

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

**“MEJORA EN LA GESTIÓN DE STOCK  
PARA REDUCIR EL INCUMPLIMIENTO EN  
LAS VENTAS DE LA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA IMPEMAR E.I.R.L -SEDE  
VENTANILLA, LIMA 2023”**

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

**Licenciada en Administración**

**Autor:**

Rosa Benilda Calderon Quispe

**Asesor:**

Mg. Diego Antonio Espino Vejarano

<https://orcid.org/0000-0001-5811-8608>

**Lima - Perú**

**2025**

## Informe de Similitud

# Rosa Benilda Calderon Quispe

## TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ROSA BENILDA CALDERON QUISPE

 Quick Submit

 Quick Submit

 Asesores

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::1:3198828492

Fecha de entrega

29 mar 2025, 11:41 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

29 mar 2025, 11:51 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

O\_DE\_SUFICIENCIA\_PROFESIONAL\_-\_ROSA\_BENILDA\_CALDERON\_QUISPE.docx

Tamaño de archivo

6.2 MB

85 Páginas

15.089 Palabras

84.702 Caracteres

## 14% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## **Dedicatoria**

A mis padres cuyo amor, dedicación y sacrificio ha sido mi mayor motivación y siempre han estado allí para darme el apoyo inquebrantable que me ha permitido llegar hasta aquí. A mi familia que se mantiene igualmente comprometida conmigo y que nunca ha dejado de creer en mí.

## **Agradecimiento**

Expreso mi agradecimiento a Dios, por darme fuerza, amor y felicidad, por darme fuerza interna y perseverancia para llegar a este punto importantísimo de mi vida.

A mi asesor, Mg. Diego Antonio Espino Vejarano, por su valiosa orientación, pautas, por permitirme mejorar y fortalecer mis conocimientos a través de este trabajo.

Finalmente, a la empresa, por brindarme la oportunidad de expresar y aplicar mis conocimientos en un lugar de trabajo real.

## Tabla de contenido

Índice de tablas .....	7
Índice de Figuras.....	8
Índice de ecuaciones .....	9
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Logística .....	19
2.3. Gestión Logística.....	20
2.4. Clasificación ABC .....	21
2.5. Cantidad Económica de Pedido (EOQ).....	21
2.6. Operador Logístico .....	22
2.7. Gestión de stock .....	23
2.8. Gestión de ventas.....	23
2.9. Modelo de negocio .....	25
2.10. Área comercial.....	25
2.11. Eficacia .....	26
2.12. Eficiencia .....	27
2.13. Organigrama .....	27
2.14. Plan comercial .....	28
2.15. Segmento de mercado.....	29

2.16. Rotura de stock .....	30
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS .....	76
ANEXOS .....	84

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de priorización de la encuesta realizada .....	50
Tabla 2 Incumplimiento de ventas de productos no gasificados .....	52
Tabla 3 Herramientas de mejora.....	53
Tabla 4 Diagrama de Gantt de implementación de las mejoras .....	54
Tabla 5 Presupuesto para el desarrollo del ABC y EOQ y capacitación.....	55
Tabla 6 Clasificación ABC.....	55
Tabla 7 Resultados de la clasificación ABC .....	56
Tabla 8 Costo de almacenamiento -2023 .....	58
Tabla 9 Determinación de la cantidad óptima de pedido por producto.....	59
Tabla 10 Punto de reposición .....	61
Tabla 11 Cronograma de las capacitaciones.....	66
Tabla 12 Incumplimiento de ventas de productos no gasificados – 2024.....	70
Tabla 13 Reducción del incumplimiento de ventas antes y después de las mejoras .....	72

## Índice de Figuras

Figura 1 Estructura organizacional.....	15
Figura 2 Ubicación de la empresa .....	18
Figura 3 Logo .....	18
Figura 4 Incentivos a los colaboradores .....	33
Figura 5 Evidencias de exhibición enviadas por gestor stills.....	33
Figura 6 Instalación de equipos de frío .....	35
Figura 7 Instalación de exhibidores.....	36
Figura 8 Envío de avances acumulados en grupo de WhatsApp y compromisos enviados por vendedores.....	38
Figura 9 Seguimiento en línea de los indicadores de gestor stills.....	38
Figura 10 Mantenimiento cartera de productos stills .....	41
Figura 11 Reportes enviados por vendedor - Volumen por marca.....	43
Figura 12 Avance de imperdonables .....	43
Figura 13 Avance coberturas incentivos .....	43
Figura 14 Reportes enviados al grupo de WhatsApp de indicadores y de ejecución.....	44
Figura 15 Reporte enviado por almacén del stock disponible.....	46
Figura 16 Reporte stock adaptado para gestores stills.....	46
Figura 17 Diagrama de Ishikawa del incumplimiento de ventas.....	49
Figura 18 Diagrama de Pareto .....	51
Figura 19 Reporte de stock enviado por WhatsApp y al grupo de las personas encargadas para el abastecimiento.....	65
Figura 20 Reducción del incumplimiento de ventas .....	73

## Índice de ecuaciones

Ecuación 1 Fórmula del EOQ.....	58
---------------------------------	----

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en la empresa Distribuidora Impemar E.I.R.L., con el objetivo de mejorar la gestión de stock y reducir el incumplimiento de ventas en la categoría de bebidas emergentes (Stills) durante el año 2023. Se identificaron como causas principales la falta de control de inventario, métodos inadecuados de seguimiento y escasa capacitación del personal. Para abordarlas, se implementaron estrategias como la clasificación ABC, el modelo EOQ, el uso de reportes digitales mediante WhatsApp y la capacitación al equipo de ventas. Estas acciones permitieron priorizar productos clave, optimizar la reposición por SKU y mejorar la coordinación entre ventas y almacén. Como resultado, el incumplimiento de ventas se redujo de 20.4 % en 2023 a 7.0 % en 2024, logrando una mejora de 13.4 puntos porcentuales. La aplicación de estas herramientas no solo mejoró la disponibilidad de productos en el punto de venta, sino que también fortaleció la toma de decisiones comerciales. Se concluye que una gestión de inventario estructurada y el uso de herramientas tecnológicas son claves para mejorar la gestión de stock.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Distribuidora Impemar E.I.R.L. es una empresa peruana con más de 25 años en el mercado de la distribución y comercialización de productos de Coca-Cola en el país. El modelo de negocio de la organización se basa en el suministro eficiente de bebidas en varias regiones del Perú y opera en base a una infraestructura logística sólida y centros de distribución bien ubicados. A lo largo de los años, la empresa ha adquirido una posición fuerte en la cadena de suministro que asegura la disponibilidad de los productos para los minoristas y mayoristas.

El departamento de ventas desempeña un papel clave en la implementación de los planes comerciales y el crecimiento de las ventas. Administra varias carteras de productos, incluido un segmento de bebidas emergentes en crecimiento, que son particularmente populares entre los jóvenes. Adicionalmente, el área de ventas coopera con el área de logística y distribución para mitigar el riesgo de rotura de stock de los productos

El problema identificado en la gestión de ventas fue la falta de supervisión y regularización de inventarios de las nuevas bebidas. La falta de visibilidad del inventario en tiempo real hacía que, muchas veces, los productos estén desabastecidos, lo que afectaba negativamente a la venta de productos. La falta de informes diferenciados complica la posibilidad de evaluar cómo ha cambiado la demanda y, en consecuencia, dificulta la planificación. Hay que subrayar que, debido a todos estos problemas, no se alcanzaron las ventas previstas.

Para abordar el incumplimiento de las ventas, se implementaron mejoras en la gestión de stock, con las herramientas de la clasificación ABC y el modelo EOQ. La clasificación ABC ayudó a priorizar los productos según su rotación y su influencia en el

volumen total de ventas. Los productos con mayor influencia se clasificaron en el grupo A para garantizar su rápido reabastecimiento, mientras que los productos de baja influencia se asignaron al grupo C y se mantuvieron en stock en cantidades mínimas. La aplicación del modelo EOQ contribuyó a definir la cantidad óptima de productos para reabastecer el stock. Además, la comunicación con los empleados de ventas se mejoró utilizando soluciones digitales para monitorear su progreso hacia metas de ventas específicas. En general, todas las mejoras mencionadas ayudaron a maximizar la disponibilidad de productos para los compradores, reducir las pérdidas debido a la falta de productos y prevenir incumplimientos futuros en las ventas.

A continuación, se detalla información relevante de la empresa en la que se desarrolló el presente trabajo.

### **1.1. Giro del negocio**

El giro del negocio de Distribuidora Impemar E.I.R.L. se centra en la venta, almacenamiento y distribución de productos de Coca-Cola en Perú. La empresa actúa como un operador logístico clave, asegurando el abastecimiento y comercialización de bebidas en diversas regiones del país.

### **1.2. Reseña histórica**

Inició operaciones en abril de 1999 con 200 clientes en el Callao como distribuidor autorizado de Embotelladora latinoamericana SA-ELSA (Coca Cola). Para abril de 2003, se había expandido territorialmente para atender los distritos de Callao, Ventanilla y Puente Piedra, con un total de 4100 clientes y 13 rutas distribuidas por segmento. En el año 2004 inicia operación ante la unión de Coca Cola e Inca Kola, como mayorista especial de Corporación José R. Lindley, atendiendo 2500 clientes en 16 rutas, en los distritos del Callao y Ventanilla, ante la incorporación de nuevas Bebidas, ampliación de

territorio , asume también el territorio de Ancón con 600 clientes y 4 rutas en su momento, llegando a incrementar la cartera de clientes en más de 5000 mil clientes, el mismo año ante el crecimiento del territorio y siendo el local del callao como almacén , se traslada a un local industrial de mayor capacidad de almacenamiento en el distrito de Ventanilla – Mi Perú,.

Siendo ya distribuidor autorizada inicia la reestructuración de zonas, por la conquista de nuevos territorios como Pachacútec y urbanizaciones de Ancón, es necesario incrementar más vendedores, por el cual en Julio del 2007 asume nuevos distritos de atención como son Comas, Carabaylo.

Considerando la ubicación de las nuevas zonas adquiridas para atención, es necesario adquirir un nuevo local y más grande ante la necesidad de atención para ahorro de tiempos del GV, transporte, se adquiere una sucursal en Comas, distribuyendo desde esa locación los distritos de Comas, Carabaylo y parte de Puente Piedra, ante el crecimiento de territorio, clientes, vendedores, supervisores para liderar equipos de vendedores, se adquiere la renovación de flota con unidades nuevas,

Adquirieron nuevos territorios en el Norte Chico, específicamente en las provincias de Huaral y Huacho, en junio de 2013. Con 9037 clientes en 55 rutas, también se especializaron en las ventas del canal moderno y se asume nuevo territorio en Huarney incrementando la cartera de clientes en más de 9500 clientes.

En el 2016 asume las operaciones en el Norte, Chiclayo, Piura, Cajamarca, en el 2021 se amplía la zona de atención a Talara, en el 2022 asume las operaciones en Tumbes.

Esta organización se encarga de la venta, almacenamiento y distribución de los productos de Coca Cola en Perú, con más de 1670 trabajadores, 81 mil clientes, facturación anual de 172 mm de soles, 217 camiones en T2, 8 centros de distribución.

Ante los crecimientos de territorio, siendo Impemar Group distribuidor autorizado de ACL, ECOBESA una empresa directa de Arca Continental, asume el área de ventas (vendedores, supervisores, coordinadores, gerente, mercaderista) bajo su planilla y dirección en cuanto a indicadores, procesos de venta, al igual que el área Logística, facturación y caja directamente en los almacenes de Impemar Group, quedando solo el área de Distribución y parte administrativa bajo dirección de Impemar Group en las Sedes de Comas, Chiclayo, Piura bajo esta modalidad distribución.

En cuanto a las sedes de Ventanilla, Cajamarca, Norte Chico (Huacho, Barranca, Huarney), Tumbes, Talara viene siendo asumiendo directamente Impemar Group con todas las áreas bajo su dirección, pero con los lineamientos de atención de Arca Continental, ante esta circunstancias y con el incremento del portafolio de productos año a año, pues la modalidad de atención del Gestor de Ventas y con la Gama de indicadores que debe manejar el área de ventas, en el 2019 Arca Continental Lindley (ACL) y el CDA(Centro de distribución autorizado) con el área de Ruta de mercado (RTM) de ACL se dio la reestructuración de las rutas e implementación de las nuevas figuras de ventas que atiende en exclusivo solo los SKUS no gasificados que son categorías nuevas (stills), que serían los GV Stills, quienes se encargan de visitar a los clientes para seguir desarrollando el portafolio de nuevas bebidas.

### **1.3. Misión**

Utilizar herramientas de marketing para generar un consumo impulsivo en los puntos de venta, llegando así a todos los clientes con los productos. Crear un ámbito inigualable de trabajo para el cumplimiento de los mejores, sueños e ilusiones, transmitiendo una rentabilidad honesta a la sociedad.

### **1.4. Visión**

Consolidarnos como la mejor alternativa en la distribución de productos de consumo masivo en el Perú, evolucionando hacia un Operador Logístico de referencia, con infraestructura de vanguardia y procesos alineados a los más altos estándares de calidad y competitividad

### 1.5. Organigrama

La estructura organizacional se muestra a continuación.

**Figura 1**

*Estructura organizacional*



*Nota.* Muestra las áreas de la empresa

El organigrama ilustra una estructura jerárquica funcional, con las decisiones estratégicas centralizadas en el CEO y la dirección, mientras que la ejecución operativa se reparte entre múltiples ubicaciones gestionadas de forma descentralizada. Esto facilita una gestión organizada de las actividades y una asignación eficaz de funciones dentro de la organización.

A continuación, se describe el organigrama:

- Nivel superior:

El CEO, Edwin Chihuantito, se encuentra en la cima de la organización, siendo la

máxima autoridad y responsable de la dirección estratégica de la empresa.

- Nivel de gerencias:

Se presentan cuatro gerencias, cada una con funciones específicas que se detallan a continuación:

**Gerencia de Flota:** Esta gerencia se encarga de la supervisión de la administración de los vehículos, arriendo y movilización que se utilice para la distribución. Esta división tiene como propósito principal asegurar los niveles de eficiencia de la flota de transporte, manifestado en la minimización de los tiempos dedicados al reparto, y en consecuencia, a la reducción de gastos operativos asociados. Tiene a su cargo la operación de reparación preventiva y reparativa de camiones, planificación de rutas y uso de combustible, seguridad y transporte y las licitaciones de contratos de arriendo. Al mismo tiempo, se encarga de la administración de las condiciones de los mismos para la mantención de las condiciones de uso.

**Gerencia de Operaciones:** Esta gerencia opera sobre la base de la supervisión de las operaciones logísticas, de almacenaje y distribución de productos. Asimismo, tiene a cargo la vigilancia de los Centros de Distribución. Los objetivos de esta división existen en la racionalización, supervisión y control de los procesos de producción y almacenamiento.

**Gerencia de Tesorería y Compras:** Administra el flujo de caja y el financiamiento de la empresa, asimismo se encarga de la planificación de pago por compra a proveedores, la renegociación de materia prima y productos y la correcta clasificación de costos por mano de obra.

**Gerencia de Administración y Finanzas:** Asegura la correcta administración de los

recursos de la empresa, asimismo asegura la gestión eficiente del capital de la empresa, la correcta elaboración de los presupuestos y el trato de los estados financieros. Adicionalmente, mantiene los costos mínimos y las ganancias adecuadas. Nivel corporativo y administradores regionales:

Debajo de las gerencias se encuentra una sección etiquetada como "Corporativo", para referirse a un equipo central que apoya la dirección de la empresa.

