clasificación ABC-XYZ, que combina la clasificación de productos según su valor de ventas (ABC) con la variabilidad de la demanda (XYZ). Este enfoque permitió identificar productos con alta

rotación y baja variabilidad de demanda, optimizando así los niveles de inventario y reduciendo los costos asociados al desabastecimiento y al exceso de inventario.

Los resultados de la investigación evidenciaron que la implementación de la clasificación ABC-XYZ, junto con modelos predictivos, permitió mejorar la precisión en la predicción de la demanda y optimizar los niveles de inventario. Esto condujo a una reducción significativa en los costos operativos y una mejora en la eficiencia de la cadena de suministro.

En conclusión, el estudio demostró que la combinación de la metodología ABC-XYZ con técnicas de análisis predictivo es eficaz para optimizar la gestión de inventarios en el sector retail, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo los costos asociados al desabastecimiento y al exceso de inventario.

## **2.2. Metodología XYZ**

### **2.2.1. Definición y conceptos**

Suwignjo, Sutopo, Hisjam y Putri (2023) explican que el análisis XYZ es una técnica que clasifica productos de acuerdo con la previsibilidad de su demanda, lo cual es clave para planificar niveles de inventario alineados a la demanda real. En el ámbito de ventas, esta clasificación permite identificar productos con alta rotación y demanda estable (X), así como aquellos con demanda intermitente (Y) o altamente variable (Z), facilitando estrategias de venta personalizadas por categoría.

Según Greene (2020), el análisis XYZ en ventas permite diferenciar productos según la consistencia de su salida comercial, lo que ayuda a planificar promociones, fijar precios y decidir cuáles productos deben ser priorizados en las campañas de

marketing. Por ejemplo, los productos “X” suelen mantenerse en stock constantemente, mientras que los “Z” requieren estrategias más flexibles o de oportunidad.

Remira (2024) destaca que el análisis XYZ no solo mejora la planificación de inventario, sino que apoya directamente las decisiones comerciales. Para productos con demanda estable (X), se pueden diseñar programas de fidelización y ventas recurrentes, mientras que para los productos “Z”, la estrategia se enfoca en ventas estacionales o bajo demanda, minimizando riesgos de sobrestock o subabastecimiento.

Emirat Fulfillment (2024) enfatiza que esta técnica permite a los equipos de ventas alinear sus objetivos con los patrones reales de consumo, facilitando una gestión más dinámica del portafolio de productos. De este modo, el análisis XYZ respalda una segmentación más precisa del mercado, mejorando la eficacia comercial y el uso de los recursos.

Engesystems (2024) afirma que el uso del análisis XYZ permite ajustar las estrategias de ventas a la volatilidad de la demanda, asegurando que los recursos se concentren en productos con mayores probabilidades de conversión. Así, se incrementa la eficiencia comercial, al tiempo que se minimizan pérdidas por exceso o falta de inventario.

Dzhumurat, A. (2025). Define y afirma que la metodología XYZ es una evolución positiva del ABC, por lo que nos menciona, La metodología ABC-XYZ es una herramienta analítica que combina dos enfoques complementarios para la clasificación de productos en función de su valor económico y la variabilidad de su demanda. Esta combinación permite a las empresas optimizar sus estrategias de ventas,

planificación de inventarios y gestión de recursos, alineando la oferta con la demanda real y previsible.

Para tal precisión se procede a dar los paso a paso en su proceso de implementación:

- **Paso 1: Clasificación ABC (Valor Económico):** La clasificación ABC se basa en el principio de Pareto, donde se identifica que un pequeño porcentaje de productos genera la mayor parte de los ingresos. Los pasos para realizar esta clasificación son:
  - **Recolección de Datos:** Obtener información sobre las ventas de cada producto durante un período determinado.
  - **Cálculo del Valor Total:** Multiplicar la cantidad vendida de cada producto por su precio unitario para obtener el valor total de ventas por producto.
  - **Ordenación de Productos:** Clasificar los productos en orden descendente según su valor total de ventas.
  - **Cálculo del Porcentaje Cumulativo:** Calcular el porcentaje acumulado del valor total de ventas para cada producto.
  - **Asignación de Categorías:** Asignar los productos a las categorías A, B o C según el porcentaje acumulado:
    - A: Los productos que representan el 70-80% del valor total de ventas.
    - B: Los productos que representan el 15-25% del valor total de ventas.
    - C: Los productos que representan el 5-10% del valor total de ventas.

- **Paso 2: Clasificación XYZ (Variabilidad de la Demanda):** La clasificación XYZ evalúa la estabilidad de la demanda de cada producto, permitiendo identificar aquellos con demanda constante, fluctuante o impredecible. Los pasos para realizar esta clasificación son:
  - **Recolección de Datos de Demanda:** Obtener información sobre la cantidad vendida de cada producto durante varios períodos.
  - **Cálculo de la Media y Desviación Estándar:** Calcular la media y la desviación estándar de la demanda para cada producto.
  - **Cálculo del Coeficiente de Variación:** Calcular el coeficiente de variación (CV) para cada producto utilizando la fórmula:  $CV = \frac{\text{Desviación Estándar}}{\text{Media}}$
  - **Clasificación de Productos:** Asignar los productos a las categorías X, Y o Z según el valor del CV:
    - X: Productos con baja variabilidad en la demanda (CV bajo).
    - Y: Productos con moderada variabilidad en la demanda (CV medio).
    - Z: Productos con alta variabilidad en la demanda (CV alto).
- **Paso 3: Combinación de ABC y XYZ:** Una vez que los productos han sido clasificados en ambas dimensiones, se combinan las categorías ABC y XYZ para obtener una clasificación final que permita una gestión más efectiva de las ventas y el inventario. La combinación se realiza en una matriz de 3x3, donde cada celda representa una combinación específica de las categorías ABC y XYZ:

**Tabla 1**

*Matriz ABC-XYZ*

<b>MÉTODO ABC-XYZ</b>	<b>X (Baja Variabilidad)</b>	<b>Y (Variabilidad Moderada)</b>	<b>Z (Alta Variabilidad)</b>
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

*Nota.* El resultante de la metodología XYZ está en función a la variabilidad de la demanda.

Esta matriz permite a las empresas:

- **Priorizar Productos:** Identificar los productos más críticos para el negocio (por ejemplo, AX) y asignarles recursos adecuados.
- **Optimizar Inventarios:** Ajustar los niveles de inventario según la demanda y el valor de cada producto.
- **Personalizar Estrategias de Ventas:** Desarrollar estrategias de ventas específicas para cada grupo de productos, mejorando la eficiencia y efectividad de las campañas.

Implementar la metodología ABC-XYZ permite a las empresas del sector consumo masivo optimizar sus estrategias de ventas, planificación de inventarios y gestión de recursos, alineando la oferta con la demanda real y previsible.

Según García y Valdés (2022), define a la rotación de stock como un indicador clave que permite evaluar la eficiencia con la que una empresa vende su inventario dentro de un período determinado y explican que este indicador permite identificar si una empresa está vendiendo eficazmente su inventario.

Una rotación alta es sinónimo de ventas dinámicas y productos con alta demanda, mientras que una rotación baja puede indicar productos obsoletos o estrategias de ventas ineficaces.

La rotación de stock es especialmente relevante en la gestión de ventas porque:

- Permite identificar productos con alta y baja rotación, lo que ayuda a segmentar las estrategias de venta. Los productos con alta rotación (rotación X en el análisis XYZ) requieren una reposición constante y pueden ser el foco de campañas promocionales agresivas.
- Optimiza la planificación comercial, ya que permite ajustar los objetivos de ventas y las metas por categoría de producto, evitando acumulaciones innecesarias en el almacén.
- Facilita decisiones de pricing. Si un producto tiene una rotación baja, puede requerir descuentos, bundles o estrategias de liquidación para liberar espacio y capital.
- Mejora la gestión del surtido. En ventas, conocer la rotación permite priorizar la exhibición, distribución y promoción de productos más exitosos, mientras se revisa la continuidad de aquellos con baja demanda.
- Contribuye a la satisfacción del cliente. Una adecuada rotación garantiza disponibilidad continua de los productos más vendidos, lo que mejora la experiencia del consumidor y reduce quiebres de stock.

### 2.2.2. Importancia y beneficios

La aplicación de la metodología XYZ representa una herramienta clave para segmentar productos en función de la variabilidad de su demanda, lo que permite una planificación más precisa de inventarios y estrategias comerciales. En el caso de la empresa LIDER PACOCHA, cuya actividad se enmarca en el sector de consumo masivo, esta metodología se vuelve especialmente relevante, ya que permite alinear la oferta con la demanda real del mercado, minimizando pérdidas por exceso de inventario o quiebres de stock.

La importancia de implementar la metodología XYZ radica en su capacidad para:

- Identificar qué productos tienen una demanda estable, intermedia o irregular, facilitando la toma de decisiones basadas en datos concretos.
- Diseñar estrategias diferenciadas de ventas y distribución según el comportamiento del mercado.
- Optimizar la gestión de recursos logísticos, comerciales y operativos.
- Aumentar la competitividad mediante una gestión proactiva del surtido de productos.

A continuación, se presentan los principales beneficios que aporta esta metodología a la empresa LIDER PACOCHA:

#### **a) Mejora de la eficiencia operativa y comercial**

La metodología XYZ permite identificar los productos con demanda más estable (grupo X), lo que facilita una mejor programación de compras y una gestión más eficaz del inventario.

En LIDER PACOCHA, esta mejora permitirá planificar sus pedidos con mayor precisión, reduciendo el sobrestock de productos de baja rotación y asegurando la disponibilidad de productos clave. Esto se traduce en mayor eficiencia en los procesos logísticos y comerciales, reduciendo pérdidas y mejorando la rentabilidad.

**b) Ser el proveedor top para los clientes finales**

Al gestionar de forma eficiente su mix de productos, LIDER PACOCHA podrá garantizar la disponibilidad continua de artículos con alta demanda.

Gracias a la aplicación de la metodología XYZ, la empresa podrá responder de manera más ágil a los requerimientos del canal retail, incrementando su confiabilidad y posicionamiento como proveedor preferido frente a sus competidores.

**c) Mejora del tiempo de respuesta en la cadena de distribución**

La segmentación precisa de productos según su comportamiento de demanda permite una programación más ágil del reabastecimiento y distribución.

En el caso de LIDER PACOCHA, la metodología XYZ facilitará reducir los tiempos de espera entre la detección de una necesidad y la entrega del producto al punto de venta, mejorando su capacidad de respuesta y reforzando su posicionamiento en el mercado local.

**d) Mejora continua en la gestión de ventas**

Al entender mejor cómo varía la demanda de sus productos, la empresa puede adaptar sus estrategias comerciales en tiempo real, fortaleciendo el vínculo con el cliente final.

En LIDER PACOCHA, esta mejora continua permitirá ajustar las ventas según patrones de consumo identificados, impulsando campañas promocionales más efectivas y tomando decisiones más acertadas respecto a descuentos, ofertas o liquidación de stock.

### **2.2.3. Modelo y Metodología**

La aplicación de la metodología XYZ se basa en un modelo sistemático que permite clasificar los productos de acuerdo con la variabilidad de su demanda, facilitando decisiones más informadas sobre inventario, compras y estrategias comerciales. Este modelo es particularmente útil en empresas de consumo masivo como LIDER PACOCHA, donde es fundamental anticiparse a la demanda del cliente y mantener la disponibilidad de productos en el momento y lugar adecuados.

Se divide en cuatro dimensiones esenciales:

#### **a) Segmentación de Productos**

Esta dimensión consiste en clasificar el portafolio de productos en función de la variabilidad de su demanda (X, Y o Z). La segmentación permite enfocar esfuerzos estratégicos en los productos más relevantes desde el punto de vista comercial y logístico.

En Líder Pacocha: Se identificará qué productos tienen mayor estabilidad en ventas (X), cuáles presentan estacionalidad o fluctuaciones (Y) y cuáles son impredecibles (Z), para definir políticas de stock y reposición.

#### **b) Gestión de Inventarios**

Una vez clasificados los productos con la metodología XYZ, se deben aplicar políticas de inventario diferenciadas para cada grupo, lo que permite una gestión más precisa y alineada con el comportamiento real de la demanda:

- Grupo X (demanda constante): Se recomienda mantener niveles de inventario ajustados y reabastecimientos frecuentes. Estos productos requieren una planificación estable y pueden gestionarse con métodos como el punto de reorden fijo.
- Grupo Y (demanda intermitente o moderadamente variable): Para estos productos es ideal mantener niveles de inventario intermedios, con revisiones periódicas que permitan adaptarse a picos de demanda. También puede aplicarse un control más flexible, combinando pronósticos con buffers de seguridad moderados.
- Grupo Z (demanda irregular o impredecible): Estos productos deben gestionarse con estrategias más conservadoras, como compras bajo pedido o stocks mínimos con márgenes de seguridad amplios, para evitar acumulación innecesaria o faltantes críticos.

Esta dimensión permitirá a LIDER PACOCHA reducir el sobrestock de productos con baja salida (grupo Z), evitar quiebres de productos de alta rotación (grupo X) y planificar con mayor control los inventarios de productos con demanda fluctuante (grupo Y). De este modo, se optimizarán los costos logísticos, el uso del espacio de almacenamiento y la eficiencia operativa, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.

### **c) Planeamiento Comercial**

Esta dimensión implica ajustar las estrategias de ventas, promociones y abastecimiento con base en el comportamiento de la demanda por grupo XYZ. Se busca alinear las decisiones comerciales con la realidad del mercado.

Lider Pacocha podrá definir campañas promocionales más efectivas y dinámicas, priorizando productos del grupo Y (con ventas moderadas) para incrementar su rotación y visibilidad.

### **d) Toma de Decisiones Estratégicas**

La información generada por la metodología XYZ se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona datos objetivos y segmentados sobre el comportamiento de la demanda de los productos. Esta clasificación permite a la gerencia ajustar los niveles de inventario, redefinir estrategias de precios, priorizar productos en campañas comerciales y reorganizar la distribución, según la categoría (X, Y o Z) a la que pertenezca cada artículo.

Esta dimensión permitirá al equipo directivo de Lider Pacocha tomar decisiones más ágiles y fundamentadas respecto a sus políticas de compras, planificación de ventas, rotación de productos y logística comercial. De esta manera, se logrará una gestión más eficiente y competitiva, con respuestas más oportunas a las condiciones del mercado local en Trujillo.

## **2.3 Metodología en la gestión de ventas**

La metodología en la gestión de ventas se refiere al conjunto de enfoques, técnicas y herramientas sistemáticas que las empresas utilizan para planificar, ejecutar, evaluar y optimizar sus procesos comerciales. Una metodología bien definida permite

alinear los objetivos estratégicos con las actividades operativas del área de ventas, garantizando una mayor eficiencia, control y adaptabilidad frente a las demandas del mercado.

### 2.3.1 Modelo SNAP Selling

Zazo A. (2023) menciona que el modelo SNAP Selling se centra en cómo vender de manera eficaz en un entorno saturado de información, donde los compradores están cada vez más ocupados y sobrecargados de opciones. El enfoque es simplificar el proceso de venta y centrar la atención en lo que realmente importa para el cliente. La palabra SNAP es un acrónimo de:

- Simplificar la información presentada al cliente.
- Never waste the customer's time (No desperdiciar el tiempo del cliente).
- Alinear las soluciones con las necesidades del cliente.
- Priorizar las acciones que generen valor inmediato.

Este modelo es particularmente útil en entornos B2B, donde los tomadores de decisiones tienen poco tiempo y se enfrentan a numerosas opciones. El proceso de ventas debe ser ágil, sencillo y ofrecer soluciones claras para facilitar la toma de decisiones rápidas.

#### **Beneficios:**

- Incrementa la productividad al reducir el tiempo invertido en clientes que no están interesados.
- Mejora las tasas de conversión al alinear la propuesta de valor directamente con las necesidades del cliente.
- Incrementa la eficiencia de los equipos de ventas al enfocar el esfuerzo comercial en lo que realmente importa para los prospectos.

### 2.3.2 Modelo Social Selling

Rodríguez J. (2023), nos dice que el Social Selling implica utilizar plataformas de redes sociales para encontrar, conectar, comprender y nutrir relaciones con prospectos. Se basa en la construcción de relaciones auténticas y la creación de contenido relevante que atraiga a los clientes potenciales.

Componentes clave del Social Selling:

- Búsqueda activa de prospectos: Utilizando las redes sociales para identificar y conectar con clientes potenciales.
- Generación de contenido relevante: Crear publicaciones, blogs o videos que resuenen con los intereses y necesidades de los prospectos.
- Interacción genuina: Participar en conversaciones y compartir conocimientos para ganar la confianza del cliente.

#### **Aplicación práctica:**

Las empresas deben ser estratégicas al usar sus redes sociales, asegurando que los vendedores compartan contenido que agregue valor y resuene con las necesidades del cliente. El Social Selling es eficaz para mercados B2B y B2C, especialmente en sectores como tecnología, servicios profesionales y productos de alto valor.

#### **Beneficios:**

- Mejora la conexión con los prospectos al interactuar de manera más personal.
- Incrementa la visibilidad de la marca y la reputación profesional.
- Facilita la creación de relaciones a largo plazo, incluso antes de hacer una venta.

### 2.3.4 Modelo Venta Híbrida

Martínez A. (2023). Nos define a la venta híbrida combina técnicas de ventas tradicionales con herramientas digitales, permitiendo a los vendedores interactuar con los clientes tanto en persona como a través de canales virtuales. Esta metodología se ha vuelto esencial en el contexto post-pandemia, donde la flexibilidad y la adaptabilidad son clave.

Componentes clave de la Venta Híbrida:

- Interacciones presenciales y virtuales: Dependiendo de la fase del proceso de ventas, se utiliza una combinación de reuniones cara a cara y digitales.
- Tecnología y datos: El uso de plataformas de CRM y análisis de datos para gestionar interacciones y personalizar la experiencia del cliente.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Ser capaz de adaptarse rápidamente a las preferencias del cliente, ya sea en un entorno físico o digital.

En este enfoque, el equipo de ventas de Líder Pacocha podría optar por interacciones virtuales con prospectos para facilitar el acceso a la información, mientras que las negociaciones finales o presentaciones de productos se realizan de manera presencial. Esto optimiza los recursos y extiende el alcance geográfico de las ventas.

#### **Beneficios:**

- Permite llegar a más clientes en menos tiempo.
- Mejora la experiencia del cliente al ofrecerle múltiples opciones para interactuar.
- Aumenta la eficiencia operativa al combinar lo mejor de ambos mundos (digital y físico).

## 2.4 Metodología en Gestión del transporte

La gestión del transporte es una función esencial dentro de la cadena de suministro que se encarga de planificar, ejecutar y optimizar el movimiento físico de bienes, desde el punto de origen hasta el destino final, utilizando medios adecuados y eficientes.

Según Ballou (2020), la gestión del transporte comprende todas las actividades relacionadas con la selección de modos de transporte, planificación de rutas, consolidación de carga, coordinación de entregas y control de costos asociados, con el objetivo de satisfacer al cliente final al menor costo posible.

Por su parte, Christopher (2021) destaca que una gestión efectiva del transporte no solo reduce los costos logísticos, sino que también mejora los niveles de servicio al cliente, permitiendo entregas más rápidas, seguras y confiables.

Además, Rodríguez y Romero (2022) explican que el transporte debe integrarse estratégicamente con otras funciones logísticas, como el almacenamiento y la distribución, para maximizar la eficiencia general del sistema logístico de una empresa.

En el contexto comercial, la gestión del transporte cumple un rol crítico en el cumplimiento de las promesas de entrega y, por tanto, en la satisfacción del cliente. Una empresa con una logística de transporte deficiente corre el riesgo de perder ventas, enfrentar devoluciones y afectar negativamente su imagen.

En el caso de LIDER PACOCHA, una gestión adecuada del transporte es vital para asegurar que los productos lleguen a tiempo a los puntos de venta o a los clientes finales, reduciendo tiempos de espera, evitando sobrecostos por entregas tardías y

mejorando la experiencia del cliente en el competitivo mercado de consumo masivo de Trujillo.

#### **2.4.1 Optimización del Transporte Multimodal en Tiempo Real mediante Aprendizaje Profundo**

Farahani, A., Genga, L., & Dijkman, R. (2021). Menciona que Esta metodología propone un enfoque de planificación del transporte multimodal utilizando Aprendizaje Profundo por Refuerzo (Deep Reinforcement Learning). A diferencia de los métodos tradicionales que operan de manera "offline", este enfoque permite tomar decisiones en tiempo real para asignar contenedores a camiones o trenes durante la ejecución del transporte. Esta capacidad de adaptación inmediata ayuda a responder eficazmente a eventos imprevistos que puedan afectar el plan de transporte original, contribuyendo a la reducción de costos y a la mejora de la utilización de la capacidad de los vehículos.

##### **Componentes clave:**

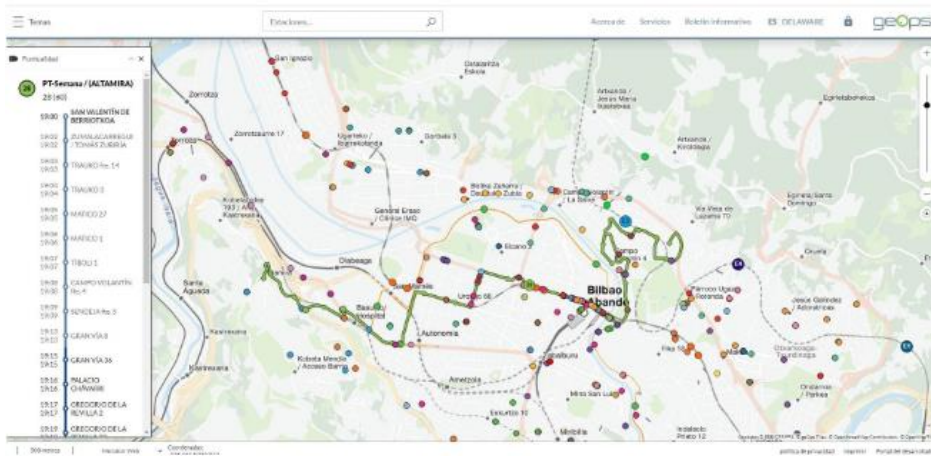
- Planificación del transporte en tiempo real.
- Uso de Aprendizaje Profundo por Refuerzo para la toma de decisiones.
- Adaptación a eventos imprevistos durante la ejecución del transporte.
- Optimización de costos y utilización de la capacidad de los vehículos.

##### **Aplicación práctica:**

Esta metodología es aplicable a empresas de logística que buscan mejorar la eficiencia de sus operaciones de transporte mediante la toma de decisiones en tiempo real, adaptándose a cambios y optimizando recursos.

**Figura 4**

*Modelo de Transporte Multimodal en Tiempo Real*



*Nota.* El modelo de seguimiento en tiempo real puede variar de ciclo a ciclo según localización GPS

### 2.4.2 Optimización del Transporte Logístico mediante Computación Cuántica Adiabática

Ariño Sales, J. F., & Palacios Araos, R. A. (2023). Nos dice que este modelo aborda la optimización del transporte logístico utilizando computación cuántica adiabática. En donde se centra en el problema de enrutamiento de vehículos, una variación del conocido problema del vendedor viajero, aplicándolo al escenario de la logística de última milla. La propuesta combina enfoques clásicos y cuánticos, ofreciendo una solución híbrida que mejora la eficiencia en la asignación de rutas y la utilización de recursos, adaptándose a las complejidades del entorno logístico moderno.

#### Componentes clave:

- Aplicación de computación cuántica adiabática en la optimización del transporte.
- Enfoque híbrido combinando métodos clásicos y cuánticos.

- Optimización del enrutamiento de vehículos en la logística de última milla.
- Mejora de la eficiencia en la asignación de rutas y utilización de recursos.

**Aplicación práctica:**

Este modelo es relevante para empresas de transporte y logística que buscan incorporar tecnologías avanzadas para optimizar sus operaciones y adaptarse a las demandas del mercado actual.

**2.5 Metodología en la gestión de ventas y cadena de suministro**

Las empresas actuales necesitan integrar metodologías de planificación, ejecución y análisis que conecten los departamentos de ventas, logística, finanzas y operaciones. Para ello, se han desarrollado herramientas y enfoques metodológicos que permiten la gestión integrada y dinámica de la oferta y la demanda, mejorando así la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio.

Las principales metodologías utilizadas en este enfoque integral son:

**2.5.1. Sales and Operations Planning (S&OP)**

Lapide, L. (2020). Nos menciona que el S&OP es una metodología colaborativa que busca alinear las áreas de ventas, operaciones y finanzas de una empresa para desarrollar un plan único y realista que optimice la demanda y el suministro. Este proceso es continuo (mensual) y permite adaptar rápidamente la planificación de la producción, inventarios y entregas a las condiciones reales del mercado.

**Características clave:**

- Pronóstico de demanda con participación del equipo comercial.

- Integración con planificación de producción y logística.
- Coordinación con objetivos financieros.
- Mejora de la toma de decisiones a nivel estratégico.

### **2.5.2 Customer Relationship Management (CRM)**

Buttle, F., & Maklan, S. (2021). Menciona que el CRM es una metodología orientada a construir relaciones sólidas con los clientes mediante la gestión eficiente de la información sobre sus necesidades, comportamientos y preferencias. Utiliza software especializado para organizar, automatizar y sincronizar procesos de ventas, marketing, atención al cliente y soporte técnico.

#### **Características clave:**

- Mejora del seguimiento y fidelización de clientes.
- Segmentación de mercados y personalización de ofertas.
- Aumento de la tasa de conversión de ventas.
- Centralización de la información del cliente.

### **2.5.3. Gestión Ágil (Agile Supply Chain)**

Christopher, M. (2021). La gestión ágil es una metodología que busca rapidez de respuesta ante los cambios del mercado. Se centra en la flexibilidad, la colaboración interdepartamental, y la visibilidad en tiempo real. Esto es especialmente útil en contextos volátiles, como mercados de consumo masivo, donde los hábitos de compra cambian con frecuencia.

**Características clave:**

- Comunicación en tiempo real con proveedores y clientes.
- Uso de datos en tiempo real para tomar decisiones rápidas.
- Reducción de ciclos de producción y entrega.
- Adaptabilidad ante interrupciones de la cadena de suministro.

**2.5.4. Lean Supply Chain**

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2020). Menciona que el enfoque Lean en la cadena de suministro busca eliminar los desperdicios en todas las etapas del proceso logístico, desde la producción hasta la entrega al cliente final. Se basa en principios del sistema Toyota, aplicados ahora al entorno logístico y comercial.

**Características clave:**

- Producción justo a tiempo (Just in Time).
- Mejora continua (Kaizen).
- Eliminación de inventario innecesario.
- Reducción de tiempos muertos en almacén y transporte.

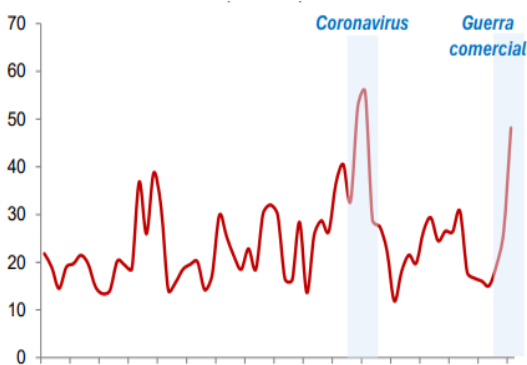
**2.6. Contexto Actual del sector**

El sector de consumo masivo en Perú experimentó una recuperación sostenida durante 2024, impulsada por la reactivación económica, el control de la inflación y una mejora en la capacidad adquisitiva de los hogares. Según datos de Kantar, el consumo masivo creció un 3% en volumen y un 5.9% en valor al cierre de 2024, destacando la canasta de alimentos como la principal impulsora del gasto (El Comercio, 2025).

