

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Business Consulting Inversiones Lucky E.I.R.L.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PRESENTADA POR**

Karem Rosario, Guillermo Solano, DNI: 46766904

Yesamin Marleni, Huamán Inga DNI: 70299468

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PRESENTADA POR**

Juan Elvis, Alonzo Ramos, DNI: 47972984

Jorge Alberto, Leonardo Delzo, DNI: 40726498

ASESOR

José Carlos, Véliz Palomino, DNI: 40596497

ORCID código del asesor: <https://orcid.org/0000-0002-1157-0653>

JURADO

Rafael Alejandro Fernandez Concha

Sergio Andrés López Orchard

José Carlos Véliz Palomino

Surco, Abril, 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, José Carlos Véliz Palomino, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting Inversiones Lucky E.I.R.L., de los autores:

Juan Elvis, Alonzo Ramos, DNI: 47972984

Karem Rosario, Guillermo Solano, DNI: 46766904

Yesamin Marleni, Huamán Inga DNI: 70299468,


Jorge Alberto, Leonardo Delzo, DNI: 40726498

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 07/11/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 08 de noviembre 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Veliz Palomino, José Carlos</u>	
DNI: 40596497	Firma:
ORCID: 0000-0002-1157-0653	

Dedicatorias

A mis padres Gregorio y María por su apoyo incondicional, por motivarme a seguir mis sueños y poder cumplirlos. Gracias por cada una de sus enseñanzas y lecciones que son de mucha ayuda en la vida. A mi hermana, por todo su apoyo y buenos deseos.

Juan Elvis Alonzo Ramos

A mi mamá Elsa, quien con su amor y ejemplo me enseñó a nunca rendirme en la búsqueda de mis sueños. A mi papá Esaú y a mis hermanas Elsy e Isabel, por estar siempre a mi lado, dándome su apoyo y un amor que no tiene medida. Gracias por ser mi fuerza, lo hemos logrado.

Karem Rosario Guillermo Solano

A mis amados padres Moises y Marleni gracias por su amor incondicional, por siempre creer en mí, por guiarme y acompañarme en este camino y a mi pequeño hermano, mi amado Adrian por enseñarme ese amor capaz de todo, ustedes son la razón de todo. Este logro es también de ustedes.

Yesamin Marleni Huamán Inga

A mi familia, que me ha apoyado y sacrificado parte de su tiempo para que yo pudiera cumplir esta meta y sobre todo porque este éxito sea un camino a seguir por mis hijos. A mi madre, por sus buenos deseos y para todos, este logro también es suyo.

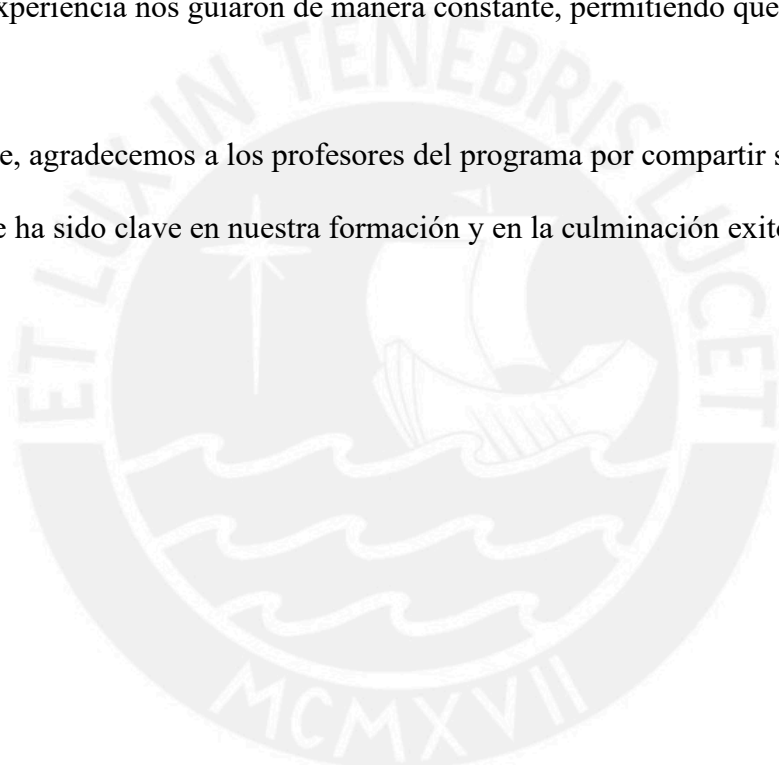
Jorge Alberto Leonardo Delzo

Agradecimientos

Agradecemos sinceramente a Inversiones Lucky E.I.R.L. por brindarnos la oportunidad de colaborar en este proyecto, proporcionando su valioso tiempo y la información necesaria para enriquecer el desarrollo de esta tesis. Su disposición y apoyo han sido fundamentales tanto para el aporte a su gestión como para el logro académico que hemos alcanzado.

De igual manera, extendemos nuestro agradecimiento a nuestro asesor, José Carlos Véliz Palomino, por su orientación, compromiso y dedicación a lo largo de todo el proceso. Su conocimiento y experiencia nos guiaron de manera constante, permitiendo que este trabajo fuera posible.

Finalmente, agradecemos a los profesores del programa por compartir sus conocimientos y experiencia, que ha sido clave en nuestra formación y en la culminación exitosa de este trabajo.



Resumen Ejecutivo

Inversiones Lucky E.I.R.L. es una empresa con 11 años de experiencia en la distribución de productos de consumo masivo, que pertenece al Grupo Oshiro, con alto conocimiento de la dinámica del mercado en el canal tradicional, con operaciones en el centro y norte del Perú. Con el objetivo de expandir su atención dentro del canal tradicional hace cinco años inician operaciones en la zona de Huancayo con un almacén para la distribución de productos de limpieza, cuidado personal, licores y alimentos, bajo su estrategia de comercialización de un portafolio de productos con marcas líderes en sus diversas categorías a precios competitivos. Actualmente se encuentran en la búsqueda de consolidarse como la distribuidora líder del mercado de Huancayo logrando un mayor volumen de ventas, sin embargo, después de un detallado análisis interno y externo y revisión del modelo de negocio se identificaron principales problemas que viene atravesando la empresa, se evidenció que el principal obstáculo es la insuficiencia de la capacidad de almacenamiento con una deficiente gestión de almacenes. Actualmente, dicho problema está afectando todo el proceso de comercialización con alta rotación de su personal y clientes insatisfechos lo cual no le permite ser una distribuidora referente en la zona de Huancayo en la que compite directamente con más de dos distribuidoras que comercializan los mismos productos.

El sector de distribución de productos de consumo masivo busca desarrollar una estructura comercial que acerque los productos a los consumidores mediante el canal tradicional. Por lo tanto, es crucial que las empresas que se desarrollan en este sector utilicen un sistema de comercialización eficiente orientado a mejorar sus procesos, que permita acceder y abastecer la mayor cantidad de puntos de venta posible

Se propone dos soluciones que son las que impactan directamente en el desempeño del negocio, establecer el proceso de gestión de almacenes y la aplicación de un diseño adecuado del

layout de almacenes que aportará con la optimización de los procesos internos del almacén, lo cual impactará de forma positiva en la mejora de la satisfacción del cliente y se proyecta un aumento gradual de las ventas, con un crecimiento estimado del 10% anual en el primer año, alcanzando un 15% a partir del segundo año. Se anticipa que la inversión destinada a la mejora de la infraestructura y procesos de gestión del almacén se recuperará en un plazo de aproximadamente dos años. Este retorno de inversión está respaldado por los indicadores financieros positivos, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales muestran una rentabilidad alta, lo que fortalece el posicionamiento financiero de la empresa con el objetivo de su expansión.



Abstract

"Inversiones Lucky E.I.R.L." is a company with 11 years of experience in the distribution of fast-moving consumer goods. It belongs to the Oshiro Group and has extensive knowledge of market dynamics in the traditional channel, operating in Central and Northern Peru. Five years ago, with the objective of expanding its operations within the traditional channel, the company began activities in the Huancayo area by implementing a warehouse for the distribution of cleaning products, personal hygiene items, liquor, and food. The company's marketing strategy includes a portfolio of leading-brand products across diverse categories offered at competitive prices. Currently, "Inversiones Lucky E.I.R.L." is on the path to becoming a leading distributor in Huancayo by increasing its sales volume. However, a detailed exogenous and endogenous analysis, along with a review of its business model, revealed the company's main challenges. It became evident that the primary obstacle is insufficient storage capacity, compounded by poor warehouse management. This issue negatively affects the entire marketing process, resulting in high employee turnover and dissatisfied customers. These challenges prevent the company from establishing itself as a benchmark distributor in the Huancayo area, where it directly competes with more than two distributors offering similar products.

Within the fast-moving consumer goods distribution sector, companies aim to develop a commercial structure that efficiently brings products closer to consumers through the traditional channel. To achieve this, it is crucial for businesses in this sector to adopt an effective marketing system focused on process optimization, enabling them to access and supply as many points of sale as possible.

To directly impact business performance, two solutions are proposed: implementing a warehouse management system and designing an optimized warehouse layout. These initiatives will enhance internal warehouse processes, improve customer satisfaction, and contribute to a gradual sales increase. Specifically, sales are projected to grow by 10% in the first year and 15%

annually from the second year onward. The investment in infrastructure and warehouse management improvements is expected to be recouped within approximately two years. This return on investment is supported by positive financial indicators such as the Net Present Value (NPV) and the Internal Rate of Return (IRR), which demonstrate high profitability. These results will strengthen the company's financial position, paving the way for future expansion.



Tabla de contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiii
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.2. Modelo de Negocio	3
<i>1.2.1 Deseabilidad del modelo de negocio</i>	4
<i>1.2.2 Factibilidad del modelo de negocio</i>	6
<i>1.2.3 Viabilidad del modelo de negocio</i>	7
1.3 Análisis del Sector Industrial	8
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)	14
<i>1.4.1. Análisis PESTEL</i>	14
<i>1.4.2. Análisis Competitivo Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	22
<i>1.4.3. Oportunidades y Amenazas</i>	25
1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)	27
<i>1.5.1. Análisis AMOFHIT</i>	27
1.6. Matriz FODA	33
1.7. Conclusiones	38
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	39
2.1 Metodología de Trabajo	39
2.2 Lista de Problemas	43
<i>2.2.1 Gestión y capacidad del almacén.</i>	44
<i>2.2.2 Sistema de control Chess.</i>	45
<i>2.2.3 Rotación de personal de ventas.</i>	45
2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio	45

	x
2.4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	46
2.5. Problema Principal	48
2.5.1. Sustancia	48
2.5.2 Locación	49
2.5.3 Propiedad	49
2.5.4 Magnitud	49
2.5.5 Tiempo	50
2.6 Conclusiones	50
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal	51
3.1 Causas Identificadas	51
3.1.1 Gerencia y planeamiento estratégico.	53
3.1.2 Gestión logística, almacén	54
3.1.3 Sistema CHESS -ERP	55
3.1.4 Marketing	55
3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz	56
Capítulo IV: Alternativas de Solución	59
4.1 Alternativas de Solución identificadas	59
4.1.1 Deficiente gestión de inventarios	59
4.1.2 Deficiente infraestructura y distribución de almacén	64
4.2 Evaluación de las Alternativas de solución	69
4.3 Solución Propuesta	73
Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito	75
5.1 Definiciones Clave	75
5.1.1 Establecer el proceso de Gestión de Almacenes	75
5.1.2 Diseño de layout de almacén	78

5.2	Balanced Scorecard	80
5.3	Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto	82
5.3.1	<i>Plan de Implementación (Gantt)</i>	82
5.3.2	<i>Presupuesto</i>	83
5.4	Factores Claves de Éxito	84
5.4.1	<i>Habilitadores</i>	84
5.4.2	<i>Riesgos</i>	85
5.5	Conclusiones	86
Capítulo VI:	Resultados Esperados	88
6.1	Resultados Esperados del Plan de Implementación	88
6.1.1	<i>Resultados cualitativos esperados</i>	89
6.1.2	<i>Resultados cuantitativos esperados</i>	89
6.2	Recuperación de la Inversión	92
6.3	Análisis de escenarios	92
6.4	Conclusiones	94
Capítulo VII:	Conclusiones y Recomendaciones	96
7.1	Conclusiones	96
7.2	Recomendaciones	97
Referencias		100

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Resultados Financieros de Inversiones Lucky en 2023 en Soles</i>	31
Tabla 2 <i>Indicadores Financieros del año 2023</i>	32
Tabla 3 <i>Matriz FODA de Inversiones Lucky</i>	34
Tabla 4 <i>Matriz FODA de Inversiones Lucky</i>	37
Tabla 5 <i>Ineficiencias a nivel operativo y de ventas</i>	41
Tabla 6 <i>Matriz de Evaluación de factores internos</i>	46
Tabla 7 <i>Matriz de Evaluación de factores internos</i>	47
Tabla 8 <i>Matriz priorización Causa Raíz</i>	57
Tabla 9 <i>Causa Raíz y Alternativas de Solución</i>	59
Tabla 10 <i>Importancia de Alternativas de solución – Parte 1</i>	70
Tabla 11 <i>Importancia de Alternativas de solución – Parte 2</i>	71
Tabla 12 <i>Matriz de resumen de ponderaciones</i>	72
Tabla 13 <i>Balanced Scorecard</i>	81
Tabla 14 <i>Plan de implementación Gantt</i>	82
Tabla 15 <i>Presupuesto de implementación de gestión de almacén y diseño de layout</i>	83
Tabla 16 <i>Estado de resultados proyectado</i>	90
Tabla 17 <i>Cálculo de costo del patrimonio (Ks)</i>	91
Tabla 18 <i>Flujo de caja proyectado</i>	91
Tabla 19 <i>Indicadores Financieros de Implementación</i>	92
Tabla 20 <i>Análisis de Sensibilidad</i>	93
Tabla 21 <i>Análisis de Escenarios</i>	93

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Modelo de Negocio Actual (CANVAS – Inversiones Lucky E.I.R.L.)</i>	3
Figura 2 <i>Las 10 principales preocupaciones de los consumidores mundiales</i>	9
Figura 3 <i>Índices de Precios al Consumidor Nacional</i>	10
Figura 4 <i>Distribución de gastos per cápita de los peruanos</i>	11
Figura 5 <i>Estructura de gastos del consumidor peruano</i>	12
Figura 6 <i>Cantidad de bodegas formales</i>	13
Figura 7 <i>Flujo de inversión extranjera directa</i>	14
Figura 8 <i>Cotización del dólar los últimos 5 años</i>	15
Figura 9 <i>Inflación en Latinoamérica</i>	16
Figura 10 <i>Variación del PBI anual</i>	17
Figura 11 <i>Ingreso real por habitante mensual 2023</i>	19
Figura 12 <i>Nivel de ventas Mypes últimos 2 años en millones de soles</i>	22
Figura 13 <i>Diagrama de Ishikawa de Inversiones Lucky Huancayo</i>	52
Figura 14 <i>Aspectos críticos de Inversiones Lucky Huancayo</i>	53
Figura 15 <i>Clasificación ABC para todo tipo de productos</i>	63

Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este capítulo se detalla el contexto actual de Inversiones Lucky E.I.R.L., en adelante Inversiones Lucky. Empezamos con la presentación de la empresa, su historia, el sector en el cual se desarrolla, identificar sus fortalezas, debilidades, con un análisis interno y externo de su entorno y el modelo de negocio.

1.1 Presentación de la Empresa

Inversiones Lucky E.I.R.L. es una empresa peruana orientada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo de marcas líderes del mercado nacional, con operaciones en Lima, el norte y centro del Perú, cuenta con 10 centros de distribución a nivel nacional, fue fundada en el año 2013 por Mirtha Oshiro Martínez bajo la misión de “Crecer en el mercado con el fin de llevar productos de alta calidad al consumidor”. Su principal línea de negocio está orientada a la venta de alimentos y bebidas, dentro de las categorías de su portafolio se encuentran productos de limpieza, cuidado personal, vinos, licores y alimentos.