Se presentan administradores asignados a distintas ubicaciones, lo que indica que la empresa opera en diversas regiones. Estos administradores están a cargo de gestionar las operaciones locales en: Comas, Ventanilla, Huacho, Huaral, Piura, Chiclayo, Cajamarca, Tumbes

## **1.6. Valores corporativos**

Los valores corporativos de la empresa son:

- Honestidad
- Lealtad
- Trabajo en Equipo
- Vocación
- Compromiso
- Respeto

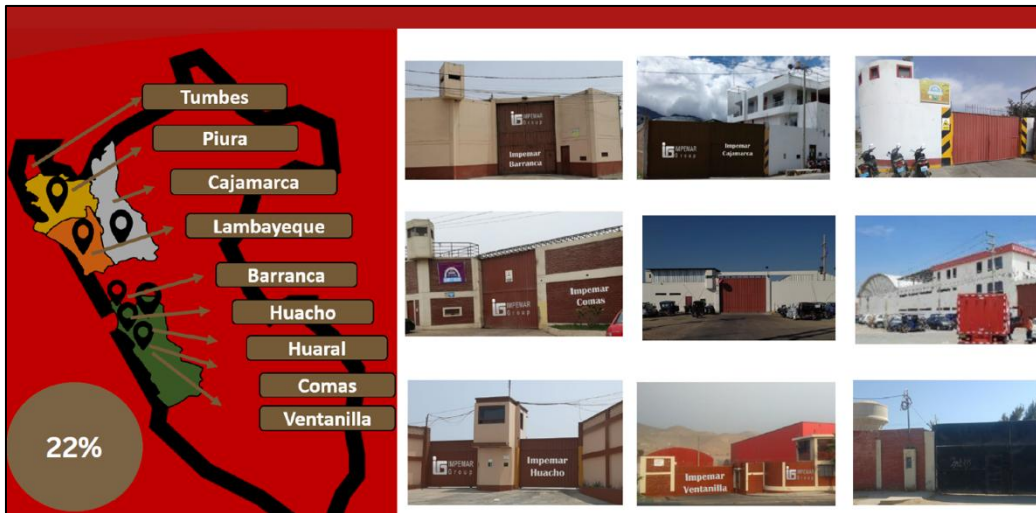
## **1.7. Ubicación de la empresa**

La empresa Impemar Group tiene presencia en varias regiones del Perú ocupando el 22% del volumen de venta nacional, operando a través de diferentes centros de distribución estratégicamente ubicados. En la figura 2, se muestra que la empresa tiene cobertura en diversas zonas. Las principales sedes de la empresa están en las siguientes

ciudades y regiones: Tumbes, Piura, Cajamarca, Lambayeque, Barranca, Huacho, Huaral, Comas (Lima) y Ventanilla (Callao).

## Figura 2

*Ubicación de la empresa*



*Nota.* Obtenido de la organización

## 1.8. Principales servicios

La empresa se encarga del almacenamiento, venta y distribución de los productos de Coca – Cola en Perú.

## 1.9. Logo

El logotipo se muestra a continuación.

## Figura 3

*Logo*



*Nota.* Obtenido de la organización

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla las bases teóricas que fundamentan la investigación, proporcionando un análisis detallado de conceptos clave como gestión logística, clasificación ABC, EOQ, stock y ventas. Se revisarán diversas fuentes para comprender la relevancia de una adecuada gestión de stock. Además, se explorarán modelos y metodologías aplicables en el contexto del estudio, para establecer un marco de referencia sólido.

### 2.1. Logística

La logística abarca las actividades y procesos involucrados en la planificación, ejecución y regulación del flujo de materiales, productos e información desde el punto de origen hasta el destino final. También implica la gestión del transporte, almacenamiento, inventarios y distribución, buscando optimizar los recursos y garantizar la disponibilidad de los productos en el momento y lugar adecuados (Sánchez et al., 2021). Según Gómez et al. (2020), se encarga de supervisar las políticas, métodos y recursos para garantizar la satisfacción del cliente al mínimo coste.

Optimiza el aprovisionamiento, la fabricación, el almacenamiento, la distribución y el transporte para entregar los artículos a tiempo, en las condiciones adecuadas y a los clientes, asimismo, la logística es una estrategia estratégica que impulsa la competitividad al reducir los costes, la incertidumbre y la ineficiencia (Mora, 2023).

### 2.2. Cadena de suministro

Constituye una red de proveedores, empresas focales y clientes en múltiples niveles que participan en el intercambio de información, capital, productos y servicios desde el abastecimiento hasta la producción o la prestación de servicios, incluida la logística inversa (Gómez et al., 2020). La interacción entre marketing, logística y

producción dentro de una empresa, son las principales preocupaciones (Palacios, 2022).

Aunque una empresa cuenta con múltiples oportunidades para implementar una cadena de suministro, también debe superar diversos desafíos y adaptarse a cambios durante este proceso. Esto se debe a que se establecen las directrices necesarias para preparar a la empresa para el funcionamiento de estos sistemas que contribuyen a su correcto funcionamiento. Estos cambios pueden incluir modificaciones internas y la adquisición de las habilidades de comunicación necesarias con los proveedores (Campos et al., 2023).

### **2.3. Gestión Logística**

Implica supervisar eficiente y eficazmente la planificación, adquisición, almacenaje y mantenimiento de un artículo con el fin de cumplir objetivos específicos, y tiene como propósito asegurar que los bienes y materiales fluyan eficientemente, reduciendo costos y tiempos de entrega (Sutrisno y Kaihatu, 2022); y es de vital importancia ya que una enorme influencia procede de la mejora de la planificación del flujo de materiales con los nodos de la cadena de suministro a medida que se gestionan los pedidos, en general, se produce un efecto de sinergia cuando se aplican los principios de la gestión logística (Guzenko y Guzenko, 2022).

La ejecución errónea de la gestión logística conduce a resultados adversos, como retrasos en el despacho de productos, fallos físicos, discrepancias en la recepción de requerimientos, demoras en el inventario e insatisfacción de los clientes y elevados gastos operativos, lo que conduce a una reducción de la competitividad (Lamar et al., 2022); es por ello que para llevar un buen control de sus productos, las empresas actualmente suelen evitar tener presencia de productos con defectos y el deterioro de su ciclo de inventario, por lo cual está aplicando la gestión logística (Sánchez et al., 2023).

## 2.4. Clasificación ABC

La gestión logística cuenta con diversas herramientas que permiten a las empresas mejorar sus resultados logísticos en la compra, transporte, almacenaje y distribución, mejorando así su competitividad (Vargas et al., 2022).

Una de las herramientas es la clasificación ABC, el cual es un método ampliamente reconocido y empleado con frecuencia para clasificar artículos, ya que organiza y optimiza los inventarios dentro de las empresas y busca maximizar la eficiencia, así como también controlar y gestionar los procesos de adquisición, almacenaje y venta, para mejorar la rentabilidad de la empresa (Stević et al., 2020).

En las empresas, la mayor parte de la inversión se realiza relativamente pocos artículos; de allí que la clasificación ABC de la inversión en inventario resulta de suma utilidad en cuanto al análisis y sofisticación del control (Flores y Cevallos, 2023).

El método ABC es una técnica de gestión de inventarios fundamentada en el principio de Pareto (80/20), el cual señala que los productos no demandan igual atención. Esta estrategia los clasifica en tres grupos diferenciados: el grupo A, que incluye los productos más críticos por su impacto en la producción o su alto valor económico, requiere un control riguroso; el grupo B, de importancia intermedia, necesita un seguimiento moderado; y el grupo C, compuesto por productos de menor relevancia, se gestiona con un control más flexible (Borbor y López, 2024).

## 2.5. Cantidad Económica de Pedido (EOQ)

Es un modelo utilizado en gestión de existencias para calcular la cantidad idónea que una compañía debería pedir de un artículo específico cada vez que realiza un requerimiento para minimizar los costos de almacenamiento (Kumar et al., 2023).

El EOQ tiene como finalidad calcular el tamaño óptimo de pedido de los artículos

en los procesos de producción, así como también la consideración tanto del momento y la cantidad de artículos pedidos, así como la mengua de costes para el sistema y para el cliente (Abbasi et al., 2022).

Este enfoque permite optimizar el flujo de aprovisionamiento, asegurando mantener la eficacia operativa, los productos deben llegar a tiempo y en cantidades suficientes. Su aplicación es sencilla, porque se basa en una fórmula específica, garantizando así un equilibrio entre disponibilidad y gastos (Borbor y López, 2024).

## **2.6. Operador Logístico**

Para reducir costos y tiempos en la cadena de suministro, de ahora en adelante CS, se externalizan diversas operaciones logísticas, lo que ha impulsado la aparición de empresas especializadas, conocidas como operadores logísticos y estos desempeñan un papel clave al gestionar estratégicamente, tácticamente y operativamente un mayor número de procesos (Sánchez et al., 2023).

Los sistemas de transporte de los operadores logísticos incluyen sistemas de trazabilidad, para seguir en tiempo real el estado de sus mercancías, si ya han salido del almacén, si están en reparto, si están entregadas, ver el albarán de entrega, etc. (Transgesa, 2020).

Los operadores logísticos, son considerados aliados estratégicos para una importadora, ya que gestionan de forma adecuada los recursos, aprovechando su conocimiento y experiencia para ofrecer soluciones logísticas optimizadas, además, su relevancia radica en el perfeccionamiento del diseño de procesos, asimismo, fortalecen procesos logísticos clave (transporte, almacenamiento, inventarios y distribución), contribuyendo a una gestión más lean al reducir inventarios innecesarios y gastos operativos (Granda & Sánchez, 2023)

## 2.7. Gestión de stock

En administración, la gestión de stock o existencias constituye un proceso administrativo clave que garantiza la disponibilidad óptima de productos, equilibrando tres variables críticas: cantidad, calidad y oportunidad de suministro, mientras se minimizan los costos operativos (Marcillo y Zambrano, 2023).

Desde una perspectiva contable, este sistema permite a las organizaciones mantener un registro preciso de sus existencias comerciales, facilitando el control del flujo de mercancías y la planificación estratégica de ventas (Marcillo y Zambrano, 2023).

La administración de inventarios es tener productos básicos en circunstancias adecuadas de cantidad, calidad y oportunidad que minimicen los costos (Romero et al., 2021).

La gestión stock se refiere al conjunto de prácticas que permiten a las organizaciones monitorear el flujo de mercancías, desde su adquisición hasta su venta o uso interno, que incluye no sólo las materias primas y su almacenamiento y uso, sino también los productos terminados que están a la venta. El objetivo de la gestión de existencias es mantener la cantidad correcta de productos a mano en todo momento, reduciendo al mismo tiempo los gastos derivados de tener demasiados o muy pocos (Calle y Solís, 2024).

La administración de existencias abarca: establecer normas de inventario, clasificar artículos, analizar proveedores y gestionar el almacén, procesos interrelacionados que optimizan el servicio al cliente y la rentabilidad (Corella & Olea, 2023).

## 2.8. Gestión de ventas

Coordina tanto el talento humano como los recursos disponibles, aplicando

directrices y métodos sistemáticos para lograr los resultados comerciales esperados con máxima productividad, que permiten estructurar dicho proceso de manera eficiente considerando un análisis constante de la demanda y su abastecimiento además de la coordinación entre los departamentos de ventas operaciones y finanzas lo que facilita una evaluación precisa de la carga laboral dentro de la organización destacando su importancia en que una planificación adecuada posibilita la definición de estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos corporativos en un tiempo determinado permitiendo también anticipar y mitigar posibles riesgos que puedan afectar dichos resultados (Cristóbal et al., 2024).

Comprende un proceso integral que inicia con la planificación estratégica y fijación de objetivos, continúa con la ejecución de políticas y tácticas comerciales, y culmina con la supervisión de todas las actividades. Este ciclo incluye componentes esenciales como la motivación del equipo comercial, la comunicación efectiva, el monitoreo constante de resultados y la capacitación constante del personal lo que contribuye al control eficiente de los programas de ventas permitiendo que un manejo adecuado de estos factores maximice el retorno sobre la inversión incrementando la participación en el mercado optimice el flujo de efectivo y mejore el valor financiero de la compañía (Maiz, 2023).

Las ventas representan la principal fuente de ingresos y su propósito es comercializar productos y servicios a los clientes mediante diversas estrategias de marketing siendo el éxito en este ámbito el resultado de múltiples factores que incluyen la habilidad para comunicar mensajes comerciales con claridad y persuasión, construyendo relaciones de credibilidad con los clientes potenciales, cerrar acuerdos, mantener una organización (Jadan et al., 2023).

## 2.9. Modelo de negocio

Se basa en la integración de bienes, servicios e información, proporcionando una visión objetiva sobre los actores involucrados y definiendo las posibles garantías e ingresos esperados, además, permite reconocer a los clientes clave y desarrollar tácticas efectivas para atraerlos y retenerlos, generando valor al convertir sus requerimientos en ventajas competitivas para el negocio (Zambrano et al., 2023).

Consiste en una estructura de procesos diseñada para crear y entregar valor, además de los mecanismos que permiten a la empresa beneficiarse de este y también sirve como un puente entre la innovación, el conocimiento y el uso de recursos, convirtiéndolos en fuentes de rentabilidad (Rosado y Osorio, 2020).

Constituye un marco de trabajo que organiza los pilares fundamentales de una compañía y su sinergia, traduciendo la teoría empresarial en acciones concretas (Mebol et al., 2024).

## 2.10. Área comercial

El área comercial es un departamento o función dentro de una organización que es responsable del desarrollo, implementación y gestión de estrategias y acciones que están asociadas con la comercialización, distribución y venta de productos o servicios, asimismo, Su objetivo primordial es optimizar las ventas y la rentabilidad, con el fin de asegurar que la oferta de la empresa sea atractiva, y que mantenga su posición competitiva en el mercado (Curi y Sevillano, 2023).

El sector comercial constituye ofrece un escenario clave para rastreabilidad integral, conectando procesos desde origen hasta consumidor. La transformación digital ha redefinido estos flujos, impulsando el crecimiento exponencial del comercio online como nuevo paradigma transaccional (Zambrano et al., 2023).

Sus funciones principales incluyen la planificación y control, que consiste en definir las acciones futuras y comparar los resultados con las previsiones para corregir posibles desviaciones (Martínez et al., 2019).

También realiza el estudio de mercado, que permite recopilar información sobre los consumidores y el entorno para tomar decisiones estratégicas basadas en datos obtenidos mediante encuestas, entrevistas y observación (Martínez et al., 2019).

Otra función esencial es la promoción y publicidad del producto, a través de la cual se informa a los clientes sobre las características del producto y se resaltan sus atributos diferenciadores (Martínez et al., 2019).

Finalmente, el departamento comercial se encarga de las ventas, organizando tanto la venta directa como la relación con los intermediarios, ya que es a través de esta actividad que la empresa obtiene ingresos (Martínez et al., 2019).

## **2.11. Eficacia**

La eficacia como medida de la productividad se refiere a lo bien que funciona una organización o un sistema en relación con lo que se espera de él, asimismo al medir la eficacia es “hacer las cosas correctas en el momento correcto, con la calidad correcta”, “el grado de resultados logrados” y “el grado en que se cumplen los requisitos del cliente (Osei et al., 2024).

Según Perelman et al. (2024), la eficacia representa el grado de superación de los objetivos definidos, incorporando una evaluación multidimensional que considera no solo la consecución de metas, sino también su alineación con parámetros de calidad, plazos y niveles de rendimiento exigidos.