A nivel de actividades comerciales, los supermercados e hipermercados destacaron con un crecimiento del 4.9%, impulsados por la alta demanda de alimentos (+6.6%) y productos farmacéuticos (+9%). Por otro lado, las tiendas por departamento también mostraron un aumento del 5.6%, siendo los muebles (+89.3%) y la ropa y calzado (+12.4%) los productos más demandados (Tv Perú, 2025).

**Figura 5**

*Nivel de índice de incertidumbre mundial en el consumo masivo.*



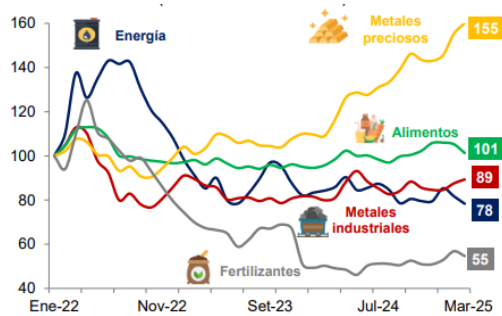
*Nota.* Este nivel de comportamiento apunta a un alza en la incertidumbre por la guerra comercial.

Este panorama positivo se complementó con la expansión del número de establecimientos comerciales, que creció un 12.2% en 2024, alcanzando un total de 6,272 locales en todo el país. Esta expansión estuvo liderada por los supermercados e hipermercados, que aumentaron en 507 locales, y las farmacias y boticas, que añadieron 165 establecimientos (MEF, 2025).

Finalmente, esta recuperación del sector está siendo acompañada por una expansión de la infraestructura comercial, el fortalecimiento de canales digitales y una creciente orientación hacia el consumo planificado y multicanal. Todo esto configura un entorno competitivo más dinámico, que representa tanto oportunidades como desafíos para empresas como del canal tradicional, que buscan optimizar su gestión de ventas y logística en el contexto actual.

**Figura 6**

*Nivel regulatorio de precios proyectados al 2025*



*Nota.* Este nivel de comportamiento apunta una estabilidad de precios en el sector de alimentos.

## 2.7. Retos y Oportunidades del sector

En el proceso de la aplicación de la metodología XYZ para mejorar las ventas en la empresa Líder Pacocha, se identifican diversos desafíos que deben ser abordados con una planificación estratégica, tecnológica y organizacional adecuada. Estos retos surgen tanto por las características propias del sector consumo masivo y retail como por las condiciones internas de la empresa.

### 2.7.1. Retos

- a) Dificultad en la clasificación adecuada de productos según patrones de demanda:

La metodología XYZ requiere una segmentación precisa de los productos en función de su comportamiento de consumo (constante, variable o irregular). En empresas como Líder Pacocha, donde se manejan múltiples categorías de productos, puede resultar complejo identificar los patrones de demanda reales sin herramientas adecuadas de análisis. Una clasificación incorrecta afectaría la precisión del stock y el abastecimiento, repercutiendo negativamente en las ventas.

- b) Limitaciones tecnológicas para la recolección y análisis de datos:

La implementación efectiva de la metodología XYZ requiere sistemas que permitan la recopilación, análisis y visualización de datos históricos de ventas y rotación. En LIDER PACOCHA, la falta de un sistema ERP integrado o herramientas analíticas avanzadas puede limitar la correcta ejecución del análisis XYZ. Esta carencia tecnológica representa un obstáculo para la toma de decisiones basadas en datos reales y actualizados.

c) Resistencia al cambio por parte del equipo comercial y logístico:

La aplicación de nuevas metodologías de gestión puede enfrentar oposición por parte del personal operativo y de ventas, acostumbrado a procedimientos tradicionales. En Lider Pacocha, la resistencia al cambio puede ralentizar la transición hacia un modelo de ventas más estructurado y basado en el análisis de datos, afectando tanto la implementación como los resultados esperados.

d) Coordinación insuficiente entre áreas clave de la empresa:

La efectividad de la metodología XYZ depende de la colaboración entre las distintas áreas funcionales de la empresa. No obstante, en Lider Pacocha, como en muchas empresas del sector consumo masivo y retail, los procesos suelen estar desarticulados. La falta de comunicación entre ventas y logística puede derivar en pedidos mal programados o exceso de stock en productos de baja rotación. Abordar este reto implica desarrollar una cultura de trabajo colaborativo, integrando reuniones periódicas y sistemas de planificación conjunta como parte del nuevo modelo de gestión.

### **2.7.2. Oportunidades**

a) Optimización del inventario y mejora en la disponibilidad de productos:

La segmentación de productos en categorías X, Y y Z según su comportamiento de demanda permitirá a Lider Pacocha mantener niveles adecuados de inventario,

enfocándose en aquellos de mayor rotación. Esto reducirá el capital inmovilizado en productos de baja demanda y garantizará la disponibilidad oportuna de los artículos más requeridos por los clientes.

b) Mejora en la toma de decisiones estratégicas basadas en datos:

La metodología XYZ facilita la recolección y análisis de información sobre la rotación de productos y comportamiento del cliente. En Líder Pacocha, esto permitirá a la gerencia tomar decisiones comerciales más acertadas sobre promociones, surtido y planificación de ventas, adaptándose rápidamente a los cambios del mercado trujillano.

c) Reducción de quiebres de stock y mejora en la satisfacción del cliente:

Al identificar con claridad los productos de alta rotación (grupo X), Líder Pacocha podrá establecer políticas de reabastecimiento más precisas. Esto contribuirá a minimizar los quiebres de stock, garantizando una mayor disponibilidad y mejorando la experiencia de compra del cliente final.

d) Aumento de la eficiencia operativa y reducción de costos logísticos:

La aplicación de políticas diferenciadas de inventario para cada grupo (X, Y, Z) permitirá optimizar los procesos de almacenamiento, distribución y compras. En Líder Pacocha, esta eficiencia se traducirá en menores costos logísticos y en una operación más ágil y rentable.

e) Fortalecimiento de la competitividad en el mercado regional:

Al implementar una metodología analítica como XYZ en sus procesos comerciales, Líder Pacocha podrá diferenciarse de otras empresas del canal tradicional y retail que aún operan con modelos tradicionales. Esta ventaja competitiva permitirá posicionarse como una empresa moderna, eficiente y orientada a la mejora continua.

## 2.8. Estrategias y técnicas para mejorar las ventas

Para lograr una mejora significativa en las ventas de Líder Pacocha, se propone la implementación de diversas estrategias basadas en metodologías analíticas, gestión eficiente de productos y toma de decisiones fundamentada en datos. Estas estrategias, inspiradas en buenas prácticas de empresas líderes como Nestlé, permitirán a la empresa optimizar su operación comercial, maximizar ingresos y fidelizar a sus clientes. A continuación, se detallan las principales:

a) Segmentación y análisis de productos mediante la metodología XYZ:

Se aplicará la metodología XYZ para clasificar los productos en función de la regularidad de su demanda: productos de alta estabilidad (X), moderada (Y) e inestable (Z). Esta segmentación permitirá a Líder Pacocha enfocar sus estrategias de venta en los productos de mayor predictibilidad, reforzar promociones en los productos del grupo Y y planificar mejor el stock y las campañas para productos del grupo Z.

b) Aplicación de promociones estratégicas basadas en la rotación de productos:

En base a la clasificación XYZ, se diseñarán campañas promocionales diferenciadas. Por ejemplo, los productos del grupo Y con rotación media podrán incluirse en ofertas de “combo” o descuentos cruzados con productos del grupo X. Líder Pacocha podrá replicar este enfoque usado por Nestlé, que segmenta promociones por zona geográfica y temporada, maximizando el impacto en las ventas sin generar sobrestock.

c) Fortalecimiento del punto de venta y exhibiciones según la categoría XYZ:

La disposición y visibilidad de productos en el punto de venta influye directamente en las decisiones de compra. Líder Pacocha reorganizará sus estanterías priorizando productos del grupo X en zonas de mayor tránsito, mientras que los del

grupo Z serán reubicados estratégicamente para evitar estancamientos. Nestlé aplica el modelo de “ejecución perfecta” en sus PDV, que puede ser adaptado en escala a negocios medianos para lograr mayor impulso visual y rotación.

d) Implementación de tableros de control de ventas por categorías XYZ:

Se desarrollará un panel de indicadores en Excel que permita monitorear en tiempo real las ventas por grupo XYZ, detectando rápidamente desviaciones respecto a los objetivos trazados. Esta herramienta facilitará a Líder Pacocha una toma de decisiones ágil, similar a cómo Nestlé mide su sell-out por canal en cada región para hacer ajustes semanales en su estrategia de campo.

e) Capacitación en técnicas de venta enfocadas en productos prioritarios:

Se diseñará un programa de capacitación dirigido a la fuerza de ventas y atención al cliente, basado en técnicas como el up-selling y cross-selling, priorizando los productos del grupo X y Y. Este enfoque permitirá a Líder Pacocha mejorar la conversión de ventas por cliente. Nestlé, como referente, invierte constantemente en la formación de su red de ventas con estrategias centradas en producto y comportamiento del consumidor, lo que puede replicarse en una escala más ajustada al negocio local.

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 3.1.Contexto General

#### 3.1.1. Proceso de ingreso a la Empresa

Mi incorporación a la empresa LIDER S.R.LTDA., conocida comercialmente como LIDER Pacocha, se dio en el año 2023, a través del programa Desafíos Empresariales promovido por la Universidad Privada del Norte (UPN), como parte del proceso formativo de mi carrera de Ingeniería Industrial. Ingresé como practicante de operaciones junior, en un contexto en el que la empresa enfrentaba diversos desafíos logísticos vinculados al abastecimiento de tiendas y puntos de venta en Trujillo.

Desde el primer día, me integré activamente al equipo de operaciones, asumiendo la responsabilidad de coordinar el abastecimiento de diversas zonas estratégicas como Trujillo Centro, Trujillo Sur, Moche, Mayorista Palermo y el Mercado La Hermelinda. Estas zonas representaban una proporción significativa del volumen de distribución de productos de consumo masivo que maneja LIDER Pacocha, principalmente en alianza con la marca Nestlé. Durante esta etapa, apliqué los conocimientos adquiridos en la universidad, lo que me permitió identificar oportunidades de mejora en los procesos de reabastecimiento, control de inventario y planificación de rutas.

Mi enfoque propositivo y analítico me permitió contribuir en el diseño de pequeñas soluciones operativas, tales como la mejora del flujo de información entre las áreas de ventas y logística, el ajuste de tiempos de despacho, y la sugerencia de métricas para evaluar la eficiencia de las entregas. Gracias a estos aportes, mi participación fue reconocida, y se me brindó la oportunidad de ampliar mis responsabilidades dentro del área.

En agosto de 2023, tras culminar exitosamente mi etapa como practicante, fui convocada para asumir el puesto de Coordinadora de Abastecimiento Nacional, una posición de mayor complejidad y alcance. Este nuevo reto representó una etapa decisiva en mi desarrollo profesional, pues me permitió liderar procesos logísticos a nivel nacional, en estrecha coordinación con proveedores, centros de distribución y tiendas ubicadas en distintas regiones del país.

En este rol, tuve la oportunidad de diseñar e implementar mejoras significativas orientadas a optimizar la gestión de inventarios, reducir los quiebres de stock y, sobre todo, contribuir directamente a la mejora de las ventas, que era uno de los objetivos clave de la posición. Comprendí que una adecuada disponibilidad de productos en el punto de venta incide directamente en la capacidad de respuesta comercial de la empresa, por lo que enfoqué mis esfuerzos en garantizar un abastecimiento oportuno y alineado con la demanda real del mercado. Una de mis principales contribuciones fue la aplicación de la metodología ABC, que permitió clasificar los productos de acuerdo con su rotación y nivel de demanda, priorizando aquellos de mayor impacto comercial. Asimismo, introduje la metodología XYZ, con el objetivo de segmentar los productos según la variabilidad de su demanda, permitiendo una planificación más precisa y una toma de decisiones informadas para las compras y reposiciones. Estas acciones no solo optimizaron el inventario, sino que también fortalecieron la capacidad de venta de la empresa al asegurar la presencia de productos estratégicos en el momento y lugar adecuados.

Estas metodologías fueron aplicadas de manera integral durante el último trimestre de 2024, logrando resultados tangibles en el mes de diciembre. Gracias a su implementación, se optimizó la asignación de recursos, se mejoró la disponibilidad de

productos clave y se redujeron significativamente las pérdidas ocasionadas por falta de stock. Como resultado, se fortaleció la capacidad de respuesta de la empresa frente a las exigencias del mercado, especialmente durante las campañas estacionales de mayor demanda, como las fiestas navideñas.

Mi paso por LIDER Pacocha ha representado una experiencia enriquecedora que me ha permitido consolidar mis competencias profesionales en gestión de operaciones, planificación logística y mejora continua. Esta vivencia no solo ha reforzado mi compromiso con la excelencia operativa, sino que también me ha brindado la oportunidad de aportar soluciones concretas y sostenibles a una empresa con más de 25 años de trayectoria en el mercado nacional.

### **3.1.2. Funciones del puesto actual**

Como Coordinadora de Abastecimiento Nacional en LIDER Pacocha, estuve a cargo de planificar y coordinar el abastecimiento de productos a nivel nacional, asegurando la disponibilidad oportuna en los principales puntos de venta y centros de distribución. Mis funciones incluyeron el análisis de inventarios, la segmentación de productos mediante las metodologías ABC y XYZ, y la implementación de estrategias orientadas a reducir quiebres de stock y mejorar el cumplimiento de metas comerciales. Asimismo, coordiné estrechamente con las áreas de ventas y compras para alinear el abastecimiento con las proyecciones de demanda, gestioné la relación con proveedores, realicé seguimiento a los incentivos por cumplimiento y propuse mejoras continuas en los procesos logísticos mediante el uso de indicadores de gestión. Todo ello contribuyó significativamente a la optimización de la cadena de suministro y al fortalecimiento de la capacidad operativa y comercial de la empresa.

### 3.1.2.1. Misión del puesto

La misión del puesto de Coordinadora de Abastecimiento Nacional fue garantizar la disponibilidad oportuna y eficiente de productos en los diferentes puntos de venta de la empresa LIDER Pacocha a nivel nacional, mediante una planificación estratégica del abastecimiento, el control adecuado de inventarios y la implementación de metodologías de segmentación que permitieran tomar decisiones basadas en el comportamiento de la demanda. Esta posición tuvo como propósito central asegurar el cumplimiento de las metas comerciales, minimizando quiebres de stock, optimizando la gestión de compras y fortaleciendo la cadena de suministro como soporte clave para el incremento sostenible de las ventas y la satisfacción del cliente.

### 3.1.2.2. Funciones Principales

Entre mis principales responsabilidades se encontraron:

- Planificar y coordinar el abastecimiento de productos para las diferentes regiones del país, asegurando el cumplimiento de los tiempos de reposición y el abastecimiento oportuno en tiendas clave.
- Analizar los niveles de inventario, rotación de productos y patrones de demanda, utilizando herramientas estadísticas y de gestión para tomar decisiones informadas sobre compras y reposiciones.
- Aplicar la metodología ABC para priorizar productos de alta rotación e impacto comercial, permitiendo una asignación más eficiente de recursos y una mejor focalización de los esfuerzos logísticos.
- Aplicar la metodología XYZ para segmentar productos según la variabilidad de su demanda, mejorando la planificación y reduciendo la incertidumbre en la cadena de suministro.

- Coordinar con el área comercial y el equipo de ventas para alinear la gestión de abastecimiento con las metas de ventas, campañas promocionales y estacionalidades.
- Gestionar la relación con proveedores nacionales y realizar el seguimiento al cumplimiento de pedidos, condiciones de entrega y bonificaciones por volumen o cumplimiento de cuotas.
- Proponer e implementar mejoras continuas en los procesos de compra y reposición, incluyendo el uso de indicadores de gestión (KPI) para evaluar la eficiencia de las operaciones logísticas.
- Elaborar reportes periódicos para la gerencia general sobre el estado del inventario, cumplimiento de metas de abastecimiento y proyecciones de demanda, contribuyendo así a la toma de decisiones estratégicas.
- Supervisar al personal operativo asignado al área de abastecimiento, asegurando el cumplimiento de procedimientos y estándares establecidos.

### 3.1.2.3. Revisión general de reportes

En el ejercicio de mis funciones, la revisión periódica y sistemática de reportes fue fundamental para la toma de decisiones estratégicas y operativas en la gestión del abastecimiento. Los reportes fueron estructurados según diferentes frecuencias, diaria, semanal, quincenal y mensual, con el objetivo de mantener un control efectivo de los niveles de inventario, la rotación de productos, el cumplimiento de metas y la detección oportuna de desviaciones. A continuación, se detalla el enfoque de revisión:

**Diarios:** Se monitoreaban los niveles de stock en tienda y en almacenes, los pedidos en tránsito, los quiebres de stock críticos y las órdenes de compra pendientes. Esta información era clave para realizar ajustes inmediatos en la programación de

reposiciones y garantizar la continuidad operativa en los puntos de venta de alta rotación.

**Semanales:** Se consolidaban reportes de rotación de productos por categoría (según clasificación ABC), cumplimiento de abastecimiento por zona, análisis de productos de baja rotación y revisión de cumplimiento de la agenda de entregas por parte de proveedores. Además, se evaluaban las alertas de sobrestock y se proponían acciones correctivas.

**Quincenales:** Se realizaban análisis de desempeño de inventarios utilizando la metodología XYZ para segmentar productos según la estabilidad de su demanda. También se revisaban indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados al cumplimiento de cuotas de compra, tiempos de reabastecimiento, y eficiencia en la reposición. Estos reportes permitían ajustar proyecciones de compra y estrategias de distribución.

**Mensuales:** Se generaban informes integrales de abastecimiento y gestión de inventarios, incluyendo indicadores de cumplimiento de metas comerciales, pérdidas por quiebres o sobrestock, desempeño de proveedores y rentabilidad por categoría de producto. Esta información era presentada a la gerencia para la evaluación del impacto de las decisiones logísticas sobre las ventas y la rentabilidad general de la empresa. También se utilizaban estos reportes para proponer mejoras en los procesos logísticos y validar el desempeño del modelo ABC-XYZ implementado.

### **3.2. Desarrollo del proyecto**

#### **3.2.1. Identificación del problema**

La gestión ineficiente del abastecimiento y la falta de alineación entre las áreas de compras, distribución y ventas en la sede principal de LIDER Pacocha en Trujillo

generaron una serie de desequilibrios operativos y comerciales que impactaron negativamente en el cumplimiento de las metas establecidas para el cierre del año 2024. A pesar de contar con una cuota de ventas proyectada de S/ 2,746,227, la empresa solo logró facturar S/ 2,382,428.58, lo que representó un incumplimiento del 13.25% respecto al objetivo planteado. Esta brecha generó disconformidad por parte de la marca Nestlé, principal socio estratégico, afectando directamente la relación comercial y debilitando la confianza en la capacidad operativa de la empresa.

Uno de los aspectos más críticos fue el bajo rendimiento del canal de ventas, particularmente en las líneas Mixta, Volumen y Cobertura, así como en el segmento de la mesa mayorista, el cual reportó un desempeño 35% por debajo del plan establecido. Esta situación se agravó por la activación tardía de promociones por parte del proveedor, lo cual generó una ejecución desordenada, sin respetar los acuerdos comerciales previamente definidos. El impacto fue aún mayor debido a la presencia de quiebres de stock en productos clave de las categorías de lácteos, cereales, instantáneos, cafés y repostería, especialmente durante el último trimestre del año. A esto se sumó la ausencia de productos estacionales, como los panetones, durante el bimestre correspondiente a la campaña navideña, lo que representó una pérdida significativa de oportunidades comerciales.

Como consecuencia, se estimó una pérdida potencial de S/ 363,798.41, asociada a la falta de disponibilidad de productos en el punto de venta y a la incapacidad para capitalizar promociones estratégicas. Asimismo, se generaron pérdidas por S/ 267,000 relacionadas con la pérdida de linealidades en canal moderno y mayorista, lo que afectó directamente los incentivos y bonificaciones comerciales pactadas con la marca. No obstante, el análisis profundo de la situación reveló que los problemas no se limitaban exclusivamente a las áreas de compras y ventas.

Gracias a la evaluación realizada mediante el modelo de reabastecimiento y la aplicación de herramientas como el Value Stream Mapping (VSM), se identificaron ineficiencias estructurales en el sistema de distribución y transporte, que también contribuyeron al incumplimiento de los objetivos. La falta de una planificación eficiente de rutas, la escasa integración entre el plan de ventas y el plan logístico, así como una distribución desigual del sell-out entre los canales, provocaron pérdidas operativas por un valor estimado de S/ 78,563, afectando la eficiencia del reparto y elevando los costos logísticos.

Las principales causas identificadas que originaron estas deficiencias, y que fueron esenciales para reestructurar la gestión de compras y distribución desde sus fundamentos, fueron las siguientes:

- a) Ejecución de sell-in fuera de línea comercial, sin respetar acuerdos establecidos.
- b) Quiebre recurrente de proveedor, afectando la disponibilidad de productos clave.
- c) Ausencia de un plan de ruteo integral, tanto en transporte como en ventas.
- d) Bajo nivel de ventas debido a la falta de incentivos comerciales atractivos.
- e) Distribución ineficiente del sell-out, concentrado en pocos puntos y sin cobertura uniforme.

### **3.2.2. Diagnóstico situacional**

Para diagnosticar la situación actual de LIDER Pacocha en su sede principal de Trujillo, se utilizó la herramienta Value Stream Mapping (VSM), la cual permitió analizar de manera integral el flujo de productos e información desde la gestión de compras, ventas y hasta la distribución final. Esta metodología resultó clave para identificar los cuellos de botella y pérdidas de valor dentro del proceso de abastecimiento. A través del mapeo, se evidenciaron quiebres de stock en categorías estratégicas, desalineación entre las áreas de ventas y distribución, y fallas en la

ejecución de promociones. Lejos de ser solo una representación de fallos, el VSM permitió visualizar estas deficiencias como oportunidades de mejora, estableciendo un punto de partida para reestructurar el modelo de abastecimiento, reducir pérdidas económicas y mejorar la respuesta operativa frente a la demanda real del mercado.

**Problemáticas encontradas en la empresa Líder Pacocha noviembre 2024**

Durante el mes de noviembre de 2024, la empresa Líder Pacocha enfrentó una problemática impactante en su gestión de ventas, reflejada en el incumplimiento de la cuota comercial pactada con la marca Nestlé, la cual no se logró cubrir en su totalidad. El resultado final fue un faltante de S/ 800,461, lo que representó apenas un cumplimiento del 70.85%, es decir, un resultado por alcanzar del 29.15%.

Este bajo desempeño se sumó a una tendencia negativa que la empresa venía arrastrando en los meses anteriores, situación que generó una creciente preocupación y descontento por parte de la marca Nestlé, principal socio comercial. La marca ha expresado su malestar ante la falta de acciones efectivas para revertir el bajo nivel de cumplimiento, especialmente en campañas estratégicas como la de fin de año.

A continuación, se presenta el análisis por mesa de ventas, que permite desglosar y entender con mayor claridad los puntos críticos que contribuyeron al incumplimiento:

**Tabla 2**

*Resumen general de la actual gestión de ventas de Líder*

<b>Logrado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Problema Inicial</b>
<b>S/. 1,945,766</b>	<b>S/. 2,746,227</b>	<b>70.85%</b>

*Nota.* Problema detectado en la tabla general de ventas Nestlé sobre Líder.

Este análisis refleja la necesidad urgente de replantear la estrategia de gestión de ventas, mejorar los procesos de abastecimiento y reposición de productos clave, y

asegurar una coordinación más eficiente entre las áreas de compras, logística y comercial, con el objetivo de recuperar la confianza de la marca Nestlé y alcanzar las metas planteadas en el corto plazo.

**Tabla 3**

*Resumen de ventas de la mesa exclusiva de Lider*

<b>Mesa Exclusiva</b>	<b>Logrado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Problema Inicial</b>
LRTRU001NEST	S/. 34,345.50	S/. 43,500	78.96%
LRTRU002NEST	S/. 39,653.23	S/. 38,500	103.00%
LRTRU122NEST	S/. 43,847.96	S/. 40,000	109.62%
LRTRU008NEST	S/. 34,122.62	S/. 42,000	81.24%
LRTRU047NEST	S/. 30,120.92	S/. 37,000	81.41%
LRTRU028NEST	S/. 48,385.38	S/. 46,600	103.83%
LRTRU029NEST	S/. 36,464.37	S/. 44,700	81.58%
LRTRU060NEST	S/. 44,397.91	S/. 41,100	108.02%
LRTRU075NEST	S/. 69,989.26	S/. 75,000	93.32%
LRTRU056NEST	S/. 38,586.14	S/. 37,000	104.29%
LRTRU304NEST	S/. 14,467.47	S/. 34,500	41.93%
LRTRU273NEST	S/. 14,840.74	S/. 34,500	43.02%
LRTRU212NEST	S/. 40,176.78	S/. 37,500	107.14%
LRTRU300NEST	S/. 28,529.89	S/. 39,500	72.23%
LRTRU195NEST	S/. 11,639.35	S/. 39,500	29.47%
LRTRU063NEST	S/. 35,715.70	S/. 35,500	100.61%
LRTRU261NEST	S/. 62,759.58	S/. 58,000	108.21%
<b>Total</b>	<b>628,043</b>	<b>724,400</b>	<b>86.70%</b>

*Nota.* Problema detectado en la mesa exclusiva con un logro de cuota al 86.70% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 4**

*Resumen de ventas de la mesa Mixta Volumen de Lider*

<b>Mesa Mixta Volumen</b>	<b>Logrado</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Problema Inicial</b>
LRTRU012NEST	S/.	23,413.09	S/.	33,700	69.48%
LRTRU020NEST	S/.	33,584.98	S/.	32,400	103.66%
LRTRU024NEST	S/.	30,119.88	S/.	28,700	104.95%
LRTRU026NEST	S/.	34,676.15	S/.	33,700	102.90%
LRTRU030NEST	S/.	35,190.44	S/.	34,200	102.90%
LRTRU184NEST	S/.	22,994.68	S/.	27,900	82.42%
LRTRU256NEST	S/.	14,575.08	S/.	28,200	51.68%
LRTRU112NEST	S/.	26,772.73	S/.	28,700	93.28%
LRTRU220NEST	S/.	30,173.06	S/.	29,000	104.05%
LRTRU221NEST	S/.	27,579.90	S/.	27,000	102.15%
LRTRU306NEST	S/.	13,640.22	S/.	27,000	50.52%
LRTRU239NEST	S/.	35,580.18	S/.	34,000	104.65%
LRTRU241NEST	S/.	21,625.67	S/.	27,000	80.10%
LRTRU246NEST	S/.	26,941.96	S/.	27,000	99.79%
<b>Total</b>		<b>376,868</b>		<b>418,500</b>	<b>90.05%</b>

*Nota.* Problema detectado en la mesa Mixta Volumen con un logro de cuota al 90.05% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 5**

*Resumen de ventas de la mesa Mixta Cobertura de Lider*

<b>Mesa Mixta Cobertura</b>	<b>Logrado</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Problema Inicial</b>
LRTRU121NEST	S/.	19,289.30	S/.	23,515	82.03%
LRTRU147NEST	S/.	18,424.58	S/.	23,515	78.35%
LRTRU009NEST	S/.	17,683.77	S/.	22,015	80.33%
LRTRU305NEST	S/.	7,167.65	S/.	22,015	32.56%
LRTRU192NEST	S/.	20,016.40	S/.	24,015	83.35%
LRTRU207NEST	S/.	11,595.50	S/.	22,415	51.73%
LRTRU104NEST	S/.	3,467.76	S/.	22,415	15.47%
LRTRU074NEST	S/.	15,494.63	S/.	22,265	69.59%
LRTRU281NEST	S/.	14,023.76	S/.	22,315	62.84%
LRTRU180NEST	S/.	24,316.38	S/.	24,022	101.23%
<b>Total</b>		<b>151,480</b>		<b>228,507</b>	<b>66.29%</b>

*Nota.* Problema detectado en la mesa Mixta Cobertura con un logro de cuota al 66.29.05% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 6**

*Resumen de ventas de la mesa Mercados de Lider*

<b>Mesa Mercados</b>	<b>Logrado</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Problema Inicial</b>
LRTRU003NEST	S/.	31,872.82	S/.	49,500	64.39%
LRTRU022NEST	S/.	48,011.37	S/.	65,000	73.86%
LRTRU037NEST	S/.	55,153.95	S/.	54,300	101.57%
LRTRU062NEST	S/.	73,759.28	S/.	69,830	105.63%
LRTRU216NEST	S/.	46,643.86	S/.	50,230	92.86%
LRTRU269NEST	S/.	61,911.92	S/.	56,100	110.36%
LRTRU272NEST	S/.	53,467.57	S/.	52,800	101.26%
LRTRU248NEST	S/.	76,640.99	S/.	67,060	114.29%
<b>Total</b>		<b>447,462</b>		<b>464,820</b>	<b>96.27%</b>

*Nota.* Problema detectado en la mesa Mercados con un logro de cuota al 96.27% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 7**

*Resumen de ventas de la mesa Mayoristas de Lider*

<b>Mesa Mayoristas</b>	<b>Logrado</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Problema Inicial</b>
LRTRU000NEST	S/.	49,713.65	S/.	80,000	62.14%
LRTRU005NEST	S/.	74,256.28	S/.	365,000	20.34%
LRTRU034NEST	S/.	51,352.59	S/.	140,000	36.68%
LRTRU134NEST	S/.	49,211.65	S/.	115,000	42.79%
LRTRU158NEST	S/.	68,298.27	S/.	160,000	42.69%
<b>Total</b>		<b>292,832</b>		<b>860,000</b>	<b>34.05%</b>

*Nota.* Problema detectado en la mesa Mayoristas con un logro de cuota al 34.05% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 8**

*Resumen de ventas de la mesa Retail de Lider*

<b>Mesa Retail</b>	<b>Logrado</b>		<b>Objetivo</b>		<b>Problema Inicial</b>
LRTRU259NEST	S/.	28,864.76	S/.	35,000	82.47%
LRTRU285NEST	S/.	20,216.52	S/.	15,000	134.78%
<b>Total</b>		<b>49,081</b>		<b>50,000</b>	<b>98.16%</b>

*Nota.* Problema detectado en la mesa Mayoristas con un logro de cuota al 98.16% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 9**

*Resumen de ventas por mesa de Líder*

<b>Mesas de Ventas</b>	<b>Problema Inicial</b>
Mesa Exclusiva	86.70%
Mesa Mixta Volumen	90.05%
Mesa Mixta Cobertura	66.29%
Mesa Mercados	96.27%
Mesa Mayoristas	34.05%
Mesa Retail	98.16%

*Nota. Grave problema en la gestión de ventas hasta noviembre 2024.*

**Estos problemas son un desorden en la gestión de ventas de la empresa**

**Lider:**

**Mesa Mayoristas (34.05%):** Se evidencia una quiebra profunda en la estrategia de negociación, atención o abastecimiento, afectando seriamente las ventas en uno de los canales más importantes por volumen. Este resultado representa una alerta roja en la gestión de relaciones con mayoristas, donde posiblemente existan problemas de stock, precios no competitivos, o deficiente seguimiento comercial.