Son distribuidores autorizados de Reckitt Benckiser, Grupo Cala, Softys, Cartavio Rum Company, Backus, Campari Group, Philip Morris International, Viña Ocucaje, Nestle Professional, Fosforera Peruana y Océano. La fundadora tuvo el primer alcance al rededor del año 1993 iniciando con otra razón social sus operaciones en Lima, como distribuidor exclusivo de Inca Kola y desde el 2004 con Coca Cola. Esta unión los llevó a crecer y formar un equipo con más de 140 representantes de venta distribuidos en 18 distritos de Lima Metropolitana.

Hoy en día Inversiones Lucky pertenece al Grupo Oshiro, el cual está conformado por cuatro empresas: Inversiones del Prado, Inversiones Lucky, Inversiones A & B y Oshiro Logística. Con lo cual han logrado construir un equipo de más de 300 colaboradores distribuidos en las 10 sucursales que operan siendo Huancayo la operación más reciente a nivel nacional.

Hace cinco años Inversiones Lucky inició sus operaciones en la zona de Huancayo con la distribución de productos de limpieza, cuidado personal, licores y alimentos, bajo su estrategia de comercialización de un portafolio de productos con marcas líderes en sus diversas categorías a precios competitivos. En adelante la investigación se desarrollará con enfoque en el centro de distribución Huancayo.

Visión

Profesionalismo, nuestra pasión por el consumo masivo nos orienta a convertir el proceso de distribución de productos en una actividad altamente profesional con un enfoque de seriedad y organización especializada en permanente adaptación y actualización.

Misión

Eficiencia de los procesos Tenemos como fiel misión optimizar la eficiencia de los procesos y asegurar que las áreas que están involucradas en todo el proceso de distribución brinden respuestas y acciones rápidas.

Valores

Tenemos como consigna dos valores esenciales: sostenibilidad y capacidad de adaptación. De esta manera generamos confianza en nuestro servicio y construimos relaciones duraderas.

Sucursales:

Norte Chico

- Huaral
- Huacho
- Barranca
- Chimbote

Norte Grande

- Chiclayo

- Trujillo
- Piura
- Cajamarca

Centro

- Huaraz
- Huancayo

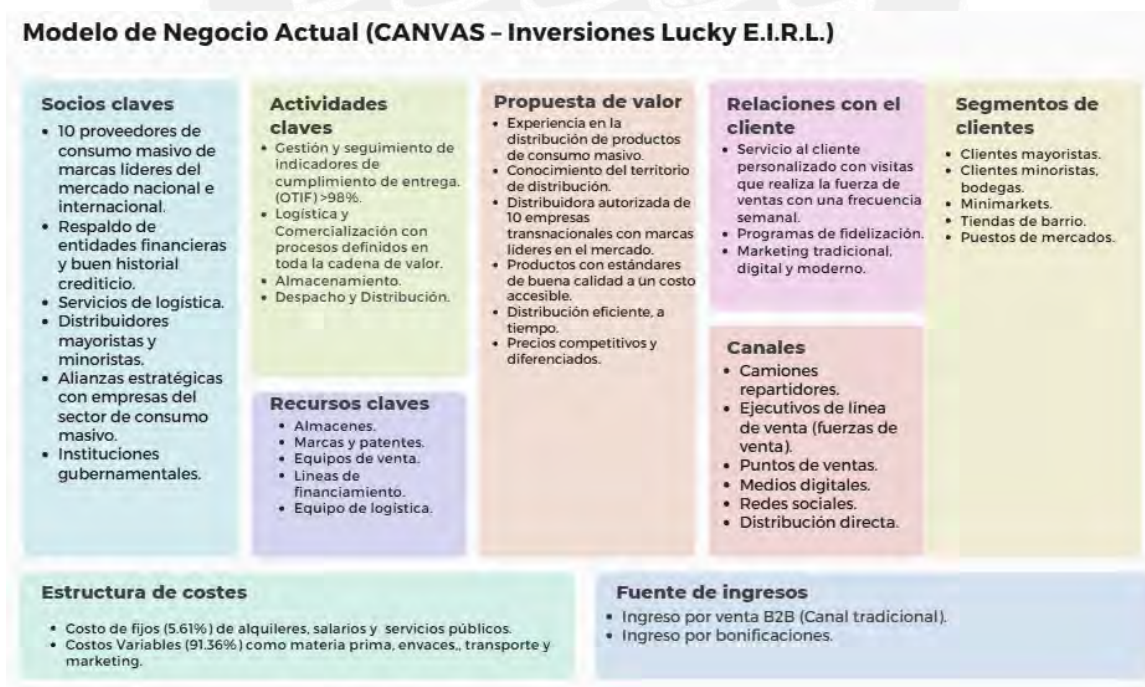
1.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocios Canvas ofrece una forma práctica de entender cómo el negocio genera valor y se interrelaciona con los departamentos esenciales que lo conforman, ilustrando el modelo de negocio y proporcionando un enfoque global (Noreña, 2019).

Esto se ilustra en la Figura 1.

Figura 1

Modelo de Negocio Actual (CANVAS – Inversiones Lucky E.I.R.L.)



En el modelo Canvas de Inversiones Lucky, se puede observar que sus clientes pertenecen al canal tradicional, siendo el segmento en el cual se desarrolla la empresa. Este canal está compuesto principalmente por bodegas, minimarkets, tiendas de barrio, mercados y mayoristas ubicados en distintas provincias del Perú.

La propuesta de valor se enfoca en proporcionar una distribución eficaz, con precios competitivos, además de productos que cumplen con los estándares de calidad. Para alcanzar estos objetivos, la empresa mantiene un canal directo de atención mediante ventas B2B (business to business), con un equipo comercial de vendedores distribuidos por el territorio, quienes realizan visitas periódicas con una frecuencia semanal.

En términos de distribución, la compañía dispone de una unidad logística propia, que es parte del conglomerado empresarial. Asimismo, una de las actividades fundamentales más importantes es garantizar la reposición oportuna del inventario de productos, lo cual es esencial para mantener el equilibrio en los costos operativos de la empresa.

1.2.1 Deseabilidad del modelo de negocio

Segmento de clientes. Inversiones Lucky E.I.R.L. atiende principalmente dos segmentos de clientes: el mayorista que representa un 20% y el minorista con un 80% del total de clientes. Según la información financiera de la empresa para el año 2023, el canal minorista generó ventas por 11,9 millones de soles, atendiendo aproximadamente a 6,800 clientes. Por otro lado, el segmento mayorista alcanzó ventas de 2,9 millones de soles, con alrededor de 1,700 clientes (ver Apéndice F). Los proveedores que generaron la mayor cantidad de clientes en 2023 fueron Softys, Ron Cartavio y Philip Morris International.

Propuesta de valor. La propuesta de valor de Inversiones Lucky EIRL se basa en la representación de 10 marcas líderes a nivel nacional que son líderes del mercado dentro de sus

distintas categorías, consideradas como sus socios estratégicos. Además, los productos son ofrecidos a través de un equipo de 20 representantes de ventas ubicados en Huancayo, lo que permitió alcanzar una tasa de efectividad en las ventas del 60%. La empresa dentro de su estrategia comercial otorga crédito en el canal mayorista a sus clientes Pareto, promociones para los clientes y un seguimiento comercial mediante visitas presenciales. Por último, la entrega de los pedidos se gestiona con un tiempo máximo de entrega de 48 horas.

Relación con clientes. Inversiones Lucky EIRL se enfoca en establecer relaciones comerciales duraderas con sus clientes, captación de nuevos clientes potenciales y en generar confianza en sus servicios frente a la competencia. Para alcanzar estos objetivos, la empresa ha ubicado estratégicamente sus 10 sucursales a nivel nacional (ver Apéndice C) con el fin de brindar un buen servicio a sus clientes y socios. Su equipo de ventas destaca por el compromiso que asumen en todo el proceso comercial, orientado a cumplir con los objetivos comerciales y a garantizar la calidad del servicio.

Canales de distribución. Inversiones Lucky EIRL utiliza dos canales principales para llevar su propuesta de valor a sus clientes. En primer lugar, cuenta con un equipo con más de 140 representantes a nivel nacional quienes se encuentran distribuidos en las 10 sucursales (puntos de distribución). En segundo lugar, utiliza vehículos propios de carga para todas sus operaciones, estos vehículos son de uno y cinco décimos y dos toneladas dependiendo de la sucursal y la categoría. Así mismo, cuenta con un sistema ERP “Chess”, el cual les sirve para las distintas áreas de su operación: Almacenes para el control de Stock, Ventas para la toma de pedidos y la parte financiera para el seguimiento CxC. Finalmente, está presente en la red mediante su página web.

1.2.2 Factibilidad del modelo de negocio

Recursos clave. Inversiones Lucky EIRL necesita una serie de recursos clave para gestionar adecuadamente su propuesta de valor. El recurso más fundamental es el capital humano, compuesto por cinco gerencias, 14 supervisores y 300 empleados (ver Apéndice C) a nivel nacional. En cuanto a los recursos materiales, la empresa dispone de 19 unidades de transporte (todas de propiedad propia), 10 almacenes y oficinas de trabajo. En términos de recursos tecnológicos, utiliza el software ERP “Chess” (diseñado específicamente para operaciones de consumo masivo). Inversiones Lucky Huancayo cuenta con 20 vendedores, 2 supervisores, 01 administrador, 01 jefe de almacén, 01 auxiliar de almacén, 01 jefe de caja, 04 conductores y 02 auxiliares de reparto. Por último, en cuanto a los recursos financieros, la empresa tiene acceso a diversas líneas de financiamiento a corto, mediano y largo plazo.

Actividades clave. Inversiones Lucky EIRL lleva a cabo diversas actividades clave a lo largo de la cadena de valor, que se organizan en seis fases. La primera fase está relacionada con la gestión de proveedores, en la que la empresa mantiene relaciones sólidas con marcas como Softys, Nestlé, Santiago Queirolo, Philip Morris International y Ocucaje, lo que facilita una negociación efectiva. La segunda fase involucra la logística de almacenamiento, con la recepción de los pedidos hasta la distribución con 10 almacenes en la que se gestionan los inventarios. En la tercera fase, la comercialización, la compañía cuenta con una fuerte fuerza de ventas compuesta por 140 representantes de venta, quienes ingresan los pedidos hasta las 17:00 horas, siendo el segmento minorista el más demandante debido a su alcance en zonas más remotas. La cuarta fase abarca el proceso de despacho, que comienza a las 18:30 horas con la facturación, asegurando que los productos sean entregados al día siguiente; además, durante la madrugada se generan los packing lists y se asignan los camiones según el canal, para la sede de Huancayo se cuenta con cuatro camiones de 1.5 Tn y tres camiones de 4Tn. Finalmente, la quinta fase corresponde a la distribución, que inicia a las 7:00 horas, para la posterior liquidación de las

rutas a partir de las 16:00 horas que el jefe de reparto de la unidad liquida el efectivo que cobro, genera un estatus de las entregas y los comprobantes de pago.

Socios clave. Inversiones Lucky EIRL cuenta con varios socios clave, siendo el principal el grupo de proveedores (ver Apéndice E), todos los cuales operan bajo un modelo de distribución compartida. Además, la empresa tiene socios secundarios importantes, como los proveedores de servicios informáticos (ERP) y las entidades bancarias que gestionan las líneas de crédito.

1.2.3 Viabilidad del modelo de negocio

Fuentes de ingresos. Inversiones Lucky EIRL obtiene ingresos principalmente mediante la comercialización de su portafolio de productos, asimismo los rebates que le emiten sus proveedores por el cumplimiento de los Acuerdos Comerciales que implica lograr la cuota de compra mensual, cumplir los objetivos de venta y coberturas de ventas de las distintas marcas que comercializa; lo que representa una fuente adicional de ingresos, además de otros ingresos financieros. Softys tuvo la tasa de participación más alta entre los proveedores con una participación del 80% en las ventas, lo que equivale a 11 millones de soles de un total de 14.9 millones de soles en ventas netas. El 20% restante de las ventas se divide entre los otros proveedores. Además, las ventas han crecido en un promedio de 8% por año desde 2023.

Estructura de costos. Los costos de Inversiones Lucky provienen principalmente de los costos asociados a las ventas. No obstante, el margen bruto ha mostrado una tendencia al alza desde 2023, alcanzando un 12% en ese año. En cuanto a los márgenes operativo y neto, ambos han mantenido un comportamiento estable, alcanzando el 8% en 2023. Además, dentro de los gastos de ventas y administrativos, se ha observado un aumento significativo en algunos gastos durante 2023, siendo el gasto de mayor incremento en términos monetarios el de costos

operativos, que incluye viáticos para los asesores comerciales, alquiler de unidades y alquiler de local para el almacén.

1.3 Análisis del Sector Industrial

El sector de distribución de productos de consumo masivo busca desarrollar una estructura comercial que acerque los productos a los consumidores mediante el canal tradicional. Por lo tanto, es crucial utilizar un sistema de comercialización eficiente que permita acceder y abastecer el mayor cantidad de puntos de venta posible, “considerando que el canal tradicional en este contexto hace referencia a la operación de compra, venta y esta ha estrechado las relaciones entre el comerciante y los clientes; el primero, responsable de la venta, se ha transformado en un actor influyente, con la capacidad de recomendar la compra de determinado bien, gozando de credibilidad y simpatía” (Mendoza, 2015). Esta acción ha generado que las marcas de consumo masivo pongan sus ojos y apunten sus estrategias a este tipo de empresas con la finalidad de mejorar dicho sector económico y con esto la participación de los productos en el mercado, por lo que es crucial destacar que los negocios que integran el canal tradicional representan la mayor base de clientes de una empresa de consumo masivo, de la misma forma teniendo en cuenta que el canal tradicional produce ventas que triplican las generadas por el canal moderno (supermercados, tiendas de autoservicio), etc.

Según el estudio Consumer Outlook 2024 de NIQ, “el 30% de los consumidores en América Latina anticipó que las condiciones empeorarán a mediano plazo, mientras que el 27% tiene una perspectiva más optimista” (Milla, 2024). En este estudio también se toma de ejemplo el caso de EEUU, en el año 2023 muestra un decrecimiento del volumen de producción de productos de consumo masivo (comestibles y otros), en este orden de ideas el estudio también menciona cuales son las preocupaciones de los consumidores a nivel mundial en el año 2024 en comparación con el año 2023.

Figura 2

Las 10 principales preocupaciones de los consumidores mundiales

El aumento del coste de la vida sigue siendo una preocupación para los consumidores

Las preocupaciones sobre la crisis geopolítica cobran protagonismo este año

Las 10 principales preocupaciones de los consumidores mundiales

Cambio de clasificación respecto a mediciones de 2023		
1	Aumento de los precios de los alimentos	36% = lo mismo
2	Aumento de los servicios públicos	19% = mismo
3	Recesión económica	17% = mismo
4	Escalada de conflictos y crisis globales	13% ↑ era el número 11
5	Calentamiento global / medio ambiente	12% = mismo
6	Aumento de los costos de la vivienda	11% ↓ era el número 4
7	Bienestar personal / felicidad	10% ↑ era el número 10
8	Capacidad para proporcionar lo básico a la familia.	10% ↓ era el número 7
9	Seguridad laboral	10% ↓ era el número 8
10	Aumento de los costes de combustible y transporte	9% ↓ era el número 9



Tomando de NIQ 2024 Consumer Outlook

Para el año 2024 el incremento de la preocupación de los consumidores por las crisis globales respecto del 2023 en 2%, especialmente estos conflictos relacionados a la política, posibles guerras, conflictos internos de cada país, los que a su vez de forma global suman en perjudicar la canasta básica del consumidor global, en el informe técnico del mes de agosto de 2024, menciona.