En las organizaciones, la eficacia es el proceso de alcanzar objetivos y metas, mientras que la eficiencia se enfoca en optimizar los recursos. En otras palabras, la

primera se consigue alcanzando objetivos, mientras que la segunda se logra alcanzando los mismos objetivos con la menor cantidad de recursos o cumpliéndolos con los recursos disponibles (Ramírez et al., 2022).

## **2.12. Eficiencia**

La eficiencia se refiere al uso de los recursos, incluyendo habilidades, competencias, destrezas, así como la aplicación de herramientas y la gestión del tiempo para alcanzar un objetivo (Contreras et al., 2022).

La eficiencia es una métrica que evalúa la dinámica interna de una organización, centrándose en dimensiones económicas y técnicas orientadas a minimizar los costos para convertir insumos en productos. Evalúa los objetivos y mide el desempeño y el alcance; cuando una organización alcanza sus metas, se considera eficaz, y cuando lo logra al menor costo posible, se considera eficiente (Ramírez et al., 2022).

La eficiencia es un concepto económico que se centra en la capacidad de utilizar recursos mínimos para producir el máximo nivel de resultados alcanzable, además se dice que una organización o sistema es más eficiente cuando tiene una menor cantidad de insumos para generar los mayores resultados posibles (Osei et al., 2024).

Perelman et al. (2024) plantean que la eficiencia no solo implica la optimización del uso de los recursos disponibles, sino que también busca equilibrar estratégicamente la relación entre los insumos utilizados y los resultados obtenidos, es por ello que, una gestión eficiente no se limita únicamente a reducir costos o maximizar la productividad, sino que también considera la calidad y el impacto de los resultados en función de los recursos empleados.

## **2.13. Organigrama**

Esta representación no solo delimita las jerarquías y competencias, sino que

también establece conexiones operativas entre todos los roles, desde los cargos ejecutivos hasta los colaboradores operativos, facilitando la comprensión sistémica de la organización (Ponti, 2022).

El organigrama constituye una herramienta gráfica fundamental que plasma la arquitectura organizacional, destacando de manera explícita los estratos de mando y las atribuciones específicas de cada nivel (Ponti, 2022).

Existen organigramas simples y otros más complejos, con múltiples divisiones y subestructuras, que reflejan la organización interna de manera detallada (Ponti, 2022).

Desde la creación de una empresa, la estructura organizativa es crucial porque permite el correcto funcionamiento de las funciones. Factores secundarios pueden restringir los procesos, haciendo necesaria una reestructuración para alcanzar el objetivo propuesto (Delgado et al., 2023).

La decisión de una empresa de implementar un organigrama subraya la necesidad de mejorar la comprensión de las responsabilidades de los sectores, sus líderes y sus empleados operativos, así como la visión colaborativa de crecimiento promocional (Ferreira et al., 2021).

Como herramienta visual, el organigrama sistematiza la organización empresarial, permitiendo alinear las decisiones diarias con los objetivos estratégicos globales. En consecuencia, proporciona una perspectiva clara y objetiva sobre la disposición de los cargos y las funciones departamentales (Ferreira et al., 2021).

#### **2.14. Plan comercial**

Un plan de empresa, a menudo conocido como plan de negocio, es un conjunto de ideas y acciones destinadas a mejorar las ventas de una empresa, además, permite a la organización reunir y visualizar toda su información en un único documento, lo que a su

vez proporciona una perspectiva mundial sobre la viabilidad de la empresa (Gaytán, 2020).

Asimismo, es una herramienta esencial para estructurar y guiar el crecimiento de un emprendimiento, permitiendo definir una estrategia clara para el incremento de ventas, ya que su elaboración facilita la búsqueda de inversionistas, alianzas con proveedores y la obtención de financiamiento para fortalecer la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado (Zambrano y Moran, 2023).

Un plan de negocios abarca la planificación de los objetivos, la identificación de riesgos, planes de emergencia y el análisis de la sostenibilidad del negocio, aunque la naturaleza del negocio (físico, virtual o híbrido) pueda variar, la metodología estructural del plan de negocios sigue siendo aplicable, es por ello que su importancia radica en ofrecer una guía ordenada para el crecimiento empresarial, especialmente en aquellos negocios que inician sin una planificación previa (Lemoine et al., 2023).

### **2.15. Segmento de mercado**

Consiste en clasificar ofertas comerciales en categorías específicas con perfiles homogéneos (Foullon, 2020).

Este proceso implica agrupar consumidores en subconjuntos según variables demográficas, psicográficas y necesidades específicas, permitiendo estrategias de marketing personalizadas (Silva, 2020).

Brinda múltiples ventajas estratégicas, permitiendo crear campañas de marketing más efectivas al dirigirse a públicos específicos, descubrir oportunidades comerciales ocultas y mejorar el uso de recursos. Esta metodología posibilita la diferenciación de productos para incrementar la competitividad del negocio. Al enfocarse en grupos objetivo bien definidos, las empresas logran maximizar el impacto de sus estrategias

comerciales mientras optimizan costos (Valentin et al., 2023).

## **2.16. Rotura de stock**

El proceso de insatisfacción de la demanda de los clientes causado por la escasez de existencias se conoce como ruptura de existencias, que se produce cuando una empresa no puede satisfacer la demanda de los clientes debido a un bajo nivel de existencias (Logistec, 2023).

Esta situación conlleva riesgos significativos, como la pérdida de clientes y la distorsión de la demanda real, lo que implica implementar sistemas de gestión de inventarios robustos, ya que, una administración eficiente genera entregas efectivas de productos (Borbor y López, 2024).

Una causa relevante que genera la falta de stock es la ausencia de un control adecuado sobre la demanda de los productos, además, no contar con una clasificación de los ítems por nivel de rotación dificulta la toma de decisiones sobre cuáles deben reponerse con mayor prioridad (Alvarado y Cedeño, 2023).

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Yo laboré en la empresa como coordinador de bebidas emergentes desde Enero del 2023 a Octubre del 2024, en la sede de Ventanilla. El coordinador de bebidas emergentes es el responsable de la gestión estratégica y operativa de la categoría de bebidas emergentes dentro de la sala de ventas asignada. Su función principal es optimizar la implementación de planes y estrategias comerciales, garantizando su alineación con los procesos operativos y maximizando el cumplimiento de los objetivos de ventas y participación en el mercado.

### 3.1. Detalles de las actividades de mi puesto

- **Optimizar la interacción de los planes y la estrategia de Stills en la sala de ventas asignada, alineando e integrándolos a los procesos de la operación, garantizando la correcta ejecución de los mismos.**

En este punto, el enfoque principal de la optimización se centraba en el diseño y la implementación de planes estratégicos de incentivos dirigidos a los gestores de las nuevas categorías. Estos planes debían alinearse con los objetivos comerciales. El presupuesto asignado para ventas contemplaba, entre otros aspectos, los incentivos, por lo que era crucial que estos generaran un retorno claro y directo en términos de ventas y coberturas.

El objetivo era no solo incrementar las ventas de los productos recién lanzados, sino también fortalecer aquellos SKUs que experimentaban una caída en su rendimiento. Por tanto, los planes de incentivos debían ser flexibles y adaptarse tanto a los nuevos productos como a los productos existentes que requerían un impulso para mejorar su

desempeño. Esto implicaba una asignación estratégica de recursos para maximizar el impacto en ambos frentes.

Además de los incentivos financieros, los gestores estaban comprometidos con una ejecución detallada en los puntos de venta (PDV). Debían enviar evidencia de la correcta implementación de las acciones promocionales y las exhibiciones de los SKUs en las bodegas. Esto no solo incluía la colocación estratégica de los productos en los estantes, sino también la realización de exhibiciones adicionales para captar la atención del consumidor y fomentar la compra impulsiva.

Esta estrategia integral, que combinaba la optimización de recursos, la medición de resultados a través de ventas y coberturas, y la supervisión de la ejecución en los puntos de venta, buscaba garantizar que los objetivos comerciales se alcanzaran de manera eficiente y sostenible. El éxito de la misma dependía de la capacidad de los gestores para ejecutar las acciones de manera coherente con la estrategia definida y de la efectividad de los incentivos en motivar el rendimiento de cada categoría.

Ejemplo. Se generaban incentivos ya sea en producto, dinero (deposito en tarjeta) o novelties (artículos de la marca), colocando un objetivo que estaba alineado al cumplimiento del objetivo mes de la sala.

**Figura 4**

*Incentivos a los colaboradores*

**MEMORY HELP! INCENTIVOS STILL - ABRIL**

**INCENTIVO JUGOS FFVW TRAD**  
PERIODO: ABRIL 24  
MECÁNICA: Se premia al 20% de gestores por sala con mejor alcance vs cuota mes Volumen Frugos Marca.  
CANDADO: 20% de los Gestores de la sala.

**"LLEVATE TU CASACA REVERSIBLE FRUGOS"**  
MECÁNICA: GANA EL 20% DE GESTORES POR SALA CON MEJOR ALCANCE vs CUOTA MES VOLUMEN TOTAL FRUGOS MARCA  
CANDADO: LOGRAR MÍNIMO EL 90% DE ALCANCE DE VOLUMEN FRUGOS

**"SUMA AL BOLSILLO S/-.50.0 SOLES + CON FURY"**  
MECÁNICA: SOLO DEBES LOGRAR EL OBJETIVO DE COBERTURA MES Y LISTO

**INCENTIVO FURY**  
MES: 50% COBERTURA = S/. 50 OBJETIVO MES  
MES: 70% COBERTURA = S/. 50 OBJETIVO MES

**¡INCENTIVO GESTORES!**  
Todo el mes de Abril  
¡LLEGA A TU META RUSH Y GANA!  
**OBJETIVO Meta Coberturas Abril 2024**  
¡Participen todos los Gestores de venta!  
¡Demostremos que somos de calle!

**"DEMUESTRA TU GARRA Y GANA CON MONSTER"**  
MECÁNICA: LOGRA EL OBJETIVO DE COBERTURAS MES DE ABRIL, GANAN LOS GV CON MEJORES ALCANCES VS META.  
CANDADO: MÍNIMO DEBES CERRAR 35 COBERTURAS MES, GV STILL LOGRA SU OBJETIVO COBERTURA MES

*Nota.* Proporcionado por un colaborador de la empresa

**Figura 5**

*Evidencias de exhibición enviadas por gestor stills*



*Nota.* Proporcionado por un colaborador de la empresa

▪ **Dirigir y coordinar todas las operaciones comerciales requeridas para alcanzar las metas de ventas establecidas para la categoría Stills**

Una de mis funciones fue administrar y gestionar de manera eficiente todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos comerciales establecidos, así como aumentar la participación de la categoría Stills en el mercado.

La gestión se enfocó en la planificación, distribución y control de los materiales de negociación proporcionados por la compañía. Dichos materiales son entregados a los gestores comerciales, quienes los utilizan como herramientas clave en el proceso de negociación con los diferentes canales de venta, especialmente en bodegas, minimarkets y otros puntos de venta tradicionales.

Las acciones implementadas estaban orientadas al cumplimiento de indicadores estratégicos como:

- Generación de volumen de ventas sostenido.
- Ampliación de cobertura en los diferentes puntos de distribución.
- Incremento progresivo de ventas, ya sea a través del crecimiento, la consolidación o el cumplimiento al 100% de los objetivos.
- Desarrollo y posicionamiento de marcas y SKUs, asegurando una mayor rotación y preferencia por parte del consumidor.

Para garantizar una mayor participación de los productos en el punto de venta (PDV), se desarrollaron estrategias de visibilidad que incluyen:

- Instalación de equipos de frío, exhibidores y materiales visuales que refuercen la presencia de marca.
- Ubicación estratégica de los productos en mostradores y zonas de alta exposición dentro del establecimiento.
- Monitoreo constante del desempeño comercial por SKU y canal, a fin de realizar ajustes que optimicen los resultados.

La administración de estas acciones se realiza bajo una estructura basada en métricas de desempeño claras y objetivos medibles, lo que permitió alinear a todo el equipo comercial hacia una misma meta: impulsar el liderazgo de la categoría Stills, consolidar su presencia en los puntos de venta y potenciar su participación en el mercado.

Adicionalmente, se incorporó registros gráficos que evidencian la correcta implementación de los elementos de visibilidad, demostrando su impacto positivo en la ejecución en el punto de venta y en la percepción del consumidor final.

### **Figura 6**

*Instalación de equipos de frío*



*Nota.* Muestra los equipos de frío en una tienda

**Figura 7**

*Instalación de exhibidores*



*Nota.* Muestra los exhibidores instalados en las bodegas

▪ **Monitorear los indicadores clave de desempeño (ventas, eficiencia, calidad) de la categoría Stills, implementando ajustes en tiempo real para cumplir con los estándares de productividad y eficacia definidos**

Se realizó una gestión estratégica y verificación constante de los principales indicadores de desempeño del negocio en la categoría *Stills*, para cumplir con las metas.

La gestión se desarrolló de manera diaria junto al equipo de ventas, estableciendo una planificación detallada de los objetivos individuales vinculados a cada indicador comercial. Cada jornada iniciaba con reuniones matinales (o puntos de encuentro), en las cuales los gestores comerciales planificaban sus actividades y compartían sus compromisos diarios a través del grupo de WhatsApp, asegurando así un control colaborativo y en tiempo real del avance hacia las metas mensuales.

Durante estas sesiones se identificaban oportunidades de mejora, se reforzaban los enfoques tácticos y se alineaban los esfuerzos del equipo comercial con las prioridades del negocio. Los compromisos definidos eran monitoreados diariamente, promoviendo una cultura de seguimiento constante y responsabilidad individual.

Los indicadores de productividad estuvieron centrados principalmente en:

- Volumen de ventas diario.
- Venta de productos clave ("Imperdonables").
- Venta de productos Ice.
- Cobertura efectiva en los clientes programados.

Estos indicadores fueron fundamentales para medir el rendimiento de la fuerza de ventas. Además, se gestionaron incentivos adicionales vinculados al cumplimiento de coberturas, los cuales reforzaban el compromiso del equipo con la ejecución efectiva en el punto de venta.

Asimismo, se llevó a cabo un análisis comparativo del desempeño de cada gestor comercial con relación al mes anterior (MA) y al año anterior (AA). Este enfoque permitió no solo evaluar la evolución individual, sino también identificar tendencias, oportunidades de crecimiento y necesidades de reforzamiento en la estrategia de ejecución.

El seguimiento riguroso de estos indicadores permitió tomar decisiones oportunas, mejorar la eficiencia operativa y asegurar que la categoría *Stills* mantuviera un crecimiento sostenido en los diferentes canales de distribución. La gestión integral de estos elementos fue clave para garantizar una fuerza de ventas altamente productiva, enfocada y orientada al logro de resultados comerciales concretos.



**en el canal, procesos de ventas y explorar mejoras continuas con el área de RTM y Marketing, para buscar eficiencias, estandarizar los procesos y mejorar modelo de atención.**

Se brindó asesoría constante y recomendaciones estratégicas orientadas a la implementación de nuevos modelos de atención en el canal, la mejora de procesos de ventas y la identificación de oportunidades de mejora continua. Estas acciones se desarrollaron en coordinación directa con las áreas de Ruta al Mercado (RTM) y Marketing, con el objetivo de lograr mayor eficiencia operativa, estandarizar procesos y fortalecer el modelo de atención de la categoría *Stills*.