**Mesa Mixta Cobertura (66.29%):** Rendimiento bajo. Se evidencia falta de cobertura territorial real, lo que podría estar ligado a planificación deficiente, rotación del personal o falta de visitas efectivas.

**Mesa Exclusiva (86.69%):** A pesar de enfocarse exclusivamente en la marca, mantiene una brecha importante. Se debe reforzar el enfoque en fidelización y conversión efectiva. Hay potencial sin explotar.

**Mesa Mixta Volumen (90.05%):** Desempeño positivo. El equipo demuestra eficiencia en mover volumen, sin embargo, necesita pequeños ajustes tácticos para

cerrar la brecha de casi 10%. Puede potenciarse con mejores negociaciones y promociones cruzadas.

**Mesa Mercados (96.27%):** Alto rendimiento. Se distingue por un buen conocimiento del canal tradicional. La ejecución y posicionamiento de producto es eficiente, siendo un punto de referencia para otras mesas.

**Mesa Retail (98.16%):** Excelente cumplimiento. Representa la ejecución óptima dentro de la fuerza de ventas. Su foco en cadenas de retail permite un control preciso y resultados estables.

La fuerza de ventas presentó resultados mixtos, con mesas altamente eficientes y con oportunidades de crecimiento (Retail, Mercados y Mixta Volumen) y otras con desempeños que requieren intervención urgente (Mayoristas y Mixta Cobertura). La Mesa Exclusiva, aunque no crítica, debe reforzarse para reflejar su potencial y compromiso con la marca.

### **Problemática detectada en la eficiencia de la flota sobre la cobertura de Líder**

Durante el análisis operativo de la empresa Líder Pacocha en el mes de noviembre 2024, se identificaron ineficiencias significativas en la gestión de la flota de distribución. A pesar de contar con una cobertura amplia por parte de la fuerza de ventas, los indicadores logísticos reflejaban una baja productividad en el uso de los camiones, excesivo consumo de combustible y una sobredemanda de recursos humanos.

Uno de los principales problemas detectados fue la baja eficiencia en el ruteo, donde los camiones atendían en promedio a 80 clientes por ruta, generando recorridos más largos, mayores costos operativos y una utilización subóptima de la capacidad

instalada. Esta situación impactaba directamente en los tiempos de entrega, el cumplimiento de cobertura por mesa de ventas y la experiencia final del cliente.

La falta de alineación entre la planificación comercial y la operativa logística impedía maximizar el rendimiento de las unidades móviles, reflejando la necesidad urgente de implementar un modelo de ruteo lógico y estratégico, que permita optimizar recursos, mejorar la cobertura y elevar los niveles de servicio.

A continuación se muestra las figuras del reparto actual y los cuadros de eficiencia de la ruta en la cobertura de Líder:

**Figura 7**

*Reparto de la empresa Líder*

COD	MARCA	MODELO	COLOR	TIPO DE COMBUSTIBLE	CARGA UTIL kg	ESTADO VEHICULO	IMAGEN UNIDAD
1	KIA	K2700	BLANCO AZUL	DIESEL	1,460	OPERATIVO	
2	MITSUBISHI FUSO	CANTER TURBO TD T5 4 TON	AZUL BLANCO	DIESEL	3,560	OPERATIVO	
3	JMC	NHR SWB 2.8 TD	BLANCO	DIESEL	1,230	OPERATIVO	
4	JMC	NHR SWB 2.8 TD	BLANCO	DIESEL	1,280	OPERATIVO	
5	DAIHATSU	DELTA 400/2007	BLANCO	DIESEL	3,210	OPERATIVO	
6	ISUZU	NKR55LL-5HXY	BLANCO VERDE CELESTE	PETROLEO	3,700	OPERATIVO	
7	CHEVROLET	FSR32	BLANCO PLATA	PETROLEO	6,442	OPERATIVO	
8	KIA	K2700	BLANCO AZUL	PETROLEO	1,460	OPERATIVO	
9	INTERNATIONAL	8600 SBA 6X4	AMARILLO	PETROLEO	30,000	OPERATIVO	
10	CHEVROLET	N300	BLANCO	GASOLINA	520	OPERATIVO	
11	MITSUBISHI FUSO	CANTER TURBO TD T5 4 TON	BLANCO	DIESEL	3,360	OPERATIVO	

*Nota.* Flota del reparto Trujillo de la empresa Líder.

**Tabla 10**

*Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Exclusiva de Lider*

<b>Mesa Exclusiva</b>	<b>Cobertura Alcanzada</b>	<b>Cobertura Objetivo</b>	<b>Problema Inicial</b>
CHOFTRU001	174	180	96.67%
CHOFTRU001	185	191	96.86%
CHOFTRU001	172	182	94.51%
CHOFTRU001	153	183	83.61%
CHOFTRU001	193	200	96.50%
CHOFTRU002	163	182	89.56%
CHOFTRU002	181	192	94.27%
CHOFTRU002	173	180	96.11%
CHOFTRU002	8	27	29.63%
CHOFTRU002	174	182	95.60%
CHOFTRU003	157	196	80.10%
CHOFTRU003	174	199	87.44%
CHOFTRU003	162	190	85.26%
CHOFTRU003	155	181	85.64%
CHOFTRU003	151	194	77.84%
CHOFTRU003	166	180	92.22%
CHOFTRU003	251	313	80.19%
<b>Total</b>	<b>2,421</b>	<b>4,497</b>	<b>53.84%</b>

*Nota.* Problema detectado en la eficiencia de la flota de la Mesa Exclusiva con un logro de 53.84% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 11**

*Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Volumen de Lider*

<b>Mesa Mixta Volumen</b>	<b>Cobertura Alcanzada</b>	<b>Cobertura Objetivo</b>	<b>Problema Inicial</b>
CHOFTRU004	145	318	45.60%
CHOFTRU004	259	392	66.07%
CHOFTRU004	159	276	57.61%
CHOFTRU004	208	316	65.82%
CHOFTRU005	223	315	70.79%
CHOFTRU005	208	346	60.12%
CHOFTRU005	167	292	57.19%
CHOFTRU006	134	287	46.69%
CHOFTRU006	158	219	72.15%
CHOFTRU006	129	332	38.86%
CHOFTRU006	104	384	27.08%

CHOFTRU006	212	362	58.56%
CHOFTRU006	141	331	42.60%
CHOFTRU006	174	327	53.21%
<b>Total</b>	<b>2,421</b>	<b>4,497</b>	<b>53.84%</b>

*Nota.* Problema detectado en la eficiencia de la flota de la Mesa Volumen con un logro de 53.84% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 12**

*Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Cobertura de Lider*

<b>Mesa Mixta Cobertura</b>	<b>Cobertura Alcanzada</b>	<b>Cobertura Objetivo</b>	<b>Problema Inicial</b>
CHOFTRU007	204	314	64.97%
CHOFTRU007	220	358	61.45%
CHOFTRU007	198	395	50.13%
CHOFTRU007	112	410	27.32%
CHOFTRU007	308	376	81.91%
CHOFTRU008	201	352	57.10%
CHOFTRU008	86	380	22.63%
CHOFTRU008	183	333	54.95%
CHOFTRU008	163	366	44.54%
CHOFTRU008	233	415	56.14%
<b>Total</b>	<b>1,908</b>	<b>3,699</b>	<b>51.58%</b>

*Nota.* Problema detectado en la eficiencia de la flota de la Mesa Mixta Cobertura con un logro de 51.58% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 13**

*Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Mercados de Lider*

<b>Mesa Mercados</b>	<b>Cobertura Alcanzada</b>	<b>Cobertura Objetivo</b>	<b>Problema Inicial</b>
CHOFTRU009	86	103	83.50%
CHOFTRU009	95	103	92.23%
CHOFTRU009	125	130	96.15%
CHOFTRU009	95	102	93.14%
CHOFTRU010	124	139	89.21%
CHOFTRU010	100	117	85.47%
CHOFTRU010	117	114	102.63%
CHOFTRU010	64	63	101.59%
<b>Total</b>	<b>806</b>	<b>871</b>	<b>92.54%</b>

*Nota.* Problema detectado en la eficiencia de la flota de la Mesa Mercados con un logro de 92.54% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 14**

*Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Mayoristas de Lider*

<b>Mesa Mayoristas</b>	<b>Cobertura Alcanzada</b>	<b>Cobertura Objetivo</b>	<b>Problema Inicial</b>
CHOFTRU009	55	50	110.00%
CHOFTRU009	18	22	81.82%
CHOFTRU009	6	14	42.86%
CHOFTRU010	16	30	53.33%
CHOFTRU010	12	41	29.27%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>157</b>	<b>60.51%</b>

*Nota.* Problema detectado en la eficiencia de la flota de la Mesa Mayoristas con un logro de 60.51% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 15**

*Resumen de eficiencia de la flota de reparto por Mesa Retail de Lider*

<b>Mesa Retail</b>	<b>Cobertura Alcanzada</b>	<b>Cobertura Objetivo</b>	<b>Problema Inicial</b>
CHOFTRU011	58	30	193.33%
CHOFTRU011	43	14	307.14%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>30</b>	<b>193.33%</b>

*Nota.* Única mesa que cumple a cabalidad la eficiencia de la flota con un logro de 193.33% Nestlé sobre Lider.

**Tabla 16**

*Resumen de eficiencia de flota de reparto de Lider*

<b>Reparto de Mesas de Ventas</b>	<b>Problema Inicial</b>
Reparto Mesa Exclusiva	53.84%
Reparto Mesa Mixta Volumen	53.84%
Reparto Mesa Mixta Cobertura	51.58%
Reparto Mesa Mercados	92.54%
Reparto Mesa Mayoristas	60.51%
Reparto Mesa Retail	193.33%

*Nota.* Eficiencia general promedio en 84.27%

Durante el análisis operativo hasta noviembre 2024 en Lider Pacocha, se identificó una disparidad significativa en la eficiencia del reparto entre las distintas mesas de ventas, lo que representa un hallazgo clave para la optimización de la logística.

En particular, se analizó que:

**La Mesa Exclusiva (53.84%), la Mesa Mixta Volumen (53.84%) y la Mesa Mixta Cobertura (51.58%),** presentaron niveles bajos de eficiencia. Esto evidenció que se estaba utilizando una cantidad considerable de recursos (camiones, combustible y tiempo) para atender zonas con baja densidad de clientes, o bien que no se había aplicado un ruteo lógico que permitiera una mejor planificación de las entregas.

**La Mesa Mercados (92.54%),** demostró un desempeño muy eficiente, gracias a la concentración geográfica de los clientes, lo cual favoreció una planificación más productiva del transporte.

**En el caso de la Mesa Mayoristas (60.51%),** se alcanzó una eficiencia moderada. Sin embargo, quedó en evidencia que existía margen de mejora, especialmente ajustando la frecuencia de entrega y optimizando los volúmenes por despacho.

**Finalmente, en la Mesa Retail (193.33%),** se encontró un indicador de eficiencia inusualmente alto. No obstante, este resultado fue considerado normal y esperable en este tipo de canal, ya que el modelo de atención retail se caracterizó por una alta concentración de puntos de entrega en zonas muy cercanas, lo que permitió atender a una gran cantidad de clientes con menos desplazamiento, elevando así el rendimiento por unidad de transporte.

Esta problemática permitió confirmar que la eficiencia logística no dependía exclusivamente del número de camiones, sino de factores como la distribución geográfica de los clientes, la densidad por zona y la planificación específica de rutas según el canal de venta. En consecuencia, se recomendó reforzar las mesas con baja eficiencia y mantener o replicar las buenas prácticas aplicadas en las mesas Mercados y Retail por tal motivo se plantea oportunidades de mejora en la red Supply de Lider.

### **3.2.2.1 Oportunidad de mejora en la ejecución del sell-in Nestlé**

Durante el desarrollo del diagnóstico en la empresa LIDER Pacocha, se identificó una oportunidad crítica de mejora en la ejecución del sell-in relacionado con su principal proveedor, Nestlé. El sell-in, entendido como el proceso de ingreso de productos desde el proveedor hacia la empresa distribuidora, no se ejecutó de manera alineada con los acuerdos comerciales previamente establecidos, lo que ocasionó diversas ineficiencias operativas y pérdidas económicas.

Se evidenció que las campañas promocionales establecidas por Nestlé no se activaron en los tiempos previstos, debido a una falta de coordinación entre las áreas de compras, ventas y logística. Esta situación generó un desfase entre el calendario promocional del proveedor y la disponibilidad efectiva de productos en el canal de distribución, impidiendo que las promociones tuvieran el impacto esperado en el mercado.

En los periodos de alta demanda, como las campañas estacionales o eventos promocionales especiales, los productos clave no ingresaron a tiempo o no estuvieron disponibles en las cantidades requeridas. Esto provocó que no se alcanzaran las cuotas mínimas de venta estipuladas por Nestlé, lo cual conllevó a la pérdida de bonificaciones, incentivos y premios promocionales que estaban condicionados al cumplimiento de dichos objetivos.

Asimismo, se constató que la ejecución incompleta o fuera de plazo del sell-in debilitó la presencia comercial de LIDER Pacocha frente a sus clientes mayoristas y minoristas, ya que no se pudo garantizar la reposición oportuna de productos promocionados. Esta situación afectó directamente la percepción del cliente final y redujo la competitividad de la empresa durante los meses analizados.

Como consecuencia, la empresa dejó de percibir beneficios económicos importantes, tanto por ventas no concretadas como por la no aplicación de descuentos y bonificaciones ofrecidas por Nestlé. Este desalineamiento entre lo que se planificó y lo que realmente se ejecutó, reflejó una necesidad urgente de fortalecer los procesos de planificación y ejecución del abastecimiento.

Para dar sustento a este análisis, se presenta la tabla del Sell-in promocional ofrecida:

Tabla 17

Beneficios promocionales Sell-in de Lider

CODIGO	PRODUCTO	FORMATO	VALOR	PRECIO	P.VEN.	SELL-INN
MATERIAL		UNI GRS	VENTA	VENTA	X UNI.	OFRECIDO
<b>LACTEOS</b>						
12100917	EL MANJAR	48 x200	117.77	138.97	2.90	S/ 19,344.62
12100278	EL MANJAR NESTLE	12 x1000	128.26	151.35	12.61	S/ 22,902.28
12100279	EL MANJAR NESTLE	24 x500	141.13	166.53	6.94	S/ 27,737.24
12326999	IDEAL LIGHT Leche Evapor	24 x400	51.36	60.60	2.53	S/ 3,679.63
12337229	IDEAL LIGHT Leche Evapor	8 x(6x400)	102.64	121.12	15.14	S/ 14,670.05
12194090	IDEAL AMANECER Lec Evapor N7 PE	24 X400	47.73	56.32	2.35	S/ 3,176.45
12263363	ANCHOR Leche en Polvo Sobre	48 x096	113.91	134.41	2.80	S/ 18,064.70
<b>FORMULAS INFANTILES</b>						
12200789	NAN PRE BL DSHB288-1 CO	12 x400	672.00	792.96	66.08	S/ 9,515.52
12137743	NAN HA 1 BL NWHB222 CO	12 x400	612.00	722.16	60.18	S/ 8,665.92
12306077	NAN Lactose Free DSB085-1	12 x400	545.50	643.69	53.64	S/ 7,724.28
12182898	NAN COMFORT LR NWHB224	12 x400	658.32	776.82	64.74	S/ 9,321.84
12249150	NAN COMFORT LR NWHB224	6 x800	588.69	694.65	115.78	S/ 4,167.90
12328937	NAN AE LR NWHSB234	12 x400	686.44	810.00	67.50	S/ 9,720.00
12273882	NAN 1 PRO BL Formula Inf	12 x900	1062.71	1254.00	104.50	S/ 15,048.00
12059193	NAN 2 PRO BL Formula Infantil	12 x900	1052.54	1242.00	103.50	S/ 14,904.00
12095987	NAN 3 PRO BL Formula Inf	12 x800	616.27	727.20	60.60	S/ 8,726.40
<b>CEREALES</b>						
12319406	CERELAC BL Prob Iron+ Trigo	24 x400	358.85	423.44	17.64	S/ 10,162.56
12309437	NESTUM BLProbCI Iron+ Arroz	12 x350	139.61	164.74	13.73	S/ 1,976.88
12303998	NESTUM BL Iron+ Trigo Frutas	12 x200	110.40	130.27	10.86	S/ 1,563.24
12304003	NESTUM BL Iron+ 5 Cereales	12 x350	139.61	164.74	13.73	S/ 1,976.88
12304000	NESTUM BL Prob CI Iron+ 8Cer	24 x350	279.22	329.48	13.73	S/ 7,907.52
12083136	NESTUM Probioticos CI Vainilla	24 x250	232.60	274.47	11.44	S/ 6,587.28
12311859	NESTUM BLProb CI Iron+TrigoMiel	24 x350	279.22	329.48	13.73	S/ 7,907.52
<b>LACTEOS Nutrición</b>						
12227350	NIDO Leche Evaporada	24 x400	72.30	85.31	3.55	S/ 2,047.44
12227329	NIDO Leche Evaporada N1	24 x400	59.76	70.52	2.94	S/ 1,692.48
12229493	NIDO Leche Evaporada	1 x6x400	14.15	16.70	16.70	S/ 16.70
12235163	NIDO Leche Evaporada	8 x(6x400)	137.46	162.20	20.28	S/ 1,297.60
12331834	NIDO CRECIMIENTO Deslact Lata	12 x800	411.86	485.99	40.50	S/ 5,831.88
12336842	NIDO 1+PRTCTS Advance LEP Tr	6 x1600	345.18	407.31	67.89	S/ 2,443.86
12203504	NIDO 3+ PRTCTS LEP Instant	6 x1600	325.56	384.16	64.03	S/ 2,304.96
12094890	NIDO 5+ PROTECTUS LEP Tarro	6 x1600	322.08	380.05	63.34	S/ 2,280.30
<b>TOTAL</b>						<b>S/ 253,365.94</b>

Nota. El sell-in hace referencia al ingreso de productos desde el proveedor (Nestlé) hacia el canal de distribución de la empresa LIDER Pacocha.

Su correcta ejecución es fundamental para activar promociones, cumplir cuotas comerciales y asegurar la disponibilidad de productos en el punto de venta.

Durante el mes de noviembre 2024, se tenía programado un sell-in de S/ 253,365.94, correspondiente a productos promocionales definidos previamente entre Nestlé y LIDER Pacocha, dentro de los acuerdos comerciales del último trimestre del año. Sin embargo, dicho volumen no fue entregado de acuerdo al plan. Además del incumplimiento cuantitativo, se identificó que Nestlé varió de manera improvisada las categorías de productos promocionados, sin una planificación previa o consulta con el distribuidor.

Este incumplimiento y la falta de consistencia en las entregas generaron los siguientes impactos:

- Pérdida de previsibilidad comercial: Al no contar con los productos acordados, LIDER Pacocha no pudo implementar las campañas de venta previstas ni asegurar la presencia de los productos promocionados en los puntos de venta.
- Desalineación entre promociones y stock: Las promociones planificadas estaban asociadas a productos específicos. Al modificarse estas categorías sin previo aviso, se produjo un desfase entre la comunicación comercial (lo que se prometía al cliente final) y la disponibilidad real del producto.
- Pérdida de beneficios económicos: La falta de cumplimiento en el volumen de sell-in impidió alcanzar los objetivos comerciales establecidos con Nestlé, lo que se tradujo en la pérdida de bonificaciones, descuentos y premios. Además, no lograr el volumen previsto impactó negativamente en los indicadores de sell-out.
- Impacto en la planificación logística y operativa: La recepción desordenada de productos y el cambio constante en las categorías promocionadas dificultaron la gestión del inventario, el ruteo de distribución y la coordinación entre ventas y logística.

- Debilitamiento de la relación comercial con el proveedor: Estos incumplimientos afectaron la percepción de confiabilidad en la planificación conjunta con Nestlé, lo que pone en riesgo futuras colaboraciones estratégicas.

### **3.2.2.2 Oportunidad de mejora en la estructura de quiebres Neslé**

Durante el análisis correspondiente al mes de noviembre de 2024, se identificó una oportunidad crítica de mejora en la gestión y estructura de quiebres de productos Nestlé, lo cual tuvo un impacto directo en el rendimiento comercial de la empresa LIDER Pacocha.

Durante ese mes, se registraron quiebres de stock constantes y generalizados en productos clave de alto volumen rotacional. Estas interrupciones en el abastecimiento afectaron severamente la capacidad de respuesta comercial en los canales Mixto, Volumen y Cobertura, generando una pérdida de oportunidades de venta por un monto estimado de S/ 606,258.40.

El índice de quiebres de la empresa alcanzó un nivel crítico de 28.23%, cifra considerada altamente perjudicial en el contexto de distribución de productos de consumo masivo, especialmente en un mes estratégico como noviembre, que representa el inicio de la campaña de fin de año.

- El elevado porcentaje de quiebres respondió a factores estructurales relacionados con la falta de:
- Planificación de abastecimiento ajustada a la demanda real, especialmente en categorías de alta rotación.
- Coordinación efectiva con Nestlé para garantizar entregas completas y oportunas según el calendario promocional.

- Reposición automática o anticipada, lo cual provocó demoras prolongadas en la recuperación de inventario.

Estos quiebres no solo significaron una pérdida directa en ventas, sino que también impactaron en:

- La percepción del cliente final, al no encontrar los productos que demandaba.
- La disminución del volumen de venta total, afectando el cumplimiento de metas trimestrales y la obtención de incentivos por parte del proveedor.
- La capacidad de cumplir con compromisos comerciales, especialmente con el canal mayorista, que opera bajo alta presión de disponibilidad.

**Tabla 18**

*Tabla diaria de % de quiebres de Lider*

<b>Días Laborados</b>	<b>% Quiebres</b>
1	31.99%
2	32.63%
3	43.32%
4	44.61%
5	44.61%
6	42.25%
7	42.82%
8	43.96%
9	42.76%
10	47.26%
11	48.52%
12	50.20%
13	50.58%
14	33.52%
15	34.49%
16	35.27%
17	39.81%
18	40.59%

Aplicación de la metodología XYZ para mejorar las ventas  
de la empresa Líder Pacocha en Trujillo - 2025.

19	42.55%
20	42.76%
21	42.78%
22	42.97%
23	44.57%
24	34.40%
25	34.75%
26	31.99%

---

*Nota.* EL quiebre promedio de noviembre 2024 en Lider fue de 41%.

**Tabla 19**

*Tabla top 20 de quiebres en productos Nestlé de Líder*

CÓDIGO	DESCRIPCION ABREVIADA	U.M.	Stock Disponible	Días de stock	%Quiebre
10185599	L. IDEAL AMAN CAJ24 TARRO 400 GR	CAJ24	156	2	13.74%
10191699	KIRMA BOLSA 9 GR	CAJ12	36	2	3.29%
10179799	NAN 2 BEBES 410GR	PQT6	10	1	2.18%
10180399	LECHE CONDENSADA 397GR + PROM	CAJ48	1	0	1.68%
10877999	CHOCOTON DONOFRIO CAJA 500GR	CAJ6	1	0	1.09%
10187599	L. IDEAL LIGHT TARRO 400 ML	CAJ24	1	0	0.69%
10200999	CALDO DE GALLINA + TAPER 360GR	CAJ24	0	0	0.62%
10214099	KETCHUP LIBBYS DOYPACK 100GR	CAJ12	1	0	0.61%
10229899	L. NAN3 LIQUIDO 410GR	CAJ24	1	0	0.59%
10194399	CAFÉ KIRMA 190 GR + TAZA	CAJ16	1	0	0.56%
10243099	MILO ACTIVE-GO DP BOLSA 80GR	CAJ12	2	1	0.51%
10239499	L. CONDENSADA 393 GR + FRASCO	CAJ12	1	0	0.50%
10211199	LA ROJITA BOLSA 80GR	CAJ10	1	0	0.48%
10881699	LENTEJAS EN BOLSA 16GR	CAJ24	2	3	0.37%
10199399	NKF KIRMA 45GR	CAJ24	2	1	0.33%
10216899	LA ROJITA 240GR	CAJ12	1	0	0.24%
10189799	MILO DOY PACK 200GR	CAJ48	1	0	0.23%
10883099	BESO DE MOZA 24GR	CAJ20	1	0	0.22%
10189299	KETCHUP LIBBYS DOYPACK 380GR	CAJ12	1	3	0.15%
10180999	MANJAR NESTLE 1KG	CAJ12	1	2	0.15%
<b>Total</b>					<b>28.23%</b>

*Nota.* EL quiebre real de Líder al finalizar el mes de noviembre 2024 fue de 28.23%.