Según indica el INEI (2024) La variación del índice de precios al consumidor, basado en doce especificaciones, en julio de 2024, el Índice de Precios al Consumidor a nivel nacional subió en 0,23%, observándose incrementos superiores al promedio nacional en dos divisiones de consumo: Transporte 0,61%, Alimentos y bebidas no alcohólicas con 0,30% también bebidas alcohólicas y tabaco 0,12%.

Figura 3*Índices de Precios al Consumidor Nacional*

Divisiones de Consumo	Ponderación (Dic.2021=100)	Julio
Total Nacional	100,000	0,23
Transporte	12,210	0,61
Alimentos y Bebidas No Alcohólicas	23,928	0,30
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles	9,607	0,23
Recreación y Cultura	3,996	0,21
Restaurantes y Hoteles	16,088	0,16
Bienes y Servicios Diversos	6,798	0,15
Bebidas Alcohólicas y Tabaco	1,655	0,12
Educación	8,058	0,10
Salud	3,475	0,06
Muebles, Artículos para el Hogar y Conservación del Hogar	4,932	0,05
Prendas de Vestir y Calzado	4,610	0,04
Comunicaciones	4,643	-0,02

Tomado del Informe técnico INEI 2024, *Índices de Precios al Consumidor Nacional Variación según Divisiones de Consumo Julio 2024*.

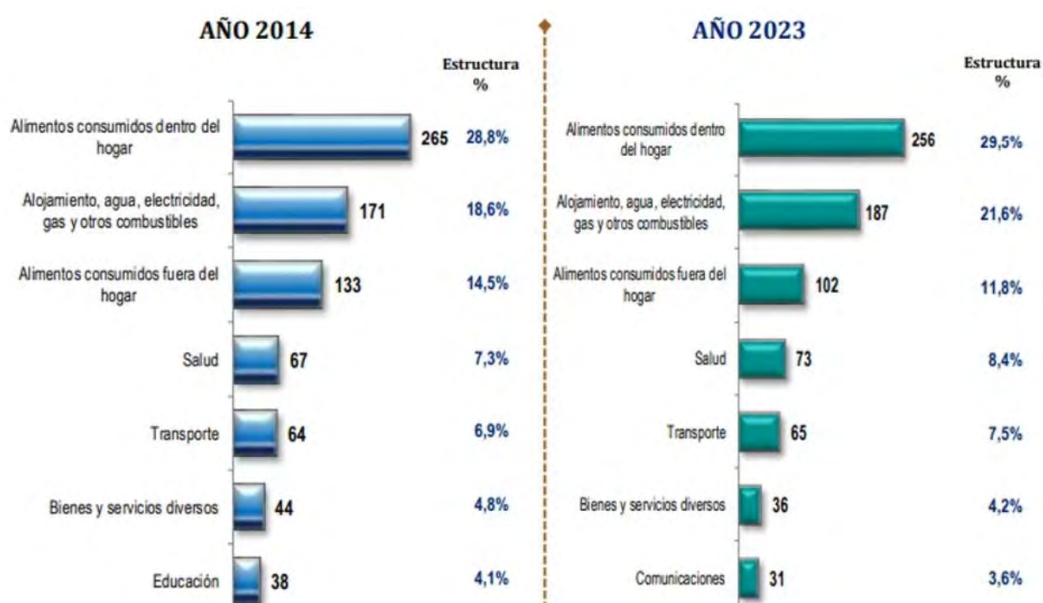
También en este informe se menciona, que el Índice de Precios al Consumidor se calcula en 26 ciudades, y las variaciones más notables se registraron en Cusco (0,36%), seguido por Huancayo y Moquegua (0,18% en ambos casos), Tarapoto (0,17%), Puno (0,16%) y Moyobamba (0,15%). Por otro lado, quince ciudades experimentaron una caída en los precios, destacando Pucallpa (-0,48%), Abancay (-0,44%), Iquitos (-0,31%) y Piura (-0,30%).

En el Perú la canasta básica familiar se compone de cinco divisiones que son alimentos en general, bebidas, lácteos, cuidado del hogar, cuidado personal y los factores que influyen en su composición son niveles socioeconómicos, tamaño del hogar, hábitos de consumo, etc.

Según la encuesta nacional de hogares 2023 INEI, la distribución de gastos per cápita de los peruanos dirige el 29.5% a los alimentos consumidos dentro del hogar y este asciende a 256 soles peruanos.

Figura 4

Distribución de gastos per cápita de los peruanos



Tomado de INEI - Encuesta Nacional de hogares 2014 y 2023.

La empresa especialista en estudios de mercado, Kantar, que publica de forma periódica información sobre consumo masivo en el Perú, en su entregable del segundo trimestre del año 2024, menciona la preferencia de los consumidores en las que “las marcas Mainstream representan el 71.5%; las Premium, 16.4%; marcas Económicas 9%; y las Marcas Privadas, un 2.9%” (Milla, 2024). Las marcas mainstreams o llamadas de masa son aquellas que son reconocidas ampliamente por el público y son consumidas masivamente por la población, el consumidor peruano continuará priorizando la búsqueda de la alternativa más idónea, considerando tanto la disponibilidad de los productos como su adecuación a sus requerimientos. (El Comercio, 2024) El 80% de las adquisiciones en el canal tradicional se agrupa en tan solo ocho compañías de productos de consumo masivo. Las bodegas, puestos de mercado y mayoristas, entre otros, venden tres veces más que el canal moderno (supermercados), según el estudio realizado por la plataforma Mercania. También revela que en este canal tradicional se concentran el 98% de las empresas de consumo masivo del país, pero sólo en ocho productores

(Gloria, Alicorp, Procter & Gamble, Kimberly-Clark, etc.), se focaliza el 80% de lo que compran estos pequeños negocios.

En la figura 5, se presenta la distribución de los gastos en términos porcentuales (%)

Figura 5

Estructura de gastos del consumidor peruano



Tomado de KANTAR OP Consumer Insight Q2.24

Según la Ley 30877. General de Bodegueros (2018) en el artículo titulado "Objetivo de la ley" (Art. 1), hace referencia que, en Perú, el término "bodega" hace referencia al establecimiento comercial que se enfoca en la venta al por menor de productos básicos, especialmente alimentos y bebidas, que tienen como objetivo principal satisfacer las necesidades diarias de las familias.

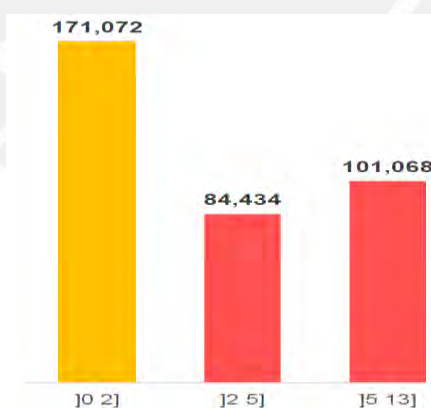
Las denominadas tiendas de abarrotes son establecimientos pequeños y medianos que venden productos de consumo cotidiano en los hogares, "ya sean productos de primera necesidad, artículos de limpieza, bebidas alcohólicas y toda clase de mercancías de ese tipo" (Tomasini ,2017).

Acuña (2021) afirma que “Las bodegas son los negocios, dentro del canal tradicional, que más llega a los consumidores, superando el 70% de las ventas minoristas”.

Para el año 2022 en nuestro país existían alrededor de 534000 bodegas, de las que el 60% se encuentra liderado por mujeres, según el presidente de la asociación de bodegueros del país, Andrés Choy, al cierre del año 2023 se incrementaron en un 25%, teniendo claro que las bodegas son necesarias dentro del canal tradicional, existen diversas debilidades que enfrentan como la falta de tecnología, la informalidad, el incremento de puntos de venta del canal moderno, etc. De la misma forma un factor clave es la relación establecida con las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, las cuales pueden contribuir significativamente a mejorar la gestión de inventarios, abastecimiento oportuno de productos y el ciclo de conversión de efectivo en las bodegas, entre otros aspectos. Esta colaboración convertiría al distribuidor en un socio estratégico del canal tradicional, no sólo en términos de abastecimiento, sino también contribuyendo a la sostenibilidad del negocio.

Figura 6

Cantidad de bodegas formales



Tomado de PRODUCE Oficina de Estudios Económicos. 2024.

La figura muestra la cantidad de bodegas formales caracterizadas según el rango de ventas en UIT (Unidad Impositiva Tributaria) en la que más del 95% no supera las 13 UIT al año. Siendo la de mayor cantidad las bodegas que están en el rango de 0 a 2 UIT.

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)

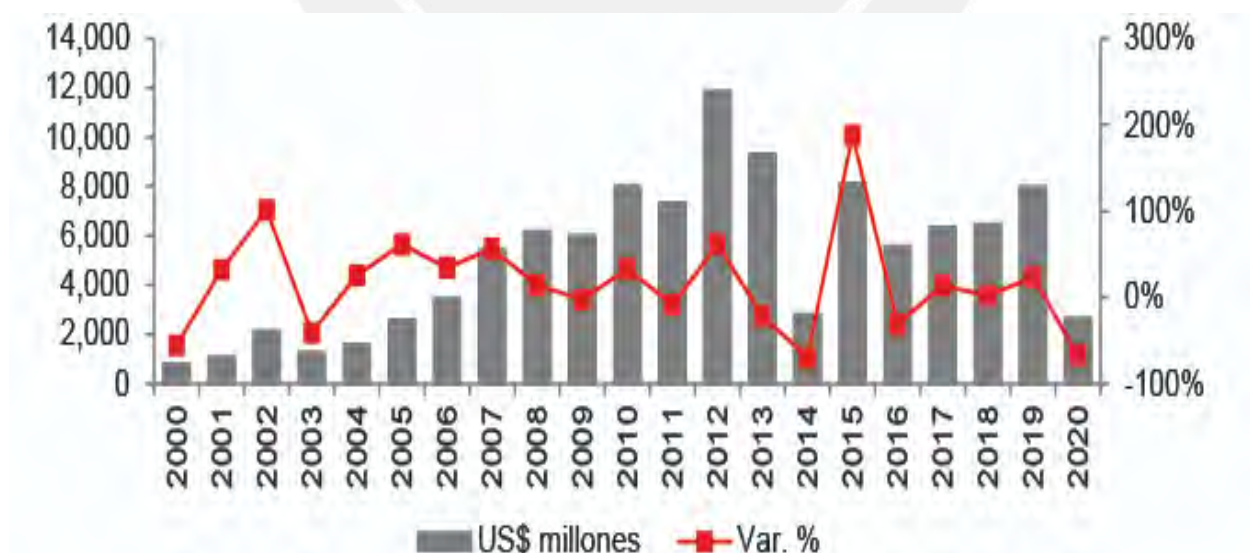
El análisis de este aspecto es fundamental para que Inversiones Lucky pueda conocer el entorno en el que negocia y tomar mejores decisiones estratégicas. Este análisis permitirá reconocer de los desafíos a los que nos enfrentamos y las condiciones que podrían perjudicar nuestros objetivos, los cuales pueden provenir del exterior y que, tendrán un impacto directo en el desempeño de Inversiones Lucky.

1.4.1. Análisis PESTEL

Los aspectos políticos, gubernamentales y legales (P). El escenario político repercute directamente en la seguridad y confianza de los actores de nuestra economía, en los últimos años en nuestro país se ha tenido cambios continuos de gobernantes, estos cambios han afectado la percepción del retorno del capital invertido por las empresas transnacionales, ya que estos cambios de rumbo del poder político generan modificaciones de las reglas de juego y conflictos sociales.

Figura 7 Inversión extranjera directa

Flujo de inversión extranjera directa

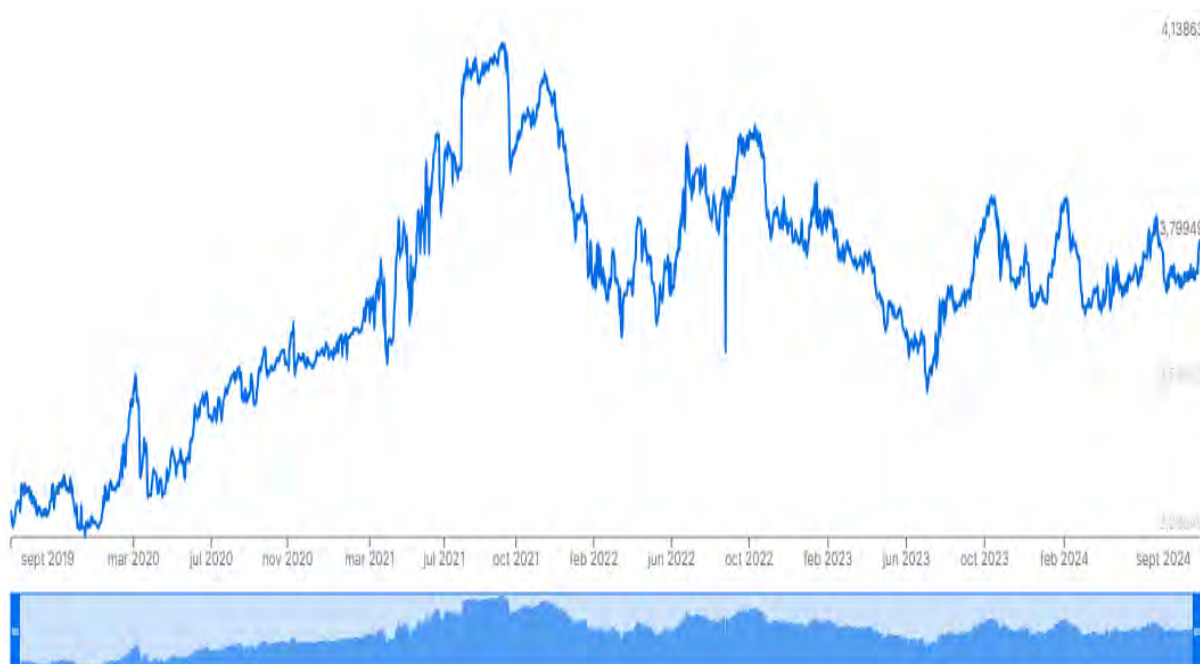


Tomado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/inversion-extranjera-directa-en-el-peru-se-redujo-un-67-en-2020>.

La inestabilidad política genera repercusiones directas en nuestra moneda, la generación de incertidumbre en los inversionistas debilita la confianza en nuestra moneda local, lo que conlleva a una mayor demanda del dólar para usarlo como refugio seguro y por ende incrementa su valor frente al sol (A. Soberon 2023).

Figura 8

Cotización del dólar los últimos 5 años

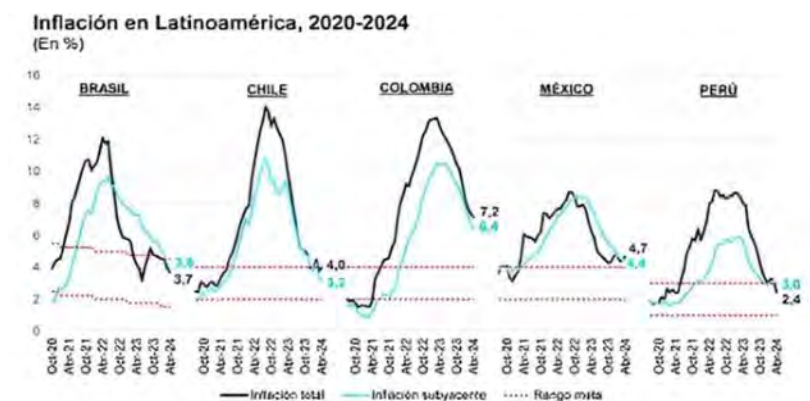


Tomado de "XE" (<https://www.xe.com/es/currencycharts/?from=USD&to=PEN&view=5Y>)

Según Infobae, la inflación en el país, hemos tenido una reducción gradual, del 8.7% de inflación interanual en enero del 2023, en el último trimestre ha bajado al 2.4%.