Uno de los focos principales de esta gestión fue el trabajo colaborativo con el equipo de RTM, responsable de la reestructuración y asignación de zonas comerciales por rutas. En este contexto, se consideró que las rutas correspondientes a la categoría *Stills* operaban de forma paralela a las rutas tradicionales, lo cual requería una atención diferenciada y una actualización constante de las carteras de clientes asignadas a cada gestor.

Durante el proceso se identificaron diversas situaciones que afectaban directamente la ejecución del modelo comercial, tales como:

- Clientes que cerraban su negocio o cambiaban de razón social.
- Clientes que reducían significativamente su volumen de compra por motivos personales o externos.

Frente a estos casos, se planteó la necesidad de realizar permutas o reemplazos de clientes, buscando incorporar nuevos códigos que pudieran asumir la cuota de venta

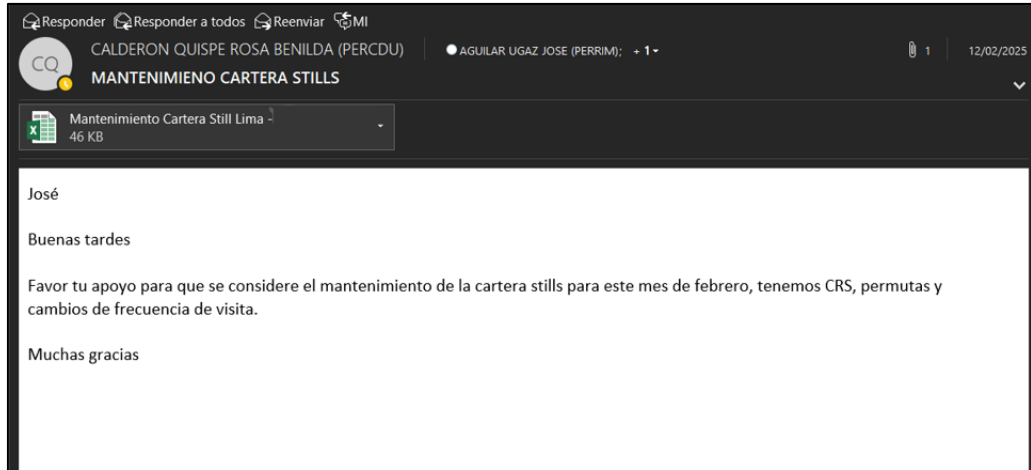
dejada por los anteriores. Este proceso era esencial para mantener el equilibrio de la cartera de clientes asignada a cada gestor y garantizar el cumplimiento de los indicadores clave: volumen, cobertura, venta de SKUs estratégicos, entre otros.

Sin embargo, dicho reemplazo solo podía ser autorizado por el área de RTM, quien tenía la responsabilidad exclusiva de validar y aprobar los cambios en la estructura de rutas. Por ello, se impulsó una gestión activa para agilizar la coordinación con RTM, priorizando la revisión de casos críticos que ponían en riesgo el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos del equipo de ventas.

El no gestionar adecuadamente estos reemplazos generaba consecuencias negativas, como:

- Mermas en el cumplimiento de cuotas de volumen y cobertura.
- Dificultades en la ejecución diaria de los gestores.
- Impacto directo en los resultados de productividad tanto individuales como de sala.

A través de esta asesoría y gestión proactiva, se logró optimizar la operatividad del modelo de atención de *Stills*, mantener actualizadas las carteras de clientes y fortalecer la estructura comercial del canal, promoviendo así un crecimiento sostenible y un enfoque de mejora continua.

**Figura 10***Mantenimiento cartera de productos stills*

*Nota.* Obtenido de mi correo personal

▪ **Gestionar la consolidación y distribución oportuna de reportes de avance de los planes comerciales para la categoría Stills, verificando el cumplimiento de los estándares establecidos y liderando acciones correctivas que incrementen progresivamente los índices de calidad de ejecución en el territorio bajo responsabilidad**

Se realizó una coordinación constante y efectiva del envío de información de avance y ejecución de los planes estratégicos correspondientes a la categoría *Stills*, con el fin de garantizar su correcta implementación en el mercado y asegurar la adherencia a los lineamientos comerciales establecidos, así como la mejora continua del índice de calidad de ejecución dentro del territorio asignado.

El envío diario de los reportes de avance de los principales indicadores al equipo de ventas fue una práctica clave para la planificación operativa y el seguimiento del cumplimiento de objetivos diarios. Esta información sirvió como guía para que cada

gestor comercial pudiera identificar oportunidades de mejora, replantear tácticas y asegurar el cumplimiento al 100% de sus metas, las cuales impactaban directamente en sus ingresos variables (comisiones e incentivos mensuales).

Además, se reforzó la comunicación continua a través del grupo de WhatsApp, donde se compartían recordatorios sobre los planes en curso, tales como campañas comerciales, lanzamientos de nuevos productos o promociones activas. Esta acción resultó fundamental, ya que, debido al dinamismo del trabajo en campo, era común que algunos detalles clave se diluyeran en la rutina diaria. Los recordatorios permitieron mantener al equipo alineado, enfocado y con clara visibilidad de los objetivos diarios.

En cuanto al punto de venta, se trabajó de manera constante en asegurar que las actividades planificadas como activaciones, lanzamientos de nuevas bebidas o impulso de SKUs estratégicos, se llevaran a cabo correctamente en bodegas, minimarkets y demás PDVs del territorio. Esta ejecución adecuada fue fundamental para lograr un crecimiento sostenible de la categoría *Stills* y se reflejó directamente en los resultados comerciales mensuales.

Asimismo, se hizo seguimiento a los niveles de calidad de ejecución a través de reportes visuales y visitas de supervisión, lo cual permitió detectar desviaciones y tomar medidas correctivas de forma oportuna. Esta gestión aseguró una mejora progresiva en los estándares de presencia, visibilidad y disponibilidad del portafolio *Stills* en el mercado asignado.

En resumen, la coordinación y envío sistemático de información no solo permitió alinear al equipo comercial con los objetivos estratégicos, sino también mejorar significativamente el desempeño en campo, fortalecer la ejecución de los planes y

contribuir al crecimiento continuo de la categoría en el canal tradicional.

Figura 11

Reportes enviados por vendedor - Volumen por marca

VOLUM EN PORM ARCA FFFV STILL																								
16/03/2025	POWERADE (CU)				SAN LUIS (CU)				FRUGOS MARCA (CU)				BENEDICTINO (CU)				FRESH (CU)				SL SABORIZ (CF)			
Jerarquia	Cuota	Avanc	Alc %	AA	Cuota	Avanc	Alc %	AA	Cuota	Avanc	Alc %	AA	Cuota	Avanc	Alc %	AA	Cuota	Avanc	Alc %	AA	Cuota	Avanc	Alc %	AA
78 MARTÍNEZ VENTANILLA	1,464	519	35%	-39%	12,985	6,773	52%	18%	4,983	2,501	50%	18%	6,787	3,082	45%	-2%	7,111	3,385	48%	-7%	7,096	2,260	32%	-3%
78S3 Ricardo Condor	393	130	33%	-36%	3,144	1,361	43%	6%	1,114	516	46%	8%	2,150	935	44%	7%	2,026	1,002	49%	12%	1,757	545	31%	19%
78S2 Jhoan Lizarraga	417	134	32%	-46%	3,620	2,242	62%	29%	1,233	671	54%	30%	2,300	1,193	52%	0%	1,708	869	51%	-11%	1,561	522	33%	-12%
78S1 Julio Morales	316	99	31%	-43%	3,018	1,404	47%	8%	1,373	642	47%	8%	985	417	42%	-16%	1,763	766	43%	-14%	2,135	627	29%	-9%
78S0 Jose Feliciano	338	156	46%	-28%	3,204	1,767	55%	24%	1,263	671	53%	27%	1,352	537	40%	-7%	1,614	748	46%	-14%	1,643	565	34%	-4%

Nota. Obtenido de la empresa

Figura 12

Avance de imperdonables

AVANCE IMPERDONABLES FFFV STILL								
16/03/2025 18:25	AVANCE IMPERD %				AVANCE IMPERD #SKUS			
JERARQUÍA	SKU IMP TOT	OBJ IMP %	AVANCE IMP %	ALC META %	SKU IMP TOT #	SKU IMP OBJ #	SKUS IMP LIQ #	SKU IMP PEND #
EVOLUCIÓN	12.0	57.5%	38.9%	67.6%	9,300	5,346	3,616	1,730
78 MARTÍNEZ VENTANILLA	12.0	57.5%	38.9%	67.6%	9,300	5,346	3,616	1,730
78S0 Emir Allca	12.0	55.0%	37.6%	68.4%	2,388	1,313	899	414
78S1 Julio Morales	12.0	58.0%	36.4%	62.8%	2,448	1,420	891	529
78S2 Jhoan Lizarraga	12.0	61.0%	43.0%	70.5%	2,256	1,376	970	406
78S3 Ricardo Condor	12.0	56.0%	38.8%	69.2%	2,208	1,236	856	380
Total general	12.0	57.5%	38.9%	67.6%	9,300	5,346	3,616	1,730

Nota. Obtenido de la empresa

Figura 13

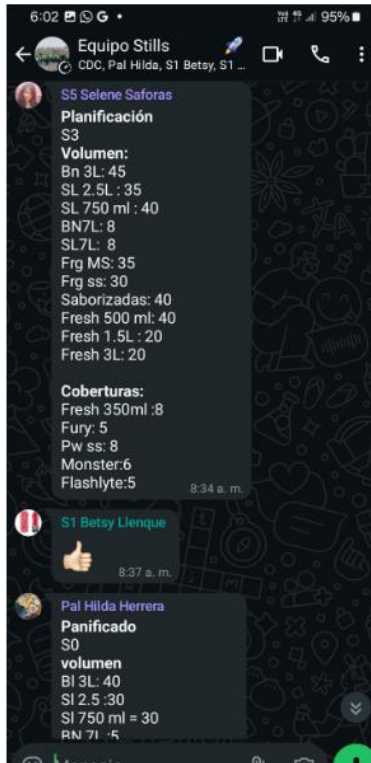
Avance coberturas incentivos

INCENTIVO COBERTURAS SANGRE GUERRERA																				
	FRESH 500				PWD 55				SL SABORIZADA				SL 625/750				FRESH 350			
JERARQUÍAS	OBJ	COB	SALD	ALC %	OBJ	COB	SALD	ALC %	OBJ	COB	SALD	ALC %	OBJ	COB	SALD	ALC %	OBJ	COB	SALD	ALC %
78 M. Ventanilla	676	485	191	71.7%	577	361	216	62.6%	730	481	249	65.9%	730	514	216	70.4%	500	144	356	28.8%
78S0 Emir Allca	174	132	42	75.9%	149	112	37	75.2%	188	129	59	68.6%	188	142	46	75.5%	129	40	89	31.0%
78S1 Julio Morales	178	124	54	69.7%	152	84	68	55.3%	192	130	62	67.7%	192	133	59	69.3%	131	39	92	29.8%
78S2 Jhoan Lizarraga	165	122	43	73.9%	140	83	57	59.3%	178	116	62	65.2%	178	125	53	70.2%	122	24	98	19.7%
78S3 Ricardo Condor	159	107	52	67.3%	136	82	54	60.3%	172	106	66	61.6%	172	114	58	66.3%	118	41	77	34.7%

Nota. Obtenido de la empresa

**Figura 14**

*Reportes enviados al grupo de WhatsApp de indicadores y de ejecución*



*Nota.* Obtenido del grupo de ventas

▪ **Verificar y controlar el stock necesario para el cumplimiento de las ventas planificadas.**

Se llevó a cabo una gestión constante orientada a la verificación y control del stock disponible, para mejorar la disponibilidad de productos y reducir al mínimo el riesgo de quiebres de inventario de la categoría Stills.

Diariamente, se recibió por parte del área de almacén un reporte actualizado en Excel con el estado del stock disponible por cada SKU, el cual incluía información detallada sobre códigos, cantidades, sabores y presentaciones. Esta información era fundamental para que la fuerza de ventas pudiera gestionar sus pedidos sin restricciones,

alineándose con los objetivos de volumen, cobertura y presencia en el punto de venta.

El equipo responsable se encargó de adaptar y organizar esta información de forma clara y comprensible para los gestores comerciales, facilitando su interpretación y uso durante la planificación diaria. Se priorizó la visibilidad por SKU, código, cantidad en Centro de Distribución (CF) y detalles específicos de los productos disponibles, de manera que los vendedores tuvieran un panorama completo y preciso al momento de armar sus pedidos.

Este control riguroso permitió:

- Garantizar la entrega completa de pedidos a los clientes.
- Prevenir casos de insatisfacción o reclamos por faltantes.
- Optimizar la eficiencia del proceso logístico-comercial.

Asimismo, se fortaleció la coordinación entre áreas, fomentando una comunicación fluida que permitió anticiparse a posibles quiebres de stock y actuar con rapidez en la toma de decisiones, como el reajuste de metas por producto, la redistribución de inventario o la priorización de ciertos SKUs según su nivel de rotación.

Esta práctica no solo mejoró la experiencia del cliente en el punto de venta, sino que también aseguró la ejecución efectiva de los planes comerciales, permitiendo alcanzar los objetivos mensuales con un menor margen de error operativo. La correcta administración del stock fue, por tanto, un pilar fundamental para sostener la productividad de la categoría Stills en el canal tradicional. **Cabe mencionar que esta mejora la hice en mi gestión, pero este seguimiento no se hacía inicialmente antes de mi ingreso a la empresa.**

Figura 15

Reporte enviado por almacén del stock disponible

Loc Basis	Región Geográfica	sap	Factor CU	Prod	Tamaño	Marca	Source	Whse	Inventory	Whse Ds	Critic Ds	Safe Ds	Top Ds	Status
79	Lima	8079	2	256996	TPA970X12	FRG_BEB_MG	PLFRU	CANET	4.775	0.2	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	0.5	751730	LAT473X6	MON_ENE_ULTRA_MAN LOCO	IMPORTADO	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	0.7	751742	PET625x06	FLASHLYTE_FR	IMPORTADO	CANET	211	9.1	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	0.5	751853	LAT473X24	MON_ENE_PARAD_MANLOC	IMPORTADO	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	0.1	751797	VR750X1	JOHNNIE WALKER	IMPORTADO	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	0.1	751811	VR700X1	SMIRNOFF	IMPORTADO	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	0.1	751810	VR750X1	CIROC	IMPORTADO	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	0.3	751750	LAT473X4	MON_ENE_PIPELINE	IMPORTADO	CANET	2.5	0.1	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	0.7	751743	PET625x06	FLASHLYTE_UV	IMPORTADO	CANET	3.317	0.2	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	0.1	751779	VR750X1	DON JULIO	IMPORTADO	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	0.1	751812	VR700X1	SMIRNOFF	IMPORTADO	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	2.4	256989	PET 2.25LX6	IK_RF 2.0	PLPUC	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	1.7	256983	PET625x15	SL_SG_EXPRIM LIM	PLPUC	CANET	58.37	0.5	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	0.5	256976	PET 237MLX12	IK	PLPUC	CANET	1.387	0	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	2.1	256998	TPA 970MLX12	FRUGOS DEL VALLE BE NARANJA	PLFRU	CANET	70.57	2.2	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	2	256997	TPA970X12	FRG_BEB_MZ	PLFRU	CANET	4.15	0.2	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	2	256995	TPA970X12	FRG_BEB_DZ	PLFRU	CANET	129.4	1.9	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	1.6	256971	PET625x15	SL_C/G_EXPRIM MARA	PLPUC	CANET	87.218	2	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	1.2	256953	PET350X20	FRG_DEL VALLE	PLPUC	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	1.2	256952	PET350X20	FRG_DEL TROPIC	PLPUC	CANET	33.1	29.2	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	1.6	256938	PET1500x06	PW_HF_FR	PLSTA	CANET	10.98	0.9	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	1.6	256967	PET1500x06	PW_HF_MAR FR	PLSTA	CANET	4.66	2	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	0.6	256966	PET600x06	PW_MO_AZ_RF	PLPUC	CANET	0	0	0	0	0	0 Seco
79	Lima	8079	0.7	256960	PET350X12	FURY_GOLD	PLPUC	CANET	16	0.8	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	1.1	257003	PET500X12	FT_MAZZANA	PLPUC	CANET	25.72	0.8	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	0.4	751701	LAT350X6	CC	IMPORTADO	CANET	10.648	0.5	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	0.3	751689	LAT473X4	MON_ENE_PARADISE	IMPORTADO	CANET	2.5	0.4	0	0	0	0 s/FST
79	Lima	8079	0.3	751567	LAT473X4	MONS ENERG_MGO_LOCO	IMPORTADO	CANET	3.75	0.4	2	3	4	Critico

Nota. Obtenido de la organización.