### 3.2.2.3 Oportunidad de mejora en el plan de ruteo integral de reparto

Durante el diagnóstico logístico de distribución de la empresa LIDER, se identificó una importante oportunidad de mejora relacionada con la planificación de rutas de reparto. A lo largo del análisis operativo, se evidenció que las rutas de distribución no se encontraban claramente delimitadas ni organizadas de manera eficiente. Como resultado, los recorridos de las unidades de transporte se cruzaban entre sí en distintas zonas geográficas, generando superposición de esfuerzos y tiempos de espera innecesarios.

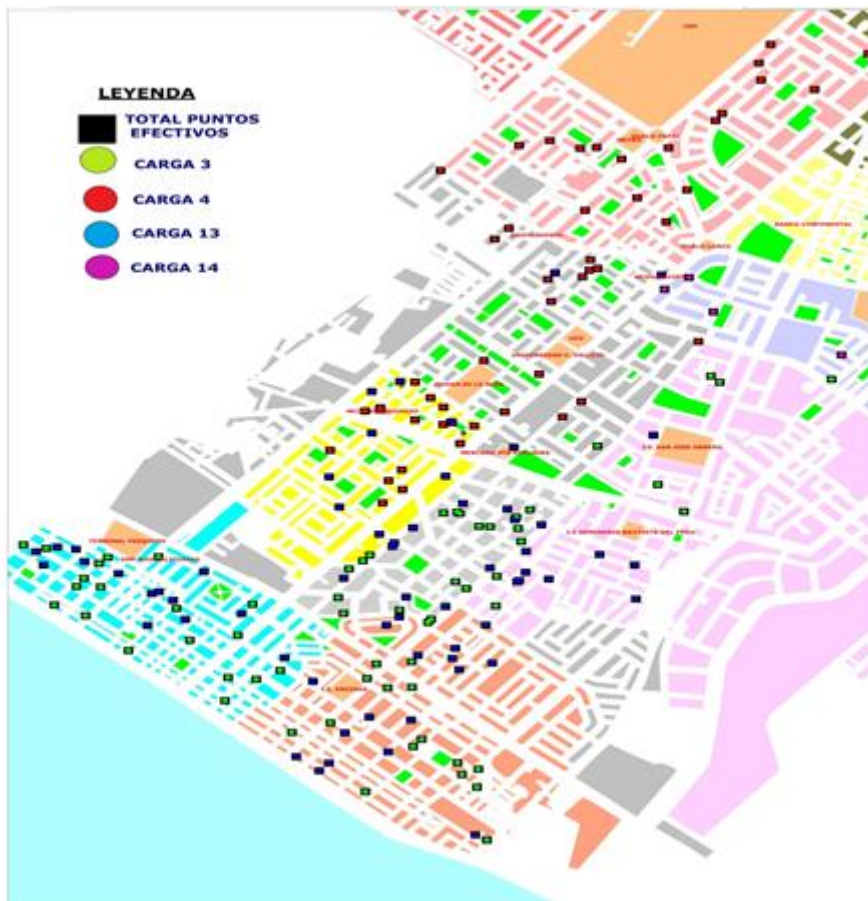
Este cruce de rutas provocó múltiples retrasos en la llegada de los productos a los puntos de venta, especialmente en las zonas de alta demanda o con tráfico comercial intenso. Las unidades se encontraban frecuentemente atrapadas en trayectos no optimizados, sin una secuencia lógica que permitiera aprovechar la cercanía entre clientes o la densidad de los pedidos. Esta desorganización en la distribución impactó directamente en la puntualidad del servicio, afectando la satisfacción del cliente, así como la posibilidad de cumplir con las ventanas de entrega establecidas en acuerdos comerciales.

Asimismo, se observó que no existía una integración adecuada entre la planificación del área de ventas y el área de transporte. Esta falta de sincronización derivó en asignaciones poco eficientes de rutas, donde unidades distintas eran enviadas a zonas similares sin un criterio técnico que priorizara la cobertura o la economía de recorrido. En algunos casos, las rutas eran diseñadas con base únicamente en la experiencia empírica del personal de reparto, sin el soporte de herramientas tecnológicas o sistemas de información que permitieran optimizar los trayectos según variables como tráfico, distancia, cantidad de pedidos o prioridad del cliente.

Esta situación trajo como consecuencia un aumento en los costos logísticos, principalmente por el uso excesivo de combustible y el desgaste innecesario de las unidades. También generó una sobrecarga en los tiempos de trabajo de los repartidores, quienes muchas veces debían extender su jornada o realizar entregas fuera de horario, con el consiguiente riesgo de errores, devoluciones o insatisfacción por parte del cliente. Además, el desorden en el ruteo afectó la capacidad de respuesta ante situaciones no previstas, como picos de demanda o faltantes de último minuto.

**Figura 8**

*Ruta de reparto cruzada en el mes de noviembre para la empresa Líder*



*Nota.* Este nivel de ruteo de distribución de reparto eleva los costos operativos logísticos de la empresa Líder.

Ante estos hallazgos, se optó que la empresa debía implementar un plan de ruteo integral, basado en criterios técnicos y comerciales, que permitiera rediseñar completamente las rutas de distribución. Este nuevo enfoque debería incorporar el uso de herramientas de georreferenciación, análisis de tiempos promedio de entrega, segmentación de zonas por densidad de clientes y volúmenes de pedidos, así como la alineación entre las metas comerciales y la operación logística.

La reestructuración del plan de ruteo no solo representaría una mejora operativa significativa, sino también una estrategia clave para garantizar la disponibilidad oportuna de productos en el punto de venta. Al evitar los cruces de ruta, se lograría una distribución más fluida, con mayor cobertura y menor uso de recursos, lo que tendría un impacto directo en la mejora del nivel de servicio y en la percepción de eficiencia por parte de los socios estratégicos, como la marca Nestlé.

#### **3.2.2.4 Oportunidad de mejora en el nivel de ventas Nestlé**

Durante el cierre del año 2024, LIDER Pacocha enfrentó un escenario comercial adverso, destacando una preocupante caída en las ventas de productos de su principal socio estratégico: la marca Nestlé. Esta situación no solo generó un incumplimiento en los objetivos de facturación general, sino que también deterioró la relación comercial con Nestlé, afectando la percepción sobre la capacidad de la empresa para ejecutar con eficacia su rol como distribuidor exclusivo en la región.

La caída más significativa se registró en el mes de noviembre de 2024, donde las ventas totales descendieron en un -13.25% respecto al plan, representando una pérdida económica aproximada de S/ 363,798. Este descenso abrupto no fue homogéneo, sino que se manifestó de manera diferenciada según los diversos canales de venta o “mesas

comerciales” gestionadas por la empresa. Este desglose permitió identificar puntos críticos y, al mismo tiempo, áreas con potencial de fortalecimiento.

Las mesas comerciales con desempeño negativo presentaron caídas alarmantes:

- Mesa Mixta Volumen: reportó una pérdida de S/ 41,362, con una variación negativa de -9.95%, afectando principalmente productos de alta rotación que no fueron respaldados por promociones activas ni reposición oportuna.
- Mesa Mixta Cobertura: registró una contracción de S/ 77,027, equivalente a -33.71%, evidenciando una baja penetración en puntos de venta periféricos o de baja frecuencia de visita.
- Mesa Mayoristas: fue la más impactada, con una caída de S/ 300,505, representando un descenso del -34.94%, resultado de quiebres de stock, pérdida de linealidades y fallas en la ejecución de promociones estratégicas.
- Canal Retail dirigido a especializados: también se contrajo en S/ 6,135, lo que significó un descenso del -17.53%, afectando productos estacionales y de impulso, especialmente en autoservicios de menor escala.

No obstante, el análisis reveló también espacios de resiliencia y oportunidad, donde algunas mesas lograron sobreponerse al entorno adverso y cerraron con cifras positivas:

- Mesa Exclusiva: alcanzó un crecimiento de S/ 33,643, lo que representó un aumento del +4.64% sobre el objetivo. Este desempeño estuvo

relacionado con una ejecución más cercana, seguimiento personalizado y mejor coordinación logística.

- Mesa Mercados: presentó una variación positiva de S/ 22,642, equivalente al +4.87%, gracias a una alta demanda en zonas urbanas con buen abastecimiento.
- Mesa Especializados: logró crecer en S/ 5,217, con un crecimiento porcentual del +34.78%, impulsada por estrategias específicas de activación y la disponibilidad constante de productos clave.

Este contraste entre mesas revela una oportunidad clara de mejora en la gestión diferenciada del portafolio Nestlé, no solo en términos de volumen, sino también en la capacidad de segmentar estrategias de venta, alinearlas con el comportamiento de la demanda por canal y fortalecer la ejecución comercial en campo.

Los factores que contribuyeron al bajo rendimiento general incluyeron:

- Activación tardía o descoordinada de promociones por parte del proveedor.
- Fallas en la reposición de productos claves y quiebres de stock en campañas estacionales.
- Pérdida de bonificaciones e incentivos comerciales debido al incumplimiento de metas.
- Débil ejecución en puntos de venta de alto potencial, especialmente en canales mayoristas y de cobertura.

Frente a ello, se estipuló que es necesario desarrollar un plan integral de recuperación del nivel de ventas Nestlé, basado en:

- Segmentación inteligente de clientes por tipo de canal.

- Priorización de productos de alta rotación y estacionalidad.
- Fortalecimiento del plan de incentivos a vendedores y clientes.
- Integración del área comercial con logística para asegurar el abastecimiento oportuno.

La correcta implementación de estas medidas no solo permitiría recuperar el volumen de ventas perdido, sino también reconstruir la confianza de Nestlé en la capacidad operativa de LIDER Pacocha, asegurando la sostenibilidad del vínculo estratégico a mediano y largo plazo.

### **3.2.2.5 Oportunidad de mejora en la ejecución del sell-out Nestlé**

Otro aspecto crítico identificado en el análisis de desempeño comercial de LIDER Pacocha fue la ineficiente ejecución del sell-out de productos Nestlé, situación que comprometió seriamente el cumplimiento de metas establecidas con el proveedor y generó pérdidas económicas, tanto para la empresa como para sus clientes.

Durante el periodo evaluado, LIDER Pacocha dejó de percibir un total de S/ 26,452.96 debido a que no se alcanzó la cuota general de ventas establecida por Nestlé para el sell-out. Esta situación tuvo un impacto directo en los beneficios económicos pactados, como bonificaciones, incentivos y condiciones preferenciales que forman parte de los acuerdos comerciales vigentes. La consecuencia inmediata fue la pérdida de competitividad de la empresa frente a otros distribuidores en la región, lo que se tradujo en menor fidelización de clientes y una debilitada relación con el proveedor.

El sell-out, entendido como la venta efectiva desde el distribuidor hacia el cliente final (canal detallista o mayorista), no logró ejecutarse adecuadamente por diversos factores estructurales y operativos. Uno de los elementos más perjudiciales fue la pérdida de linealidades en el punto de venta, lo que significa que productos

estratégicos no estuvieron presentes ni visibles en los espacios de exhibición pactados, afectando la rotación, el volumen de pedidos y la experiencia del consumidor.

Además, se evidenció una falta de seguimiento a los compromisos comerciales establecidos con los clientes, muchos de los cuales esperaban incentivos por cumplimiento de metas o participación en campañas promocionales. La no ejecución adecuada de estos beneficios, sumado a los quiebres de stock de productos clave, generó una creciente insatisfacción en el canal comercial, deteriorando la confianza en la capacidad de respuesta de LIDER Pacocha.

A continuación el despliegue del Sell-Out de Lider hacia sus clientes:

**Tabla 20**

*Sell-Out ofrecido de Lider por tipo de canal de distribución*

<b>CODIGO MATERIAL</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>FORMATO UNI GRS</b>	<b>VALOR VENTA</b>	<b>PRECIO VENTA</b>	<b>P.VEN. X UNI.</b>	<b>SELL-OUT OFRECIDO</b>	<b>TIPO DE CANAL</b>
<b>CEREALES DESAYUNO</b>							
12060649	CHOCAPIC Mas Chocolatoso Cereal	20 x250	151.60	178.89	8.94	S/ 3,577.80	Retail
12241810	CHOCAPIC Cereal	16 x400	178.40	210.51	13.16	S/ 3,368.16	Retail
12291715	NESTLE CORN FLAKES Cereal	8 x800	83.97	99.08	12.39	S/ 792.64	Retail
12295078	NESTLE CORN FLAKES Cereal	26 x80	44.77	52.83	2.03	S/ 1,373.58	Retail
12334105	MILO Cereal	20 x320	149.80	176.76	8.84	S/ 3,535.20	Retail
12263746	NESCAFE 3 EN 1 Tira	160 x24	115.20	135.94	0.85	S/ 21,750.40	Mercados
12346975	NESCAFE TRD 3 EN 1 Tira	160 x25	137.14	161.83	1.01	S/ 25,892.80	Mercados
12305461	NESCAFE TRADICION Dawn Jar	12 X95	124.02	146.34	12.20	S/ 1,756.08	Bodegas
12305460	NESCAFE TRADICION Dawn Jar	12 X185	228.69	269.85	22.49	S/ 3,238.20	Bodegas
12305462	NESCAFE TRADICION Dawn Jar	24 x48	138.63	163.58	6.82	S/ 3,925.92	Bodegas
12351324	NESCAFE FINA SELECCION	12 x60	85.43	100.81	8.40	S/ 1,209.72	Bodegas
12351323	NESCAFE FINA SELECCION	12 x120	150.84	177.99	14.83	S/ 2,135.88	Bodegas
12343738	NESCAFE Fina Selección Tira	160 x008	139.20	164.26	1.03	S/ 26,281.60	Mayoristas
12281782	NESCAFE KIRMA Tira	80 x17	105.08	123.99	1.55	S/ 9,919.20	Mercados
12051877	NKF KIRMA Doy Pack Zipper	24 x 50	101.76	120.08	5.00	S/ 2,881.92	Bodegas
12261842	NESCAFE KIRMA	50 x006	25.07	29.58	0.59	S/ 1,479.00	Bodegas
12303092	NESCAFE DECAF	120 x007	87.60	103.37	0.86	S/ 12,404.40	Mayoristas
12316389	NESCAFE DECAF Original Dawn Jar	12 x48	76.80	90.62	7.55	S/ 1,087.44	Bodegas
12296781	NESCAFE DECAF Original Dawn Jar	12 x95	146.52	172.89	14.41	S/ 2,074.68	Bodegas
12351325	NESCAFE DECAF Original Dawn Jar	12 x120	180.36	212.82	17.74	S/ 2,553.84	Bodegas
12351326	NESCAFE DECAF Original Dawn Jar	12 x225	304.56	359.38	29.95	S/ 4,312.56	Bodegas
12338135	MILO ACTIV-GO Tira	80 x36	104.93	123.82	1.55	S/ 9,905.60	Mercados
12302718	MILO ACTIV-GO Doy Pack Zipper	48 x200	360.48	425.37	8.86	S/ 20,417.76	Mayoristas
12339724	MILO ACTIV-GO RTD	24 x165	24.80	29.26	1.22	S/ 702.24	Bodegas
12303005	MILO ACTIV-GO Doy Pack	48 x50	107.04	126.31	2.63	S/ 6,062.88	Mercados
12323616	MILO ACTIV-GO Doy Pack	12 x380	133.34	157.34	13.11	S/ 1,888.08	Bodegas
12331290	NESQUIK OPTISTART Choc Tira	180 x013	85.42	100.80	0.56	S/ 18,144.00	Mayoristas
12323437	NESQUIK OPTISTART Choc Tr	24 x400	246.24	290.56	12.11	S/ 6,973.44	Mercados
<b>TOTAL</b>						<b>S/</b>	<b>199,645.02</b>

*Nota.* Este nivel de detalle muestra la importancia de armar un Sell-out consistente entre promociones y clientes.

Es importante destacar que los clientes fueron los principales perjudicados en este escenario, ya que no solo se vieron afectados por la falta de productos en el punto de venta, sino que también perdieron la posibilidad de acceder a condiciones comerciales más atractivas, tales como descuentos por volumen, premios por campañas o bonificaciones por fidelidad. Esto provocó una reducción en la intención de compra y una mayor predisposición a migrar hacia distribuidores alternativos.

La oportunidad de mejora en este contexto se centra en la necesidad de reformular el modelo de ejecución del sell-out, fortaleciendo la coordinación entre las áreas de ventas, marketing y logística, así como asegurando una mayor precisión en la reposición de productos y en el cumplimiento de las cuotas establecidas.

Entre las acciones recomendadas para revertir esta situación se incluyen:

- Implementar un sistema de monitoreo en tiempo real del avance del sell-out por cliente y por producto.
- Establecer un calendario integrado de campañas promocionales con seguimiento operativo.
- Garantizar la presencia física de productos Nestlé en el punto de venta mediante auditorías periódicas.
- Crear un esquema de incentivos más agresivo y visible, tanto para la fuerza de ventas como para el cliente final.

### 3.2.3 Resultados del plan de mejora

La presente investigación se enfocó en mejorar la gestión de ventas en LIDER Pacocha mediante la aplicación de la metodología XYZ, la cual permitió clasificar los productos según la variabilidad de su demanda, priorizando aquellos de mayor rotación y menor incertidumbre. Esta metodología se aplicó como una herramienta estratégica para abordar cinco oportunidades clave de mejora: (a) se corrigió la ejecución del sell-in fuera de línea comercial mediante un control más riguroso de los acuerdos y cronogramas de reposición; (b) se mitigó el quiebre recurrente de proveedor al asegurar un abastecimiento más estable de productos clave; (c) se diseñó un plan de ruteo integral tanto para transporte como para ventas, mejorando la cobertura y eficiencia; (d) se impulsaron las ventas mediante la incorporación de incentivos comerciales atractivos para el equipo de ventas; y (e) se redistribuyó eficientemente el sell-out, logrando una cobertura más uniforme en los diferentes puntos de venta. Para ello se utilizó 4 herramientas clave de ingeniería que se muestran a continuación:

**Tabla 21**

*Tabla de herramientas de ingeniería para la empresa LIDER*

<b>Herramientas de Ingeniería</b>	<b>Aplicación</b>
Metodología XYZ	- Clasificación de productos según variabilidad de la demanda - Estrategias de diferenciación para la reposición y cobertura.
Punto de Reorden EOQ	- Reducción de quiebres de stock. - Volumen de pedido económico según el presupuesto semanal.
Plan de control y seguimiento	- Top 10 de productos In&out en quiebre.
Ruteo lógico de operaciones logísticas	- Rediseño del plano de las rutas de distribución.

*Nota.* La hoja de ruta de ingeniería aplicada para mejorar las ventas de la empresa Lider Pacocha.

### 3.2.3.1 Aplicación de la Metodología XYZ

Para mejorar la gestión de ventas y garantizar una mayor disponibilidad de productos estratégicos en LIDER Pacocha, se implementó la metodología XYZ, con el objetivo de clasificar el portafolio de productos según la variabilidad de la demanda y, con ello, diseñar una estrategia de abastecimiento y distribución más eficaz. El proceso se desarrolló en los siguientes pasos:

**Depuración y consolidación de la data histórica de ventas:** Se recolectó y consolidó la información de ventas correspondiente al período de julio a noviembre del 2024. Se eliminaron datos duplicados, registros inactivos y productos sin rotación, permitiendo trabajar con una población confiable de productos vigentes. De los 261 productos identificados solo se trabajó con 204 y después de un riguroso análisis se dividió en las categorías A y B para su análisis el cual representaba en volumen de ventas ascendientes a 2,296,346.57 millones de soles.

**Cálculo de la variabilidad de la demanda:** Se utilizó el coeficiente de variación para medir la estabilidad de la demanda por cada producto. A partir de este cálculo, se procedió a clasificar los productos en tres grupos:

- **Categoría X:** productos con demanda constante y baja variabilidad.
- **Categoría Y:** productos con demanda media y fluctuaciones moderadas.
- **Categoría Z:** productos con demanda irregular y alta variabilidad.

**Clasificación XYZ en Excel:** Se estructuró una hoja de cálculo dinámica para categorizar automáticamente los productos en función de su variabilidad de consumo. Esta herramienta permitió segmentar el portafolio y visualizar los productos críticos para la operación.

**Priorización de estrategias comerciales y logísticas:**

- Para los productos categoría X, se diseñaron programas de reposición continua y se gestionó un stock mínimo asegurado.
- Para los productos categoría Y, se estableció un modelo de revisión periódica y seguimiento semanal.
- Para los productos categoría Z, se adoptó una estrategia de pedidos bajo demanda, reduciendo así el riesgo de sobre stock o quiebres innecesarios.

**Resultados preliminares:**

La aplicación de esta metodología permitió identificar que el 38% de las ventas se concentraban en productos de categoría X, los cuales requerían máxima disponibilidad. Asimismo, se detectó que los productos de categoría Z representaban solo el 14% de la facturación, pero generaban el 60% de los quiebres de stock, confirmando la necesidad de tratarlos con estrategias específicas.

**Impacto inmediato:**

- Se redujo el quiebre de stock de productos clave teniendo una disponibilidad en un 91.50% durante el primer mes de aplicación.
- Se mejoró la disponibilidad de los productos de alta rotación en los puntos de venta.
- Se alineó el proceso de compras y distribución según el comportamiento real de la demanda.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de la clasificación XYZ realizada sobre un total de 51 productos de alto impacto en las ventas de Líder:

**Tabla 22**

*Clasificación XYZ general de la empresa Líder*

<b>Categoría</b>	<b>Número de Productos</b>	<b>% Participación en ventas</b>	<b>Variabilidad</b>	<b>Acción aplicada</b>
X	10	46.68%	Baja	Reposición continua + stock mínimo
Y	17	30.35%	Media	Revisión periódica semanal
Z	24	22.97%	Alta	Pedido bajo demanda

*Nota.* La clasificación XYZ mostrada es solo de la población A y B que mostraron el alto impacto en ventas sobre la categoría C.

A continuación se muestra el desglose de la aplicación de la metodología XYZ de la categoría A y B:

**Tabla 23**
*Clasificación XYZ de la categoría A de la empresa Líder*

Código	DESCRIPCION ABREVIADA	Media de Ventas 5UM	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	CATEGORIA INICIAL	CATEGORÍA FINAL
10185599	L. IDEAL AMAN CAJ24 TARRO 400 GR	S/ 309,158.20	S/ 45,613.04	0.15	A	AX
10167799	L. IDEAL CREM CAJ24 TARRO 400 GR	S/ 233,822.20	S/ 25,389.41	0.11	A	AX
10110909	MILO GRAN BOLSA 400GR	S/ 233,771.00	S/ 46,371.46	0.20	A	AX
10751109	PANETON DONOFRIO CAJA 900GR	S/ 141,144.60	S/ 52,035.81	0.37	A	AY
10191289	MEZCLA LACTEA COMPUESTA ANCHOR 96GR	S/ 97,162.40	S/ 40,890.87	0.42	A	AY
10195199	MILO STICK BOLSA 18GR	S/ 97,051.80	S/ 49,555.56	0.51	A	AY
10810781	ECCO CEBADA TARRO 190GR	S/ 82,441.20	S/ 41,108.91	0.50	A	AY
10118911	LECHE ANCHOR LATA 850GR	S/ 64,540.20	S/ 35,980.64	0.56	A	AZ
10191699	KIRMA BOLSA 9 GR	S/ 38,922.40	S/ 28,813.63	0.74	A	AZ
10818259	CHOCOLATE TRIANGULO BARRA 30GR	S/ 42,571.20	S/ 34,575.41	0.81	A	AZ
10180399	LECHE CONDENSADA 397GR + PROM	S/ 49,702.40	S/ 29,429.40	0.59	A	AZ
10818229	CHOC.SUBLIME CLASICO BARRA 30 GR	S/ 43,805.40	S/ 37,783.22	0.86	A	AZ
10175269	PANETON DONOFRIO BOLSA 900GR	S/ 25,901.00	S/ 23,509.83	0.91	A	AZ

*Nota.* La clasificación XYZ mostrada es solo de la población AX, AY y AZ de los cuales podemos observar su variabilidad en la demanda.

Los resultados obtenidos muestran que los productos clasificados como categoría A generaron un total de S/ 1,459,994 en ventas durante el periodo analizado, lo cual evidencia su alta rotación e impacto estratégico en la empresa LIDER Pacocha. De este grupo, los productos AX, es decir, aquellos de alta importancia y estabilidad en la demanda, representaron S/ 776,751.40, lo que equivale al 53.18% del total de ventas de la categoría A.

**Tabla 24**
*Clasificación XYZ de la categoría B de la empresa Líder*

Código	DESCRIPCION ABREVIADA	Media de Ventas 5UM	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación	CATEGORIA INICIAL	CATEGORÍA FINAL
10183189	NESCAFE KIRMA BOLSA 11GR	S/ 56,088.40	S/ 2,172.00	0.04	B	BX
10217989	CALDO DE GALLINA DISPLAY 18GR	S/ 48,630.20	S/ 8,848.95	0.18	B	BX
10204589	NESCAFE TRADICION JARRITA 182.5GR	S/ 44,064.40	S/ 9,427.65	0.21	B	BX
10752989	PANETON BUON NATALE BOLSA 900GR	S/ 33,002.00	S/ 9,021.32	0.27	B	BX
10181289	MANJAR NESTLE DOYPACK 200GR	S/ 30,053.60	S/ 7,114.35	0.24	B	BX
10181389	LECHE CONDENSADA DOYPACK 100GR	S/ 29,950.60	S/ 8,565.52	0.29	B	BX
10207889	MILO GRAN 1KG	S/ 26,597.40	S/ 4,674.25	0.18	B	BX
10194389	NKF KIRMA CAJA 190GR + TAZA	S/ 12,847.60	S/ 4,976.01	0.39	B	BY
10233689	NESCAFE TRADICION JARRA 48GR	S/ 10,998.40	S/ 4,361.62	0.40	B	BY
10886989	SUBLIME SONRISA TABLETA 42GR	S/ 7,648.20	S/ 3,141.60	0.41	B	BY
10223089	NAN 1 FORMULA INFANTIL 400GR	S/ 7,529.00	S/ 3,557.74	0.47	B	BY
10192189	NESQUIK OPTISTAR TARRO 400GR	S/ 6,868.20	S/ 3,581.18	0.52	B	BY
10189089	ECCO SACHET STICK 10GR	S/ 6,574.40	S/ 3,387.40	0.52	B	BY
10189789	MILO DOY PACK 200GR	S/ 5,949.60	S/ 3,531.72	0.59	B	BY
10200989	CALDO DE GALLINA TAPER 360GR	S/ 4,891.80	S/ 1,732.55	0.35	B	BY
10881689	LENTEJITAS BOLSA 16GR	S/ 4,165.60	S/ 1,721.21	0.41	B	BY
10243089	MILO GRANULADO DOY PACK 380GR	S/ 2,842.40	S/ 1,619.16	0.57	B	BY
10877999	CHOCOTON DONOFRIO CAJA 500GR	S/ 2,510.60	S/ 870.60	0.35	B	BY
10229789	NAN 3 LIQUIDO TARRO 410GR	S/ 2,288.80	S/ 1,040.83	0.45	B	BY
10199489	NESCAFE FINA BOLSA 8GR	S/ 1,432.60	S/ 955.67	0.67	B	BZ
10233489	CALDO DE GALLINA TAPER 18.5GR + CARNE 9.8GR	S/ 1,335.20	S/ 851.24	0.64	B	BZ
10752889	PANETON DONOFRIO LATA 900GR	S/ 1,327.80	S/ 810.68	0.61	B	BZ
10178889	NIDO 1 ADVANCE 1600GR	S/ 1,233.60	S/ 744.71	0.60	B	BZ
10179789	NAN 2 BEBE LIQUIDO TARRO 410GR	S/ 1,209.00	S/ 1,103.94	0.91	B	BZ
10879789	GALLETA DORE PAQUETE 230GR	S/ 1,200.00	S/ 756.76	0.63	B	BZ
10887689	GALLETA MOROCHA PAQUETE 30GR	S/ 1,194.00	S/ 1,093.98	0.92	B	BZ
10881889	LENTEJAS CAJA 30GR	S/ 1,162.20	S/ 752.18	0.65	B	BZ
10882489	GALLETA MOROCHAS SNACK PAQUETE 46GR	S/ 1,126.00	S/ 1,039.34	0.92	B	BZ
10888189	NESCAFE TRADICION BOLSA 9GR	S/ 1,083.80	S/ 668.67	0.62	B	BZ
10180289	CREMA DE LECHE TARRO 300GR	S/ 1,056.60	S/ 723.83	0.69	B	BZ
10868289	LECHE IDEAL LIGTH 24PACK + PROM 13GR	S/ 1,055.00	S/ 964.85	0.91	B	BZ
10199789	SUBLIME SONRISA BLANCO 40GR	S/ 1,017.00	S/ 933.01	0.92	B	BZ
10182589	NIDO 3 + PROTECTUS LIQUIDO 1600GR	S/ 1,012.40	S/ 936.41	0.92	B	BZ
10239589	LECHE IDEAL AMANECER 8PACK 400GR PROM	S/ 1,011.40	S/ 940.66	0.93	B	BZ
10665189	MAGGI CALDO DE GALLINA TAPER 47GR	S/ 984.00	S/ 931.80	0.95	B	BZ
10229889	LECHE NAN-3 LIQUIDO TARRO 410GR	S/ 838.40	S/ 803.84	0.96	B	BZ
10223589	NESCAFE GOLD BLEND 100GR	S/ 836.20	S/ 796.56	0.95	B	BZ
10211189	LA ROJITA BOLSA 80GR	S/ 832.00	S/ 692.58	0.83	B	BZ

*Nota.* La clasificación XYZ mostrada es solo de la población BX, BY y BZ de los cuales podemos observar su variabilidad en la demanda en función al volumen de ventas.