Este bajo indicador de la inflación permite un crecimiento de la capacidad de adquisitiva de los consumidores, lo que a su vez demuestra un incremento con respecto a la adquisición de una variedad de productos y prestaciones.

Figura 9

Inflación en Latinoamérica

Tomado de “Infobae”

Desde el contexto de regulación todas las empresas dedicadas al comercio de productos de consumo y uso cotidiano afectos a estas:

Dentro de la comercialización de productos que contengan tabaco, en abril del 2010 se modifica la Ley N° 28705, según el Ministerio de Salud 2014 “ley de prevención y control de los Riesgos del Consumo del tabaco, con el objetivo de alinear las políticas nacionales con el Convenio Marco OMS” en el cual se establece la incorporación de advertencias sanitarias en los envases de cigarrillos, estos mensajes indican los efectos nocivos a la salud que estos generan, estas advertencias deben figurar en una de las caras principales, abarcando con un 50% de su tamaño.

La ley N° 28681 Los límites y requisitos para la distribución, utilización y propaganda de bebidas alcohólicas se encuentran establecidos de este modo, el área determinada para la recomendación no será menor al 10% del anuncio, debe consignar el siguiente mensaje de manera clara y legible “Tomar bebidas alcohólicas en exceso es dañino”, el objetivo de esta ley es de regular y reducir el consumo de alcohol.

Otra ley que está directamente relacionada con nuestro negocio es la Ley N° 30021 Busca fortalecer los sistemas de salubridad atendiendo los requerimientos de la población, cuyo

objetivo busca proteger a niños y adolescentes de enfermedades de obesidad y cardiovasculares para lo cual se ha implementado la colocación de octógonos de advertencia publicitaria dentro de los empaques, en productos que exceden los parámetros técnicos en contenido de azúcares, grasas y sales.

Los aspectos económicos y financieros (E). Nuestro modelo de negocio es inherente a los resultados económicos y financieros que se presentan en nuestro país y la región latinoamericana.

En tal sentido, de acuerdo con un boletín de prensa (Ministerio de Economía y Finanzas abril 2023), en junio del presente año, nuestra economía ha superado la expectativa de crecimiento del 5.3 % la cual representa el resultado anual más alto desde septiembre del 2021. En este periodo de crecimiento también tenemos al comercio con un crecimiento del 3.1% reflejado por el crecimiento de la demanda interna (D. Macera. enero 2024).

Esta percepción de crecimiento dentro del país, permite a las personas mantener su nivel de vida y por ende el promedio de consumo de diversos productos, entre los cuales se encuentran las marcas de distribuidoras.

Figura 10

Variación del PBI anual



Tomado de "GOB.PE" (<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/946960-mef-la-economia-se-encuentra-en-fase-de-recuperacion-y-tiene-estimado-de-crecimiento-de-3-1>)

La estabilidad económica en nuestro país ha generado que la tasa interanual de inflación en abril llegue a 2.4% y se espera que continúe en esa línea en lo que resta del año, sin embargo, dentro de los factores económicos que afectan la estabilidad de nuestra moneda tenemos a los siguientes:

Entre los factores externos tenemos: el cambio de precio de las materias primas, sobre todo las que exportamos, las condiciones económicas globales como volatilidad y tensiones en mercados internacionales y la confianza de los inversionistas extranjeros.

Entre los factores internos tenemos: el cambio de políticas fiscales y monetarias que ayude a atraer inversión extranjera y fortalezca a la moneda local (Rextie. com 2024)

Los aspectos sociales, culturales y demográficos (S). Nuestro modelo de negocio se encuentra enmarcado dentro de un contexto social, cultural y demográfico específico que constantemente va cambiando con el transcurrir del tiempo. Estos aspectos son los pilares sobre los que se construyen las decisiones de compra y es aquí donde el éxito del negocio dependerá de la estrategia que se aplique a los diferentes sectores y mercados.

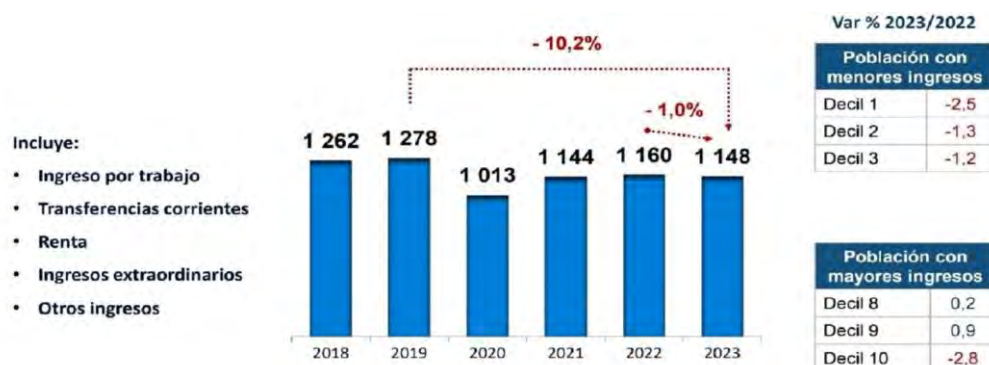
Debemos tener en cuenta que la urbanización y la concentración poblacional nos permitirá emplear mejores mecanismos de distribución y sistemas de marketing más efectivos. Esta condición también generará mayor cantidad de competencia, altos costos de alquiler y mayor exigencia por parte de los consumidores en variedad y conveniencia.

Dentro de este aspecto, podemos señalar que en el año 2023 la carencia de medios económicos afectó al 29% de los habitantes de nuestro país y esto se incrementó en 1.5% con respecto al año anterior, este incremento se dio mayormente en zonas urbanas con un 26.4% y en las zonas rurales disminuyó, cerrando con un 39.8%. Como resultado estadístico la Encuesta Nacional de Hogares, se evidenció que el porcentaje de la población bajo el umbral de pobreza

fue de 9 '780,000 millones de personas, cifra que supera en 596,000 personas a lo alcanzado en el año 2022, datos obtenidos del INEI.

Figura 11

Ingreso real por habitante mensual 2023



Tomado de "INEI" (<https://prensaperu.pe/2024/05/10/informe-de-la-pobreza-monetaria-afecto-al-290-de-la-poblacion-el-ano-2023-aumentado-15-respecto-al-2022-informo-el-inei/>)

Como parte del informe de resultados del 2023 el INEI señala que el indicador de extrema pobreza pasó de 5% a 5.7% cifra que representa a 1 '922,000 habitantes que se encuentran en esta condición, la tasa de extrema pobreza alta entre 13.7% y 17.1% se presenta en los departamentos de Cajamarca, Huancavelica, Loreto y Puno. Las tasas de extrema pobreza bajas entre 0.1% y 0.9% se presentan en Tumbes, Ica y Lambayeque.

Los aspectos tecnológicos y científicos (T). Actualmente la tecnología interviene en todos los sectores económicos, transformando de forma radical al comercio de consumo masivo permitiendo a las empresas aumentar la productividad de procesos, incrementa la experiencia de los clientes y adaptarse a este cambiante mercado.

En el comercio de consumo masivo la investigación de datos y machine learning nos permitirá predecir la demanda de productos, de este modo podremos ajustar la producción y distribución de manera más efectiva.

La tecnología también interviene en la personalización de la experiencia del cliente, analizando amplios volúmenes de datos que permiten relacionar hábitos de compra para así poder ofrecer servicios y productos personalizados.

Dentro de las mejoras operativas podemos emplear al internet de las cosas, la conexión de dispositivos permite monitorear los medios de distribución desde su salida del almacén hasta la entrega al cliente.

La sostenibilidad es un factor importante en las industrias que generan residuos, la industria 4.0 nos permite optimizar la gestión y disposición de residuos para mitigar el impacto ambiental. La implementación de tecnologías limpias en nuestro proceso distributivo nos permitirá una disminución de emisiones de carbono de nuestra empresa.

Según un estudio de Juniper Research, indica que para el año 2026 se estima que las aplicaciones de mensajería alcancen 9.5 millones de conexiones a nivel mundial, también Facebook señala que el 66% de los consumidores llega a cerrar compras cuando las empresas de consumo cuentan con aplicaciones activas de mensajería que resuelva todas las dudas antes de realizar la compra.

Las empresas de consumo masivo constantemente vienen realizando investigaciones para maximizar el rendimiento de la inteligencia artificial orientado a mejorar sus procesos, tal es el caso de Nestlé, con el fin de mejorar su E - Commerce viene adoptando soluciones de IA para garantizar una mejora de la experiencia en compras digitales de sus clientes, con el uso la herramienta 2BUY, ésta emplea datos de geolocalización para direccionar a los clientes, en qué tienda en línea puede encontrar el producto deseado. En declaraciones de Renan Gothard - 2022.

Aspectos ecológicos y ambientales (E). El comercio de productos de uso cotidiano, por ser una economía de gran alcance, tiene un impacto directo en el medio ambiente. Nuestros objetivos están en línea con los desafíos planteados por los ODS, con el fin primordial de proteger nuestro planeta elevando los estándares de vida de las personas.

Alineados a la ODS 12 Producción y Consumo Responsable, en este aspecto las empresas de consumo masivo podemos contribuir mediante la optimización de nuestra cadena de

suministros y fomentando entre nuestros clientes el consumo responsable que reduzca la generación de residuos dañinos al medio ambiente.

Alineados a la ODS 13 Acción por el Clima, el sector de consumo masivo puede aminorar sus aportes de gases que perjudican a nuestro planeta, utilizando dentro de sus procesos de producción y distribución energías renovables más eficientes.

Alineados a las ODS 14 Vida Submarina y 15 Vida y Ecosistema Terrestre el uso de embalaje biodegradable para los productos de uso cotidiano nos permite la reducción de la contaminación plástica, el promover el uso de materiales reciclables y sostenibles entre nuestros socios estratégicos, generará una cultura de sostenibilidad.

Aspectos Legales (L). En este aspecto, en los últimos años el gobierno ha brindado regulaciones que han fomentado la creación de emprendimientos empresariales, así es como las MYPES y las PYMES han recibido beneficios tributarios y laborales.

El Ministerio de la Producción lanza el año 2017 el Programa “TU EMPRESA” con el cual busca contribuir con el incremento de empresas formales, mejora de la productividad, acceso a crédito formal, desarrollo de capacidades empresariales y digitales (Ministerio de la Producción 2017)

Dentro de las asociaciones que apoyan estas propuestas de mejora tenemos a La Confiep y la Asociación Pyme Perú, en festejos por el Día del Bodeguero (Alfonso Bustamante - presidente Confiep - agosto 2024) se anunció propuestas compartidas al gobierno que permita impulsar la formalidad de las MYPES que bordean más 535 mil bodegas, las mismas que entregan 864 mil posiciones de trabajo formal. Dentro de las propuestas se tiene: Agilizar los procedimientos de trámites de licencias y permisos, limitar el alcance de los municipios para interrumpir actividades económicas y sobre todo cambiar el criterio de control, del abuso de autoridad por la de asistencia técnica y promotora para la mejora de procesos.

Figura 12

Nivel de ventas Mypes últimos 2 años en millones de soles

Departamento/Año	2022	2023	Var %
Amazonas	1,596	1,607	0.69
Áncash	6,695	6,742	0.70
Apurímac	2,462	2,479	0.69
Arequipa	15,378	15,486	0.70
Ayacucho	2,756	2,775	0.69
Cajamarca	6,066	6,108	0.69
Cusco	7,794	7,849	0.71
Huancavelica	673	678	0.74
Huanuco	3,176	3,198	0.69
Ica	7,214	7,264	0.69
Junín	6,462	6,507	0.70
La Libertad	15,521	15,630	0.70
Lambayeque	7,641	7,694	0.69
Lima	168,988	170,171	0.70
Loreto	4,808	4,842	0.71
Madre de Dios	2,191	2,206	0.68
Moquegua	1,662	1,674	0.72
Pasco	1,378	1,388	0.73
Piura	9,814	9,883	0.70
Puno	8,402	8,461	0.70
San Martín	5,897	5,938	0.70
Tacna	2,953	2,974	0.71
Tumbes	1,224	1,233	0.74
Ucayali	4,331	4,361	0.69

Tomado de “Diario Gestión”

1.4.2. Análisis Competitivo Las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter, es un marco analítico crucial para la estrategia empresarial. Su propósito fundamental es determinar la rentabilidad potencial y el nivel de competitividad de una industria o un sector específico, mediante la evaluación de las presiones que ejercen cinco vectores competitivos clave. Este análisis ayuda a las organizaciones a comprender la estructura del sector y a posicionarse estratégicamente para defenderse de estas fuerzas o influir en ellas a su favor, garantizando así la sostenibilidad y el atractivo del mercado a largo plazo.

a) Poder de negociación con los clientes (Baja)

La distribución del portafolio de productos de Inversiones Lucky se realiza a través de la venta directa que realizan sus representantes de venta, quienes visitan diariamente a distintos clientes definidos para realizar la preventa del portafolio de productos, con frecuencia de visita semanal. El poder de negociación con sus clientes de bodegas y mercados es baja o nula debido a que se rigen a una lista de precios preestablecidos por la distribuidora los cuales son fijos sin embargo según el producto o ticket de compra pueden otorgar algunas promociones dirigidas que se encuentren vigentes al momento de la visita, estas promociones se bonifican en productos, más no es algún descuento directo al precio de compra. Respecto al canal de venta mayorista, existe un poder de negociación media por los descuentos que otorgan a los clientes de mayor volumen de compra, estos descuentos podrían llegar hasta un máximo del 1% sobre la compra para poder ser más competitivos a nivel de precios en el mercado. Asimismo, previa evaluación del cliente otorga créditos.

b) Rivalidad entre competidores (Alta)

La rivalidad entre sus competidores es alta, esto se debe a que Inversiones Lucky no es distribuidor exclusivo de las distintas marcas que comercializa, dentro del territorio de Huancayo existen otros distribuidores con mayor experiencia en el mercado e incluso algunos con una estructura más grande a nivel comercial y logístico que comercializan el mismo portafolio de productos, por cada marca que Inversiones Lucky distribuye compite con dos a tres distribuidoras. Por lo que los principales elementos de diferenciación de la competencia viene a ser los precios del mercado, la rentabilidad operativa, la rápida adaptación a los cambios del mercado, la diversificación del portafolio, sistematización de los procesos y aplicación de sistemas de gestión, introducirse en el canal digital, la gestión de los canales de venta, la calidad del servicio, la baja rotación de personal operativo principalmente los representantes de venta y la responsabilidad social corporativa.

c) Amenaza de nuevos competidores entrantes (Bajo)

La amenaza de nuevos competidores es baja por las relaciones comerciales, la dimensión del negocio y el conocimiento del canal que solicitan los proveedores a sus socios estratégicos, asimismo el respaldo financiero y el cumplimiento de Acuerdos Comerciales que garantizan la continuidad del negocio con sus socios actuales.

Las barreras de entrada para ser un distribuidor autorizado de marcas líderes de mercado resultan ser muy altas debido a que en principio la inversión para este tipo de negocio es alta, la infraestructura requerida con una grande capacidad de almacenamiento, el capital de trabajo, buen historial crediticio, años de experiencia en el mercado, alianzas con proveedores de marcas líderes, conocimiento del canal de tradicional y tener una cartera de clientes fidelizados.

d) Poder de negociación con los proveedores (Medio)

Los proveedores desempeñan un rol esencial dentro de la distribuidora, debido a que tienen influencia en el desarrollo del negocio de la distribuidora. La negociación de Inversiones Lucky se limita principalmente a los volúmenes de compra según los Acuerdos Comerciales que maneja con los proveedores y el soporte de post venta para el desplazamiento de los productos y depende directamente del stock disponible de los proveedores para el abastecimiento de los productos. El poder de negociación de los proveedores a nivel medio porque depende directamente de los proveedores para la activación de los planes promocionales, ejecutan acciones a nivel de marketing, establecen el incremento o reducción de los productos que fabrican, y la Distribuidora no ejerce ninguna influencia.

e) Amenazas de productos sustitutos (Alta)

La amenaza de productos sustitutos es alta. Inversiones Lucky comercializa productos de consumo masivo con un portafolio diverso, si bien son marcas líderes del mercado, tienen una competencia alta. Existen en el mercado productos disponibles que manejan una relación directa

de precio/calidad con características similares dirigidos para todo tipo de segmento que van desde gamas bajas hasta altas con diversos tipos de precios.