Figura 16

Reporte stock adaptado para gestores stills

INVENTARIO (CF) - VENTANILLA																				
	1.00 L									3.00 L				FAMILIAR			1.50 L			
	FRG 1L PET			FRG 1L TPK			PWD 1L PET			BND 2.5L/3L	FRESH 2.5/3L		FRESH 1.5		FRG 1.5					
ALMACÉN	CHICHA	DURAZNO	NARANJA	DURAZNO	MANGO	MANZANA	NARANJA	FRUTAS	MORA	AGUA	NARANJA	FRUIT	NARANJA	FRUIT	CHICHA	DURAZNO	MANZAN	NARANJA		
VENTANILLA	0	4,736	1,122	1,577	200	189	45	89	284	10,029	1,292	824	1,579	1,075	69	3,853	336	212		
<b>Total general</b>	<b>0</b>	<b>4,736</b>	<b>1,122</b>	<b>1,577</b>	<b>200</b>	<b>189</b>	<b>45</b>	<b>89</b>	<b>284</b>	<b>10,029</b>	<b>1,292</b>	<b>824</b>	<b>1,579</b>	<b>1,075</b>	<b>69</b>	<b>3,853</b>	<b>336</b>	<b>212</b>		

CATEGORÍA	TRADEMARK	AGRUPACIÓN	SKU	SABOR	STAT...	Statu...
AGUA PURIFICADA	BENEDICTINO	FRUGOS BEBI...	AGUA SABORIZADA	BND 2.5L/3L	AGUA C/GAS	ACTIVO
CATEGORÍAS EN EXPAN...	FRUGOS FRESH	MONSTER EN...	AGUAS PLANAS	BND 600ml	AGUA S/GAS	INACTIVO
REFRESCOS	POWERADE	SAN LUIS	BEBIDAS ENERGET...	BND 7L	CHICHA	Inseguro
	SAN LUIS SAB...		GARRAFON	FRESH 1.5	DURAZNO	s/FST
			ISOTÓNICOS	FRESH 2.5/3L	ENERGY	Seco

Nota. Obtenido de la organización.

Asimismo, a continuación se describe las áreas involucradas en el desarrollo de las ventas de la empresa.

- Área de Ventas: Esta área fue responsable de la planificación y ejecución de las estrategias comerciales orientadas al logro de los objetivos de volumen, cobertura

y presencia en el punto de venta. Los gestores comerciales, pertenecientes a esta área, necesitaban contar con información actualizada sobre el inventario disponible para gestionar adecuadamente los pedidos de los clientes.

- **Área de Almacén:** El almacén se encargó de administrar y controlar el inventario físico de los productos, garantizando la disponibilidad de los SKUs necesarios para cubrir la demanda planificada. Además, tenía como responsabilidad principal emitir reportes diarios de stock, detallando las cantidades por código, presentación y sabor, con el objetivo de mantener informada al área de ventas sobre las existencias reales en el Centro de Distribución. Su eficiencia era clave para evitar errores de despacho y asegurar una correcta reposición de productos.
- **Área de Logística:** Esta área cumplía un rol fundamental en el traslado, distribución y entrega de los productos. Su responsabilidad incluía la planificación de rutas, la coordinación de tiempos de entrega y la gestión de recursos logísticos para asegurar que los pedidos llegaran completos y dentro del plazo establecido. Además, la logística debía garantizar que la experiencia del cliente no se viera afectada por retrasos, faltantes o errores en la entrega.

La sinergia entre estas tres áreas fue esencial para sostener la eficiencia operativa del negocio, minimizar errores, reducir quiebres de inventario y garantizar una ejecución comercial de calidad en el punto de venta. Esta articulación fluida entre funciones permitió sostener un modelo de atención enfocado en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la categoría *Stills*.

### **3.2. Diagnóstico de la situación actual del incumplimiento de ventas**

El diagrama de Ishikawa analiza las principales causas que generan la pérdida de ventas en la empresa, agrupándolas en cuatro categorías clave: mano de obra, máquinas y herramientas, materiales y métodos.

En primer lugar, dentro de la categoría de mano de obra, se identifica que la falta de capacitación del personal de ventas repercute negativamente en el cierre efectivo de ventas. Además, la insuficiencia de personal provoca visitas incompletas a los clientes, lo que limita la capacidad de seguimiento y fidelización.

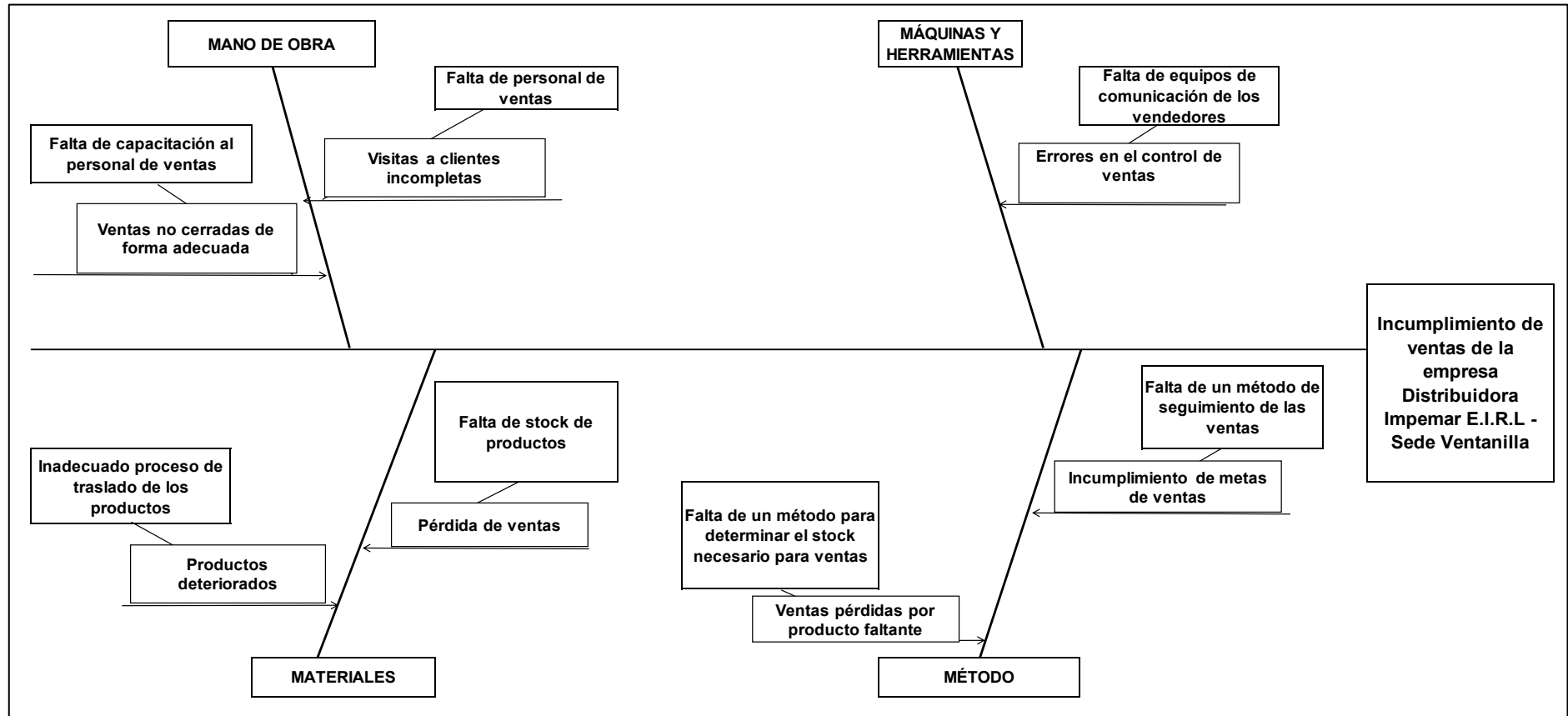
Por otro lado, en el aspecto de máquinas y herramientas, se observa que la falta de equipos de comunicación adecuados para los vendedores dificulta la gestión de las ventas, generando errores en el control de las mismas. Esto puede traducirse en confusión respecto a la disponibilidad de productos, errores en pedidos y una experiencia negativa para los clientes.

En cuanto a los materiales, el inadecuado proceso de traslado de productos ocasiona que estos lleguen deteriorados, lo que reduce su calidad y comercialización. Asimismo, la falta de stock de productos representa un problema crítico, ya que impide atender la demanda de los clientes y, en consecuencia, se pierden oportunidades de venta.

Finalmente, en la categoría de métodos, la ausencia de un sistema eficiente para determinar el stock necesario para las ventas genera constantes quiebres de inventario, afectando la disponibilidad de productos y la satisfacción del cliente. Además, la falta de un método de seguimiento de ventas impide medir el desempeño comercial y corregir desviaciones a tiempo, lo que contribuye al incumplimiento de las metas establecidas.

Figura 17

Diagrama de Ishikawa del incumplimiento de ventas



Nota. Muestra todas las causas que se identificó inicialmente para el problema del incumplimiento de ventas

Se presenta el resultado de la tabulación de las encuestas. Para esto se usó un modelo de encuesta (véase el anexo 1) la cual fue aplicada a 8 colaboradores de ventas.

**Tabla 1**

*Matriz de priorización de la encuesta realizada*

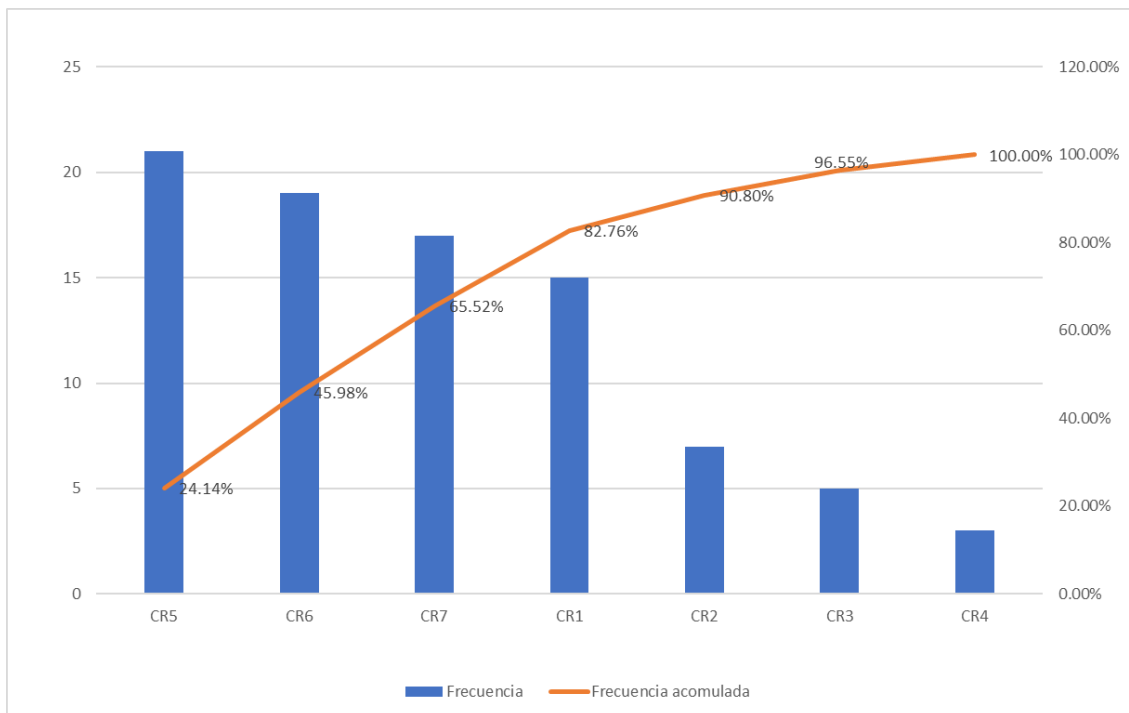
CR	Causa raíz	Resultados	Impacto %	Acumulado	Frecuencia acumulada
CR5	Falta de stock de productos	21	24%	21	24%
CR6	Falta de un método para determinar el stock necesario para ventas	19	22%	40	46%
CR7	Falta de un método de seguimiento de las ventas	17	20%	57	66%
CR1	Falta de capacitación al personal de ventas	15	17%	72	83%
CR2	Falta de personal de ventas	7	8%	79	91%
CR3	Falta de equipos de comunicación de los vendedores	5	6%	84	97%
CR4	Inadecuado proceso de traslado de los productos	3	3%	87	100%
<b>TOTAL</b>		87	100%		

*Nota.* Datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

Se realizó el diagrama de Pareto para establecer las causas críticas del incumplimiento de ventas.

**Figura 18**

*Diagrama de Pareto*



*Nota.* Datos de la tabla 1

Después de analizar la situación actual del incumplimiento de ventas, se estableció que las causas raíces con mayor prioridad eran:

- CR5 - Falta de stock de productos
- CR6 - Falta de un método para determinar el stock necesario para ventas
- CR7 - Falta de un método de seguimiento de las ventas
- CR1 - Falta de capacitación al personal de ventas

Asimismo, se procedió a determinar el incumplimiento de ventas por SKU en el 2023.

**Tabla 2**

*Incumplimiento de ventas de productos no gasificados*

SKU	Ventas anuales planificadas (cajas)	Ventas reales (cajas)	Porcentaje de incumplimiento de ventas -2023
BND 2.5L/3L	4,935	3,834	22.3%
BND 600ml	1,087	773	28.9%
BND 7L	238	212	11.0%
FRESH 1.5	1,902	1,560	18.0%
FRESH 2.5/3L	1,141	1,230	0.0%
FRESH SS	3,595	2,267	36.9%
FRUGOS MS	2,605	2,332	10.5%
FRUGOS SS	1,288	1,152	10.6%
FURY 350	422	237	43.7%
MONSTER	152	241	0.0%
PWD MS	237	207	12.7%
PWD SS	369	415	0.0%
RESTO SL	18	8	54.3%
SL 1.0 LT TP	557	487	12.5%
SL 1.5 Saborizadas	201	53	73.6%
SL 1L SP	1,233	1,132	8.2%
SL 2.5L	3,977	3,909	1.7%
SL 20L	243	247	0.0%
SL 625 Saborizadas	4,622	2,948	36.2%
SL 625/750ml	4,889	3,727	23.8%
SL 7L	713	417	41.6%
Total	34,424	27,386	20.4%

*Nota.* Muestra el incumplimiento de ventas por SKU en el 2023

Se aprecia en la tabla anterior, que la empresa proyectó vender 34,424 cajas de estos productos, pero solo logró comercializar 27,386 cajas, lo que representó un incumplimiento del 20.4%. Este desfase sugiere la presencia de problemas en la gestión del stock, una demanda menor a la esperada o problemas en el transporte y venta de los productos

Al analizar los productos con mayor incumplimiento de ventas, se observa que algunos SKU registraron diferencias significativas entre las ventas planificadas y las realizadas. Destaca el caso del producto SL 1.5 Saborizadas, que alcanzó solo el 26.4% de su meta, con un incumplimiento del 73.6%, lo que indica una drástica diferencia entre la oferta y la demanda real. De manera similar, el SKU RESTO SL tuvo un incumplimiento del 54.3%, mientras que FURY 350 y SL 7L presentaron un 43.7% y 41.6% de incumplimiento, respectivamente. Por otro lado, algunos productos lograron cumplir o incluso superar sus metas de ventas. Tal es el caso de FRESH 2.5/3L, MONSTER, PWD SS y SL 20L, que registraron un incumplimiento del 0.0%.