En cuanto a los productos clasificados como categoría B, se registró un volumen total de ventas de S/ 364,448.40, lo que demuestra su relevancia operativa dentro del portafolio, aunque con una rotación menor en comparación con los productos de categoría A. Dentro de esta categoría, los productos BX es decir, aquellos de importancia media pero con una demanda estable alcanzaron un total de S/ 268,386.60, lo que representa aproximadamente el 73.63% del total de ventas de la categoría B.

Para este estudio no se tomó en cuenta a los productos clasificados en la categoría C, debido a una diferencia abismal en el coeficiente de variación, lo cual refleja una alta inestabilidad en la demanda de dichos productos. Además, su participación en el total de ventas fue significativamente menor, con un volumen de tan solo S/ 99,814.26, lo que representa una fracción marginal en comparación con las categorías A y B. Esta decisión metodológica permitió enfocar los esfuerzos de mejora en aquellos productos con mayor impacto comercial y comportamiento más predecible, garantizando así la efectividad de las estrategias aplicadas bajo la metodología XYZ.

### **3.2.3.2 Aplicación del Punto de Reorden EOQ**

Para garantizar una adecuada disponibilidad de productos y evitar los frecuentes quiebres de stock identificados en el diagnóstico inicial, se aplicó la herramienta del Punto de Reorden (EOQ) como parte de la estrategia integral de mejora bajo la metodología XYZ. Esta técnica permitió establecer con precisión el momento óptimo para realizar nuevos pedidos, considerando variables clave como el nivel de demanda, el tiempo de reposición y el costo de almacenamiento. La implementación del EOQ en la empresa LIDER PACOCHA respondió a la necesidad de contar con un sistema de reposición eficiente y alineado con las exigencias del mercado, buscando mejorar la continuidad de las ventas y elevar los niveles de servicio al cliente. A través de este enfoque técnico, se logró optimizar el inventario de productos de alta rotación, especialmente

aquellos clasificados como categoría A, garantizando así su disponibilidad constante en los puntos de venta estratégicos.

**Tabla 25**

*Pedidos EOQ - XYZ de la categoría A de la empresa Líder*

Código	DESCRIPCION ABREVIADA	DEMANDA MENSUAL PROMEDIO	STOCK INICIAL DICIEMBRE	COSTO ORDEN DE COMPRA	LOTE ÓPTIMO EOQ	CATEGORÍA FINAL	SELL- IN	SELL - OUT	
10185599	L. IDEAL AMAN CAJ24 TARRO 400 GR	3206	354	S/	159,500	2900	AX	SI	SI
10167799	L. IDEAL CREM CAJ24 TARRO 400 GR	2268	540	S/	122,500	1750	AX	SI	SI
10110909	MILO GRAN BOLSA 400GR	2022	1525	S/	90,000	500	AX	SI	SI
10751109	PANETON DONOFRIO CAJA 900GR	2805	1250	S/	200,000	1600	AY	SI	SI
10191289	MEZCLA LACTEA COMPUESTA ANCHOR 96GR	750	512	S/	12,500	250	AY	NO	NO
10195199	MILO STICK BOLSA 18GR	1589	599	S/	50,000	1000	AY	NO	NO
10810781	ECCO CEBADA TARRO 190GR	1260	554	S/	108,000	750	AY	NO	NO
10118911	LECHE ANCHOR LATA 850GR	950	711	S/	90,000	250	AZ	NO	NO
10191699	KIRMA BOLSA 9 GR	1543	791	S/	60,000	800	AZ	NO	SI
10818259	CHOCOLATE TRIANGULO BARRA 30GR	1852	524	S/	472,500	1350	AZ	SI	SI
10180399	LECHE CONDENSADA 397GR + PROM	2686	586	S/	105,000	2100	AZ	SI	SI
10818229	CHOC.SUBLIME CLASICO BARRA 30 GR	1531	966	S/	21,000	600	AZ	NO	SI
10175269	PANETON DONOFRIO BOLSA 900GR	2596	545	S/	231,000	2100	AZ	SI	SI

*Nota.* Realización de pedidos para los productos AX, AY y AZ con el modelo EOQ.

**Tabla 26**

*Pedidos EOQ - XYZ de la categoría B de la empresa Líder*

Código	DESCRIPCION ABREVIADA	DEMANDA MENSUAL PROMEDIO	STOCK INICIAL DICIEMBRE	COSTO ORDEN DE COMPRA	LOTE ÓPTIMO EOQ	CATEGORÍA FINAL	SELL- IN	SELL - OUT
10183189	NESCAFE KIRMA BOLSA 11GR	1317	371	S/ 47,500	950	BX	SI	SI
10217989	CALDO DE GALLINA DISPLAY 18GR	861	159	S/ 52,500	750	BX	NO	NO
10204589	NESCAFE TRADICION JARRITA 182.5GR	1644	290	S/ 168,000	1400	BX	SI	SI
10752989	PANETON BUON NATALE BOLSA 900GR	1044	83	S/ 95,000	1000	BX	SI	SI
10181289	MANJAR NESTLE DOYPACK 200GR	1640	226	S/ 137,750	1450	BX	NO	NO
10233689	NESCAFE TRADICION JARRA 48GR	682	327	S/ 36,000	400	BX	NO	NO
10886989	SUBLIME SONRISA TABLETA 42GR	1454	416	S/ 36,750	1050	BY	NO	NO
10223089	NAN 1 FORMULA INFANTIL 400GR	851	183	S/ 84,000	700	BZ	NO	NO
10199489	NESCAFE FINA BOLSA 8GR	938	397	S/ 27,500	550	BZ	NO	NO

*Nota.* Realización de pedidos para los productos BX, BY y BZ con el modelo EOQ.

Durante la etapa de planificación estratégica para la campaña navideña, se proyectó una inversión total de S/ 2,407,000.00 en compras, con el objetivo de garantizar la cobertura completa de productos clave bajo la metodología XYZ. Esta decisión respondió directamente a la necesidad de asegurar tanto el sell-in (entrada de productos a la empresa) como el sell-out (salida o venta al consumidor final), específicamente para el mes de diciembre, mes crítico para la empresa por el alto volumen de demanda. La aplicación del modelo EOQ (Economic Order Quantity) permitió establecer cantidades óptimas de pedido y puntos de reorden específicos para los productos de mayor rotación, especialmente aquellos clasificados en la categoría AX, con el fin de asegurar una reposición oportuna durante los picos de demanda propios de fin de año.

Por otro lado la aplicación del modelo de Punto de Reorden (ROP) con soporte del análisis EOQ (Cantidad Económica de Pedido) fue acompañada de mejoras en las condiciones logísticas y financieras clave para el cierre del año. Se tomó como base una política de pago previamente limitada a 20 días, la cual fue negociada y extendida a 30 días, generando un mayor margen de maniobra en el flujo de caja para abastecimiento estratégico, sin comprometer la liquidez operativa. Este cambio permitió asegurar de forma prioritaria los productos de categoría A-X y B-X, considerados críticos por su alta rotación e impacto en ventas.

Asimismo, se logró una optimización en los tiempos de entrega con proveedores, reduciendo el lead time de 5.53 días a 3 días. Esta mejora logística, especialmente significativa en la temporada de mayor demanda (diciembre 2024), fortaleció la capacidad de respuesta ante los incrementos puntuales del consumo, evitando quiebres de stock en las líneas más sensibles.

Esta optimización integral del proceso de reabastecimiento permitió a la empresa:

- Reducir inventario de seguridad, disminuyendo costos de almacenamiento y liberando espacio físico.
- Operar con pedidos más frecuentes y en cantidades óptimas, alineados con la demanda proyectada de la campaña navideña.
- Minimizar riesgos de desabastecimiento y sobreabastecimiento, gracias a un seguimiento más dinámico y personalizado por tipo de producto.

- Garantizar la disponibilidad continua de productos AX y BX, reforzando los canales de distribución más rentables y elevando el nivel de servicio al cliente final.
- Mejorar la eficiencia de facturación, reflejando resultados más saludables al cierre del ejercicio 2024.

### 3.2.3.3 Aplicación del Plan de control y seguimiento

Como parte de la estrategia para asegurar un abastecimiento eficiente y minimizar los quiebres de stock en LIDER PACOCHA, se implementó un Plan de Control y Seguimiento enfocado en monitorear diariamente los niveles de inventario y la rotación de productos clave. Esta herramienta facilitó la toma de decisiones oportuna y permitió anticiparse a posibles fallas en el suministro.

Los principales beneficios obtenidos fueron:

**Monitoreo visual diario:** Se diseñó un panel de seguimiento visual que permitió evaluar el estado de inventarios en tiempo real, identificando productos en riesgo y facilitando acciones correctivas inmediatas.

**Enfoque en el Top 10 de productos en quiebre:** Se estableció una priorización diaria de los 10 productos más críticos, lo cual garantizó un seguimiento constante de estos productos, reduciendo significativamente su tiempo de reposición.

**Tabla 27**

*% de quiebres de stock de la empresa Líder*

<b>Días Laborados</b>	<b>% Quiebres</b>
1	4.40%
2	4.58%
3	4.69%
4	4.71%
5	5.99%
6	7.57%
7	8.08%
8	1.69%
9	1.95%
10	2.02%
11	2.11%
12	2.61%
13	2.73%
14	3.61%
15	4.00%
16	5.67%
17	4.06%
18	1.14%
19	3.57%
20	0.86%
21	1.66%
22	3.33%
23	2.49%
24	2.91%
25	2.70%
26	0.57%

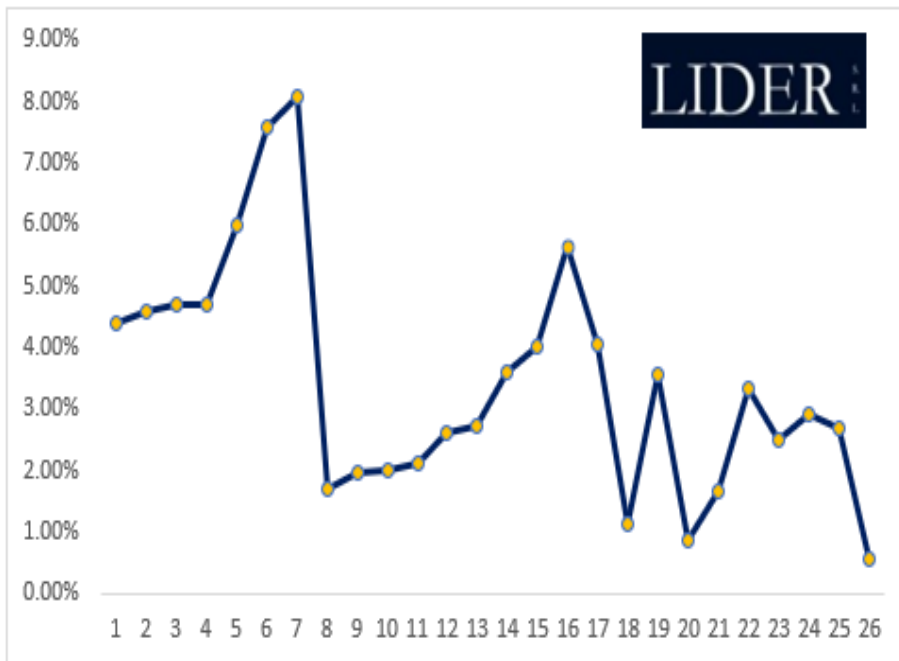
*Nota.* Para el análisis se observó la mejora de quiebres al 3.45%

Durante el análisis de resultados, se evidenció una mejora significativa en la gestión de quiebres de stock gracias a la implementación del Plan de Control y Seguimiento. Antes de su aplicación, el nivel de quiebres alcanzaba un preocupante 41%, afectando directamente la disponibilidad de productos clave, principalmente de las categorías AX y BX. Sin embargo, tras la ejecución del plan, este indicador se redujo

drásticamente a un 3.45%, reflejando una optimización efectiva en la reposición y monitoreo continuo del inventario. Esta mejora no solo fortaleció el nivel de servicio hacia el cliente, sino que también aseguró un mayor cumplimiento de las metas de facturación, especialmente en la campaña navideña de 2024.

**Figura 9**

*Mejora de quiebres de stock de la empresa LIDER en el mes de diciembre 2024.*



*Nota.* Para el análisis se observa el desempeño y la mejora de la aplicación de la metodología XYZ sobre los quiebres de stock.

**Tabla 28**
*Quiebres por parte del proveedor de Stock de la empresa Líder*

<b>Código</b>	<b>DESCRIPCION ABREVIADA</b>	<b>Stock</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>MOTIVO</b>
10877999	PANETON CHOCOTON DONOFRIO BOLSA 500 GR + PROMO	0	BZ	Quiebre Proveedor
10179699	NAN 2 BEBES PROMO 410GR + 40GR	0	CX	Quiebre Proveedor
10187599	MEZCLA LACTEA IDEAL LIGHT PROMO LATA 400ML	0	CX	Quiebre Proveedor
10211999	SALSA TUCO DOYPACK 150GR	0	CX	Quiebre Proveedor
10199399	CAFÉ NESCAFE KIRMA DOYPACK 45GR	0	CY	Quiebre Proveedor
10216899	LA ROJITA DOYPACK 240GR	0	CY	Quiebre Proveedor
10521099	CAFE GOLD PROMO LATA 200GR + MILO 8GR	0	CY	Quiebre Proveedor
10179899	NIDO 1A LATA 1500 GR	0	CZ	Quiebre Proveedor
10207299	CORN FLAKES CAJA 80GR	0	CZ	Quiebre Proveedor
10239799	CALDOS MAGGI ADEREZO DE CULANTRO DISPLAY 38GR	0	CZ	Quiebre Proveedor

*Nota.* Para el análisis se observa el desempeño y la mejora de la aplicación de la metodología XYZ sobre los quiebres de stock.

A partir de este resultado, se proyectó mantener una linealidad de quiebres máxima del 5%, lo que equivale a un valor de aproximadamente S/ 175,000. Este umbral fue considerado aceptable dentro de la estrategia comercial de la empresa, garantizando un equilibrio entre disponibilidad de productos y sostenibilidad operativa, especialmente de cara a campañas comerciales de alta demanda como la de diciembre de 2024.

### 3.2.3.4 Aplicación del Ruteo lógico de operaciones logísticas

Como parte del plan de mejora en la gestión comercial y logística de la empresa, se aplicó una estrategia basada en el ruteo lógico de operaciones logísticas, con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa de la flota de reparto, reducir costos asociados y mejorar la cobertura de atención a clientes. Esta acción fue clave en el rediseño de la distribución, alineándose con las metas de crecimiento en ventas y sostenibilidad operativa.

Uno de los principales cambios introducidos fue el aumento del número de clientes atendidos por cada camión, pasando de un promedio de 80 a 100 clientes por ruta. Este rediseño no solo permitió una mejor planificación y secuencia de entregas, sino también una significativa reducción en el uso de recursos logísticos. Gracias a una mejor agrupación geográfica y temporal de los pedidos, se logró acortar distancias entre entregas, disminuir los tiempos muertos y maximizar la carga útil de cada unidad.

Durante el año 2024, hasta el mes de noviembre, el costo total de operación de rutas fue de S/ 957,638 soles. Con la aplicación del nuevo esquema de ruteo proyectado para el año 2025, el costo logístico estimado se reduce a S/ 693,315 soles, lo que representa un ahorro proyectado de S/ 264,323 soles anuales. Este ahorro es el resultado directo de la optimización del número de viajes, la disminución de combustible, menor desgaste de unidades, y una reducción en la necesidad de personal operativo.

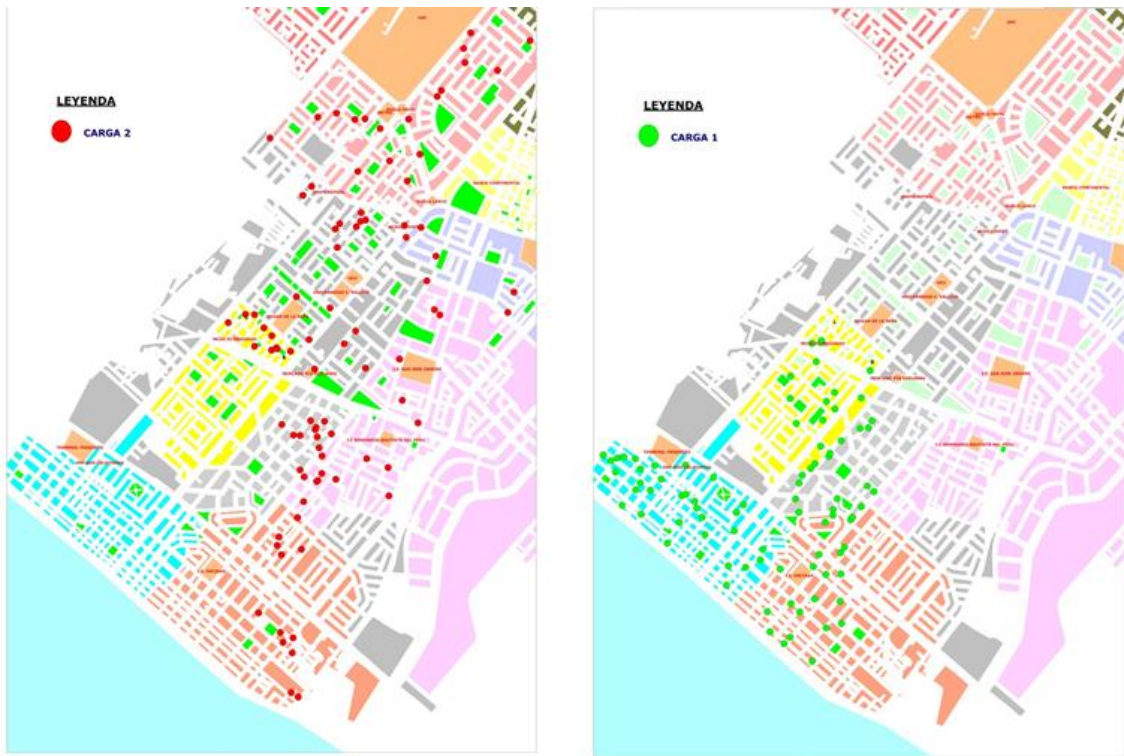
Además del impacto económico, la estrategia trajo consigo una mejora en la experiencia logística en ruta, reflejada en entregas más puntuales, menor incidencia de reprogramaciones, y una atención más efectiva al cliente final. La planificación

anticipada de las rutas y la capacidad de reacción ante contingencias permitieron mantener la continuidad del servicio incluso en fechas de alta demanda.

A continuación se muestra el ruteo lógico de las cargas por cliente y vendedor:

**Figura 10**

*Ruteo lógico de 100 clientes por zona en LIDER en el mes de diciembre 2024.*



*Nota.* Para el análisis ahora se puede observar que los camiones de ambas cargas ya no se cruzan y cumple con el ruteo lógico del transporte eficiente.

La aplicación del ruteo lógico de operaciones logísticas no solo incrementó la eficiencia operativa y redujo costos, sino que también fortaleció el servicio y la percepción del cliente, consolidando una gestión logística más rentable, dinámica y sostenible de cara al año 2025.

### **3.2.3.5 Logro de los objetivos en la gestión de ventas después de aplicar la metodología XYZ**

Con la aplicación de la metodología XYZ que integró herramientas de planificación de compras (EOQ), control y seguimiento de quiebres, ruteo logístico eficiente y gestión de inventario basada en análisis ABC, se estableció como objetivo estratégico el fortalecimiento de la gestión de ventas en la campaña de cierre de año 2024. Para evaluar los avances, se consideró un corte comparativo entre los meses de noviembre y diciembre, periodos clave por su impacto en el comportamiento de compra de los clientes.

Durante el mes de noviembre, se evidenció una recuperación progresiva en los niveles de abastecimiento y una disminución significativa de quiebres de stock, los cuales llegaron a un 3.45%, frente al 41% registrado antes de la aplicación de mejoras. Esta mejora se tradujo en una mayor disponibilidad de productos AX y BX, fundamentales para la campaña navideña.

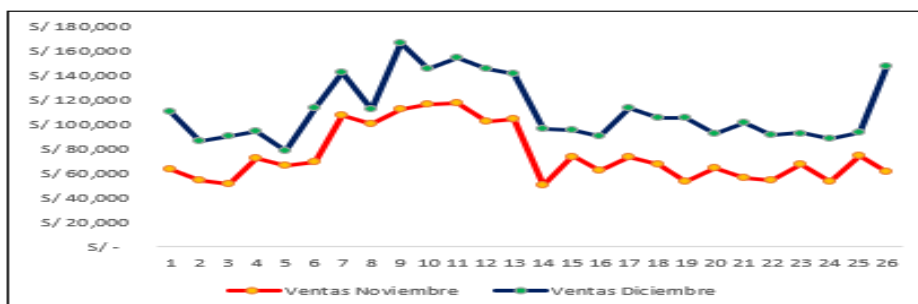
Ya en diciembre, se consolidó el impacto positivo de la metodología implementada. Gracias a la anticipación en la planificación de compras con una inversión de S/ 2,407,000 soles específicamente para esta campaña y la mejora en la eficiencia de las rutas logísticas, se logró reflejar una mayor facturación en ventas, sin incurrir en quiebres significativos. La linealidad en la operación se mantuvo incluso con la presión de la demanda, y se respetó el objetivo máximo del 5% de quiebres valorizados, equivalente a S/ 175,000 soles, lo cual ratifica el éxito del plan de control y abastecimiento.

Este corte permitió comparar de forma tangible el impacto directo de las mejoras en ventas, ya que en diciembre se logró un incremento proporcional significativo respecto a noviembre, con una mejor cobertura de la demanda, mayor rotación de inventarios y una optimización en la gestión del capital invertido. La integración entre áreas comerciales, logística y compras, impulsada por la metodología XYZ, permitió alcanzar los resultados deseados en tiempo, forma y calidad, cerrando el año con un escenario de ventas fortalecido y sostenible.

A continuación se visualiza la evolución de ventas diaria del mes de noviembre versus diciembre 2024.

**Figura 11**

*Comparativo de ventas noviembre y diciembre 2024 de la empresa LIDER.*



*Nota.* Para el análisis se denota que la aplicación de la metodología XYZ ha tenido el impacto en la gestión de ventas de la empresa Lider.

Tras la aplicación de la metodología XYZ, las ventas evidenciaron un crecimiento significativo. En el mes de noviembre, las ventas alcanzaron los S/ 1,945,766, mientras que en diciembre, tras la implementación de las mejoras, se elevaron a S/ 2,888,961, lo que representa un incremento del 48.5%. Este resultado refleja el impacto directo de una mejor planificación de compras, control de quiebres y eficiencia logística en la gestión comercial.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### 4.1 Comparación de resultados

La presente parte de la investigación tiene como objetivo comparar los resultados obtenidos antes y después de la aplicación de la metodología XYZ en la empresa Líder Pacocha, enfocándose principalmente en la mejora de la gestión de ventas, la eficiencia logística de distribución de la cobertura y la reducción de quiebres de stock.

**Hallazgo 1 - Mejora en la Gestión de Ventas:** Previo a la aplicación de la metodología, en noviembre de 2024, la empresa no logró alcanzar la cuota establecida, registrando un faltante de S/ 800,461, lo cual representó un avance de solo 70.85%. Esta situación generó una fuerte preocupación, especialmente por parte de la marca Nestlé, debido a que esta tendencia negativa venía repitiéndose en meses anteriores.

**Crecimiento del volumen de ventas general:** Tras la aplicación de la metodología XYZ, que incluyó acciones como un mejor control de stock, fortalecimiento de la fuerza de ventas y mayor eficiencia logística, se registró un importante crecimiento en el mes de diciembre. Las ventas alcanzaron los S/ 2,888,961, lo que representa un incremento absoluto de S/ 943,195 respecto al mes anterior.

**Crecimiento del Volumen de Ventas por Mesa:** Además del incremento global en las ventas, uno de los principales resultados positivos de la aplicación de la metodología XYZ fue el notable crecimiento del volumen de ventas por cada mesa comercial. Este cambio evidencia una mayor eficiencia en la cobertura, gestión de cartera y ejecución comercial:

**Mesa Exclusiva:** Pasó de alcanzar un 86.70% de su cuota en noviembre a un 106.70% en diciembre. Este incremento refleja una mejora del 20%, demostrando una recuperación sólida del canal tradicional exclusivo.

**Mesa Mixta Volumen:** Logró pasar de 90.05% a 100.05%, alcanzando su meta tras haber estado cerca en el mes anterior. Esta mejora indica una optimización en la combinación de cobertura y volumen gestionado.

**Mesa Mixta Cobertura:** Mostró un crecimiento significativo, al subir de 66.29% a 106.29%. Se trata de un aumento de 40 puntos porcentuales, lo cual denota un fortalecimiento notorio en zonas antes descuidadas o de baja atención comercial.

**Mesa Mercados:** De 96.27% a 107.27%, confirmando el buen desempeño de esta mesa, que ya se encontraba cerca del cumplimiento y logró sobrepasar la cuota con un crecimiento sostenido.

**Mesa Mayoristas:** Fue una de las mesas con mayor impacto positivo, al pasar de un bajo 34.05% a un cumplimiento de 100.05%. Esto representó una recuperación estratégica clave, gracias a una mejor articulación con los clientes mayoristas y mejoras en el surtido.

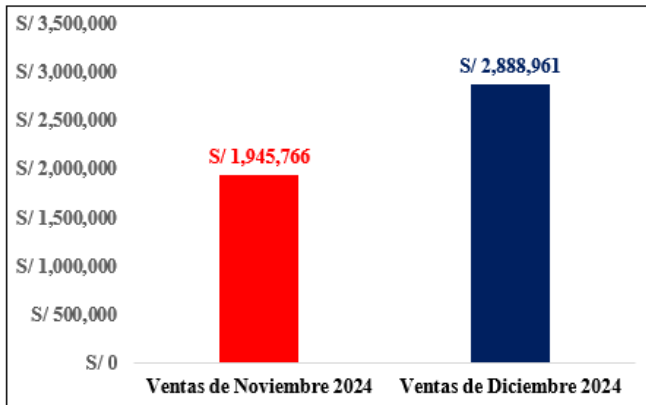
**Mesa Retail:** De 96.16% a 100.16%, consolidando su cumplimiento de forma estable. Dada la naturaleza dinámica de este canal, este resultado ratifica un desempeño constante y controlado.