Dentro de la categoría de productos de limpieza que comercializa Inversiones Lucky existe una alta amenaza con el ingreso de productos chinos con precios muy competitivos por debajo de los precios del mercado peruano.

Según la publicación del Diario Gestión (2024) menciona que las marcas importadas de procedencia China van ganando protagonismo en el mercado peruano en la categoría detergentes, siendo el precio uno de los factores que influye en el consumidor final en el acto de compra.

1.4.3. Oportunidades y Amenazas

a) Oportunidades

La pandemia ha acelerado de manera exponencial el comercio electrónico, generando una demanda sin precedentes por soluciones logísticas eficientes para productos de uso cotidiano. Esta tendencia ha transformado radicalmente la manera en que los consumidores obtienen servicios y bienes, y estamos adaptándonos a este nuevo entorno para no quedar rezagados en la carrera económica.

Amplia experiencia en la gestión logística y venta de productos de uso masivo en el canal tradicional, con conocimiento especializado en dinámicas y necesidades específicas de las tiendas de barrio, abarrotes y mayoristas.

Conocimiento del mercado, los canales y las zonas de distribución es esencial para que la empresa pueda competir exitosamente dentro de un entorno exigente y dinámico. Al comprender a fondo nuestro entorno comercial y económico, las empresas pueden desarrollar estrategias de distribución efectivas y aumentar sus ventas.

El uso de la IA, Big Data e Internet de las Cosas, facilita la digitalización de nuestra cadena de suministro reduciendo los egresos de abastecimiento y logística, también permite una

mejor gestión de almacenes, vencimientos de productos. Toda esta información permite segmentar al público generando mayores oportunidades de venta.

El gobierno e instituciones privadas vienen brindando facilidades para fomentar generación de pequeñas y medianas empresas, mediante estímulos laborales y tributarios, capacitaciones empresariales. Esta gestión permitirá la formalización de empresas, la generación de empleos formales que a su vez se verán reflejados en un mayor PBI.

La distribución y comercialización de productos líderes del mercado es una estrategia altamente rentable que aplicamos para impulsar el crecimiento de nuestra empresa. Sin embargo, requiere una planificación cuidadosa, una ejecución eficiente y una adaptación constante a las dinámicas del mercado.

El canal horizontal y la cobertura de productos son elementos fundamentales que suman al éxito empresarial. La inversión en el desarrollo de estos aspectos puede mejorar nuestra posición competitiva, aumentar las ventas y fortalecer la relación con nuestros consumidores.

b) Amenazas

Una de las principales amenazas viene a ser la inestabilidad gubernamental que atraviesa nuestro país, el cual genera desconfianza al inversionista extranjero, al no tener la seguridad de que sus contratos sean respetados y la recuperación de su capital no se realice en el tiempo planeado.

Las reglamentaciones de estado relacionadas con la salud, seguridad alimentaria y medio ambiente podrían cambiar los escenarios iniciales de las inversiones, las cuales pueden generar mayores costos y complejidad de operación.

El mercado de productos de consumo masivo es altamente competitivo y el incremento de la competencia con presencia directa de empresas multinacionales y empresas locales puede erosionar las cuotas de mercado de las empresas ya establecidas.

El incremento de la pobreza en nuestro país representa un gran desafío y la oportunidad de aplicar estrategias innovadoras para mantener y generar nuevos clientes, algunas estrategias serían, flexibilización de ofertas, fortalecimiento de canales tradicionales, marketing focalizado a los segmentos vulnerables, desarrollo de marcas propias, etc.

El ingreso de empresas que distribuyen productos chinos representa una gran amenaza para nuestro rubro, ya que uno de los principales problemas que tenemos es la competencia desleal, ya que muchas de estas empresas con el fin de eliminar competidores venden sus productos con precios por debajo de su costo. También estos productos tienen una reducción de la calidad, lo que puede afectar en la reputación y confianza en las marcas representadas.

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)

Se aplicará la metodología AMOFHIT para el análisis interno de Inversiones Lucky dándole enfoque en su centro de distribución de Huancayo, lo cual nos ayudará a tener mayor detalle de las áreas de influencia en el ciclo operativo de la empresa.

1.5.1. Análisis AMOFHIT

a) Administración y gerencia (A).

Inversiones Lucky tiene en la gerencia general a Mirtha Oshiro quien es la dueña y representante legal de la empresa. Licenciada en Administración, 31 años ejerciendo las funciones que competen en este nivel de jerarquía, es quien toma las decisiones en Grupo Oshiro, determina las inversiones, la expansión del negocio.

- Administrador: Administrador exclusivo para el centro de distribución de Huancayo, 58 años, con más de 15 años en esta posición y experiencia en el sector de consumo masivo. Anteriormente laboró en Backus dentro del área de distribución y logística.

- Gerente de Ventas y Operaciones: Sus funciones son compartidas para todas las empresas del Grupo Oshiro. 50 años, cuatro años en la posición. Licenciado en Administración de Empresas, experto en Gestión Comercial
- Jefe de Caja y Créditos: Para el centro de distribución de Huancayo, 48 años, 10 años en la posición. Contadora.
- Jefatura de Almacén: Para el centro de distribución de Huancayo, 40 años, ocho años en la posición.

b) Marketing y ventas (M)

Inversiones Lucky no ha desarrollado un área de marketing. El Gerente de Ventas y Operaciones es el encargado de desarrollar planes o algún proyecto de crecimiento no solo para Inversiones Lucky, también para todo el Grupo Oshiro.

Precio: El precio de los productos es fijado por el Gerente General en coordinación con el Gerente de Ventas y Operaciones. Manejan dos listas de precios, una lista para canal bodegas y mercados, y la otra lista de precios para canal mayorista. Para la determinación de los precios de venta se toman en consideración algunas variables como la lista de precios sugerido que tienen como ruta de precios los proveedores, la variación de los precios del mercado y los márgenes de venta esperados según el tipo de producto que comercializan.

Promoción: Las promociones que otorga la distribuidora son las que activan mensualmente los proveedores, es decir dependen estrictamente del plan promocional de cada marca con las que trabajan. En pocas ocasiones activan promociones diferenciadas, de ser este último caso de igual manera lo realizan en coordinación con el proveedor con una inversión compartida de ambas partes.

Producto: Su portafolio de productos se compone por los productos de limpieza, cuidado personal, vinos, licores y alimentos de las distintas marcas de proveedores como Reckitt

Benckiser, Grupo Cala, Campari Group, Softys, Cartavio Rum Company, Backus, Philip Morris International y Nestlé Professional. En el 2025 se incluirán nuevos productos a su portafolio con la comercialización de la marca Ayudín y Dkasa.

Softys:

- Papel Higiénico: Elite, Noble e Higienol
- Papel Toalla: Elite y Nova
- Servilletas: Elite y Nova
- Cuidado de Bebe: Babysec
- Cuidado Femenino: LadySoft
- Cuidado Adulto: Cotidian

DKasa:

- Limpia todo y desinfectante
- Limpiavidrios, Lavavajillas
- Guantes domésticos y de lavandería
- Paño multiuso, limpiador

Ayudin

Detergente Doffi y Magia Blanca

- Detergente

Cartavio Rum Company

- Ron,
- Vodka,
- Whisky,
- Cartavio Hit,
- Russkaya
- Wild

- Licores importados

Philip Morris Peru

- Marlboro segmento alto
- Marlboro segmento medio
- Marlboro segmento bajo

Nestle Professional

- Culinarios: Maggi
- Lácteos: Ideal, Anchor, Nestlé Manjar, Nestle crema de leche, Nestle leche condensada.
- Chocolates y Coberturas: Donofrio Cocoa, Cobertura Bitter, Topping Lentejas, Sublime, Morochas, Princesa, Kit Kat
- Bebidas: Nescafé, Milo, Kirma, Ecco, Nesquik
- Soluciones: Nescafé

Plaza: La zona de distribución de Inversiones Lucky Huancayo comprende la provincia de Huancayo, Tarma, La Oroya y Huancavelica, territorio que se encuentra a su cargo como distribuidor autorizado de las marcas que comercializa. Sin embargo, en este territorio Inversiones Lucky comparte la distribución con otros distribuidores que vendrían a ser sus competidores directos.

Sus canales de distribución son las tiendas, mini-markets, mercados de barrio, mayoristas y tiendas de conveniencia que se encuentran dentro del territorio a cargo.

c) Operaciones y Compras (O)

Esta área tiene un jefe de almacén, auxiliar de almacén que trabajan solo en las noches para realizar el picking de los pedidos y un equipo de reparto. Este último está integrado por los conductores quienes hacen la función de jefe de la unidad y auxiliares de reparto que realizan la entrega, cobranza de los productos y liquidaciones.

En el centro de distribución de Huancayo Inversiones Lucky cuenta con 1,000 m² en un local alquilado acondicionado con área de ventas y comercial, área de operaciones y administrativa. En este local se encuentra tanto el almacén como la sala de ventas, oficina del administrador, oficinas de la parte operativa del negocio.

d) Sistema de Información y Tecnología (I y T)

Inversiones Lucky no tiene un área de Sistemas de Información y Tecnología. Sin embargo, viene implementando un área de inteligencia comercial centralizada en Lima para las operaciones comerciales porque existe necesidad de mejoras, por el momento han optado por tomar los servicios particulares de un ingeniero de sistemas. Sin embargo, hace tres años han integrado su sistema a ERP llamado “Chess” con servidores en la nube que les sirve para tener algunos controles desde realizar la recepción de pedidos por la fuerza de ventas, control de stock para el equipo de almacén, seguimiento de cuentas pendientes por cobrar para que el área de caja y créditos realicen seguimiento, y reporte de ventas a un nivel inicial.

e) Finanzas y Contabilidad (F)

Analizando los Resultados financieros de Inversiones Lucky Huancayo correspondientes al periodo 2023, se obtienen en la Tabla 1.

Tabla 1

Resultados Financieros de Inversiones Lucky en 2023 en Soles

Ítem	Monto (en soles)
Ventas	14,881,561.65
Costo de Ventas	-13,095,774.25
Utilidad Bruta	1,785,787.40
Gastos de Administración	-496,269.90
Gastos de Ventas	-632,963.10
Resultado Operativo	656,554.40
Otros Ingresos de Gestión	-
Ingresos Financieros	8,437.44
Pérdida por diferencia de cambio	-340.16
Utilidad Neta	664,651.68

Tabla 2*Indicadores Financieros del año 2023*

Inversiones Lucky 2023	
Margen Bruto	12.00%
Margen Operativo	4.41%
Margen Neto	4.47%

Los resultados financieros de Inversiones Lucky Huancayo durante el año 2023 muestran un desempeño positivo, con ventas totales de S/ 14,881,561.65, lo que refleja un volumen significativo de actividad comercial. El costo de ventas de S/ -13,095,774.25 resultó en un margen bruto de S/ 1,785,787.40, lo que representa un margen de 12% de las ventas. Este margen es un buen indicador de la eficiencia con la que la empresa maneja sus costos directos de producción y distribución. La utilidad bruta obtenida es positiva y muestra que la empresa está cumpliendo con los objetivos de generación de ingresos antes de deducir los gastos operativos.

En cuanto a los gastos de personal de administración y ventas, la empresa registró gastos administrativos de S/ 496,269.90 y gastos de ventas de S/ 632,963.10. Aunque estos gastos son relevantes, se consideran normales dentro de la estructura de una empresa de este tipo. El resultado operativo de S/ 656,554.40 indica una utilidad operacional positiva, lo que demuestra que la empresa está logrando los objetivos en la gestión de sus costos operativos. Sin embargo, el desafío consiste en gestionar estos gastos de manera que no afecten negativamente la rentabilidad a medida que la empresa crezca.

En cuanto a los otros ingresos, la empresa generó ingresos financieros de S/ 8,437.44, lo que es una cantidad modesta, y reportó una pequeña pérdida por diferencia de cambio de S/ -340.16, lo cual puede estar relacionado con fluctuaciones en las tasas de cambio de las divisas en las operaciones de la empresa. Finalmente, la utilidad neta de S/ 664,651.68 es un buen indicador de la rentabilidad final de la empresa después de deducir impuestos y otros factores.

Los indicadores financieros son igualmente positivos, con un margen bruto de 12%, lo que refleja una buena gestión de los costos directos de ventas. El margen operativo del 4.41% muestra la eficiencia de la empresa en la gestión de sus costos operativos, a pesar de que los gastos de ventas y administración son significativos. Teniendo en cuenta el margen operativo de empresas del mismo sector como Distribuidora Patita que entre el periodo 2020 - 2021 tuvo un margen promedio del 3%. por debajo de los alcances de Inversiones Lucky.

El margen neto del 4.47% es el resultado final de todas las actividades de la empresa, lo que confirma que, aunque hay espacio para mejorar la gestión de los costos operativos, la empresa está obteniendo una rentabilidad saludable.

Los resultados financieros de Inversiones Lucky en 2023 son sólidos, con una rentabilidad positiva y márgenes adecuados en relación con las ventas. Sin embargo, es importante seguir optimizando los gastos operativos y la gestión de inventarios para garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo. Las estrategias de control de costos y una mejor integración de los sistemas logísticos serán clave para mantener la rentabilidad mientras se continúa expandiendo la base de clientes y se mejora la eficiencia operativa.

f) Recursos Humanos (H)

El área de Recursos Humanos de Inversiones Lucky se encuentra centralizado en Lima, que es la sede principal, desde la central gestiona las empresas del Grupo Oshiro. La estructura organizacional es funcional. Su estructura organizacional está diseñada de la siguiente manera: Gerencia General, Administración y Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad, Ventas, Inteligencia Comercial y Operaciones.

1.6. Matriz FODA

En la tabla 3 se muestra la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de Inversiones Lucky.

Tabla 3*Matriz FODA de Inversiones Lucky*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. Alta experiencia en la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional.</p> <p>2. Conocimiento del mercado, canales y zonas de distribución.</p> <p>3. Distribución y comercialización de productos con marcas líderes del mercado.</p> <p>4. Optima estructura de vendedores, cuenta con la cantidad necesaria de representantes de venta para atender el mercado.</p> <p>5. Enfocados en el canal horizontal, alto desarrollo de coberturas de su portafolio de productos.</p> <p>6. Precios competitivos, alineados a la ruta de precios sugerido por los proveedores.</p>	<p>1. Falta de capacitación al equipo de ventas, clave para desarrollar el negocio.</p> <p>2. No son distribuidores exclusivos de ninguno de sus proveedores.</p> <p>3. No cuentan con un sistema de gestión integrado, limitado al acceso de reportes e indicadores de gestión comercial.</p> <p>4. Ausencia de planes estratégicos de crecimiento del negocio.</p> <p>5. Deficiente gestión de inventarios y de almacén, mala infraestructura de almacén</p> <p>6. Proceso empírico para la contratación de personal de los centros de distribución.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Crecimiento del comercio electrónico por internet y el incremento de compras en línea</p> <p>2. Reducción gradual, del 8.7% de inflación interanual en enero del 2023, en el último trimestre ha bajado al 2.4%. Este bajo indicador permite un aumento en la capacidad de compra de los consumidores</p> <p>3. En junio del presente año, nuestra economía ha superado la expectativa de crecimiento del 5.3 % la cual representa la tasa interanual más alta desde septiembre del 2021.</p> <p>4. El comercio viene con un crecimiento del 3.1% reflejado por el crecimiento de la demanda interna</p>	<p>1. Incremento de la pobreza extrema pasó de 5% a 5.7% en el 2023.</p> <p>2. Inestabilidad política, estos cambios han afectado la percepción del retorno del capital invertido por las empresas transnacionales.</p> <p>3. Alta competencia en el sector de consumo, diversos distribuidores e influencia del canal moderno.</p> <p>4. Ingreso de productos chinos con precios muy competitivos por debajo del mercado.</p>

Resulta fundamental realizar una evaluación exhaustiva del entorno interno y del entorno externo de la organización. Este análisis bidireccional es esencial para formular las estrategias que permitan alinear efectivamente las fortalezas y debilidades intrínsecas de Inversiones Lucky con las oportunidades y amenazas que emanan del mercado.