### 3.3. Propuesta de mejora

Para dar solución a las causas raíces identificada anteriormente se procedió a desarrollar las siguientes herramientas:

**Tabla 3**

*Herramientas de mejora*

Causas identificadas	Herramientas seleccionadas
Falta de stock de productos	ABC
Falta de un método para determinar el stock necesario para ventas	EOQ
Falta de un método de seguimiento de las ventas	Reportes y control por WhatsApp
Falta de capacitación al personal de ventas	Capacitación al personal de ventas

*Nota.* En esta tabla se detallan las soluciones para las causas identificadas

**a) Guía de implementación de las herramientas del ABC y EOQ y Seguimiento del stock por WhatsApp**

La clasificación ABC y del modelo EOQ es un procedimiento que consta de varias etapas. A continuación he incluido un diagrama de Gantt para la planificación y organización de la implantación de estas metodologías. Este diagrama ilustra las actividades principales, sus duraciones estimadas y el orden en que se ejecutaron.

**Tabla 4**

*Diagrama de Gantt de implementación de las mejoras*

Actividad	Responsable	Duración	Feb-24																
			1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	19
<b>Fase 1: Análisis y Preparación</b>																			
1. Análisis preliminar del inventario	Coordinadora de bebidas emergentes	2 días	x	x															
2. Recolección de datos de inventario	Coordinadora de bebidas emergentes	3 días			x	x	x												
<b>Fase 2: Clasificación ABC y Cálculo de EOQ</b>																			
3. Clasificación ABC de productos	Coordinadora de bebidas emergentes	1 día							x										
4. Análisis de demanda anual de los productos	Coordinadora de bebidas emergentes	1 día								x									
5. Cálculo de EOQ	Coordinadora de bebidas emergentes	2 días								x	x								
<b>Fase 3: Seguimiento del stock por WhatsApp</b>																			
	Coordinadora de bebidas emergentes	2 días											x	x					
<b>Fase 4: Capacitación a los colaboradores</b>																			
	Coordinadora de bebidas emergentes, equipo de ventas y logística	3 días													x	x	x		

Se detalla el presupuesto para el desarrollo y aplicación de las herramientas del ABC y EOQ.

**Tabla 5**

*Presupuesto para el desarrollo del ABC y EOQ y capacitación*

Presupuesto para el desarrollo del ABC y EOQ	Unidad de medida	Cantidad	Costo total	Vida útil	Depreciación anual
Papel bond A4	ciento	1	S/5.00		
Archivadores	unidades	3	S/27.00		
Lapiceros	unidades	5	S/10.00		
Laptop	unidades	1	S/1,400.00	5	280
Alquiler de proyector	horas	3	S/60.00		
<b>Total</b>			<b>S/1,682.00</b>		<b>S/280.00</b>

Como se puede apreciar, el presupuesto fue de S/1,502.00 soles.

Se expone el desarrollo de las herramientas del ABC y EQO.

**b) Desarrollo de la clasificación ABC**

**- Clasificación ABC**

Se aplicó en base a las ventas de productos de la categoría Stills del 2023 (ver tabla 6).

**Tabla 6**

*Clasificación ABC*

PRODUCTOS	SALIDA ANUAL (CAJAS)	% ACUMULADO	CLASIFICACIÓN
SL 2.5L	3909	14.27%	<b>A</b>
BND 2.5L/3L	3834	28.27%	<b>A</b>
SL 625/750ml	3727	41.88%	<b>A</b>
SL 625 Saborizadas	2948	52.64%	<b>A</b>
FRUGOS MS	2332	61.16%	<b>A</b>
FRESH SS	2267	69.44%	<b>A</b>
FRESH 1.5	1560	75.13%	<b>A</b>
FRESH 2.5/3L	1230	79.62%	<b>A</b>
FRUGOS SS	1152	83.83%	<b>B</b>

SL 1L SP	1132	87.96%	<b>B</b>
BND 600ml	773	90.79%	<b>B</b>
SL 1.0 LT TP	487	92.56%	<b>B</b>
SL 7L	417	94.09%	<b>B</b>
PWD SS	415	95.60%	<b>B</b>
SL 20L	247	96.50%	<b>C</b>
MONSTER	241	97.38%	<b>C</b>
FURY 350	237	98.25%	<b>C</b>
BND 7L	212	99.02%	<b>C</b>
PWD MS	207	99.78%	<b>C</b>
SL 1.5 Saborizadas	53	99.97%	<b>C</b>
RESTO SL	8	100.00%	<b>C</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27386</b>		

*Nota.* Elaborado con datos del almacén

Consecuentemente, se pudo conocer que el porcentaje de materiales críticos fueron del 38% ya que tuvieron la clasificación A (ver tabla 7).

**Tabla 7**

*Resultados de la clasificación ABC*

Clasificación	Nº de productos	Porcentaje
A	8	38%
B	6	29%
C	7	33%
Total	21	100%

*Nota.* Clasificación obtenida del anexo 3.

La tabla presenta una clasificación ABC de productos basada en su salida anual en cajas, permitiendo identificar cuáles son los artículos más importantes para el control y gestión del inventario. Esta técnica facilita la toma de decisiones al segmentar los productos por su nivel de impacto en las ventas totales.

Se observa que los productos clasificados como Clase A son los de mayor rotación. Aunque representan solo una fracción del total de referencias, concentran el 79.62% del volumen total de salida anual en ventas. Entre ellos destacan productos como SL 2.5L, BND 2.5L/3L, SL 625/750ml, y SL 625 Saborizadas, los cuales tienen una salida anual considerable. A estos se suman FRUGOS MS, FRESH SS, FRESH 1.5, y FRESH 2.5/3L, que también mantienen una alta frecuencia de movimiento. Estos productos deben ser considerados como prioritarios dentro de las estrategias de abastecimiento, control de stock y reposición, debido a su alta incidencia en la operación.

Por otro lado, los productos clasificados como Clase B acumulan un 15.98% del total. Entre ellos se encuentran FRUGOS SS, SL 1L SP, BND 600ml, SL 1.0 LT TP, SL 7L, y PWD SS. Estos productos tienen una rotación media, lo que implica que si bien no requieren una atención tan estricta como los Clase A, sí necesitan un monitoreo constante y planificación moderada para evitar quiebres o exceso de inventario.

Finalmente, los productos Clase C, que representan el 4.40% del total de salida, tienen una rotación baja y un impacto menor en las ventas. En este grupo se encuentran productos como SL 20L, MONSTER, FURY 350, BND 7L, PWD MS, SL 1.5 Saborizadas, y RESTO SL. La gestión de estos artículos puede ser más flexible y enfocarse principalmente en evitar el sobre stock y minimizar costos de almacenamiento innecesarios, debido a su baja frecuencia de movimiento.

Esta clasificación es fundamental para implementar estrategias diferenciadas en la gestión del inventario, permitiendo enfocar recursos y controles en los productos que realmente impactan en el desempeño logístico y financiero de la empresa.

### **c) Desarrollo del EOQ**

Se empleó este método porque la demanda anual se conoce, puesto que solo se reemplazó los datos en formulas simples que nos dieron una información crucial para establecer una adecuada gestión de inventarios.

Calculando la cantidad óptima: Para ello se empleó esta fórmula:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times D \times S}{H}} \quad \dots(1)$$

Donde:

D = Volumen de consumo anual (unidades)

S = Inversión requerida por proceso de ordenamiento (S/)

H = Gasto de mantenimiento por unidad = S/305.92 por m<sup>3</sup> (vigente para el ejercicio 2023)

**Tabla 8**

*Costo de almacenamiento -2023*

ITEM	SOLES
Mano de obra	S/. 266,000
Energía eléctrica	S/. 5,400
Mantenimiento y limpieza	S/. 15,400
Total	S/. 286,800
Área de almacén (m <sup>3</sup> )	937.50
Costo por m <sup>3</sup>	S/. 305.92

*Nota.* Datos obtenidos del almacén

El gasto por pedido para nuestro análisis se estableció en 26,64 soles cada pedido.

**Tabla 9**

*Determinación de la cantidad óptima de pedido por producto*

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	D	Cantidad óptima (unidades)			
			Área (m <sup>3</sup> )	H	Costo por pedido	Q
SL 2.5L	Cajas	3909	0.0605	18.51	S/26.64	107
BND 2.5L/3L	Cajas	3834	0.0660	20.19	S/26.64	101
SL 625/750ml	Cajas	3727	0.0139	4.25	S/26.64	217
SL 625 Saborizadas	Cajas	2948	0.0139	4.25	S/26.64	193
FRUGOS MS	Cajas	2332	0.0152	4.65	S/26.64	164
FRESH SS	Cajas	2267	0.0123	3.76	S/26.64	180
FRESH 1.5	Cajas	1560	0.0309	9.45	S/26.64	94
FRESH 2.5/3L	Cajas	1230	0.0605	18.51	S/26.64	60
FRUGOS SS	Cajas	1152	0.0152	4.65	S/26.64	115
SL 1L SP	Cajas	1132	0.0221	6.76	S/26.64	95
BND 600ml	Cajas	773	0.0132	4.04	S/26.64	101
SL 1.0 LT TP	Cajas	487	0.0221	6.76	S/26.64	62
SL 7L	Cajas	417	0.1444	44.17	S/26.64	23
PWD SS	Cajas	415	0.0246	7.53	S/26.64	55
SL 20L	Cajas	247	0.3840	117.47	S/26.64	11
MONSTER	Cajas	241	0.0057	1.74	S/26.64	86
FURY 350	Cajas	237	0.0048	1.47	S/26.64	93
BND 7L	Cajas	212	0.1444	44.17	S/26.64	16
PWD MS	Cajas	207	0.0246	7.53	S/26.64	39
SL 1.5 Saborizadas	Cajas	53	0.0333	10.19	S/26.64	17
RESTO SL	Cajas	8	0.0119	3.64	S/26.64	11

*Nota.* Muestra a cantidad óptima para cada SKU

La tabla presentada corresponde a un análisis de inventarios bajo el modelo de EOQ, aplicado a distintos productos almacenados en cajas. Este modelo permite

determinar la cantidad óptima que se debe pedir cada vez, con el objetivo de minimizar los costos totales asociados al almacenamiento y al aprovisionamiento. Para cada producto se considera la demanda anual en cajas, el volumen que ocupa una caja (en metros cúbicos).

Cada producto tiene un área de almacenamiento distinta, dependiendo de su tamaño. Por ejemplo, productos como SL 20L o SL 7L ocupan más espacio y, por lo tanto, tienen un mayor costo de almacenamiento (S/117.47 y S/44.17 respectivamente). Esto reduce la cantidad óptima de pedido (Q), ya que almacenar grandes volúmenes durante mucho tiempo incrementaría los costos. En estos casos, se recomienda hacer pedidos más pequeños y frecuentes.

Por otro lado, productos más pequeños como MONSTER, FURY 350 o el adaptador de corriente E802 tienen volúmenes y costos de almacenamiento mucho menores, lo que permite realizar pedidos más grandes sin afectar significativamente el costo total. En estos casos, la cantidad óptima de pedido resulta más alta, como se observa con MONSTER (86 cajas) y FURY 350 (93 cajas), ya que su bajo volumen permite almacenarlos con mayor facilidad y menor costo.

Este tipo de análisis permitió planificar el abastecimiento de manera eficiente.

Se pasó a establecer el punto de reposición para estos productos.

**Tabla 10**

*Punto de reposición*

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	Núm. de pedidos esperados)	T (tiempo esperado) días	d		Punto de reposición	Punto de pedido	Existencia máxima
				(demanda diaria) días	L (entrega (días))			
SL 2.5L	Cajas	37	8	13	1	13	15	110
BND 2.5L/3L	Cajas	38	8	1	3	3	4	102
SL 625/750ml	Cajas	18	17	1	3	3	4	218
SL 625 Saborizadas	Cajas	16	20	10	2	20	24	197
FRUGOS MS	Cajas	15	21	8	3	24	29	169
FRESH SS	Cajas	13	24	8	3	24	29	185
FRESH 1.5	Cajas	17	18	5	2	10	12	96

FRESH 2.5/3L	Cajas	21	15	4	2	8	10	62
FRUGOS SS	Cajas	11	28	4	3	12	14	117
SL 1L SP	Cajas	12	26	4	3	12	14	97
BND 600ml	Cajas	8	39	3	2	6	7	102
SL 1.0 LT TP	Cajas	8	39	2	2	4	5	63
SL 7L	Cajas	19	16	2	2	4	5	24
PWD SS	Cajas	8	39	2	2	4	5	56
SL 20L	Cajas	23	14	1	3	3	4	12
MONSTER	Cajas	3	104	1	3	3	4	87
FURY 350	Cajas	3	104	1	4	4	5	94
BND 7L	Cajas	14	22	1	5	5	6	17
PWD MS	Cajas	6	52	1	6	6	7	40
SL 1.5 Saborizadas	Cajas	4	78	1	7	7	8	18
RESTO SL	Cajas	1	312	1	9	9	11	13

*Nota.* Muestra el punto de reposición de cada SKU

La tabla 10, muestra los valores calculados para determinar el punto de reposición y el nivel de stock con un 20% adicional de seguridad para una lista de productos gestionados en cajas. El objetivo de esta información fue asegurar que los productos se repongan a tiempo, evitando quiebres de stock mientras se optimiza el espacio y el costo de almacenamiento.

El punto de reposición se determinó multiplicando la demanda diaria (d) por el plazo de entrega (L). Por ejemplo, para el producto SL 2.5L, con una demanda diaria de 13 cajas y un plazo de entrega de 2 días, el punto de reposición es  $13 \times 2 = 26$  (redondeado a 25 en la tabla). Luego, se añade un 20% adicional como stock de seguridad, resultando en un punto de pedido de 30 unidades. Además, se indica una existencia máxima estimada en almacén de 112 cajas.

Los productos con mayor rotación como SL 2.5L, FRUGOS MS, y FRESH SS presentan puntos de pedido más altos y mayores niveles de existencia máxima. En contraste, productos de menor movimiento como RESTO SL y SL 1.5 Saborizadas tienen puntos de reposición y niveles de stock mucho menores, generalmente de 2 unidades, lo cual refleja su baja demanda y rotación.

Además, el número de pedidos anuales esperados (N) y el tiempo esperado entre pedidos (T) ayudan a estimar la frecuencia con la que se debe reponer cada producto. Por ejemplo, FURY 350 y MONSTER solo requieren 3 pedidos al año, mientras que productos como BND 2.5L/3L tienen hasta 38 pedidos anuales, evidenciando una mayor rotación.