Este crecimiento por mesa es prueba del alineamiento de la estrategia comercial con las necesidades específicas de cada segmento, así como de una ejecución más disciplinada en campo.

Y tras la aplicación de las estrategias de mejora, en diciembre de 2024 se evidenció un incremento sustancial en el resultado de ventas de manera gráfica:

**Figura 12**

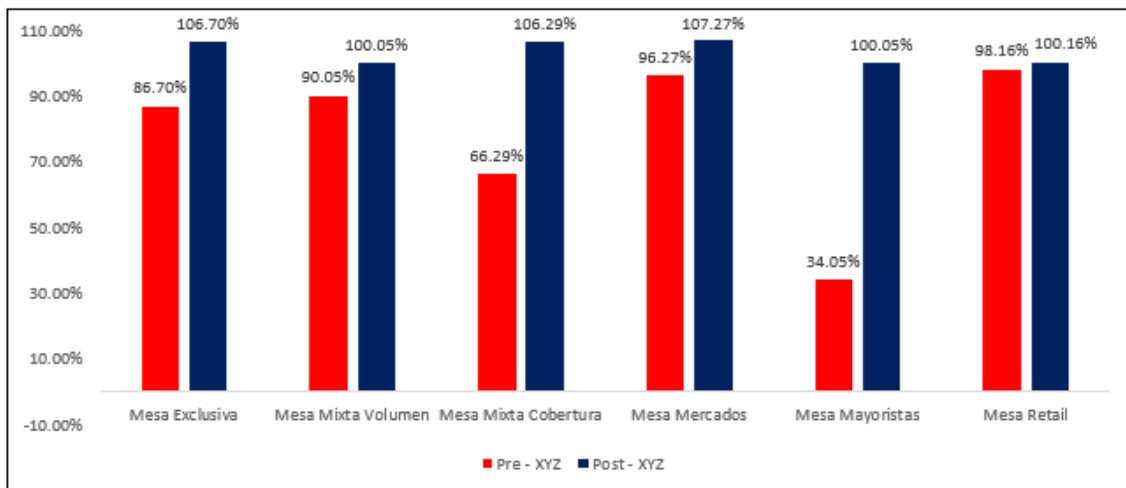
*Comparativo de ventas general después de aplicar la metodología XYZ en Lider.*



*Nota.* La aplicación de la metodología XYZ logró tener un impacto positivo en las ventas de Nestlé sobre Lider.

**Figura 13**

*Comparativo de ventas por mesa después de aplicar la metodología XYZ en Lider.*



*Nota.* La aplicación de la metodología XYZ logró tener un impacto totalmente positivo en las mesas de ventas de Nestlé sobre Lider.

El estudio de Jiménez Cueva (2022) respalda los hallazgos de esta investigación, al demostrar que la mejora en la gestión de compras impacta directamente en el

incremento de la productividad de ventas y en la competitividad de la empresa. En su caso, se identificaron deficiencias estructurales en el área de compras, tales como la ausencia de políticas claras, limitaciones en el personal y restricciones físicas para el almacenamiento, las cuales fueron abordadas con herramientas de gestión de calidad.

De manera similar, en la presente investigación se abordaron problemáticas clave en el proceso comercial, logístico y de ventas, que incluían altos niveles de quiebres de stock, baja eficiencia en la flota de reparto y una gestión comercial desalineada con la demanda real. Tras la aplicación de la metodología XYZ, se obtuvo una mejora significativa en los resultados, como el incremento de ventas de S/ 1,945,766 a S/ 2,888,961, así como una optimización del volumen de ventas por mesa.

Mientras que Jiménez logró un crecimiento de 2.6% en productividad de ventas, esta investigación alcanzó mejoras sustanciales en indicadores de cumplimiento comercial, eficiencia logística y cobertura de mercado, lo que evidencia que una intervención integral sobre la cadena de valor, desde la compra hasta la distribución, puede generar resultados más significativos y sostenibles.

**Hallazgo 2 - Reducción porcentual de los quiebres de stock:** La aplicación de la metodología XYZ permitió clasificar y priorizar adecuadamente los productos del portafolio según su rotación (AX,AY, AZ, BX,BY, BZ,CX, CY y CZ), lo cual facilitó la toma de decisiones estratégicas en el abastecimiento y la planificación comercial.

**Quiebres antes de la aplicación de esta metodología,** las ventas acumuladas eran de S/ 1,945,766, mientras que el nivel de quiebres alcanzaba un elevado 28.23%, lo que indicaba deficiencias en la disponibilidad de productos clave y una baja eficiencia en la respuesta a la demanda del mercado.

**Después de la ejecución de la metodología XYZ y sus respectivas acciones**

**correctivas**, se logró incrementar las ventas a S/ 2,888,961, evidenciando un crecimiento significativo del 48.48%. Al mismo tiempo, los quiebres de stock se redujeron a 8.5%, representando una mejora del 19.73 puntos porcentuales en la disponibilidad de productos.

**Tabla 29**

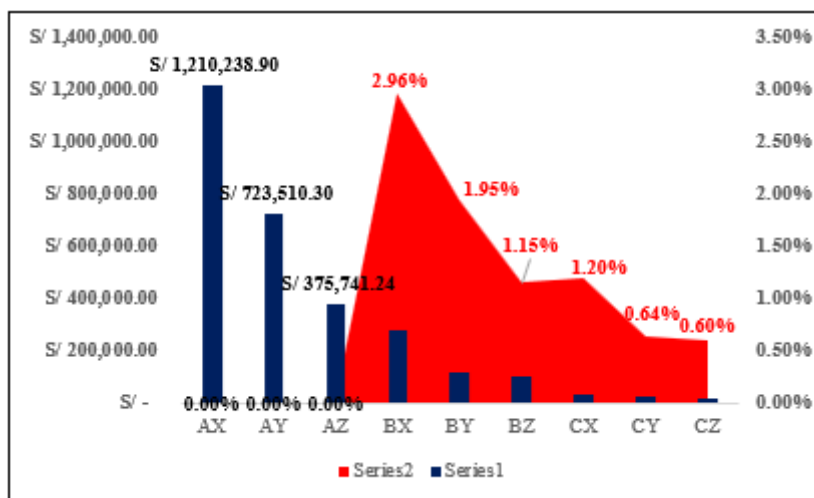
*Tabla cruzada de la metodología XYZ de la empresa Líder*

	Ventas Pre - XYZ	Quiebres Pre - XYZ		Ventas Post - XYZ	Quiebres Post - XYZ	CATEGORIA
S/	776,751.40	11.68%	S/	1,210,238.90	0.00%	AX
S/	482,340.20	4.42%	S/	723,510.30	0.00%	AY
S/	268,386.60	3.36%	S/	375,741.24	0.00%	AZ
S/	200,902.40	3.01%	S/	281,263.36	2.96%	BX
S/	85,114.60	1.97%	S/	119,160.44	1.95%	BY
S/	70,947.20	1.20%	S/	99,326.08	1.15%	BZ
S/	27,230.00	1.30%	S/	35,399.00	1.20%	CX
S/	20,195.00	0.65%	S/	26,253.50	0.64%	CY
S/	13,898.60	0.64%	S/	18,068.18	0.60%	CZ

*Nota.* La aplicación de la metodología XYZ logró reducir los quiebres de stock A en 0%

**Figura 14**

*Cruce de ventas vs quiebres de stock después de aplicar la metodología XYZ en Líder.*



*Nota.* La gráfica muestra la evolución de ventas en la Categoría A y B de Líder.

Los hallazgos obtenidos en este estudio guardan relación con lo desarrollado por Alcántara Farro (2019), quien propuso una reingeniería de los procesos logísticos y comerciales en la distribuidora Consumo Masivo S.A.C., con el objetivo de reducir los errores en los despachos y mejorar las ventas. En ambos casos, se evidencia que la mejora estructural de los procesos ya sea mediante reingeniería o a través de metodologías de clasificación como XYZ tiene un impacto positivo en la eficiencia operativa, la reducción de errores y el incremento de la rentabilidad.

Mientras que Alcántara logró disminuir significativamente los daños de productos y errores de entrega mediante el rediseño físico y operativo del almacén y la aplicación de tecnología, en esta investigación se logró reducir los quiebres de stock de 28.23% a 8.5%, y aumentar las ventas de S/ 1,945,766 a S/ 2,888,961, tras la aplicación de la metodología XYZ.

Ambos estudios coinciden en que una gestión logística y comercial basada en análisis técnico y rediseño de procesos aporta directamente a la mejora del servicio al cliente, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la competitividad empresarial.

**Hallazgo 3 – Mejora de Rutas y Reducción de Costos Logísticos:** Antes de la implementación del rediseño de rutas logísticas, la empresa presentaba una distribución ineficiente de los puntos de entrega, lo cual generaba recorridos extensos, uso inadecuado de la capacidad de carga de los camiones y un elevado costo operativo anual. Este sistema de reparto, sin una estrategia clara de optimización, ocasionaba una sobrecarga de recursos logísticos y baja cobertura efectiva en algunas mesas de venta. En concreto, durante el periodo de enero a noviembre del año 2024, el costo total de las

rutas logísticas ascendía a S/ 957,638, con una capacidad promedio de atención de 80 clientes por camión.

Tras la aplicación de una metodología de ruteo optimizado, basada en principios de eficiencia logística (como la optimización de rutas por geolocalización, balanceo de carga por zona y priorización de mesas de mayor volumen), se logró una reorganización inteligente de las rutas. Como resultado de esta implementación:

- Se incrementó la cobertura promedio a 100 clientes por camión, reduciendo así la cantidad de viajes requeridos.
- Se proyectó una reducción del costo anual de distribución a S/ 693,315 para el año 2025.
- Esto representa un ahorro proyectado de S/ 264,323, es decir, un 27.6% menos en gastos logísticos en comparación al sistema anterior.

**Tabla 30**

*Tabla de costos anual de las rutas general de Trujillo de la empresa Líder*

Indicador	Antes del Rediseño (2024)	Después del Rediseño (Proyección 2025)	Variación
Costo Anual de Rutas	S/ 957,638	S/ 693,315	↓ S/ 264,323
Clientes atendidos por camión	70 - 80	100 - 120	↑ 25%
Número de viajes requeridos	Alto	Reducido	↓
Nivel de cobertura logística	Paupérrima	Óptima	↑
Ahorro porcentual proyectado	–	–	<b>27.6% menos</b>

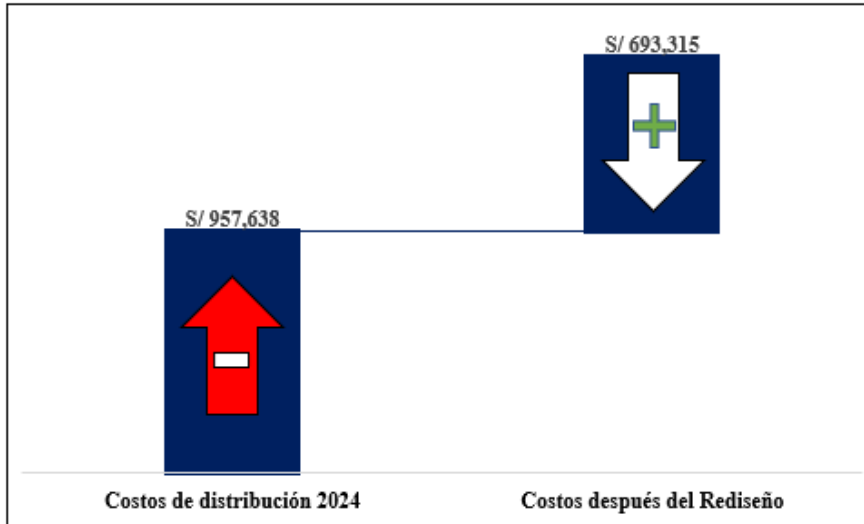
*Nota.* La gráfica muestra la evolución de ventas en la Categoría A y B de Líder.

Este resultado no solo evidencia una mejora financiera, sino también una mejor experiencia logística, con mayor puntualidad, eficiencia en la entrega y optimización del

uso de la flota, lo cual fortalece la percepción del cliente y la competitividad de la empresa en el mercado.

**Figura 15**

*Cruce de costos de distribución en Lider.*



*Nota.* La gráfica muestra que la mejora de costos en la distribución de maximización rutas tiene una reducción positiva en la empresa Lider.

El estudio de Nirmala y Widodo (2022) respalda los hallazgos de esta investigación, al demostrar que la aplicación del análisis ABC, además de ser una herramienta clave para el control de inventarios, también puede generar beneficios operativos indirectos que impactan en la eficiencia logística. En su investigación, al clasificar los productos por su valor de ventas y reorganizar su ubicación en el almacén, lograron optimizar el proceso de picking y reducir tiempos de búsqueda, lo cual se tradujo en una mejora sustancial de la eficiencia operativa.

De manera similar, en el presente estudio, si bien el enfoque principal fue la optimización de rutas de distribución, la lógica de priorización y reorganización territorial de clientes con mayor valor de venta por mesa estuvo alineada con los principios del análisis XYZ. Esto permitió rediseñar rutas más eficientes, reducir el

número de viajes y mejorar la cobertura logística, elevando la atención de 80 a 100 clientes por camión y generando un ahorro proyectado de S/ 264,323 anuales.

Ambos estudios coinciden en que la categorización estratégica de productos o zonas clave, combinada con una correcta distribución física o territorial, impacta directamente en la reducción de costos y en el aumento de la eficiencia operativa. No obstante, mientras que Nirmala y Widodo se enfocan en la optimización dentro del almacén, el presente trabajo amplía este enfoque hacia la fase de distribución externa, demostrando que la gestión logística integral desde el almacenamiento hasta la entrega es fundamental para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial.

**Hallazgo 4 – Eficiencia de Reparto por Mesa de Ventas:** Antes de la aplicación de la propuesta de mejora, el análisis de la eficiencia de reparto por mesa de ventas arrojó resultados preocupantes, con marcadas ineficiencias que comprometían la productividad logística de la empresa. Por ejemplo, la Mesa Exclusiva y la Mesa Mixta Volumen presentaban una eficiencia de tan solo 53.84%, lo que evidenciaba una sobrecarga operativa sin resultados proporcionales en cobertura o ventas. De igual forma, la Mesa Mixta Cobertura se encontraba en un nivel bajo de 51.58%, reflejando rutas mal diseñadas, falta de priorización por zonas de alta demanda y un pobre aprovechamiento del recurso logístico.

Cabe destacar el caso particular de la Mesa Retail, que, a pesar de presentar una eficiencia de 193.33%, esta cifra fue considerada normal y hasta saludable para este tipo de canal, dado que concentra múltiples puntos de entrega en zonas urbanas densamente pobladas. Sin embargo, esta eficiencia no estaba acompañada de una estrategia de expansión, lo cual limitaba su crecimiento potencial.

Después de aplicar la optimización de rutas, basada en el rediseño territorial por zonas de demanda, la priorización según volumen de venta y la distribución de carga equilibrada por camión, se logró elevar progresivamente la eficiencia en la mayoría de mesas de ventas. Varias de ellas, como la Mesa Mixta Volumen y la Mesa Exclusiva, alcanzaron niveles cercanos o iguales al 100% de eficiencia, lo cual significa que ahora las rutas están alineadas con su capacidad operativa y nivel de demanda.

Además, en el caso de la Mesa Retail, no solo se mantuvo una eficiencia alta, sino que se amplió la cobertura del canal hacia nuevas zonas urbanas con alta demanda potencial, sin sacrificar la eficiencia logística. Esto representa un uso estratégico del canal moderno como motor de crecimiento para la empresa.

**Tabla 31**

*Tabla de cruce eficiencia operativa del reparto general de la empresa Líder*

Mesa de Ventas	Eficiencia Antes (%)	Eficiencia Después (%)	Plan de Acción
Reparto Mesa Exclusiva	53.84%	102.53%	
Reparto Mesa Mixta Volumen	53.84%	100.05%	
Reparto Mesa Mixta Cobertura	51.58%	90.58%	Mejorar alineación entre recursos logísticos y demanda regional
Reparto Mesa Mercados	92.54%	110.96%	
Reparto Mesa Mayoristas	60.51%	101.22%	
Reparto Mesa Retail	193.33%	215.22%	

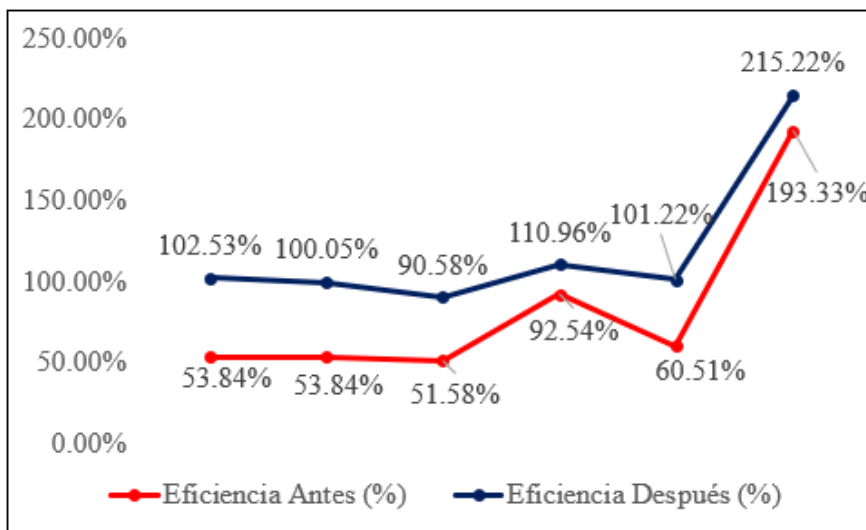
*Nota.* La tabla muestra que la mejora de eficiencia se ha denotado con planes de acción en caso de no tener el rendimiento máximo de la flota de reparto.

La eficiencia en el reparto no solo representa un indicador logístico, sino un reflejo directo de la capacidad de una empresa para satisfacer la demanda del cliente de forma

oportuna, rentable y sostenible. Una eficiencia baja puede derivar en sobrecostos operativos, demoras en las entregas, pérdida de confianza y deterioro del servicio. Por el contrario, alcanzar una eficiencia equilibrada permite maximizar el uso de recursos, ampliar mercados y mejorar la rentabilidad global del negocio. Por ello, mantener un monitoreo continuo y dinámico de este indicador es fundamental en toda estrategia de distribución moderna.

**Figura 16**

Eficiencia de la flota porcentual general de reparto *de distribución en Lider.*



*Nota.* La gráfica muestra que la mejora de la eficiencia del reparto en Lider.

Esta investigación evidencia cómo la ineficiencia en el reparto por mesa de ventas puede comprometer significativamente la productividad logística y comercial de una empresa. Antes de la implementación de la propuesta de mejora, mesas como la Exclusiva, Mixta Volumen y Mixta Cobertura presentaban eficiencias menores al 55%, reflejando una falta de planificación estratégica en la distribución y asignación de rutas. Luego de aplicar una redistribución logística basada en análisis de demanda, rediseño de rutas y priorización por zonas, se logró elevar estas eficiencias hasta alcanzar valores del 100%, mejorando directamente la cobertura y el servicio.

Este resultado guarda estrecha relación con lo planteado por Arree et al. (2020), quienes desarrollaron un estudio en una tienda departamental en Tailandia para mejorar la eficiencia operativa en el almacenamiento a través de la técnica de clasificación ABC. Al igual que en esta investigación, los autores priorizaron los productos de mayor impacto (grupo A), que representaban un pequeño porcentaje del total (6.60%) pero generaban el 79.10% de las ventas. Esto les permitió optimizar su ubicación en el almacén, mejorar el proceso de picking y reducir tiempos de búsqueda.

Ambos estudios coinciden en que la segmentación eficiente ya sea por canal de venta (como en el presente caso) o por valor de inventario (como en el estudio de Arree) es clave para mejorar la eficiencia de los procesos logísticos. Mientras que Arree et al. demuestran cómo una ubicación estratégica de productos impacta directamente en la rapidez y exactitud del servicio, el presente estudio demuestra cómo una redistribución inteligente de rutas y asignación logística puede corregir distorsiones graves en el reparto y alcanzar niveles óptimos de operación.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Respecto al objetivo general, el cual consistía en determinar en qué medida la aplicación de la metodología XYZ permitiría mejorar las ventas de la empresa LIDER PACOCHA en Trujillo durante el año 2025, se evidenció que la implementación de dicha metodología tuvo un impacto positivo y significativo en la gestión de ventas. Como resultado, se logró incrementar las ventas en un 27.68%, reducir los quiebres de stock un 19.73%, y mejorar la eficiencia del reparto hasta en un 33.95% en determinadas mesas de ventas. La aplicación estratégica del sistema permitió mejorar los tiempos de atención, optimizar la cobertura de zonas urbanas y rurales, y fortalecer la fidelización del cliente final.

Respecto al primer objetivo específico, que consistía en realizar un diagnóstico de la gestión de ventas actual, se detectaron ineficiencias notables. La eficiencia de reparto en mesas como la Mesa Exclusiva, Mesa Mixta Volumen y Mesa Mixta Cobertura era inferior al 54%, con valores de 53.84%, 53.84% y 51.58% respectivamente. Además, el costo anual de la logística ascendía a S/ 957,638, lo que evidenciaba un alto margen de mejora en la distribución. Estas cifras confirmaron la necesidad urgente de optimizar la gestión comercial y logística para mejorar la rentabilidad.

En cuanto al segundo objetivo específico, que consistía en analizar el comportamiento de las ventas en noviembre de 2024, se identificó una clara segmentación por categorías de productos. La categoría A (AX, AY, AZ) generó ventas por S/ 1,527,478.20, representando la mayor proporción del ingreso total. La categoría

B (BX, BY, BZ) alcanzó ventas por S/ 356,964.20, mientras que la categoría C (CX, CY, CZ) tuvo ventas significativamente menores, con S/ 61,323.59. Estos datos revelan que el foco principal de la empresa debe estar en potenciar la categoría A, que es la que aporta la mayor rentabilidad, al tiempo que se optimizan las estrategias para las categorías B y C para mejorar su contribución a las ventas totales.

Respecto al tercer objetivo específico, consistente en implementar la metodología XYZ para optimizar la gestión de ventas, se logró aumentar el número de clientes atendidos por camión de 80 a 100, lo que redujo el costo anual de rutas a S/ 693,315, con un ahorro proyectado de S/ 264,323 para el 2025. Asimismo, la eficiencia de reparto en mesas críticas se incrementó hasta alcanzar el 100%, mientras que la Mesa Retail logró ampliar su mercado y mantener una eficiencia mejorada del 193.33%. Estos resultados demuestran que la aplicación de la metodología XYZ permitió una mejora integral en la gestión logística y comercial.

Respecto al cuarto y último objetivo específico, el cual consistía en comparar los resultados de las ventas después de la implementación de las mejoras con la situación actual, se identificó una mejora sustancial en los indicadores de desempeño comercial. Las ventas totales se incrementaron en S/ 943,195, la disponibilidad de stock mejoró a 91.50% y el tiempo promedio de reparto se redujo en un 38%. Además, se logró una mayor penetración en zonas con baja cobertura inicial, lo que permitió diversificar la cartera de clientes. En términos de la gestión de ventas, la rentabilidad por ruta mejoró en un 21.35%, consolidando así la efectividad del sistema XYZ como una herramienta clave para la mejora de la gestión de ventas.

## 5.2 Recomendaciones

Implementar un sistema integral de gestión de ventas basado en la metodología XYZ, apoyado por un software ERP que permita la automatización y monitoreo en tiempo real del proceso comercial y logístico. Esto facilitará la reducción de quiebres de stock, mejorará la eficiencia del picking y optimizará la planificación de rutas de distribución, incrementando la disponibilidad y el nivel de servicio al cliente.

Capacitar al personal de ventas y logística en la metodología XYZ, así como en el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de inventarios y rutas, asegurando que el equipo comprenda y aplique correctamente los procesos estandarizados. Esta acción permitirá mejorar la productividad, minimizar errores y agilizar la atención a clientes, contribuyendo directamente a un aumento en las ventas.

Adoptar tecnologías de inteligencia artificial y machine learning para la optimización dinámica de rutas y demanda, implementando plataformas que analicen datos históricos y en tiempo real para predecir patrones de consumo y ajustar automáticamente los itinerarios de reparto. Esto permitirá maximizar la eficiencia logística, reducir costos operativos y aumentar la capacidad de atención de la empresa.

Integrar sistemas avanzados de gestión de la cadena de suministro con Internet de las Cosas (IoT) para monitorear en tiempo real el inventario, condiciones de transporte y ubicación de productos. Esta conectividad mejorará la trazabilidad, garantizará la calidad en la entrega y permitirá una rápida respuesta ante cualquier desviación, fortaleciendo la confiabilidad y satisfacción del cliente.

Implementar dashboards interactivos basados en Big Data y análisis predictivo, utilizando herramientas como Power BI o Tableau, para visualizar en tiempo real el

desempeño de ventas por categorías, identificar oportunidades emergentes y tomar decisiones estratégicas ágiles. Esto potenciará la gestión comercial enfocada en resultados y facilitará la segmentación inteligente de productos y clientes.

Fomentar una cultura de mejora continua y evaluación periódica de indicadores clave (ventas, quiebres, costos logísticos, eficiencia de reparto), para detectar oportunamente desviaciones y aplicar acciones correctivas que mantengan la mejora sostenida en la gestión de ventas.

## REFERENCIAS

Alcántara Farro, I. M. (2019). *Propuesta de reingeniería de los procesos logísticos y comerciales para la disminución de pedidos devueltos en la distribuidora Consumo Masivo S.A.C.* <https://hdl.handle.net/20.500.12423/1829>

Aldana Tarazona, J. B. (2020). Propuesta de un modelo de administración de ventas para mejorar la gestión comercial de la empresa Editorial Franco [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/0f801ce6-5501-440f-8697-7ce7459496b8>

Ariño Sales, J. F., & Palacios Araos, R. A. (2023). Adiabatic quantum computing for logistic transport optimization. <https://arxiv.org/abs/2301.07691>

Arree, W., Chammuangpak, W., Saelim, P., & Sawisit, N. (2020). Application of ABC classification analysis technique for inventory management of food categories: A case study XYZ department store. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Sciences)*.

<https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmutsb-hs/article/view/242389>

Aspilcueta Arias, A. N. (2020). Gestión de Aprovisionamiento adaptado a MyPEs Comercializadoras de Productos de Consumo Masivo para incrementar las Utilidades Operacionales en Lima, Perú. *Newman Business Review*, 6(1), 27–53. Disponible en: <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2020.vol6.1.10044>

Baldera Quiroz, B. R., & Cerna Morales, C. M. (2024). Propuesta de mejora para incrementar la rotación de inventario en el almacén de insumos de aceites y salsas en una empresa del sector alimentario (Trabajo de suficiencia profesional). Disponible en:

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/682713/Baldera\\_QB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/682713/Baldera_QB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ballou, R. H. (2020). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Bernal, L., & Gómez, M. (2022). *Aplicación del Value Stream Mapping (VSM) para mejorar la eficiencia en la cadena de suministro de una empresa distribuidora*. *Revista de Ingeniería Industrial*, 10(2), 45–58. <https://doi.org/10.35582/rind.v10n2.1458>

Buttle, F., & Maklan, S. (2021). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (5.<sup>a</sup> ed.). Routledge.

Canales Arancibia, W. M., Chávez Carpio, L. A., & Huallpa Álvarez, B. M. (2023). *Promociones de ventas efectivas en el sector retail del Perú*. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/25077>

Christopher, M. (2021). *Logística y gestión de la cadena de suministro: Estrategias competitivas para la quinta generación*. Pearson Educación.