Se establece las estrategias DA (Debilidades - Amenazas) con el propósito de minimizar tanto las debilidades como las amenazas identificadas. La empresa cuenta con debilidades a nivel de procesos de distribución, la limitación que tiene de gestionar indicadores comerciales y no tener visibilidad de la información es necesario que con urgencia se mejoren para garantizar una buena toma de decisiones, eficiente gestión y mejorar la atención a sus clientes.

DA 1: Mejorar el proceso operativo de gestión de inventarios para garantizar un eficiente proceso de distribución

DA 2: Realizar una evaluación comparativa y adopción de mejores prácticas y gestión de indicadores de mercado.

La estrategia DO (Debilidades - Oportunidades) se establece con el propósito de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Inversiones Lucky tiene debilidades en aspectos que al fortalecerlas a la interna o adquirir del exterior podrá aprovechar las oportunidades del contexto externo.

DO1: Implementar un proceso eficiente de contratación de personal y establecer el manual de funciones para contar con el personal óptimo en cada posición.

DO2: Desarrollar un plan de capacitaciones periódicas para los representantes de venta y personal operativo.

La estrategia FA (Fortalezas - Amenazas) busca maximizar las fortalezas de la empresa y minimizar las amenazas del entorno. De esta manera, Inversiones Lucky con su alta experiencia en la distribución de productos líderes de consumo masivo y su conocimiento del mercado puede

hacer frente a la amenaza que representa sus competidores y los cambios del mercado y el consumo.

FA1: Desarrollar una propuesta de valor centrada en el cliente que le permita una ventaja competitiva frente a los distribuidores de la zona.

FA2: Rápida capacidad de adaptación a los cambios de consumo y de mercado en constante evolución.

La estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades) para que Inversiones Lucky aplique sus fortalezas para aprovechar las oportunidades de su entorno. Su amplio conocimiento del mercado, el enfoque en desarrollar las coberturas de su portafolio en el canal horizontal y la comercialización de productos de alta rotación como el papel abre una oportunidad de capitalizar el crecimiento de la demanda interna, el incremento de la capacidad adquisitiva de los consumidores y empezar a apostar por el desarrollo del canal digital como una oportunidad de crecimiento que ayudará a incrementar su volumen de venta y posicionamiento en el mercado. El objetivo es trabajar en las debilidades para superarlas y convertirlas en fortalezas y con estas enfrentar las amenazas, de esta manera lograr concentrarse en las oportunidades del entorno.

FO1: Desarrollar el canal digital como medio de comercialización de los productos de alta rotación a través de actividades diferenciadas.

FO2: Incrementar la cartera de clientes, capitalizar el volumen del mercado a través de la atención de nuevos clientes considerando el crecimiento del canal.

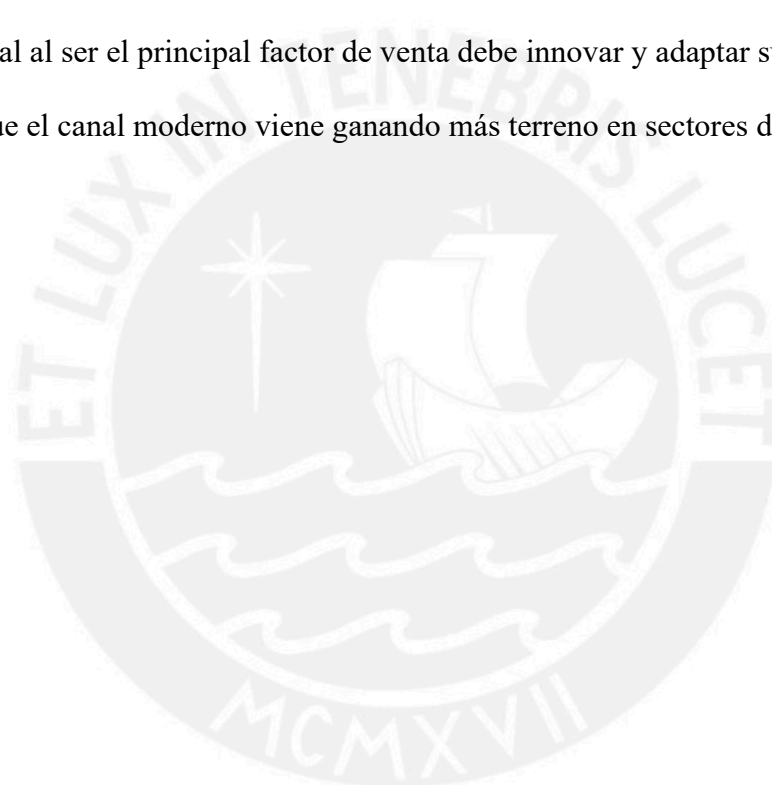
Tabla 4*Matriz DOFA de Inversiones Lucky Huancayo*

	Fortalezas	Debilidades
	<p>1. Alta experiencia en la distribución de productos de uso cotidiano en el canal tradicional.</p> <p>2. Conocimiento del mercado, canales y zonas de distribución.</p> <p>3. Distribución y comercialización de productos con marcas líderes del mercado.</p> <p>4. Optima estructura de vendedores, cuenta con la cantidad necesaria de representantes de venta para atender el mercado.</p> <p>5. Enfocados en el canal horizontal, alto desarrollo de coberturas de su portafolio de productos.</p> <p>6. Precios competitivos, alineados a la ruta de precios sugerido por los proveedores.</p>	<p>1. Falta de capacitación al equipo de ventas, clave para desarrollar el negocio.</p> <p>2.No son distribuidores exclusivos de ninguno de sus proveedores.</p> <p>3. No cuentan con un sistema de gestión integrado, limitado al acceso de reportes e indicadores de gestión comercial.</p> <p>4. Ausencia de planes estratégicos de crecimiento del negocio.</p> <p>5. Deficiente gestión de inventarios y de almacén, mala infraestructura de almacén</p> <p>6. Proceso empírico para la contratación de personal de los centros de distribución.</p>
Oportunidades	Explote	Busque
<p>1. Crecimiento del comercio electrónico y el incremento de compras en línea</p> <p>2. Reducción gradual, del 8.7% de inflación interanual en enero del 2023, en el último trimestre ha bajado al 2.4%. Este bajo indicador permite un aumento en la capacidad de compra de los consumidores</p> <p>3. En junio del presente año, nuestra economía ha superado la expectativa de crecimiento del 5.3 % la cual representa la tasa interanual más alta desde septiembre del 2021.</p> <p>4. El comercio viene con un crecimiento del 3.1% reflejado por el fortalecimiento de la actividad económica nacional.</p>	<p>FO1 (A1, A2, A5, A6, O1, A2, A4) Desarrollar el canal digital como medio de comercialización de los productos de alta rotación a través de actividades diferenciadas.</p> <p>FO2 (A2, A3, A4, A5, O3, O4) Incrementar la cartera de clientes, capitalizar el volumen del mercado a través de la atención de nuevos clientes considerando el crecimiento del canal.</p>	<p>DO1 (D4, D6, O2, O3) Implementar un proceso eficiente de contratación de personal y establecer el manual de funciones para contar con el personal optimo en cada posición.</p> <p>DO2 (D1, D2, D5, O1, O4) Desarrollar un plan de capacitaciones periódicas para los representantes de venta y personal operativo.</p>
Amenazas		
<p>1. Incremento de la pobreza extrema pasó de 5% a 5.7% en el 2023.</p> <p>2. Inestabilidad política, estos cambios han afectado la percepción del retorno del capital invertido por las empresas transnacionales.</p> <p>3. Alta competencia en el sector de consumo, diversos distribuidores e influencia del canal moderno.</p> <p>4. La entrada masiva de productos chinos a precios significativamente inferiores a los del mercado local.</p>	<p>FA1 (F1, F2, F3, F6, A2, A3) Desarrollar una propuesta de valor centrada en el cliente que le permita una ventaja competitiva frente a los distribuidores de la zona</p> <p>FA2 (F2, F4, F5, A1, A3, A4) Rápida capacidad de adaptación a los cambios de consumo y de mercado en constante evolución.</p>	<p>DA1 (D5, D6, A3, A4) Mejorar el proceso de gestión de inventarios para garantizar una eficiente distribución.</p> <p>DA2 (D2, D3, D4, A1, A2, A3) Realizar una evaluación comparativa para la adopción de mejores prácticas con planes de crecimiento y gestión de indicadores de mercado.</p>

1.7. Conclusiones

En este capítulo se desarrolló de manera general a Inversiones Lucky, así como un análisis del sector, concluyendo que dicho sector posee un alto potencial para los negocios dedicados a la distribución de productos de consumo masivo que quieran integrar tecnología, innovación y sistematizarse ya que este sector es altamente competitivo, con varias empresas compitiendo por ganar una cuota de mercado a través de precios, promociones y fidelización de clientes.

El canal tradicional al ser el principal factor de venta debe innovar y adaptar sus estrategias de distribución ya que el canal moderno viene ganando más terreno en sectores de la población más joven.



Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo se desarrollará un análisis detallado del entorno interno de Inversiones Lucky y las particularidades del negocio. Para la determinación de los problemas realizamos entrevistas a Mirtha Oshiro (Gerente General) que desde su posición de toma de decisiones clave para el negocio nos da una perspectiva del enfoque de la empresa, y sus principales desafíos, asimismo se entrevistó a Ángel León, Administrador y Verónica Aniceto, Jefe de Almacén de Inversiones Lucky Huancayo; quienes desde su rol son puestos clave en las operaciones diarias del negocio y tienen mayor sensibilidad de los problemas que enfrenta la empresa. En este contexto detallaremos los principales problemas que impactan directamente en los resultados del negocio de Inversiones Lucky Huancayo.

2.1 Metodología de Trabajo

La determinación de la problemática que afronta Inversiones Lucky Huancayo se fundamentó en el análisis exhaustivo del modelo de negocio, tomando como base la información detallada en el Capítulo I. Además, se llevaron a cabo entrevistas clave con la Gerente General y personal operativo del centro de distribución de Huancayo. Esta aproximación metodológica dual proporcionó una visión clara del contexto actual de la distribuidora, permitiendo la definición precisa de los principales desafíos que impactan a la operación.

1. Determinación de la situación general de la distribuidora Huancayo. Inversiones Lucky dentro de sus diferentes zonas de atención, Huancayo es la de mayor potencial de crecimiento y con mayores oportunidades de mejora según menciona la Gerente General en la entrevista realizada. La distribuidora en esta zona tiene un alcance de 7,000 clientes entre bodegas, mercados, autoservicios locales, tiendas de conveniencia y mayoristas del canal tradicional. Inversiones Lucky a la fecha se encuentra en la búsqueda de consolidarse como una de las principales distribuidoras de Huancayo.

Las áreas que se encuentran en esta región son las que están directamente relacionadas a la operación diaria del negocio como administración, almacén, ventas, caja y reparto; las demás áreas como Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones y Ventas, Finanzas se gestionan desde las oficinas en Lima.

Dentro del área comercial y gestión de ventas la distribuidora cuenta con un equipo de 20 vendedores y dos supervisores que se encargan de realizar las visitas diarias a una cartera de clientes asignada según las rutas de atención dentro de la provincia de Huancayo y Huancavelica para concretar las ventas.

Al revisar el flujo del proceso diario de las operaciones del negocio se detectan ineficiencias a nivel operativo y de ventas que se detalla en la tabla 4.

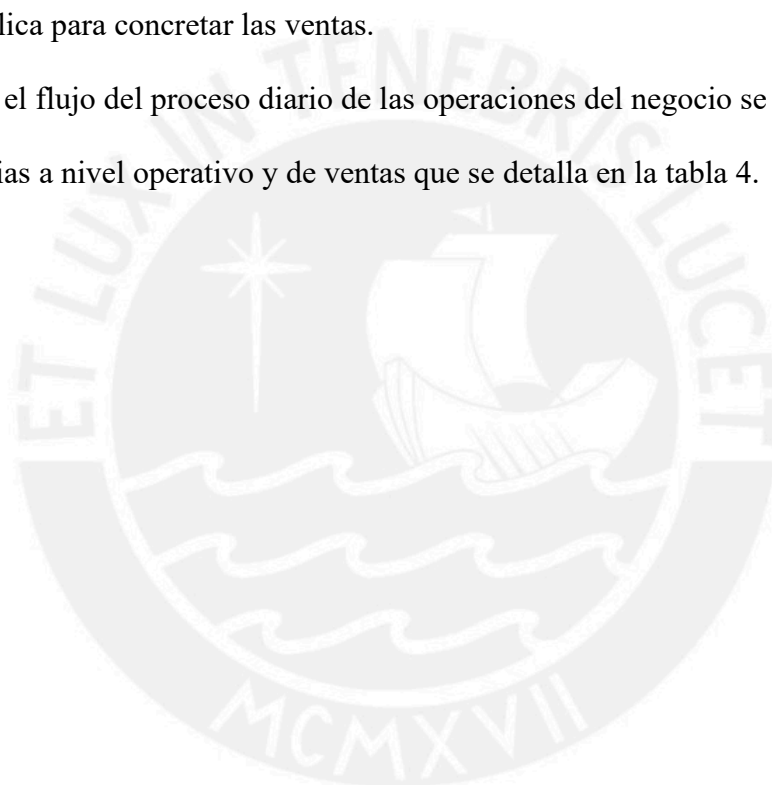


Tabla 5*Ineficiencias a nivel operativo y de ventas*

Área	Entrevistado	Problema Identificado
Gerencia	Gerente General	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las negociaciones de compras con los proveedores recaen en su decisión final. 1. No tiene nuevos proyectos de crecimiento a corto plazo en Huancayo. 2. Deficiencias en la infraestructura del almacén (el almacén ya superó su capacidad de almacenamiento.) 3. Equipo de ventas poco capacitado y con mediana rotación de personal en esta área. 4. Posicionamiento como una de las mejores distribuidoras del mercado local. 5. No se está capitalizando a un 100% el potencial del mercado.
Ventas	Gerente de Operaciones y Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura del local de distribución deficiente. 2. Necesidad de diversificar el portafolio de productos, cerrar negociaciones con nuevos proveedores de marcas líderes del mercado. 3. Posicionamiento como una de las mejores distribuidoras del mercado local. 4. Alta competencia de distribuidores locales que comercializan los mismos productos (no son distribuidores exclusivos) 5. Deficiencia en la rapidez de la ejecución de nuevos proyectos de crecimiento identificados. 6. El Sistema Chess aún no cuenta con todas las áreas integradas. Falta de integración del sistema contable, comercial y almacén (stock e inventarios).
Administración	Administrador Inversiones Lucky Huancayo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso inadecuado para la contratación de personal de ventas y operaciones. 2. Responsable de solucionar todos los problemas que se generan en la operación de la distribuidora. 3. El almacén no cuenta con estándares que ayuden a cumplir los procesos de ventas y logísticas. 4. Deficiencia del sistema de control Chess, no cuenta con manejo de indicadores y reportes de venta de forma automatizada. 5. Personal de ventas poco capacitado. 6. Rotación de vendedores de forma periódica 7. No tiene control de los márgenes de ganancia.