En resumen, esta tabla fue clave para una adecuada gestión de inventario, ya que permite tomar decisiones sobre cuándo pedir, cuánta cantidad mantener como stock de

seguridad, y cómo organizar el espacio de almacenamiento según el comportamiento de la demanda de cada producto.

#### **d) Desarrollo del seguimiento mediante WhatsApp**

Durante mi gestión en la empresa, una de las mejoras más significativas que implementé fue la optimización del control y seguimiento del stock, especialmente para asegurar la disponibilidad de productos en la categoría Stills y evitar quiebres que pudieran afectar la ejecución comercial. Inicialmente, esta gestión no se realizaba de manera estructurada, lo que generaba limitaciones para la fuerza de ventas al momento de planificar sus pedidos diarios.

Identificando esta necesidad, decidí implementar un sistema de seguimiento del stock a través del grupo de WhatsApp del equipo de ventas, una herramienta accesible y de uso diario por todos los integrantes del equipo comercial. Esta acción permitió compartir información actualizada y clara en tiempo real, sobre la disponibilidad de productos por SKU, código, cantidad, sabores y presentaciones, directamente desde los reportes de almacén.

Cada día, una vez recibido el reporte en Excel por parte del área de almacén, me encargaba de adaptarlo en un formato más comprensible y visual, facilitando su interpretación para los gestores comerciales. Esta información se publicaba puntualmente en el grupo de WhatsApp, lo que permitía que los vendedores tuvieran visibilidad inmediata sobre qué productos estaban disponibles en el Centro de Distribución (CF), y pudieran así armar sus pedidos con mayor precisión y sin demoras.

Gracias a esta mejora, se logró:

- Asegurar la entrega completa de pedidos, mejorando la confianza y satisfacción del cliente final.
- Prevenir rupturas de stock

Esta iniciativa demostró que la digitalización y uso eficiente de canales informales como WhatsApp pueden ser herramientas poderosas para mejorar procesos clave. La correcta administración del stock, apoyada en esta dinámica de comunicación fluida, se consolidó como un pilar estratégico para la productividad de la categoría Stills, y una práctica que no existía antes de mi incorporación a la empresa.

**Figura 19**

*Reporte de stock enviado por WhatsApp y al grupo de las personas encargadas para el abastecimiento*



*Nota.* Obtenida del grupo de ventas

#### e) Capacitación al personal de ventas

Luego del desarrolló de las mejoras, se procedió a realizar un plan de capacitación.

### 1. Objetivo general:

Brindar al personal de ventas y logística los conocimientos y habilidades necesarias para utilizar herramientas de control y gestión de inventario (Clasificación ABC, Modelo EOQ y Seguimiento por WhatsApp), con el fin de optimizar la gestión de stock..

### 2. Expositora:

Rosa Benilda Calderón Quispe – Coordinadora de Bebidas Emergentes

### 3. Dirigido a:

Personal del área de ventas y logística

### 4. Cronograma de las capacitaciones

**Tabla 11**

*Cronograma de las capacitaciones*

Módulo	Tema	Contenidos	Duración	Modalidad	Fecha en que se realizó
Módulo 1	Clasificación ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios de la metodología ABC</li> <li>- Identificación de productos A, B y C</li> <li>- Priorización en la gestión de inventario</li> </ul>	2 horas	Presencial	16/02/2024
Módulo 2	Modelo EOQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto en decisiones logísticas y comerciales</li> <li>- Concepto de EOQ y su fórmula</li> <li>- Variables clave: demanda, costo de pedido, costo de almacenamiento</li> </ul>	2 horas	Presencial	17/02/2024
Módulo 3	Uso de WhatsApp como herramienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de plantillas de Excel para cálculo automatizado</li> <li>- Creación del grupo de WhatsApp</li> <li>- Reporte diario de stock por parte de almacén</li> </ul>	1 hora	Presencial	19/02/2024

---

de control diario	- Interpretación y toma de decisiones en base a información compartida
-------------------	--

---

*Nota.* Muestra las fechas del desarrollo de las capacitaciones

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El diagnóstico inicial permitió identificar que la empresa Distribuidora Impemar E.I.R.L. enfrentaba serias dificultades en la gestión de stock, lo que generaba un alto porcentaje de incumplimiento de ventas (20.4% en 2023). A través del diagrama de Ishikawa, se determinaron cuatro causas principales de este problema: la falta de stock de productos, la ausencia de un método adecuado para calcular la demanda y planificar los pedidos, la carencia de un sistema de seguimiento de ventas que permitiera detectar desviaciones a tiempo y, finalmente, deficiencias en la capacitación del personal de ventas, lo que afectaba la ejecución comercial y la optimización del inventario.

La implementación de la clasificación ABC permitió segmentar los productos según su impacto en las ventas, optimizando así la gestión de inventarios. Los productos de Clase A, que representaron el 38% del total analizado, concentraron el 79.62% del volumen de ventas, lo que llevó a priorizar su abastecimiento y monitoreo constante. Entre estos productos se encuentran SL 2.5L, BND 2.5L/3L, SL 625/750ml, SL 625 Saborizadas, FRUGOS MS, FRESH SS, FRESH 1.5 y FRESH 2.5/3L. Por otro lado, los productos de Clase B, que abarcaron el 29% de los productos y representaron el 15.98% de las ventas, incluyen FRUGOS SS, SL 1L SP, BND 600ml, SL 1.0 LT TP, SL 7L y PWD SS. Estos productos requieren una gestión moderada para evitar costos innecesarios de almacenamiento. Finalmente, los productos de Clase C, que conformaron el 33% del inventario pero solo aportaron el 4.4% del volumen de ventas, fueron objeto de estrategias para reducir su stock y minimizar costos operativos.

El cálculo del EOQ permitió determinar la cantidad óptima de pedido para minimizar costos de adquisición y almacenamiento. La implementación de este modelo

generó beneficios clave, como la optimización del capital de trabajo, evitando compras excesivas que impacten la liquidez de la empresa, y la reducción de costos de almacenamiento, gracias a la identificación de volúmenes de pedido más eficientes. Además, este método aseguró una mejora en la disponibilidad de productos, garantizando que el abastecimiento se realizara en los tiempos adecuados sin incurrir en sobrecostos. La metodología empleada incluyó la recolección de datos históricos de demanda y costos de adquisición y almacenamiento, lo que permitió obtener valores precisos para la aplicación del modelo. Esta información, descrita en la fase 2 de implementación, demostró que la aplicación del EOQ fue clave para equilibrar la inversión en inventarios y la rentabilidad del negocio.

La implementación de reportes y seguimiento de inventarios a través de WhatsApp resultó ser una estrategia efectiva para mejorar la comunicación y la gestión del stock en tiempo real. Gracias a esta herramienta digital, se logró asegurar la entrega completa de pedidos, lo que incrementó la satisfacción del cliente y redujo los problemas de abastecimiento, permitiendo al equipo de ventas y logística actuar con rapidez ante cambios en la demanda. La implementación de este sistema se documentó en la Figura 19, donde se presenta un ejemplo de los reportes enviados vía WhatsApp.

Para garantizar el éxito de las estrategias implementadas, se llevó a cabo un plan de capacitación dirigido al personal de ventas y logística. Este plan se estructuró en tres módulos clave: el Módulo 1, realizado el 16 de febrero de 2024, abordó la metodología ABC y su impacto en la gestión de inventarios, permitiendo que el equipo comprendiera cómo priorizar productos según su importancia. El Módulo 2, llevado a cabo el 17 de febrero de 2024, se enfocó en la aplicación del modelo EOQ, explicando cómo calcular la cantidad económica de pedido para optimizar costos y mejorar la planificación de

compras. Finalmente, el Módulo 3, realizado el 19 de febrero de 2024, se centró en la implementación del seguimiento de stock vía WhatsApp, brindando a los empleados herramientas prácticas para monitorear inventarios en tiempo real. Según los resultados obtenidos, esta capacitación mejoró la eficiencia operativa del equipo y permitió una mayor integración entre los departamentos de ventas y logística. La Tabla 11 del documento detalla el cronograma de estas capacitaciones, reflejando el impacto positivo de este proceso en la organización.

Asimismo, se procedió a determinar el incumplimiento de ventas por SKU en el 2024, luego del desarrollo de las mejoras.

**Tabla 12**

*Incumplimiento de ventas de productos no gasificados - 2024*

SKU	Ventas anuales planificadas (cajas)	Ventas reales (cajas)	Porcentaje de incumplimiento de ventas -2024
BND 2.5L/3L	5,178	4,916	5.1%
BND 600ml	1,253	1,103	12.0%
BND 7L	403	403	0.0%
FRESH 1.5	2,108	1,982	6.0%
FRESH 2.5/3L	1,354	1,541	0.0%
FRESH SS	3,831	3,167	17.3%
FRUGOS MS	2,838	2,754	3.0%
FRUGOS SS	1,478	1,456	1.5%
FURY 350	593	566	4.6%
MONSTER	399	621	0.0%
PWD MS	406	595	0.0%
PWD SS	543	717	0.0%
RESTO SL	176	220	0.0%
SL 1.0 LT TP	790	848	0.0%
SL 1.5 Saborizadas	352	352	0.0%
SL 1L SP	1,439	1,355	5.8%
SL 2.5L	4,195	4,251	0.0%
SL 20L	459	459	0.0%
SL 625 Saborizadas	4,863	3,263	32.9%

SL 625/750ml	5,072	4,475	11.8%
SL 7L	885	885	0.0%
Total	38,615	35,929	7.0%

*Nota.* Datos obtenidos de la base de datos de la organización

En la tabla anterior, se identifica el incumplimiento de ventas de productos no gasificados (Stills) en el año 2024, comparando las ventas anuales planificadas con las ventas reales alcanzadas. En términos generales, se observa que de un total proyectado de 38,615 cajas, se lograron vender 35,929 cajas, lo que representa un incumplimiento global del 7.0%.

Al analizar los datos por producto, se identifican diferentes niveles de cumplimiento. Algunos SKU lograron igualar o superar las ventas proyectadas, como el BND 7L, FRESH 2.5/3L, MONSTER, PWD MS, PWD SS, RESTO SL, SL 1.0 LT TP, SL 1.5 Saborizadas, SL 2.5L, SL 20L y SL 7L, todos con un 0.0% de incumplimiento, lo que indica una demanda estable y una gestión de stock eficiente.

Sin embargo, otros productos mostraron variaciones significativas entre las ventas estimadas y las alcanzadas. Destaca el SL 625 Saborizadas, que registró el mayor incumplimiento de ventas (32.9%), vendiendo solo 3,263 cajas de las 4,863 planificadas, lo que sugiere una menor aceptación en el mercado o problemas en la distribución. También se observan niveles considerables de incumplimiento en FRESH SS (17.3%), BND 600ml (12.0%), y SL 625/750ml (11.8%), lo que indica dificultades para cumplir con la proyección de demanda.

Por otro lado, algunos productos presentaron incumplimientos moderados, como el BND 2.5L/3L (5.1%), FRESH 1.5 (6.0%), SL 1L SP (5.8%), y FURY 350 (4.6%), lo que sugiere que, si bien hubo dificultades, estas no afectaron gravemente el desempeño

comercial.

**Tabla 13**

*Reducción del incumplimiento de ventas antes y después de las mejoras*

SKU	Porcentaje de incumplimiento de ventas -2023	Porcentaje de incumplimiento de ventas -2024	Reducción
BND 2.5L/3L	22.3%	5.1%	17.3%
BND 600ml	28.9%	12.0%	16.9%
BND 7L	11.0%	0.0%	11.0%
FRESH 1.5	18.0%	6.0%	12.0%
FRESH 2.5/3L	0.0%	0.0%	0.0%
FRESH SS	36.9%	17.3%	19.6%
FRUGOS MS	10.5%	3.0%	7.5%
FRUGOS SS	10.6%	1.5%	9.1%
FURY 350	43.7%	4.6%	39.2%
MONSTER	0.0%	0.0%	0.0%
PWD MS	12.7%	0.0%	12.7%
PWD SS	0.0%	0.0%	0.0%
RESTO SL	54.3%	0.0%	54.3%
SL 1.0 LT TP	12.5%	0.0%	12.5%
SL 1.5 Saborizadas	73.6%	0.0%	73.6%
SL 1L SP	8.2%	5.8%	2.4%
SL 2.5L	1.7%	0.0%	1.7%
SL 20L	0.0%	0.0%	0.0%
SL 625 Saborizadas	36.2%	32.9%	3.3%
SL 625/750ml	23.8%	11.8%	12.0%
SL 7L	41.6%	0.0%	41.6%
Total	20.4%	7.0%	13.5%

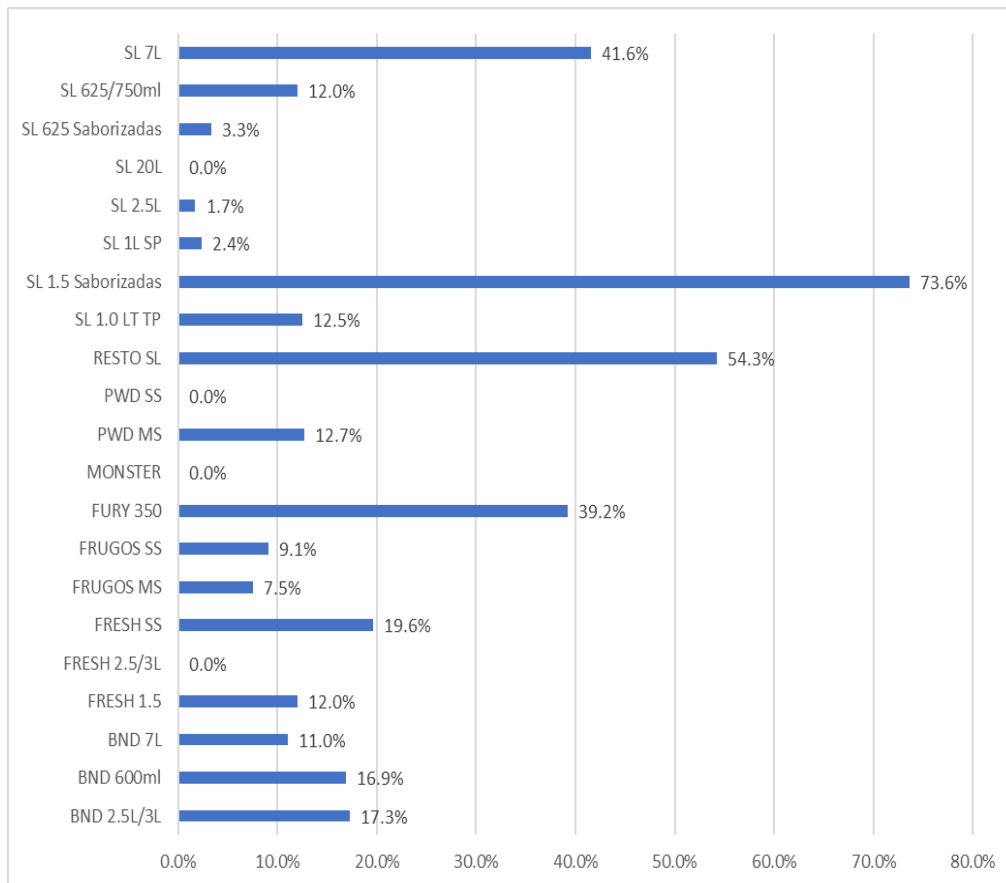
*Nota.* Compara el antes y después del incumplimiento de ventas

La tabla 13, muestra la reducción del incumplimiento de ventas entre los años 2023 y 2024, evidenciando el impacto positivo de las mejoras implementadas en la gestión de stock y ventas en la empresa Distribuidora Impemar E.I.R.L.. Se observa una disminución del porcentaje de incumplimiento de ventas, pasando de 20.4% en 2023 a 7.0% en 2024, lo que representa una reducción global de 13.5 puntos porcentuales.