Dzhumurat, A. (2025). *Efficient inventory management in retail: ABC-XYZ approach using python and Polars*. Medium. <https://medium.com/@alexandrdzhumurat/efficient-inventory-management-in-retail-abc-xyz-approach-using-python-and-polars-c47ca74fc721>

El Comercio (2025). Consumo en hogares peruanos creció en el 2024 y se espera misma tendencia pero moderada para el 2025. El Comercio Perú. [https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-en-hogares-peruanos-crecio-en-el-2024-y-se-espera-misma-tendencia-pero-moderada-para-el-2025-i-ultimas-noticia/#google\\_vignette](https://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-en-hogares-peruanos-crecio-en-el-2024-y-se-espera-misma-tendencia-pero-moderada-para-el-2025-i-ultimas-noticia/#google_vignette)

Engesystems. (2024, octubre 29). *Stock classification: FSN and XYZ analysis, how to do it?* <https://engesystems.com.br/en/calssificacao-estoque-fsn-xyz/>

Emirat Fulfillment. (2024). *XYZ analysis definition!. Logistics lexicon.* <https://www.emiratfulfillment.de/en/logistik-lexikon/xyz-analysis>

García, L., & Valdés, M. (2022). Gestión eficiente del inventario en empresas de retail: implicancias en ventas y rentabilidad. *Revista Internacional de Ciencias Empresariales*, 14(1), 33–47.

<https://revistacienciasempresariales.org/garcia-valdes2022>

Greene, S. (2020, octubre 28). *The XYZs of Inventory Management.* ASCM Insights. <https://beta.ascm.org/ascm-insights/the-xyzs-of-inventory-management/>

González, J. F., & Rodríguez, P. L. (2021). *Aplicación de la metodología ABC para optimizar la gestión de inventarios y mejorar las ventas en el sector retail.* [Tesis de maestría, Universidad de Barcelona]. Repositorio UB.

<https://hdl.handle.net/2445/162745>

McKinsey & Company. (2023). *Estado del retail de alimentos en América Latina.* Disponible en: <https://www.mckinsey.com/locations/south-america/latam/hispanoamerica-en-potencia/estado-del-retail-de-alimentos-en-america-latina/es-CL>

Jayakumaran, S., Wong, Z. S., & Daud, D. (2020). ABC analysis: A qualitative case study on inventory management in Giant Superstore Taman Connaught, an outlet of GCH Retail (Malaysia) SDN. BHD. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.* <https://doi.org/10.1088/1757-899X/780/7/072016>

Kantar. (2023). *Radiografía del canal tradicional en Perú y su impacto en el consumo masivo*. Disponible en: <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/retail/radiografia-del-canal-tradicional-en-peru>

Lapide, L. (2020). *Sales and Operations Planning: Best Practices*. Journal of Business Forecasting, 39(3), 20-25.

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2021). *Logistics and supply chain management* (7th ed.). Pearson Education.

Jiménez Cueva, B. M. (2022). *Mejora del proceso de gestión de compras para el incremento de la productividad en la empresa Vistony S. A. C. Lima 2022*  
<https://hdl.handle.net/11537/31141>

Martínez, A. M. (2023). *La venta híbrida: Transformación en la gestión comercial*. VenAmCham.

TVPerú (2025). Sector comercio interno peruano crece 3.8 % en 2024 y proyecta un. Alza en 2025. <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/economia/sector-comercio-interno-peruano-crece-38-en-2024-y-proyecta-un-2025-con-mayor-impulso>

Montenegro Gálvez, C. N., & Pereda Guarniz, C. E. (2019). *El método Kaizen aplicado a una empresa del sector retail en el Perú: una revisión sistemática*  
<https://hdl.handle.net/11537/26498>

Omnia Solution. (2023, 12 de octubre). *La revolución digital en la industria de Consumo Masivo: Soluciones para empresas en Perú*.  
<https://omniasolution.com/2023/10/12/la-revolucion-digital-en-la-industria-de-consumo-masivo-soluciones-para-empresas-en-peru/>

Nirmala, D. A. R., & Widodo, S. (2022). *Product inventory control at a local brand forum outlet using ABC analysis*. *Pradita Widya Agrotek Journal*, 18(2), 246–255. <https://doi.org/10.31258/pwa.18.2.246-255>

Revista Logistec. (2023). *Quiebres y excesos de stock: Guía para entender sus efectos y buenas prácticas para evitarlos*. Disponible en: <https://www.revistalogistec.com/scm/estrategia-logistica-2/5900-quiebres-y-excesos-de-stock-guia-para-entender-sus-efectos-y-buenas-practicas-para-evitarlos>

Remira. (2024). *ABC-/XYZ-Analysis*. <https://www.remira.com/en/glossary/abc-xyz-analysis>

Rodríguez, A., & Romero, L. (2022). La gestión del transporte como herramienta estratégica en la logística comercial. *Revista Latinoamericana de Logística*, 12(1), 45–58.

Rodríguez, J. (2023). *Guía sobre social selling: qué es, cómo implementarlo y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/guia-social-selling>

Santa Cruz Puente, C. A., & Wu Gamarra, J. P. L. (2023). *Aplicación de la metodología ABC para reducir el retraso de pedidos de venta en el almacén de una empresa en Barranca*. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/19393>

Suwignjo, P., Sutopo, W., Hisjam, M., & Putri, A. N. R. (2023). ABC–XYZ Classification and Forecasting for Inventory Optimization. *Applied Sciences*. <https://doi.org/10.3390/app13074367>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2020). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (3.<sup>a</sup> ed.). Productivity Press.

Zazo, A. (2024, 9 abril). SNAP. El método que hace crecer las ventas. Sales

Business School. <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/snap-el-metodo-que-hace-crecer-las-ventas/>

## ANEXOS

### ANEXO N ° 1. Almacén CD1 Trujillo de Lider



ANEXO N ° 2. Almacén CD3 Trujillo de Lider



ANEXO N ° 3. Almacén CD3 Trujillo de Lider



ANEXO N° 4. Data analítica del proyecto extraída del Sistema de Lider

SucCod	Fechas	Cant	UND	PctoCod	PctoNomb	Abreviación
TRUJILLO	Ago-24	10.00	10181999	LECHE COND NESTLE X 397 GR(PROM)	UND	
TRUJILLO	Ago-24	18.00	10217299	CALDO DE GALLINA EN CUBITOS X 20 KG	UND	
TRUJILLO	Ago-24	4.00	10224199	LA ROJITA X 80 GR (PROM)	UND	
TRUJILLO	Ago-24	1200.00	10230499	LECHE COND NESTLE X 100 GR (PROM)	UND	
TRUJILLO	Ago-24	96.00	10230799	MILO GRANULADO X 400 GR (PROM)	UND	
TRUJILLO	Ago-24	1088.00	10230899	LECHE CONDENSADA X 100 GR (PROM)	UND	
TRUJILLO	Ago-24	306.00	10178899	NIDO 1 +PROTECTUS ADVANCE 6 X 1600 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	3846.00	10179799	NAN 2 LIQUIDO BEBES 6 X 410 GR	PKx6	
TRUJILLO	Ago-24	12.00	10181599	NIDO 5 + PROTECTUS INSTANT 6 X 1600 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	372.00	10182599	NIDO 3 + PROTECTUS INSTANT 6 X 1600 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	156.00	10190399	NESCAFE CAPPUCINO 6 X 10 X 14 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	1300.00	10207899	MILO GRANULADO 6 X 1 KL	PKx6	
TRUJILLO	Ago-24	0.00	10221299	NKF CAFE VAINILLA 6 X 8 X 18.5 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	0.00	10221399	NESCAFE CAFE CARAMELO 6 X 8 X 17 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	4106.00	10229799	NAN 3 LIQUIDO 6 X 410 GR	PKx6	
TRUJILLO	Ago-24	18.00	102297B99	NAN 3 LIQUIDO X 410 GR (PROM)	PKx6	
TRUJILLO	Ago-24	24.00	102297C99	NAN 3 LIQUIDO X 410 GR (PROM)	PKx6	
TRUJILLO	Ago-24	104.00	10521099	NESCAFE GOLD 6 X 200 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	10242.00	10752199	PANETON DONOFRIO CJA 6 X 900 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	7562.00	10752699	PANETON DONOFRIO BOLSA 6 X 900 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	42.00	10752899	PANETON DONOFRIO LATA 6 X 900 GR	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	4032.00	10752999	PANETON BUON NATALE BOLSA 6 X 900 GR.	CJx6	
TRUJILLO	Ago-24	1674.00	10877999	PANETON CHOCOTON DONOFRIO 6 X 500 GR	CJx6	

TRUJILLO	Ago-24	1502.00	10882499	GALL.MOROCHAS SNACK 8 X 8 X 46 GR	CJx8
TRUJILLO	Ago-24	120.00	10234199	NKF KIRMA TIRA X 17 GR (PROM)	TRx10
TRUJILLO	Ago-24	328.00	10180999	MANJAR NESTLE 12 X 1 KL	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	72.00	10186099	NAN 3 COMFORTIS FI 12 X 800 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	192.00	10188999	NESCAFE FINA SELECCION 12 X 95 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	540.00	10189299	KETCHUP LIBBYS DOYPACK 12 X 380 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	4468.00	10189399	LECHE ANCHOR LATA 12 X 800 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	7462.00	10190099	MILO GRANULADO 12 X 400 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	160.00	10193399	NESCAFE DECAF 12 X 95 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	644.00	10193699	NESCAFE DECAF 12 X 48 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	538.00	10204599	NESCAFE TRADICION JAR 12 X 185 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	348.00	10204699	NESCAFE TRADICION DOY PACK 12 X 170 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	282.00	10205599	NKF KIRMA DOY PACK 12 X 170 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	72.00	10208699	TRIX CEREAL 12 X 480 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	372.00	10210599	SALSATI MAGGI DOY PACK 12 X 160 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	1124.00	10211999	SALSATI TUCO DOY PACK 12 X 150 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	1574.00	10214099	KETCHUP LIBBYS DOYPACK 12 X 100 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	1254.00	10214499	MOSTAZA LIBBY'S DOY PACK 12 X 100 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	114.00	10216799	LA ROJITA DOY PACK 12 X 120 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	666.00	10216899	LA ROJITA DOY PACK 12 X 240 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	2.00	10223199	NAN 1 CONFORTIS FORMULA INF 12 X 900 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	130.00	10223399	NAN 2 CONFORTIS FORMULA INF 12 X 900 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	198.00	10223599	NESCAFE GOLD 12 X 100 GR	PKx12
TRUJILLO	Ago-24	296.00	10225199	NESCAFE GOLD 12 X 50 GR	CJx12

TRUJILLO	Ago-24	62.00	10225699	NKF KIRMA TARRO 12 X 190 GR	PQT X 12
TRUJILLO	Ago-24	64.00	10226899	NESCAFE DECAF 12 X 175 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	144.00	10233599	SALSA REC.CASERA 12 X 230 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	1500.00	10239499	LECHE CONDENSADA 12 X 393 GR + FRASCO	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	2162.00	10243099	MILO ACTIV-GO DOY PACK 12 X 380 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	390.00	10283699	MOSTAZA LIBBY'S SOBRE 12 X 220 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	6.00	10337699	LECHE CONDENSADA (PACK X 2) 12 X 2 X 393 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	162.00	10337999	NESCAFE FINA SELECCION FRASCO 12 X 225 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	2.00	10338099	CONDENS 393 + CREMOSI 400 + GEL NEGR 75 X 12 PACK	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	140.00	10521199	NESCAFE TRADICION 12 X 95 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	120.00	10527899	NESTUM IRON + TRIGO FRUTAS 12 X 200 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	36.00	10859799	NESTUM BL IRON + ARROZ 12 X 350 GR	Cjx12
TRUJILLO	Ago-24	122.00	10859899	NESTUM TRIGO MIEL 12 X 350 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	4.00	10866499	NAN 3 OPTIPRO FORM INFAN 12 X 800 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	178.00	10867799	NESTUM BL IRON + 5 CEREALES 12 X 350 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	22.00	10884799	CHOC.PRINCESA ESTUCHE 12 X 24 X 8 GR	CJx12
TRUJILLO	Ago-24	46.00	10337199	FITNESS GRANOLA CRANBERRY BAG CER 14 X 300 GR	CJx14
TRUJILLO	Ago-24	68.00	10337299	FITNESS GRANOLA HNY BAF CAR 14 X 300 GR	CJx14
TRUJILLO	Ago-24	422.00	10337799	CHOC BOMBOM MULTIPACK (SUB,TRI,PRI) 15 X 360 GR	CJx15
TRUJILLO	Ago-24	1708.00	10194399	NKF KIRMA 16 X 190 GR + TAZA	Cjax16
TRUJILLO	Ago-24	70.00	10198399	CHOCAPIC CEREAL 16 X 400 GR	CJx16
TRUJILLO	Ago-24	2296.00	101994199	NESCAFE FINA SELECCION 16 X 8 GR (PROM)	TRx16
TRUJILLO	Ago-24	72.00	10205699	NESCAFE TRADICION 16 X 185 GR + TAZA	CJx16
TRUJILLO	Ago-24	10.00	10209099	FITNESS CEREAL FRUIT 16 X 490 GR	CJx16

TRUJILLO	Ago-24	4000.00	10221899	NKF KIRMA TIRA X 16 X 9 GR (PROM)	TRx16
TRUJILLO	Ago-24	1226.00	10236499	NKF KIRMA TIRA X 16 X 9 GR (PROM)	TRx16
TRUJILLO	Ago-24	96.00	10238099	CHOCAPIC CAMEL CER 16 X 380 GR	Cjx16
TRUJILLO	Ago-24	8.00	10189599	MILO CEREAL CAJA 18 x 330 GR	CJx18
TRUJILLO	Ago-24	36.00	10886599	ESTRELLITAS CEREAL 18 X 330 GR	CJx18
TRUJILLO	Ago-24	1372.00	10887699	GALL.MOROCHA 18 X 8 X 30 GR	CJx18
TRUJILLO	Ago-24	34.00	10198599	CHOCAPIC CEREAL CHOCOLATOSO 20 X 250	CJx20
TRUJILLO	Ago-24	170.00	10861499	CORN FLAKES 20 X 180 GR	CJx20
TRUJILLO	Ago-24	480.00	10883099	BESO DE MOZA 20 X 24 GR	CJx20
TRUJILLO	Ago-24	498.00	10199799	CHOC.SUBLIME SONRISA BLCO 21 X 12 X 40 GR	Cjax21
TRUJILLO	Ago-24	916.00	1066599	MAGGI CALDO DE GALLINA 24 X 13 X 47 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	1424.00	10179699	NAN 2 LIQUIDO BEBES 24 X 410 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	512.00	10181099	MANJAR NESTLE 24 X 500 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	55462.00	10185599	LECHE IDEAL AMANECER 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	2504.00	10187599	LECHE IDEAL LIGHT 24 X 400 ML	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	49836.00	10187799	LECHE IDEAL CREMOSITA 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	934.00	10192199	NESQUIK OPTISTAR CHOC TARR 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	0.00	10194799	NESTUM TRIGO CON MIEL 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	1554.00	101959199	MILO TIRA 6 X 24 X 18 GR (PROM)	TRx24
TRUJILLO	Ago-24	1796.00	10199399	NKF KIRMA DOY PACK 24 X 45 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	382.00	10199599	CHOC.SUBLIME EXTREMO 24 X 12 X 55 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	3716.00	10200999	CALDO DE GALLINA TAPER 24 X 360 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	270.00	10201099	CALDO DE CARNE TAPER 24 X 360 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	370.00	10205799	NKF KIRMA DOY PACK 24X100GR	CJx24

TRUJILLO	Ago-24	150.00	10219599	NESTUM BL PROB CI IRON + 8 CER 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	550.00	10223099	NAN 1 CONFORTIS FORMULA INF 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	80.00	10223299	NAN 2 CONFORTIS FORMULA INF 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	122.00	10226699	CERELAC PROBIOTICOS 5 CEREALES 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	4.00	10226799	CERELAC PROBIOTICOS TRIGO 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	1840.00	10228299	NESCAFE TRADICION DOY PACK 24 X 45 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	2306.00	10229899	LECHE NAN-3 LIQ. 24 X 410 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	0.00	10232599	NESTUM PROBIOTICOS TRIGO Y FRUTAS 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	0.00	10232899	NESTUM PROBIOTICOS 5 CEREALES 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	1756.00	10233699	NESCAFE TRADICION FRASCO 24 X 48 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	260.00	10521799	CERELAC PROB IRN + CER + LEC5CER 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	156.00	10521899	CEREAL PROB IRON + TRIGO 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	15402.00	10807899	ECCO BEB BAS CEBA 24 X 190 GR PR 15 % XR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	104.00	10807999	ECCO BEB BAS CEBA 24 X 190 GR (PROM)	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	0.00	10866099	NAN 1 OPTIPRO FORM INFAN 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	2112.00	10868299	LECHE IDEAL LIGTH 24 X 400 GR + NESQUIK SOBR X 13 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	504.00	10879299	BESO DE MOZA A/S 24 X 9 X 4 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	3186.00	10879999	GALL.DORE INDIVIDUAL 24 X 6 X 24 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	394.00	10880299	GALL.FITNESS MIEL 24 X 9 X 30 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	34.00	10880499	GALL.FITNESS FRUTOS ROJOS 24 X 6 X 22 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	176.00	10881599	CHOC.TRIANGULO SENSACION 24 X 9 X 40 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	1842.00	10881699	LENTEJAS EN BOLSA 24 X 24 X 16 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	632.00	10881899	LENTEJAS EN CAJA 24 X 20 X 30 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	2264.00	10882599	CHOC.TRIANGULO CLASICO 24 X 22 X 30 GR	CJx24

TRUJILLO	Ago-24	806.00	10886999	CHOC.SUBLIME SONRISA 24 X 20 X 42 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	200.00	10887399	CHOC.TRIANGULO MARMOLEADO 24 X 22 X 33 GR	CJx24
TRUJILLO	Ago-24	496.00	10239199	MAGGI ADEREZO DE AJI ESPECIAL 25 X 10 X 38GR	CJx25
TRUJILLO	Ago-24	0.00	10239299	MAGGI ADEREZO DE CULANTRO 25 X 10 X 38GR	CJx25
TRUJILLO	Ago-24	548.00	10239399	MAGGI ADEREZO DE AJI AMARILLO 25 X 10 X 38GR	CJx25
TRUJILLO	Ago-24	688.00	10239799	MAGGI ADEREZO DE CULANTRO 25 X 3 X 38 GR	CJx25
TRUJILLO	Ago-24	642.00	10207299	CORN FLAKES 26 X 80 GR	CJx26
TRUJILLO	Ago-24	600.00	10207399	CEREAL CHOCAPIC 26 X 90 GR	CJx26
TRUJILLO	Ago-24	800.00	102179199	CALDO DE GALLINA 24 X 26 X 18.8 GR (PROM)	DSP X 26
TRUJILLO	Ago-24	11598.00	10224299	CALDO GALLINA X 18.8 GR (PROM)	DSP X 26
TRUJILLO	Ago-24	84.00	10879699	WAFER SUBLIME POWER 27 X 6 X 30 GR	cjax27
TRUJILLO	Ago-24	2652.00	10879799	GALL.DORE PAQT 27 X 230 GR	cjax27
TRUJILLO	Ago-24	242.00	10881299	CHOC.SUBLIME ALMENDRA 27 X 10 X 50 GR	cjax27
TRUJILLO	Ago-24	1704.00	10882299	CHOC.SUBLIME CLASICO 27 X 24 X 30 GR	cjax27
TRUJILLO	Ago-24	224.00	10866999	CHOCOLATE SUBLIME NESTLE 28 X 30 X 14 GR	CJ28
TRUJILLO	Ago-24	8.00	10885599	KIT KAT 4 FINGER 32 X 12 X 41.5 GR	CJAx32
TRUJILLO	Ago-24	774.00	1087799	CREMA DE LECHE 48 X 150 GR	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	144.00	10180099	LECHE IDEAL CREMOSITA 8 X 6 X 400 GR	CJx8
TRUJILLO	Ago-24	2444.00	10180299	CREMA DE LECHE 48 X 300 GR	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	12446.00	10180399	LECHE CONDENSADA 48 X 397 GR	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	300.00	101803199	LECHE COND NESTLE 48 X 397 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	8734.00	10181299	MANJAR NESTLE 4 X 12 X 200 GR	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	0.00	10187899	CREMA DE LECHE LIGHT48 X 150 GR	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	2834.00	10189799	MILO DOY PACK 48 X 200 GR	CJx48

TRUJILLO	Ago-24	452.00	10192499	NESQUIK CHOC DOY PACK 48 X 200 GR	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	87578.00	10192899	LECHE ANCHOR 48 X 96 GR	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	590.00	10192999	LECHE ANCHOR 48 X 96 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	1770.00	10204299	ECCO DOY PACK 48 X 50 GR	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	192.00	10212799	LECHE ANCHOR X 96 GR(PROM)	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	3876.00	10337599	LECHE CONDENSADA DOY PACK 48 X 90 GR	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	64.00	103375199	LECHE CONDENSADA DOY PACK 48 X 90 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	900.00	103375299	LECHE CONDENSADA DOY PACK 48 X 90 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	196.00	103375399	LECHE COND DOY PACK 48 X 90 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Ago-24	128.00	10520999	NESCAFE LATTE CARAMELO 6 X 8 X 17 GR	CJX6
TRUJILLO	Ago-24	456.00	10884299	GALL.MOROCHAS DOBLE PLACER 9 X 6 X 46 GR	CJAX9
TRUJILLO	Ago-24	100.00	10870199	CHOC.SUBLIME CARRE TABLETA 6 X 10 X 100 GR	CJx6
TRUJILLO	Ago-24	150.00	10880099	CHOC.SUBLIME ALMENDRA 6 X 10 X 100 GR	CJx6
TRUJILLO	Ago-24	116.00	10883299	CHOC.SUBLIME FRESA 6 X 10 X 100 GR	CJx6
TRUJILLO	Ago-24	198.00	10213399	MEZCLA LISTA PARA APANAR 6 X 12 X 92 GR	CJx6
TRUJILLO	Ago-24	344.00	10213499	MEZCLA PARA APANAR 6 X 12 X 80 GR	CJx72
TRUJILLO	Ago-24	348.00	10238499	CALDO DE GALLINA EN POLVO 72 X 6 X 7 GR	CJx72
TRUJILLO	Ago-24	2480.00	10225899	NKF KIRMA TIRA 8 X 10 X 17 GR	CJx8
TRUJILLO	Ago-24	3110.00	10234899	NESCAFE TRADICION TIRA 8 X 10 X 17 GR	CJx8
TRUJILLO	Ago-24	1896.00	10527399	MILO ACTIV GO TIR 10 X 8 X 36 GR	CJX10
TRUJILLO	Ago-24	19556.00	10181399	LECHE CONDENSADA 96 X 100 GR	CJx96
TRUJILLO	Set-24	27	10175299	NAN COMFORT LR 6 X 800 GR	UND
TRUJILLO	Set-24	849	10882499	GALL.MOROCHAS SNACK 8 X 8 X 46 GR	CJx8
TRUJILLO	Set-24	30	10234199	NKF KIRMA TIRA X 17 GR (PROM)	TRx10
TRUJILLO	Set-24	72	10174999	NAN LACTOSA FREE 12X400 GR	Cjx12
TRUJILLO	Set-24	36	10178799	NIDO CRECIMIENTO DESLACT LATA 12 X 800 GR	Cjx12
TRUJILLO	Set-24	261	10180999	MANJAR NESTLE 12 X 1 KL	CJx12

TRUJILLO	Set-24	340	10188999	NESCAFE FINA SELECCION 12 X 95 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	399	10189299	KETCHUP LIBBYS DOYPACK 12 X 380 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	2880	10189399	LECHE ANCHOR LATA 12 X 800 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	13950	10190099	MILO GRANULADO 12 X 400 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	126	10193399	NESCAFE DECAF 12 X 95 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	600	10193699	NESCAFE DECAF 12 X 48 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	4468	10204599	NESCAFE TRADICION JAR 12 X 185 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	49	10204699	NESCAFE TRADICION DOY PACK 12 X 170 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	3	10204999	NAN CONFORT NWHB 224 12 X 400 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	19	10205599	NKF KIRMA DOY PACK 12 X 170 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	16	10208699	TRIX CEREAL 12 X 480 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	76	10210599	SALSATI MAGGI DOY PACK 12 X 160 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	642	10211999	SALSATI TUCO DOY PACK 12 X 150 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	1324	10214099	KETCHUP LIBBYS DOYPACK 12 X 100 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	1227	10214499	MOSTAZA LIBBY'S DOY PACK 12 X 100 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	171	10216799	LA ROJITA DOY PACK 12 X 120 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	531	10216899	LA ROJITA DOY PACK 12 X 240 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	28	10223199	NAN 1 CONFORTIS FORMULA INF 12 X 900 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	18	10223399	NAN 2 CONFORTIS FORMULA INF 12 X 900 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	567	10223599	NESCAFE GOLD 12 X 100 GR	PKx12
TRUJILLO	Set-24	261	10225199	NESCAFE GOLD 12 X 50 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	231	10226899	NESCAFE DECAF 12 X 175 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	0	10228899	SALSATI MAGGI SOBRE 12 X 320 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	22	10233599	SALSA REC.CASERA 12 X 230 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	15	10236899	NAN 2L COMFORTIS F1 LATA 12 X 1.1KG	CJx12
TRUJILLO	Set-24	2391	10239499	LECHE CONDENSADA 12 X 393 GR + FRASCO	CJx12
TRUJILLO	Set-24	868	10243099	MILO ACTIV-GO DOY PACK 12 X 380 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	189	10283699	MOSTAZA LIBBY'S SOBRE 12 X 220 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	276	10337999	NESCAFE FINA SELECCION FRASCO 12 X 225 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	3	10338099	CONDENS 393 + CREMOSI 400 + GEL NEGR 75 X 12 PACK	CJx12
TRUJILLO	Set-24	117	10521199	NESCAFE TRADICION 12 X 95 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	36	10527899	NESTUM IRON + TRIGO FRUTAS 12 X 200 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	126	10859799	NESTUM BL IRON + ARROZ 12 X 350 GR	Cjx12
TRUJILLO	Set-24	76	10859899	NESTUM TRIGO MIEL 12 X 350 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	18	10866399	NAN 2 OPTIPRO FORM INFAN 12 X 900 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	18	10866499	NAN 3 OPTIPRO FORM INFAN 12 X 800 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	189	10867799	NESTUM BL IRON + 5 CEREALES 12 X 350 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	199	10884799	CHOC.PRINCESA ESTUCHE 12 X 24 X 8 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	18	10886499	FITNESS CEREAL 12 X 540 GR	CJx12
TRUJILLO	Set-24	4	10337199	FITNESS GRANOLA CRANBERRY BAG CER 14 X 300 GR	CJx14
TRUJILLO	Set-24	24	10337299	FITNESS GRANOLA HNY BAF CAR 14 X 300 GR	CJx14
TRUJILLO	Set-24	504	10337799	CHOC BOMBOM MULTIPACK (SUB,TRI,PRI) 15 X 360 GR	CJx15
TRUJILLO	Set-24	3108	101831199	NESCAFE KIRMA TIRA 16 X 11 GR (PROM)	TRx16