8. No cuentan con un manual de funciones.
9. Grandes distorsiones de precios de los productos que comercializan, alta competencia.

Caja	Jefe de Caja y Liquidación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos créditos por cobrar superan los 45 días, generando una lista de clientes morosos. 2. Liquidación manual del cierre de operaciones por parte del equipo de reparto. 3. No cuentan con información de los estados de resultados
Operación y Logística	Jefe de Almacén	<ol style="list-style-type: none"> 1. El almacén no cuenta con estándares que ayuden a cumplir los procesos de ventas y logísticas. 2. Deficiencia en la rotación de los productos no se maneja un buen FIFO. 3. Periódicamente se tiene algunos quiebres de stock de productos de alta rotación. 4. Altos días de inventario en algunos productos, mayor a 30 días. 5. La toma de inventarios se realiza de forma manual, algunas veces se tienen diferencias de stock. 6. Poca capacidad de almacenamiento. 7. Productos con riesgo de vencimiento.
Ventas	Supervisor de Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura deficiente de la sala de ventas, para las reuniones con la fuerza de ventas. 2. Rotación periódica de vendedores. 3. Vendedores no capacitados y poco comprometidos, fidelizados con la empresa. 4. No se cuenta con Reportes automatizados de proyección e indicadores de ventas. 5. Sistema de toma de pedidos poco versátil y ágil. 6. Venta perdida por quiebres de stocks. 7. Algunos clientes descontentos por la mala atención de ventas y reparto. 8. Salarios poco competitivos en el mercado.

2.2 Lista de Problemas

Para obtener la lista de problemas que aquejan a la empresa Inversiones Lucky S.A.C. se ha revisado diversas metodologías elegibles para ser aplicadas, con la finalidad de que sea la más idónea para los propósitos de la investigación, se ha tomado la metodología cualitativa que en concordancia con lo que afirma Taylor y Bogdan (1987) definen a “la metodología cualitativa en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas.”

Según González y Villegas (2009), la naturaleza esencial del método científico es profundamente intelectual y crítica:

La generación de conocimiento científico constituye un proceso que ha de ser crítico, riguroso y sistemáticamente lógico, por tanto, puede afirmarse que el método es más un asunto de naturaleza intelectual que una cuestión instrumental; así que la cuestión metodológica de la investigación no puede desplazarse del plano epistemológico; en efecto, el modo de ser de toda realidad trae consigo una forma de darse que, a su vez, exige una manera de ser conocida; en otras palabras, toda realidad reclama su modo ad hoc de ser abordada; de aquí que el método resulte inseparable del objeto (p. 09).

Es importante mencionar que ésta no es basta por sí sola, sino un conglomerado de Grupos de investigación en el ámbito social que presentan una amplia diversidad de perspectivas y enfoques, en los que se pueden identificar tanto elementos variables como constantes; por tanto, los abordajes cualitativistas ofrecen una herramienta poderosa para explorar la complejidad de los fenómenos sociales. Al diseñar metodologías específicas para cada estudio, podemos obtener una comprensión más profunda y rica del tema a investigar y en el que el investigador no es un observador neutral, sino un participante activo en el proceso de construcción del conocimiento.

Dentro de la metodología cualitativa se tiene diversas técnicas de recolección de datos, que para esta investigación se ha determinado utilizar a la entrevista con preguntas abiertas, claras y semiestructuradas en las que se abordaron aspectos de la empresa desde una visión 360°.

Para obtener información se realizaron dos procedimientos importantes: la entrevista y la visita de campo.

2.2.1 Gestión y capacidad del almacén.

La capacidad instalada del almacén de Huancayo se ha visto afectada por la cantidad y diversidad de productos que almacenan, actualmente se trabaja con ocho proveedores y 30 marcas de las cuales se tiene 220 productos diferentes. En Huancayo, Inversiones Lucky es uno de los principales distribuidores de papel higiénico con su principal socio estratégico (Softys), así como de bebidas alcohólicas con Cartavio Rum Company, cigarros con Philip Morris Peru, siendo el papel higiénico un producto que ocupa mayor espacio por el volumen que representa, para el próximo año se tiene previsto el ingreso de dos nuevas marcas de las cuales se incrementará aproximadamente a 300 presentaciones distintas. Esto por consiguiente ocasiona que el almacén haya excedido su capacidad ya que se usa solo solo el perímetro a nivel del piso, y no se aprovecha la altura del almacén (siete metros), por otro lado se encuentra la gestión del almacén en la que es importante señalar que todas las operaciones dentro del almacén son manuales y no cuenta con estándares que ayuden a cumplir los procesos de ventas y logísticas como por ejemplo la rotación adecuada de manera que se cumpla el principio FIFO (First in, first out) que garantiza la disminución de productos fuera de fecha de vencimiento. Por otro lado, los inventarios y el picking se realiza de forma manual lo que ocasiona algunos errores en las cantidades de envío o cruce de productos, asimismo las demoras en la salida del camión desde el almacén que, en caso de tener contratiempos en las entregas, estas son canceladas por el cliente o a su vez por los repartidores y se califica como “rechazo” dentro del sistema Chess (ERP)

2.2.2 Sistema de control Chess.

Las personas clave dentro de sus entrevistas han señalado que dentro del sistema Chess no cuenta con manejo de indicadores y reportes de venta de forma automatizada y en tiempo real, lo que dificulta la toma de decisiones oportunas. Mencionan el administrador y los supervisores que el sistema Chess, ofrece diversas alternativas de indicadores sin embargo estas no están habilitadas para la línea de mando de la plaza Huancayo, esto ocasiona que le tome un tiempo en realizar sus reportes y proyecciones de ventas de forma manual, parte de las soluciones de esta ERP son analizar las ventas, coberturas y rechazos.

2.2.3 Rotación de personal de ventas.

La fuerza de ventas asciende a 20 representantes de venta y dos supervisores de venta, en el presente año se ha tenido la rotación más alta de personal teniendo picos más altos en los meses previos a las fiestas patrias y navidad, se ha llegado a 10%, parte del proceso de salida del personal es una breve entrevista que es realizada por el administrador, en esta una de las razones principales causas de salida de personal son:

- Bajos sueldos en comparación con la competencia,
- Pocas capacitaciones en fortalecimiento de habilidades blandas,
- Lugar (espacio físico - oficina) no adecuado para trabajar.

2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

La relevancia de esta matriz radica en su utilidad para seleccionar la alternativa óptima tras ponderar una serie de opciones según criterios definidos. Quiroga (2021) destaca que 'Un criterio es un parámetro que se toma de referencia para evaluar las prioridades y sobre esto poder tomar una decisión consensuada'. Además, enfatiza que esta herramienta facilita la asignación estratégica de los recursos limitados con los que cuenta la organización, alineándolos con las prioridades establecidas.

Para poder determinar el problema principal se empleó la matriz de complejidad versus beneficios, para esto, en primer lugar, se tuvo que identificar una lista de problemas de la empresa Inversiones Lucky S.A.C., la cual se obtuvo de entrevistas realizadas a la Gerente General, al Administrador de Inversiones Lucky Huancayo, así como también personal que se encuentran laborando directamente en la parte operativa del centro de distribución de Huancayo.

De esta lista preliminar se sacaron tres problemas más significativos a los cuales se tuvo que definir su puntaje en la columna de complejidad, también se estimó el beneficio que la resolución de estos problemas nos puede generar el más alto valor. La criticidad resulta del producto de las dos evaluaciones antes mencionadas, estos resultados se pueden observar en la

Tabla 6

Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
Capacidad instalada de almacén para los diversos productos que se distribuye y gestión de almacén.	0.5	3	1.5
Habilitación completa del sistema Chess, para gestión de indicadores y toma de decisiones.	0.3	3	0.9
Alta rotación de personal por sueldos bajos, falta de capacitaciones y espacios inadecuados de trabajo.	0.2	2	0.4

Nota: Valor 1 = Bajo, 2 = Medio, 3 = Alto. Fuente: El autor.

En la columna de beneficios, identificamos le damos al problema que nos beneficie en mayor medida, la suma de todos los beneficios debe ser uno. La valoración de complejidad se da en función a la mayor cantidad de factores que intervienen en la solución del problema.

2.4. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

La matriz MEFI se realiza para saber el estado interno de la empresa, si es estable y sólida o si sus debilidades internas son más. Se ha utilizado los valores de 0 a 1 para el peso y a su vez todos estos deben sumar 1 incluyendo fortalezas y debilidades, para la calificación en el

caso de fortalezas los valores 3 o 4 en el que 4 es la mayor fortaleza y 3 la menor, para las debilidades se usa el mismo principio con los valores 1-2.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de factores internos

Fortalezas			
Factores clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
1 Alta experiencia en distribución de productos de uso cotidiano en el canal tradicional.	0.075	3	0.225
2 Conocimiento del mercado, canales y zonas de distribución.	0.085	3	0.255
3 Distribución y comercialización de productos líderes del mercado.	0.095	3	0.285
4 Sólido a nivel de cantidad óptima de representantes de venta para atender la necesidad del mercado.	0.075	4	0.3
5 Enfocados en el canal horizontal, desarrollo de coberturas de los productos.	0.085	3	0.255
Debilidades			
Factores clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
1 Falta de capacitación al equipo de ventas, clave para desarrollar el negocio.	0.075	1.00	0.075
2 No son distribuidores exclusivos de ninguna de las marcas que comercializa, comparten la distribución.	0.085	2.00	0.17
3 No cuentan con un sistema integrado, limitado para el acceso a reportes de gestión comercial.	0.085	2.00	0.17
4 Ausencia de planes estratégicos de crecimiento del negocio.	0.085	1.00	0.085
5 No cuenta con capacidad de almacenamiento, mala infraestructura de almacén.	0.12	2.00	0.24
6 Deficiente gestión de almacén e inventario.	0.1	2.00	0.2
7 Proceso empírico para la contratación de personal de los centros de distribución.	0.035	1.00	0.035
Total			2.30

El resultado obtenido de la matriz MEFI es 2.30 lo cual significa que la empresa se encuentra en una situación de bajo crecimiento, producto de debilidades estructurales que afectan su desempeño, como es una deficiente gestión de inventarios ocasionado una aparente sobrecarga en el almacén, obsolescencia de productos o desabastecimiento de artículos clave; sumado a una baja gestión de inventarios y la falta de tecnología (ERP) que induce al error

humano, lo que se traduce en una limitada capacidad para responder de manera oportuna a las demandas del mercado.

2.5. Problema Principal

El cuadro de ponderación presentado en la Tabla 6 ha revelado que la principal problemática de Inversiones Lucky Huancayo radica en la deficiente capacidad de almacén y la gestión del mismo. Este cuello de botella operativo se acentúa especialmente al considerar el volumen de los productos que se distribuyen en la zona centro del país (Huancayo) y sobre todo a las características y condiciones de almacenamiento requeridos para los principales productos que se comercializa como el papel higiénico que al ser el principal producto que distribuye Inversiones Lucky y el de mayor rotación con importantes volúmenes de venta implica tener un sistema de almacenaje adecuado por el volumen que ocupa el papel y debe ser almacenado en determinadas condiciones para mantener su nivel de calidad.

Los productos de su principal proveedor Softys, tales como papeles higiénicos, rollos de cocina, servilletas y pañales, debido a su naturaleza voluminosa y a la necesidad de mantener altos niveles de inventario para satisfacer la demanda, ocupan aproximadamente el 80% del espacio total disponible del almacén. La elevada concentración de este tipo de productos, impulsada por su creciente demanda, junto con los demás productos comercializados, ha resultado en una gestión inadecuada de los inventarios. Esto, a su vez, ha originado diversas consecuencias negativas para las operaciones de Inversiones Lucky.

La necesidad de recurrir a soluciones temporales, como el almacenamiento externo o la reubicación de productos, genera costos adicionales y reduce la eficiencia de las operaciones.

2.5.1. Sustancia

El principal problema que tiene Inversiones Lucky está asociado a la deficiente gestión del almacén y su insuficiente capacidad, lo que puede llevar a errores en los registros, pérdidas

por productos dañados o caducados y dificultades para localizar los productos requeridos en el momento de la preparación de pedidos. Asimismo, la saturación del almacén restringe la capacidad para almacenar productos adicionales, lo que impide aprovechar oportunidades de compra por volumen o responder de manera ágil a las fluctuaciones de la demanda, la falta de espacio adecuado dificulta la organización.

Para poder cumplir con las demandas de stock del área de ventas que a su vez está afectando el cumplimiento de los objetivos de venta, de manera que, de no solucionarse esta problemática, Inversiones Lucky. tendrá problemas con el cumplimiento de sus objetivos de venta y llevará a la pérdida de clientes a favor de la competencia.

2.5.2 Locación

El gerente del área de almacén, junto con su equipo, asumirá la responsabilidad directa de la conceptualización e implementación de soluciones destinadas a la mejora de la capacidad de almacenamiento de Inversiones Lucky. El objetivo principal es asegurar un nivel de inventario (stock) adecuado, lo cual es crítico para que el equipo de ventas disponga de los recursos necesarios y pueda alcanzar sus metas operacionales y comerciales.

2.5.3 Propiedad

Partiendo de la premisa de que el desafío central de Inversiones Lucky radica en la capacidad de almacenamiento inadecuada y en la gestión ineficiente de los diversos productos que distribuye, es imperativo reconocer la participación directa de la gerencia de logística y almacenes en esta problemática. Además, deben considerarse todas las demás unidades organizacionales que interactúan y tienen dependencia con esta gerencia para un abordaje integral del problema.

2.5.4 Magnitud

Al solucionar el problema de la insuficiencia capacidad de almacenamiento para las

operaciones de ventas, se podrá mejorar las ventas y poder cumplir con los objetivos de facturación, ya no solo se dependerá de un bajo stock de productos, y tampoco se tendrán reclamos por la demora en las entregas de los productos.

2.5.5 Tiempo

Según la información proporcionada por el gerente general y el gerente de logística y almacenes de Inversiones Lucky, la identificación del problema central ocurrió en el año 2023. En ese período, la dificultad para mantener una gestión eficiente del inventario y la limitación en la capacidad de atender la demanda se volvieron evidentes.

2.6 Conclusiones

El análisis realizado permitió la identificación de tres problemáticas principales que impactan a Inversiones Lucky Huancayo en la actualidad. A través de la ponderación de los factores internos (fortalezas y debilidades, con su respectiva valoración), se concluyó que la compañía enfrenta deficiencias estructurales en su gestión de inventarios.

La metodología aplicada, que incluyó una matriz de complejidad versus beneficio, fue de carácter integral: combinó la evaluación cualitativa (entrevistas a personal clave y observación directa) con el análisis cuantitativo de datos financieros y operacionales. Este proceso analítico concluyó que el obstáculo primordial que limita el éxito de la empresa es la capacidad de almacenamiento inadecuada, la cual se agrava por una deficiente administración de los almacenes.

Actualmente, dicho problema está afectando todo el proceso de comercialización, dado que las actividades de venta dependen de que el área logística cuente con el stock necesario con productos en buenas condiciones de almacenamiento y una correcta rotación de inventarios. Inversiones Lucky Huancayo necesita poner en marcha las propuestas de solución, en base al análisis del principal problema y así la organización cumpla sus objetivos de venta.

Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

Luego de determinar los problemas que aquejan a la distribuidora, se abordará el detalle de las causas identificadas que originan el problema principal identificado en el capítulo II, mediante diversas herramientas como el diagrama de Ishikawa y cuadros de valoración de acuerdo con las entrevistas realizadas con los líderes de Inversiones Lucky sede Huancayo.

3.1 Causas Identificadas

El diagrama de Ishikawa, concebido a mediados del siglo XX en Japón, representa una de las contribuciones más significativas en el ámbito de la gestión de calidad. Su creador, “Kaoru Ishikawa fue el máximo exponente del control de calidad en Japón” (Escalante, 2011, p.11), ingeniero químico y destacado académico japonés, fue una figura clave en la introducción de herramientas innovadoras orientadas a la mejora de procesos industriales y la optimización de la calidad en las organizaciones.