Algunos productos mostraron mejoras significativas, como SL 1.5 Saborizadas, cuyo incumplimiento pasó del 73.6% al 0%, RESTO SL, que redujo su incumplimiento del 54.3% al 0%, y FURY 350, que disminuyó su incumplimiento del 43.7% al 4.6%, así como se muestra en la figura 20

**Figura 20**

*Reducción del incumplimiento de ventas luego*



*Nota.* Muestra la reducción del incumplimiento de ventas luego de las mejoras por cada SKU.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El diagnóstico inicial permitió evidenciar que la empresa Distribuidora Impemar E.I.R.L. presentaba deficiencias en la gestión de stock, lo que generaba un alto incumplimiento de ventas, identificando que los principales factores que afectaban esta situación eran la falta de stock en productos clave, la ausencia de un método eficiente para calcular la demanda y planificar los pedidos, la inexistencia de un sistema de seguimiento de ventas y las deficiencias en la capacitación del personal de ventas.

La implementación de mejoras en la gestión de stock permitió mejorar la disponibilidad de productos y reducir significativamente el incumplimiento de ventas. La aplicación de la clasificación ABC y el modelo EOQ demostró ser efectiva en la priorización de productos de alta rotación y en la planificación del reabastecimiento. Además, la incorporación de reportes digitales y el seguimiento de stock vía WhatsApp facilitaron una mejor comunicación y control entre las áreas de ventas y almacén. La capacitación del personal también contribuyó a una mejor ejecución comercial, asegurando que las mejoras en la gestión de stock fueran sostenibles en el tiempo.

El impacto en el incumplimiento de las ventas luego de la implementación de las mejoras, fue altamente positivo, logrando una reducción del 20.4% en 2023 al 7.0% en 2024, lo que representó una mejora de 13.5 puntos porcentuales, concluyéndose que la optimización del control de inventario y la correcta planificación de la demanda fueron claves para mejorar las ventas y reducir las pérdidas por quiebres de stock.

Las recomendaciones de esta investigación son las siguientes:

Se recomienda al jefe de logística consolidar y perfeccionar la metodología de

gestión de inventarios a través del mantenimiento y actualización de la clasificación ABC y el modelo EOQ. Esto permitirá mejorar la planificación de los pedidos y evitar tanto la sobre existencia como la falta de productos clave en el mercado. Asimismo, se sugiere al jefe de logística la automatización de estos procesos mediante herramientas digitales que integren reportes en tiempo real, permitiendo a la empresa mejorar su capacidad de respuesta ante fluctuaciones en la demanda.

La implementación de reportes digitales y la comunicación vía WhatsApp han demostrado ser eficaces en la reducción del incumplimiento de ventas. Sin embargo, se recomienda al jefe de sistemas, evaluar la integración de un software de gestión comercial más avanzado que permita un monitoreo en tiempo real, generando alertas ante desviaciones en el cumplimiento de metas. Esto contribuirá a mejorar la coordinación entre el área de ventas y almacén, asegurando una gestión más ágil y eficiente.

Se recomienda al jefe de ventas continuar con el programa de capacitación para el personal de ventas, reforzando aspectos clave como técnicas de comercialización, planificación de pedidos y gestión de clientes. Es fundamental que los vendedores estén plenamente familiarizados con los procesos optimizados de gestión de stock y con las herramientas digitales implementadas, asegurando una ejecución efectiva en los puntos de venta.

Se recomienda al jefe de logística y al jefe de ventas que, dado que la reducción del incumplimiento de ventas ha sido significativa (del 20.4% en 2023 al 7.0% en 2024), se repliquen las estrategias exitosas implementadas (clasificación ABC, modelo EOQ, reportes digitales y capacitación) en otras líneas de productos.

## REFERENCIAS

- Abbasi, R., Sedaghati, H., & Shafiei, S. (2022). Propuesta de un modelo EOQ para bienes en crecimiento de calidad imperfecta con demanda estocástica. *Producción y Gestión de Operaciones*, 13(1), 105 – 127. <https://doaj.org/article/219ca0234b5d44f1acf6d232aa81944a>
- Alvarado, J., & Cedeño, R. (2023). El control interno y su incidencia en la gestión del proceso de inventarios en el Minimarket Vimasan, Jipijapa, Ecuador. *Cofin Habana*, 17(1), .[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612023000100001&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612023000100001&lng=es&tlng=es).
- Borbor, A., & López, J.. (2024). Estrategias de control de inventario de suministros para la mejora de la rentabilidad de una compañía agrícola-minera. *Revista InveCom*, 4(2).<https://doi.org/10.5281/zenodo.10841323>
- Calle, A., y Solis, K. (2024). Importancia de la gestión de bodegas e inventarios de la ferretería pinturas solís. *Ciencia y Desarrollo*, 27 (4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9734594>
- Campos, P., Cerrud, F., González, M., & Oxdalia, B. (2023). La administración de la cadena de suministro y su importancia en las empresas, como parte de la estrategia en los nuevos modelos de negocios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 7203-7219. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.6709](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6709)
- Contreras, C., Meléndrez, Karla., Bernal, N., & Morales, J. (2022). Eficiencia en la resolución de tareas colaborativas presenciales y virtuales en universitarios. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la*

*Educación*, 6(24),

1074-

1090.<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i24.398>

Corella, L., y Olea, J. (2023). Desarrollo de un sistema de control de inventario para una empresa comercializadora de sistemas de riego. Ingeniería. *Investigación y Tecnología*, XXIV(1),1-10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40475449006>

Cristóbal, C., Ambicho, A., & Basilio, F. (2024). Gestión de ventas y percepción de rentabilidad en un cali center (Lima-Perú), 2023. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 27(27), 249-278.[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2024000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2024000100012&lng=es&tlng=es).

Curi, A., y Sevillano, J. (2023). Implementación de estrategias en el área comercial para impulsar las ventas en la empresa Negociaciones Codisev EIRL. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/671813/Curi\\_C\\_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/671813/Curi_C_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Delgado, Z., Valenzuela, C., & Portilla, Y.. (2023). Estructura Organizacional de una empresa de producción gráfica. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 73-83. Epub 12 de febrero de 2024.<https://doi.org/10.47606/acven/ph0208>

Ferreira, S., Melo, R., y Oliveira, A. (2021). Organigramas: la importancia de la sectorización y la definición de cargos y funciones en las empresas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. 7, 124-138. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de->

empresas/importancia-de-la-sectorizacion

Flores, C., y Cevallos, K. (2023). Optimización de inventarios aplicando Investigación de Operaciones. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática*, 12 (34), 1-15.

<https://www.redalyc.org/journal/6379/637974848003/html/>

Foullon, J. (2020). *Segmentación de mercado*. <https://doi.org/http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3432>

Gaytán, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios*, 42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864273008>

Gómez, R., Cano, J., y Monyoya, E. (2020). Método costeo ABC con simulación de Monte Carlo en la logística en la cadena de suministro en la industria 4.0. *Cuadernos de Contabilidad*, 21, 1-15. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc21.mcas>

Granda, C., y Sanchez, A. (2023). Comercio mercantil y operadores logísticos integrales, Callao, 2018-2022. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/136324/Granda\\_BCN-Sanchez\\_RAA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/136324/Granda_BCN-Sanchez_RAA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Guzenko, A., & Guzenko, N. (2022). Optimización de procesos para logística de última milla. *Transporte Investigación Procedia*, 63, 1700-1707. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146522004392>

Jadan, E., Romero, A., y Carrera, P. (2023). Modelo de gestión para la estrategia de venta.

- Ingenium et Potentia: Revista Electrónica Multidisciplinaria de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura*, 5(1), 898-912.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9367853>
- Kumar, R., Patra, K., & Kumar, S. (2023). Un nuevo modelo económico de cantidad de pedido para artículos deteriorados bajo los efectos conjuntos de la inflación y la demanda dependiente de las existencias. *Revista de análisis de decisiones*, 8, 100288. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772662223001285>
- Lamar, K., Jiménez, A., Sánchez, L., & Mora, N. (2022). Propuesta: optimización logística en un almacén de repuestos. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3), 19-34.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8534713>
- Lemoine, F., Montesdeoca, M., & Hernández, N. (2023). Plan de negocio y emprendimientos: contribución al fortalecimiento comercial en el destino Sucre-San Vicente. *Gestionar: Revista De Empresa y Gobierno*, 3(3), 56-67. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.03.005>
- Logistec. (2023). Quiebre de stock, un problema a evitar en la cadena de suministro. <https://www.revistalogistec.com/scm/inventarios-2/5084-quiebre-de-stock-un-problema-a-evitar-en-la-cadena-de-suministro>
- Maíz, O., Román, V., y Salas, H. (2023). Impacto del comercio electrónico en la gestión de ventas en el Emporio Comercial de Gamarra. 10(2), 245-255.  
<https://www.redalyc.org/journal/6882/688276005009/html/>
- Marcillo, J., y Zambrano, E. (2023). Gestión de inventarios y su incidencia en las fiscalizaciones tributarias en el sector ferretero del cantón Manta, Ecuador.

- Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 10(2), 151-165. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=564676368002>
- Martínez, O., Marweng, E., y Vera, A. (2019): "Plan estratégico para el área comercial de la empresa Elementa Ecuador ELECUEME S.A", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/area-comercial-elecuemesa.html>
- Mebol, L., Vásquez, X., Rossignoli, S., & Vásquez, C. (2024). Ejes de abordaje estratégicos para el control interno en el proceso de ventas, cuentas por cobrar y gestión de cobros de una organización de servicios académicos. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(2), 150-167. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0239>
- Mora, L.. (2023). Gestión logística integral - 3ra edición: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Colombia: Ecoe Ediciones México. [https://www.google.com.pe/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_log%C3%ADstica\\_integral\\_3ra\\_edici%C3%B3n/FrquEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.pe/books/edition/Gesti%C3%B3n_log%C3%ADstica_integral_3ra_edici%C3%B3n/FrquEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Osei, R., Miezah, K., Banunle, A., Yahans, E., y Gyampoh, E. (2024). Análisis comparativo de la efectividad y eficiencia de los recolectores formales e informales de residuos en el sistema de gestión de residuos urbanos. *Heliyon*, 10(20). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39017>
- Palacios T. (2022). Principios en el manejo de la cadena de suministros. Universidad de Vala. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2007/11/principios-en-el-manejo-de-la-cadena-de-suministros.pdf>

- Perelman, S., Nsabimana, R., Walheeer, B., y Mapapa, (2024). Socio-Economic Planning Sciences, 93. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101898>
- Ponti, F. (2022). ¿Hay vida más allá de los organigramas? Nuevas estructuras organizativas para una óptima innovación. *Revista Científica CMDLT*, 16(1). <https://doi.org/10.55361/cmdlt.v16i1.194>
- Ramírez, G., Magaña, D., y Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7 (20), 189-208. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v7n20/2448-6388-tcg-7-20-189.pdf>
- Romero, S., Sáenz, S., y Pacheco, A. (2021). La Gestión de inventarios en las PYMES del sector de la construcción. *Polo del conocimiento*, 6(9), 1495-1518. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094509>
- Rosado, L., & Osorio, A. (2020). El impacto del modelo de negocios en las capacidades dinámicas. *Revista de Economía del Caribe*, (25), 66-81. Epub June 08, 2021. <https://doi.org/10.14482/ecoca.25.362.1>
- Sánchez, D., Acevedo, M., & Orjuela, J. (2023). Evaluando los operadores logísticos. Retos y tendencias. *Tecnura*, 27(75), 207-237. Epub November 30, 2022. <https://doi.org/10.14483/22487638.17624>
- Sánchez, Y., Pérez, J., Sangroni, N., Cruz, C., y Medina, Y. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 169-184. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362021000100169&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362021000100169&lng=es&tlng=es).

- Sánchez, Y., Trujillo, L., Marqués, M., & Pancorbo, J. (2023). Planificación del Sistema de Inventarios. Caso de Estudio Photoclub Flash, División Comercial Hicacos. *Revista Economía y Negocios*, 14(1), 26-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8791888>
- Silva, D. (2020). ¿Cuáles son los tipos de segmentación de mercados y cuál es su importancia para tu empresa? <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-segmentacion-mercados/>
- Stević, R., Ibrahimović F., & Mirčetić, D. (2020). Racionalización de procesos en sistemas de almacenamiento mediante análisis ABC y toma de decisiones multicriterio. *Tehnika*, 17(5), 621 – 628. <https://doaj.org/article/545435457eab4637b71bd06726877313>
- Sutrisno, T., & Kaihatu, T. (2022). El papel de la reducción de costos y la optimización de inventario en la asociación en compras y logística, un estudio empírico de empresas de alimentos y bebidas de Indonesia. *Journal of Management Application*, 20(1), 208 – 217. <https://doaj.org/article/dbcebf26098948afa1e06ea64d873795>
- Transgesa. (2020). Qué es un operador logístico. <https://www.transgesa.com/blog/que-es-un-operador-logistico/>
- Valentin, J., Manriquez, H., Espitia, F., Odar, M., Ramirez, M., & Valentin, Y. (2023). Plan de marketing para mejorar el posicionamiento empresarial. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(120), 104-113. <https://doi.org/10.47460/uct.v27i120.738>

- Vargas, A., Romero, A., & Suárez, C. (2022). Modelo de gestión logística para pequeñas empresas agrícolas. *Cienciamatria*, 8(15), 4-22.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625109>
- Zambrano, J., Mendoza, M., y Farez, M. (2023). Funcionalidades de la Trazabilidad en el Desarrollo del Modelo de Comercio Electrónico B2C. *Economía y Negocios*, 14 (1),135-148. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1057>
- Zambrano, J., y Moran, P. (2023). Plan de negocio como alternativa para el desarrollo de velas aromáticas de la ciudad de Guayaquil.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7132/10779>

## ANEXOS

## Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA					
<b>Área : Ventas</b>					
<b>Problema : Incumplimiento de ventas</b>					
<p>Marque con una "X" según su criterio de significancia de causa en el incumplimiento de ventas.</p>					
		<b>Valorización</b>	<b>Puntaje</b>		
		<b>Alto</b>	<b>3</b>		
		<b>Medio</b>	<b>2</b>		
		<b>Bajo</b>	<b>1</b>		
		<b>Nulo</b>	<b>0</b>		
<p>EN LAS SIGUIENTES CAUSAS CONSIDERE EL NIVEL DE PRIORIDAD QUE AFECTEN AL CUMPLIMIENTO DE VENTAS:            CAUSA ( ) ALTO ( ) MEDIO ( ) BAJO</p>					
Causa	Preguntas con respecto a las principales causas	Calificación			
		Alto	Medio	Bajo	Nulo
<b>CR1</b>	Falta de capacitación al personal de ventas				
<b>CR2</b>	Falta de personal de ventas				
<b>CR3</b>	Falta de equipos de comunicación de los vendedores				
<b>CR4</b>	Inadecuado proceso de traslado de los productos				
<b>CR5</b>	Falta de stock de productos				
<b>CR6</b>	Falta de un método para determinar el stock necesario para ventas				
<b>CR7</b>	Falta de un método de seguimiento de las ventas				