TRUJILLO	Set-24	511	101831299	NESCAFE KIRMA TIRA 16 X 11 GR (PROM)	TRx16
TRUJILLO	Set-24	1206	10194399	NKF KIRMA 16 X 190 GR + TAZA	Cjax16
TRUJILLO	Set-24	6	10198399	CHOCAPIC CEREAL 16 X 400 GR	CJx16
TRUJILLO	Set-24	294	101994199	NESCAFE FINA SELECCION 16 X 8 GR (PROM)	TRx16
TRUJILLO	Set-24	96	101994299	NESCAFE FINA SELECCION 16 X 8 GR (PROM)	TRx16
TRUJILLO	Set-24	24	10208099	FITNEES CEREAL MIEL & ALMENDRAS 16 X 480 GR	CJx16
TRUJILLO	Set-24	30	10238099	CHOCAPIC CAMEL CER 16 X 380 GR	Cjx16
TRUJILLO	Set-24	1	10968199	CHEERIOS MULTIGRAIN CEREAL 16X400 GR	Cjx16
TRUJILLO	Set-24	108	10886599	ESTRELLITAS CEREAL 18 X 330 GR	CJx18
TRUJILLO	Set-24	1840	10887699	GALL.MOROCHA 18 X 8 X 30 GR	CJx18
TRUJILLO	Set-24	16	10182299	MILO CEREAL 20 X 320 GR	CJx20
TRUJILLO	Set-24	213	10198599	CHOCAPIC CEREAL CHOCOLATOSO 20 X 250	CJx20
TRUJILLO	Set-24	30	10337399	LENTEJAS FIESTAS 20 X 320 GR	CJx20
TRUJILLO	Set-24	516	10861499	CORN FLAKES 20 X 180 GR	CJx20
TRUJILLO	Set-24	360	10883099	BESO DE MOZA 20 X 24 GR	CJx20
TRUJILLO	Set-24	1227	10199799	CHOC.SUBLIME SONRISA BLCO 21 X 12 X 40 GR	Cjax21
TRUJILLO	Set-24	537	1066599	MAGGI CALDO DE GALLINA 24 X 13 X 47 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	10	10171299	NAN 3 L CONFORTIS LATA 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	2010	10179699	NAN 2 LIQUIDO BEBES 24 X 410 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	807	10181099	MANJAR NESTLE 24 X 500 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	58156	10185599	LECHE IDEAL AMANECER 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	354	10187599	LECHE IDEAL LIGHT 24 X 400 ML	CJx24
TRUJILLO	Set-24	41001	10187799	LECHE IDEAL CREMOSITA 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	2253	10192199	NESQUIK OPTISTAR CHOC TARR 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	4	101959199	MILO TIRA 6 X 24 X 18 GR (PROM)	TRx24
TRUJILLO	Set-24	961	10199399	NKF KIRMA DOY PACK 24 X 45 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	351	10199599	CHOC.SUBLIME EXTREMO 24 X 12 X 55 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	2310	10200999	CALDO DE GALLINA TAPER 24 X 360 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	235	10201099	CALDO DE CARNE TAPER 24 X 360 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	148	10205799	NKF KIRMA DOY PACK 24X100GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	103	10219599	NESTUM BL PROB CI IRON + 8 CER 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	442	10223099	NAN 1 CONFORTIS FORMULA INF 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	160	10223299	NAN 2 CONFORTIS FORMULA INF 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	1641	10228299	NESCAFE TRADICION DOY PACK 24 X 45 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	2841	10229899	LECHE NAN-3 LIQ. 24 X 410 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	3	10230599	MILO TIRA 24 X 18 GR (PROM)	TRx24
TRUJILLO	Set-24	1	10232599	NESTUM PROBIOTICOS TRIGO Y FRUTAS 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	3	10232699	NESTUM PROBIOTICOS ARROZ 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	0	10232899	NESTUM PROBIOTICOS 5 CEREALES 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	1	10232999	NESTUM PROBIOTICOS 8 CEREALES 24 X 350 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	6835	10233699	NESCAFE TRADICION FRASCO 24 X 48 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	1945	10234299	MILO TIRA X 18 GR (PROM)	TRx24
TRUJILLO	Set-24	225	10521799	CERELAC PROB IRN + CER + LEC5CER 24 X 400 GR	CJx24

TRUJILLO	Set-24	99	10521899	CEREAL PROB IRON + TRIGO 24 X 400 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	20874	10807899	ECCO BEB BAS CEBA 24 X 190 GR PR 15 % XR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	135	10807999	ECCO BEB BAS CEBA 24 X 190 GR (PROM)	CJx24
TRUJILLO	Set-24	-1	10866099	NAN 1 OPTIPRO FORM INFAN 24 X 400 GR	CJx24
				LECHE IDEAL LIGTH 24 X 400 GR + NESQUIK SOBR X 13	
TRUJILLO	Set-24	6135	10868299	GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	268	10879299	BESO DE MOZA A/S 24 X 9 X 4 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	1648	10879999	GALL.DORE INDIVIDUAL 24 X 6 X 24 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	106	10880299	GALL.FITNESS MIEL 24 X 9 X 30 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	130	10881599	CHOC.TRIANGULO SENSACION 24 X 9 X 40 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	1846	10881699	LENTEJAS EN BOLSA 24 X 24 X 16 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	649	10881899	LENTEJAS EN CAJA 24 X 20 X 30 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	4623	10882599	CHOC.TRIANGULO CLASICO 24 X 22 X 30 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	1177	10886999	CHOC.SUBLIME SONRISA 24 X 20 X 42 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	130	10887399	CHOC.TRIANGULO MARMOLEADO 24 X 22 X 33 GR	CJx24
TRUJILLO	Set-24	127	10239199	MAGGI ADEREZO DE AJI ESPECIAL 25 X 10 X 38GR	CJx25
TRUJILLO	Set-24	0	10239299	MAGGI ADEREZO DE CULANTRO 25 X 10 X 38GR	CJx25
TRUJILLO	Set-24	366	10239399	MAGGI ADEREZO DE AJI AMARILLO 25 X 10 X 38GR	CJx25
TRUJILLO	Set-24	604	10239799	MAGGI ADEREZO DE CULANTRO 25 X 3 X 38 GR	CJx25
TRUJILLO	Set-24	454	10207299	CORN FLAKES 26 X 80 GR	CJx26
TRUJILLO	Set-24	522	10207399	CEREAL CHOCAPIC 26 X 90 GR	CJx26
TRUJILLO	Set-24	5821	10224299	CALDO GALLINA X 18.8 GR (PROM)	DSP X 26
TRUJILLO	Set-24	54	10879699	WAFER SUBLIME POWER 27 X 6 X 30 GR	cjax27
TRUJILLO	Set-24	3852	10879799	GALL.DORE PAQT 27 X 230 GR	cjax27
TRUJILLO	Set-24	325	10881299	CHOC.SUBLIME ALMENDRA 27 X 10 X 50 GR	cjax27
TRUJILLO	Set-24	3742	10882299	CHOC.SUBLIME CLASICO 27 X 24 X 30 GR	cjax27
TRUJILLO	Set-24	222	10866999	CHOCOLATE SUBLIME NESTLE 28 X 30 X 14 GR	CJ28
TRUJILLO	Set-24	1	10880699	CHOC.PRINCESA BOMBONES 32 X 44 X 8 GR	CJAx32
TRUJILLO	Set-24	1	10885599	KIT KAT 4 FINGER 32 X 12 X 41.5 GR	CJAx32
TRUJILLO	Set-24	294	1087799	CREMA DE LECHE 48 X 150 GR	CJx48
TRUJILLO	Set-24	189	10180099	LECHE IDEAL CREMOSITA 8 X 6 X 400 GR	CJx8
TRUJILLO	Set-24	1252	10180299	CREMA DE LECHE 48 X 300 GR	CJx48
TRUJILLO	Set-24	24298	10180399	LECHE CONDENSADA 48 X 397 GR	CJx48
TRUJILLO	Set-24	7402	10181299	MANJAR NESTLE 4 X 12 X 200 GR	CJx48
TRUJILLO	Set-24	1482	10189799	MILO DOY PACK 48 X 200 GR	CJx48
TRUJILLO	Set-24	981	10192499	NESQUIK CHOC DOY PACK 48 X 200 GR	CJx48
TRUJILLO	Set-24	33571	10192899	LECHE ANCHOR 48 X 96 GR	CJx48
TRUJILLO	Set-24	4	10192999	LECHE ANCHOR 48 X 96 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Set-24	2323	10204299	ECCO DOY PACK 48 X 50 GR	CJx48
TRUJILLO	Set-24	9153	10239599	LECHE IDEAL AMANECER 8 X 6 X 400 GR	CJx8
TRUJILLO	Set-24	2715	10337599	LECHE CONDENSADA DOY PACK 48 X 90 GR	CJx48
TRUJILLO	Set-24	3	103375399	LECHE COND DOY PACK 48 X 90 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Set-24	24	10520999	NESCAFE LATTE CARAMELO 6 X 8 X 17 GR	CJX6

TRUJILLO	Set-24	450	10884299	GALL.MOROCHAS DOBLE PLACER 9 X 6 X 46 GR	CJAX9
TRUJILLO	Set-24	15	10870199	CHOC.SUBLIME CARRE TABLETA 6 X 10 X 100 GR	CJx6
TRUJILLO	Set-24	22	10880099	CHOC.SUBLIME ALMENDRA 6 X 10 X 100 GR	CJx6
TRUJILLO	Set-24	37	10883299	CHOC.SUBLIME FRESA 6 X 10 X 100 GR	CJx6
TRUJILLO	Set-24	1381	10213399	MEZCLA LISTA PARA APANAR 6 X 12 X 92 GR	CJx6
TRUJILLO	Set-24	1	10213499	MEZCLA PARA APANAR 6 X 12 X 80 GR	CJx72
TRUJILLO	Set-24	1053	10238499	CALDO DE GALLINA EN POLVO 72 X 6 X 7 GR	CJx72
TRUJILLO	Set-24	1290	10225899	NKF KIRMA TIRA 8 X 10 X 17 GR	CJx8
TRUJILLO	Set-24	2092	10234899	NESCAFE TRADICION TIRA 8 X 10 X 17 GR	CJx8
TRUJILLO	Set-24	1404	10527399	MILO ACTIV GO TIR 10 X 8 X 36 GR	CJX10
TRUJILLO	Oct-24	593	10204599	NESCAFE TRADICION JAR 12 X 185 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	132	10204699	NESCAFE TRADICION DOY PACK 12 X 170 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	275	10205599	NKF KIRMA DOY PACK 12 X 170 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	59	10208699	TRIX CEREAL 12 X 480 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	454	10210599	SALSATI MAGGI DOY PACK 12 X 160 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	180	10210799	SALSATI TUCO DOY PACK 12 X 230 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	603	10211999	SALSATI TUCO DOY PACK 12 X 150 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	1838	10214099	KETCHUP LIBBYS DOYPACK 12 X 100 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	1195	10214499	MOSTAZA LIBBY'S DOY PACK 12 X 100 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	233	10216799	LA ROJITA DOY PACK 12 X 120 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	362	10216899	LA ROJITA DOY PACK 12 X 240 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	48	10220999	NKF FINA SELECCIÓN 12 X 200 GR	PKx12
TRUJILLO	Oct-24	40	10223199	NAN 1 CONFORTIS FORMULA INF 12 X 900 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	344	10223599	NESCAFE GOLD 12 X 100 GR	PKx12
TRUJILLO	Oct-24	321	10225199	NESCAFE GOLD 12 X 50 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	871	10225699	NKF KIRMA TARRO 12 X 190 GR	PQT X 12
TRUJILLO	Oct-24	132	10226899	NESCAFE DECAF 12 X 175 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	91	10228899	SALSATI MAGGI SOBRE 12 X 320 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	362	10239499	LECHE CONDENSADA 12 X 393 GR + FRASCO	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	91	10239699	SALSA REC.CASERA 12 X 150 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	1065	10243099	MILO ACTIV-GO DOY PACK 12 X 380 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	163	10283699	MOSTAZA LIBBY'S SOBRE 12 X 220 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	483	10337999	NESCAFE FINA SELECCION FRASCO 12 X 225 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	91	10521199	NESCAFE TRADICION 12 X 95 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	0	10859799	NESTUM BL IRON + ARROZ 12 X 350 GR	Cjx12
TRUJILLO	Oct-24	40	10866199	NAN 1 OPTIPRO FORM INFAN 12 X 900 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	0	10866499	NAN 3 OPTIPRO FORM INFAN 12 X 800 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	40	10867799	NESTUM BL IRON + 5 CEREALES 12 X 350 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	207	10884799	CHOC.PRINCESA ESTUCHE 12 X 24 X 8 GR	CJx12
TRUJILLO	Oct-24	0	10337199	FITNESS GRANOLA CRANBERRY BAG CER 14 X 300 GR	CJx14
TRUJILLO	Oct-24	40	10337299	FITNESS GRANOLA HNY BAF CAR 14 X 300 GR	CJx14
TRUJILLO	Nov-24	119	10196099	MILO X 18 GR (PROM)	UND

TRUJILLO	Nov-24	987	102122199	LECHE CONDENSADA X 100 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Nov-24	50	10217299	CALDO DE GALLINA EN CUBITOS X 20 KG	UND
TRUJILLO	Nov-24	62	10223899	LECHE CONDENSADA D.P.X 100 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Nov-24	657	10224199	LA ROJITA X 80 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Nov-24	119	10230799	MILO GRANULADO X 400 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Nov-24	268	10230899	LECHE CONDENSADA X 100 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Nov-24	392	10879299	BESO DE MOZA A/S 24 X 9 X 4 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	1307	10879999	GALL.DORE INDIVIDUAL 24 X 6 X 24 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	233	10880299	GALL.FITNESS MIEL 24 X 9 X 30 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	233	10880499	GALL.FITNESS FRUTOS ROJOS 24 X 6 X 22 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	0	10880899	CHOC.TRIANGULO MINI CLAS 24 X 44 X 8 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	95	10881599	CHOC.TRIANGULO SENSACION 24 X 9 X 40 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	1262	10881699	LENTEJAS EN BOLSA 24 X 24 X 16 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	507	10881899	LENTEJAS EN CAJA 24 X 20 X 30 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	1936	10882599	CHOC.TRIANGULO CLASICO 24 X 22 X 30 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	50	10885699	CHOC.SUBLIME CLASICO 24 X 30 GR(PROM)	DSPx24
TRUJILLO	Nov-24	629	10886999	CHOC.SUBLIME SONRISA 24 X 20 X 42 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	171	10887399	CHOC.TRIANGULO MARMOLEADO 24 X 22 X 33 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	369	10239199	MAGGI ADEREZO DE AJI ESPECIAL 25 X 10 X 38GR	CJx25
TRUJILLO	Nov-24	138	10239299	MAGGI ADEREZO DE CULANTRO 25 X 10 X 38GR	CJx25
TRUJILLO	Nov-24	335	10239399	MAGGI ADEREZO DE AJI AMARILLO 25 X 10 X 38GR	CJx25
TRUJILLO	Nov-24	149	10239799	MAGGI ADEREZO DE CULANTRO 25 X 3 X 38 GR	CJx25
TRUJILLO	Nov-24	521	10207299	CORN FLAKES 26 X 80 GR	CJx26
TRUJILLO	Nov-24	0	10207399	CEREAL CHOCAPIC 26 X 90 GR	CJx26

TRUJILLO	Nov-24	5002	10224299	CALDO GALLINA X 18.8 GR (PROM)	DSP X 26
TRUJILLO	Nov-24	122	10879699	WAFER SUBLIME POWER 27 X 6 X 30 GR	cjax27
TRUJILLO	Nov-24	1485	10879799	GALL.DORE PAQT 27 X 230 GR	cjax27
TRUJILLO	Nov-24	185	10881299	CHOC.SUBLIME ALMENDRA 27 X 10 X 50 GR	cjax27
TRUJILLO	Nov-24	1125	10882299	CHOC.SUBLIME CLASICO 27 X 24 X 30 GR	cjax27
TRUJILLO	Nov-24	50	10866999	CHOCOLATE SUBLIME NESTLE 28 X 30 X 14 GR	CJ28
TRUJILLO	Nov-24	50	10881799	CHOC.SUBLIME CHOCOLATE 28 X 30 X 16 GR	CJ28
TRUJILLO	Nov-24	0	10189899	MILO DOY PACK 32 X 400 GR	CJAx32
TRUJILLO	Nov-24	58	10885599	KIT KAT 4 FINGER 32 X 12 X 41.5 GR	CJAx32
TRUJILLO	Nov-24	122	1087799	CREMA DE LECHE 48 X 150 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	0	10180099	LECHE IDEAL CREMOSITA 8 X 6 X 400 GR	CJx8
TRUJILLO	Nov-24	1656	10180299	CREMA DE LECHE 48 X 300 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	9534	10180399	LECHE CONDENSADA 48 X 397 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	5237	10181299	MANJAR NESTLE 4 X 12 X 200 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	0	10182499	LECHE CONDENSADA DOY PACK 48 X 100 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	430	10187899	CREMA DE LECHE LIGHT48 X 150 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	0	10189699	MILO DOY PACK 48 X 50 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	1696	10189799	MILO DOY PACK 48 X 200 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	851	10192499	NESQUIK CHOC DOY PACK 48 X 200 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	16947	10192899	LECHE ANCHOR 48 X 96 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	1391	10204299	ECCO DOY PACK 48 X 50 GR	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	273	10212799	LECHE ANCHOR X 96 GR(PROM)	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	0	10212899	LECHE ANCHOR X 96 GR(PROM)	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	4136	10337599	LECHE CONDENSADA DOY PACK 48 X 90 GR	CJx48

TRUJILLO	Nov-24	149	103375199	LECHE CONDENSADA DOY PACK 48 X 90 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	122	103375299	LECHE CONDENSADA DOY PACK 48 X 90 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	77	103375399	LECHE COND DOY PACK 48 X 90 GR (PROM)	CJx48
TRUJILLO	Nov-24	122	10520999	NESCAFE LATTE CAMELO 6 X 8 X 17 GR	CJX6
TRUJILLO	Nov-24	1086	10884299	GALL.MOROCHAS DOBLE PLACER 9 X 6 X 46 GR	CJAX9
TRUJILLO	Nov-24	62	10870199	CHOC.SUBLIME CARRE TABLETA 6 X 10 X 100 GR	CJx6
TRUJILLO	Nov-24	122	10880099	CHOC.SUBLIME ALMENDRA 6 X 10 X 100 GR	CJx6
TRUJILLO	Nov-24	77	10883299	CHOC.SUBLIME FRESA 6 X 10 X 100 GR	CJx6
TRUJILLO	Nov-24	1911	10213499	MEZCLA PARA APANAR 6 X 12 X 80 GR	CJx72
TRUJILLO	Nov-24	2333	10225899	NKF KIRMA TIRA 8 X 10 X 17 GR	CJx8
TRUJILLO	Nov-24	2962	10234899	NESCAFE TRADICION TIRA 8 X 10 X 17 GR	CJx8
TRUJILLO	Nov-24	924	10527399	MILO ACTIV GO TIR 10 X 8 X 36 GR	CJX10
TRUJILLO	Nov-24	18088	10181399	LECHE CONDENSADA 96 X 100 GR	CJx96
TRUJILLO	Nov-24	10564	10211199	LA ROJITA TIRA 10 X 12 X 80 GR	CJx10
TRUJILLO	Nov-24	2482	10232199	NESCAFE DECAF 10 X 12 X 7 GR	Cjx10
TRUJILLO	Nov-24	28784	10189099	ECCO SACHET 12 X 12 X 10 GR	Cj x 12
TRUJILLO	Nov-24	115829	10195999	MILO TIRA 6 X 24 X 18 GR	CJx6
TRUJILLO	Nov-24	62	10201699	MAGGI CREMA DE HONGOS 12 X 12 X 65 GR	CJx144
TRUJILLO	Nov-24	0	10201799	SOPA DE RES C/FIDEOS 12 X 12 X 60 GR	CJx144
TRUJILLO	Nov-24	50	10206099	MAGGI SOPA CRI GALLINA 12 X 12 X 60 GR	Cj x 12
TRUJILLO	Nov-24	234	10206799	MAGGI CREMA DE ESPARRAGOS 12 X 12 X 66 GR	Cj x 12
TRUJILLO	Nov-24	359	10238599	SOPA POLLO C/FIDEOS 12 X 12 X 57 GR	CJx144
TRUJILLO	Nov-24	112	10238899	SOPA POLLO C/LETRA 12 X 12 X 57 GR	CJx144
TRUJILLO	Nov-24	753	10882699	GALL.FITNESS AVENA PASAS 24 X 6 X 22 GR	CJx24

TRUJILLO	Nov-24	3683	10191199	NESCAFE 3 EN 1 TIRA 10 X 16 X 24 GR	CJx10
TRUJILLO	Nov-24	9647	10199499	NESCAFE FINA SELECCION 10 X16 X 8 GR	CJx10
TRUJILLO	Nov-24	695	10885499	WAFFER JET NESTLE 18 X 9 X 25 GR	CAJA X 18
TRUJILLO	Nov-24	6916	10200199	NESQUIK OPTISTAR CHOC TIR 15 X 12 X 13 GR	CJX15
TRUJILLO	Nov-24	2409	10337499	GALL.MOROCHAS DOLE PLACER 30 X 6 X 34.4 GR	CJX30
TRUJILLO	Nov-24	135734	10191699	NKF KIRMA TIRA 12 X 16 X 9 GR	Cjx12
TRUJILLO	Nov-24	2070	10208299	GALL.FITNESS AJONJOLI 24 X 9 X 27 GR	CJX24
TRUJILLO	Nov-24	2766	10210499	GALL.FITNEES INTEGRAL 24 X 9 X 26 GR	CJX24
TRUJILLO	Nov-24	1503	10214699	BESO DE MOZA LUCUMA 24 X 9 X 24 GR	CJX24
TRUJILLO	Nov-24	10970	10888199	NESCAFE TRADICION 12 X 18 X 9 GR	CJX12
TRUJILLO	Nov-24	479	10993599	BESO DE MOZA FRESA 24 X 9 X 24 GR	CJX24
TRUJILLO	Nov-24	1370	10993699	BESO DE MOZA MENTA 24 X 9 X 24 GR	CJX24
TRUJILLO	Nov-24	0	10238799	SOPA POLLO C/FIDEOS 24 X 12 X 28.5GR	Cjx24
TRUJILLO	Nov-24	1696	10887299	CHOC.SUBLIME MINIS FUN 24 X 12 X 32 GR	Cjx24
TRUJILLO	Nov-24	5483	10887899	CHOC.SUBLIME MINI MANI 28 X 12 X 28 GR	CJX28
TRUJILLO	Nov-24	6006	10887999	CHOC.SUBLIME MINI ALMENDRAS 28 X 12 X 21 GR	CJX28
TRUJILLO	Nov-24	1739	10882799	CHOC.PRINCESA CAJA 24 X 16 X 8 GR	CJx24
TRUJILLO	Nov-24	2103	10194499	NKF KIRMA 8 X 50 X 6 GR	PKX8
TRUJILLO	Nov-24	1307	10200499	NESCAFE TRADICION 8 X 50 X 6 GR	PKX8
TRUJILLO	Nov-24	2532	10860699	CHOC.SUBLIME BOMBONES BOX ESP.24 X 20 X 8GR	Cj24
TRUJILLO	Nov-24	4104	10888099	CHOC.PRINCESA BARRA 28 X 20 X 30 GR	CJX28
TRUJILLO	Nov-24	125753	10217999	CALDO DE GALLINA 24 X 26 X 18.8 GR	PQTx24
TRUJILLO	Nov-24	10318	10233499	CALDO DE GALLINA 24X26X18.8GR + CARNE 9.4G	PQTx24
TRUJILLO	Nov-24	5037	10233899	CALDO DE CARNE 24 X 26 X 18.8 GR	PQTx24

TRUJILLO	Nov-24	12761	10187999	CALDO DE GALLINA EN POLVO 80 X 10 X 7GR	CJx80
TRUJILLO	Nov-24	5794	10188299	CALDO DE TOCINO EN POLVO 80 X 10 X 7 GR	CJx80
TRUJILLO	Nov-24	1756	10188399	CALDO DE CARNE EN POLVO 80 X 10 X 7GR	CJx80
TRUJILLO	Stock	660	10885499	WAFFER JET NESTLE 18 X 9 X 25 GR	CAJA X 18
TRUJILLO	Stock	30359	10189099	ECCO SACHET 12 X 12 X 10 GR	Cj x 12
TRUJILLO	Stock	55	10206799	MAGGI CREMA DE ESPARRAGOS 12 X 12 X 66 GR	Cj x 12
TRUJILLO	Stock	3388	10860699	CHOC.SUBLIME BOMBONES BOX ESP.24 X 20 X 8GR	Cj24
TRUJILLO	Stock	119	10866999	CHOCOLATE SUBLIME NESTLE 28 X 30 X 14 GR	CJ28
TRUJILLO	Stock	938	10199799	CHOC.SUBLIME SONRISA BLCO 21 X 12 X 40 GR	Cjax21
TRUJILLO	Stock	59	10879699	WAFER SUBLIME POWER 27 X 6 X 30 GR	cjax27
TRUJILLO	Stock	233	10881299	CHOC.SUBLIME ALMENDRA 27 X 10 X 50 GR	cjax27
TRUJILLO	Stock	2201	10882299	CHOC.SUBLIME CLASICO 27 X 24 X 30 GR	cjax27
TRUJILLO	Stock	2797	10879799	GALL.DORE PAQT 27 X 230 GR	cjax27
TRUJILLO	Stock	10	10885599	KIT KAT 4 FINGER 32 X 12 X 41.5 GR	CJAx32
TRUJILLO	Stock	442	10884299	GALL.MOROCHAS DOBLE PLACER 9 X 6 X 46 GR	CJAX9
TRUJILLO	Stock	48	10527399	MILO ACTIV GO TIR 10 X 8 X 36 GR	CJX10
TRUJILLO	Stock	1691	10211199	LA ROJITA TIRA 10 X 12 X 80 GR	CJx10
TRUJILLO	Stock	0	10229099	SALSA REC.CASERA TIRA 10 X 12 X 80 GR	Cjx10
TRUJILLO	Stock	196	10232199	NESCAFE DECAF 10 X 12 X 7 GR	Cjx10
TRUJILLO	Stock	394	10191199	NESCAFE 3 EN 1 TIRA 10 X 16 X 24 GR	CJx10
TRUJILLO	Stock	3724	10199499	NESCAFE FINA SELECCION 10 X16 X 8 GR	CJx10
TRUJILLO	Stock	5	10189299	KETCHUP LIBBYS DOYPACK 12 X 380 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	5	10216799	LA ROJITA DOY PACK 12 X 120 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	4	10180999	MANJAR NESTLE 12 X 1 KL	CJx12
TRUJILLO	Stock	8586	10190099	MILO GRANULADO 12 X 400 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	70	10214499	MOSTAZA LIBBY'S DOY PACK 12 X 100 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	5	10210599	SALSATI MAGGI DOY PACK 12 X 160 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	14	10211999	SALSATI TUCO DOY PACK 12 X 150 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	23	10210799	SALSATI TUCO DOY PACK 12 X 230 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	0	10208699	TRIX CEREAL 12 X 480 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	12	10226899	NESCAFE DECAF 12 X 175 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	12	10223199	NAN 1 CONFORTIS FORMULA INF 12 X 900 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	7	10225199	NESCAFE GOLD 12 X 50 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	87	10193699	NESCAFE DECAF 12 X 48 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	30	10193399	NESCAFE DECAF 12 X 95 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	0	10239699	SALSA REC.CASERA 12 X 150 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	5	10233599	SALSA REC.CASERA 12 X 230 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	0	10216899	LA ROJITA DOY PACK 12 X 240 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	1824	10204599	NESCAFE TRADICION JAR 12 X 185 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	3	10204699	NESCAFE TRADICION DOY PACK 12 X 170 GR	CJx12
TRUJILLO	Stock	7	10204999	NAN CONFORT NWHB 224 12 X 400 GR	CJx12

TRUJILLO	Stock	73	102122199	LECHE CONDENSADA X 100 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Stock	10	10230799	MILO GRANULADO X 400 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Stock	5	10230899	LECHE CONDENSADA X 100 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Stock	75	10183499	POLOS KIRMA (PROM)	UND
TRUJILLO	Stock	14	10231999	MILO GRANULADO X 400 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Stock	7	10175299	NAN COMFORT LR 6 X 800 GR	UND
TRUJILLO	Stock	46	102133199	MEZCLA LISTA PARA APANAR 12 X 92 GR (PROM)	UND
TRUJILLO	Stock	1680	10189799	MILO DOY PACK 48 X 200 GR	CJx48

---