El Diagrama de Ishikawa, también denominado diagrama causa-efecto o espina de pescado, es una herramienta de gestión de calidad empleada para la identificación y la representación visual de todas las posibles causas que contribuyen a un problema o un efecto no deseado. Su "propósito es facilitar la identificación del problema principal y sus posibles causas, para identificar soluciones" (Summers, 2006, p. 251).

El diagrama de Ishikawa se desarrolla mediante un proceso de lluvia de ideas enfocado en un problema específico. En este caso, esta herramienta se ha utilizado eficazmente para identificar y clasificar los factores clave de la empresa, así como los problemas internos que afectan su funcionamiento.

El proceso de análisis se inició con la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas a la Gerente General, el Administrador y el Jefe de Almacén de Inversiones Lucky Huancayo. Estas conversaciones fueron fundamentales para identificar problemáticas específicas que reflejan la realidad operativa del negocio.

La Gerente General, Mirtha Oshiro, señaló que la sucursal de Huancayo presenta oportunidades significativas de optimización a nivel operativo. Enfatizó la necesidad de realizar un examen detallado de aspectos como la capacidad y el dimensionamiento de las instalaciones de almacenamiento actuales, la perfección de la gestión de almacenes, y la contratación de personal cualificado para cubrir puestos clave en las áreas de ventas y operaciones. Finalmente, es crucial tener en cuenta que Inversiones Lucky aún no ha logrado consolidarse como una distribuidora líder o referente dentro del mercado regional de Huancayo."

Mediante una visita in situ al almacén de Inversiones Lucky Huancayo se identificó la falta de espacios, el almacén llegó a su 100% de su capacidad, mostrando un desorden en el apilamiento de los productos, solo la cuarta parte del almacén cuenta con estantes para el almacenamiento, el manejo de inventarios en precario, por otro lado, visualizamos que el almacén no está separado de la zona de tránsito del personal de caja, fuerza de ventas e incluso de las oficinas administrativas, no cuenta con alguna señalización esto puede generar problemas de seguridad en el almacén e ingreso de personal no autorizado.

La información recabada fue analizada con el diagrama de Ishikawa, considerando el problema principal, la limitada capacidad de almacenamiento con una deficiente gestión de almacenes.

Figura 13

Diagrama de Ishikawa de Inversiones Lucky Huancayo



Cuando se hizo las entrevistas a los puestos clave, que se detalló en el capítulo anterior, también se abordó acerca de cuáles eran los aspectos críticos que contribuyen a que Inversiones Lucky tenga problemas que estaban generando una mala gestión de almacenes e inventarios y la limitada información de indicadores de gestión para la toma de decisiones de los puestos claves de la distribuidora de Huancayo.

Figura 14 Aspectos críticos de Inversiones Lucky Huancayo

Aspectos críticos de Inversiones Lucky Huancayo



3.1.1 Gerencia y planeamiento estratégico.

La Gerencia de Inversiones Lucky tiene su sede principal en Lima, las gerencias de ventas, finanzas, contabilidad y sistemas se encuentran centralizadas, así como sus puestos de confianza, esto genera que las sedes en las provincias como en Inversiones Lucky Huancayo solo tengan áreas relacionadas directamente a las operaciones como distribución, reparto, ventas y caja; todos bajo el liderazgo del administrador, quien es el que tiene el contacto directo con la sede central. Ángel Administrador de Inversiones Lucky Huancayo menciona que la información se encuentra centralizada, por lo que no tiene visibilidad de indicadores de ventas, históricos de ventas e información relevante para la toma de decisiones, toma información que requiera se debe de solicitar a la central esto genera un cuello de botella y una ineficiencia en su gestión de la distribuidora.

3.1.2 Gestión logística, almacén

La cadena de suministro cuenta con ejes principales como es el almacén y transporte, éstas de la mano resuelven alrededor del 60% de los cuellos de botella y puntos críticos de la gestión logística.

3.1.2.1 Almacén: La capacidad máxima del almacén ha sido cubierta en su totalidad, no cuenta con una distribución óptima de los productos, causando diferencias de inventarios, mala rotación de productos, asimismo la toma de inventarios continúa siendo manual, sin embargo, a esto se le añade el problema de no contar con información de ventas, stock diario y detallado de acuerdo con el tipo y presentación de producto, así como recepción y despacho, control de carga, check- out logístico.

3.1.2.2 Transporte: Actualmente toda documentación y gestión referido a este aspecto es manual lo que genera demoras, no se tiene un control específico de la eficiencia por unidad móvil, los repartidores no cuentan con rutas óptimas que les permita ser más productivos, así como la información en tiempo real de los estados de transporte según puntos de venta, las

cantidades de ganancia por ruta, etc. En algunas ocasiones no se ha cubierto en el tiempo óptimo el reabastecimiento de productos cuya preventa “agotó el stock” incluso antes de llegar al almacén principal, pero estos productos llegan con demora al punto de venta ya que no se abastece con la cantidad de unidades con que se cuenta, para Huancayo se cuenta con:

- Cuatro camiones de 1.5 Tn para la distribución horizontal (clientes de bodegas, mercados y autoservicios)
- Tres camiones de 4Tn para la distribución vertical (clientes mayoristas), uno de estos camiones se comparte con clientes de atención fuera de Huancayo o zonas viajeras (Huancavelica - Tarma - La Oroya)

3.1.3 Sistema *CHESS -ERP*

Inversiones Lucky cuenta con un ERP llamado “Chess” para sus áreas de Almacén, Contabilidad y Ventas sin embargo no se encuentran integradas. Asimismo, estas se gestionan desde la central Lima, para los centros de distribución en este caso Huancayo no todas las funciones se encuentran habilitadas, surgiendo cuellos de botella para el flujo de los procesos, como es la limitada información de indicadores comerciales, histórico de ventas, coberturas a la que no se tiene acceso de forma regular, se debe de realizar cualquier solicitud de información específica a la centra Lima.

La importancia de contar con un ERP integrado para el giro de negocio de Inversiones Lucky es crucial, de manera que brinde soluciones en tiempo real como ventas, rechazos, efectividad por vendedor, supervisor, principales clientes, datos de proyecciones de ventas, etc.

3.1.4 Marketing

El marketing y la logística son dos áreas interconectadas en Inversiones Lucky. Las decisiones de marketing, como las campañas promocionales, tienen un impacto directo en la

demanda de productos y las expectativas de los clientes. La logística, a su vez, debe adaptarse a estos cambios para garantizar la entrega eficiente y oportuna de los productos.

3.1.4.1 Fluctuaciones en la demanda: Las campañas de marketing que están a cargo de los proveedores de Inversiones Lucky, planes promocionales y lanzamientos de nuevos productos generan picos en la demanda. Por lo cual, la logística está obligada a adaptarse rápidamente a estos cambios para garantizar que haya suficiente inventario en los momentos de mayor demanda y evitar excedentes en los periodos de baja.

3.1.4.2 Expectativas creadas: Las promesas de entrega rápida, ventanas de entrega específicas y opciones de personalización que el marketing comunica a los clientes generan expectativas que la logística debe cumplir.

3.1.4.3 Retornos y devoluciones: Las campañas de marketing exitosas pueden incrementar las ventas, pero también pueden generar más devoluciones si los productos no cumplen con las expectativas del cliente. La logística debe tener procesos eficientes para gestionar estos retornos y minimizar su impacto en los costos.

3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz

Con el objetivo de identificar el problema crítico se realizó la ponderación de las prioridades. Esta herramienta analítica permitió establecer una jerarquía entre los problemas, correlacionándolos y determinando relaciones de causalidad. La Matriz de Priorización, al ser una técnica de gestión ampliamente difundida, no cuenta con un autor específico, sino que es el resultado de la contribución de diversos expertos en el campo de gestión y planificación estratégica durante un extenso periodo. Con el propósito de reconocer y examinar los desafíos podemos señalar al Design Thinking, la cual es una herramienta centrada en personas, la cual analiza el entorno, identifica el problema y genera múltiples alternativas de solución. Para realizar una buena correlación de los problemas realizaremos una clasificación según su nivel de factibilidad y beneficio.



Tabla 8*Matriz priorización Causa Raíz*

Causa	Sub Causa	Criterio		
		Factibilidad 50%	Beneficio 50%	Promedio Total
Personas	Falta de capacitación al equipo de ventas y operaciones.	2	2	2
Personas	Alta rotación de personal en áreas operativas.	2	1	1.5
Personas	Falta de un organigrama de responsabilidades.	2	1	1.5
Marketing	Fluctuaciones en la demanda por campañas o temporadas.	1	2	1.5
Marketing	Limitados a los planes de marketing y ventas de los proveedores.	2	2	2
Marketing	Falta de coordinación de estrategias comerciales.	2	2	2
Entorno	Competencia directa con otros distribuidores.	2	1	1.5
Entorno	Poco poder de negociación con los proveedores.	2	2	2
Entorno	Aun no se encuentran bien posicionados en el mercado	2	2	2
Operaciones	Toma de inventarios manuales.	2	2	2
Operaciones	Deficiente gestión de almacén.	2	3	2.5
Operaciones	Falta de optimización de gestión de entrega de pedidos.	2	3	2.5
Operaciones	Deficiente infraestructura y distribución del almacén.	3	3	3
Operaciones	El sistema Chess no se encuentra integrado entre áreas	2	2	2
Administración	Limitada gestión de toma de decisiones del administrador (función operativa).	1	2	1.5
Administración	Las posiciones claves no manejan indicadores de gestión.	1	2	1.5
Finanzas	En la distribuidora se limita a un área de caja.	1	2	1.5
Finanzas	Falta de proyección financiera a largo plazo.	2	2	2

Nota: Factibilidad 3 = Muy Factible; 2 = Factible; 1 = Poco Factible.

Beneficio 3 = Muy Beneficioso; 2 = Beneficioso; 1 = Poco Beneficioso. Fuente: El autor.

La determinación tomada a partir del análisis de los criterios de factibilidad y beneficio, Permitió identificar las principales causas que están impactando de manera directa con el problema principal, estos vienen a ser:

- a) Deficiente gestión de almacén
- b) Falta de optimización de gestión de entrega de pedidos.

c) Deficiente infraestructura y distribución de almacén.

3.3 Conclusiones

Nuestro estudio ha revelado que la principal causa del problema en Inversiones Lucky radica en la capacidad limitada de su almacén, así como en su inadecuada gestión. A través del empleo del diagrama de Ishikawa, haciendo un análisis a nivel del entorno, marketing, personas, operaciones, administración y finanzas. Asimismo, para la definición del problema crítico se empleó la Matriz de Priorización la cual ayudo a establecer una jerarquización entre los problemas, correlacionándolos y determinando relaciones de causalidad permitiendo identificar las principales causas que están impactando directamente o con mayor intensidad el problema.



Capítulo IV: Alternativas de Solución

La resolución del problema requiere una atención integral en colaboración de todas las áreas de la empresa y la consideración de perspectivas concentradas en la gestión de operaciones, dentro de las evaluaciones realizadas previamente se ha definido que encontrar la solución de este aspecto permitirá el desarrollo y crecimiento sostenido de la empresa.

El presente capítulo tiene como objetivo investigar las causas que desencadenan el problema principal, con la finalidad de desarrollar propuestas de solución innovadoras.

4.1 Alternativas de Solución identificadas

En la tabla adjunta, se evaluarán diversas propuestas de solución para cada una de las causas principales, seleccionando aquellas que presentan mayor viabilidad y potencial de impacto.

Tabla 9

Causa Raíz y Alternativas de Solución

Causa	Sub Causa	Alternativas de solución
Operaciones	Deficiente gestión de inventarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de un Modelo de Gestión de Inventarios - Definición adecuada de la política de inventarios - Capacitación del personal operativo en gestión y manejo de inventarios.
	Deficiente infraestructura y distribución del almacén.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el proceso de gestión de almacenes - Aplicar un diseño adecuado del layout de almacén.

4.1.1 Deficiente gestión de inventarios

Según lo analizado Inversiones Lucky Huancayo no cuenta con un modelo de gestión de inventarios que le permita alcanzar óptimos niveles de stock para satisfacer la demanda del mercado y de esta manera lograr eficientes niveles de distribución; considerando que están en búsqueda de consolidarse como una de las distribuidoras referentes de la zona, este problema resulta de gran impacto en la operación.

Actualmente, la organización no dispone de un sistema de gestión de apoyo que garantice una evaluación idónea para la planificación y la ejecución de las compras de inventario.

Considerando la falta de un modelo estructurado para la planificación de stocks, se evaluarán soluciones potenciales y se definirá aquella que ofrezca la mayor adaptabilidad y beneficio operativo para el contexto específico del negocio.

Aplicación de un Modelo de Gestión de Inventarios

Es importante considerar la función del inventario en la reducción de costos, teniendo el producto correcto y asegurando su disponibilidad en los almacenes según nos refiere (Chopra, 2013). Una buena rotación de productos se puede realizar con niveles de inventario bajo, sin embargo, si el producto no se encuentra disponible en el momento que se requiere se pueden perder ventas. Para optimizar el servicio al cliente es fundamental el papel del inventario en la cadena de suministro, incrementar la flexibilidad o disminución de los costos. Las decisiones respecto a la compra de las cantidades y cuando comprar que parte de un requerimiento, sin embargo, existen algunas restricciones que dificultan esta decisión como quiebres de stock, pronósticos de ventas, costos y disponibilidad del producto y la relación precio - cantidad (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012).

Conforme a lo mencionado por (Arbones, 1999), para llevar a cabo una gestión eficiente de inventarios es importante conocer:

- Los artículos pedidos.
- La fecha de pedido.
- El área o sede donde se va a almacenar.
- La forma de verificar el nivel de stock.
- El tipo de aprovisionamiento.

“Los inventarios representan un desafío no solo por su costo inherente, sino también porque puede reflejar deficiencias en la gestión de la cadena de suministros, siendo muy grave como la disminución del beneficio económico que representa” (Casanovas, 2000).

Existen diversos modelos de inventarios como el Modelo ABC, Modelo Justo a Tiempo (JIT), Modelo de la Cantidad Económica de Pedido (EOQ), Modelo de Punto de Reorden, Modelos de Sistema de cantidad de pedido fija y Sistema con intervalo de pedido fijo; sin embargo, no todos estos modelos se alinean al tipo de negocio de la empresa por lo que para este trabajo se desarrollará el modelo ABC para un mejor manejo del inventario considerando la necesidad de la empresa.

Resulta fundamental considerar que Inversiones Lucky Huancayo tiene un bajo poder de negociación con su principal proveedor que es Softys, al no ser un distribuidor exclusivo está casi obligado a adaptarse a los Acuerdos Comerciales de Softys, el cual establece los objetivos y/o volúmenes de compra mensuales que debe de realizar la distribuidora para lograr los rebates de los Acuerdos Comerciales, este tipo de negocio de comercialización de papeles requiere por encima de los 25 días de inventarios por los volúmenes que se maneja y es una condición que el proveedor establece en las negociaciones con las distribuidoras autorizadas de comercializar estos productos.

Por otro lado se requiere el manejo de un stock de seguridad considerando la variación de la demanda y los tiempos de llegada a almacén de los productos que envían los proveedores, por lo que definir un stock de seguridad permita a la empresa atender la demanda y no llegar a quiebres de stock evitando la venta perdida y la no atención a tiempo de los clientes, este punto es relevante para Inversiones Lucky considerando que no es el único distribuidor que comercializa estos productos en el mercado de Huancayo.

A) Modelo ABC o Pareto

Al implementar el modelo ABC, se define una métrica que relaciona los niveles de stocks con las ventas realizadas, lo que permite identificar las cantidades óptimas de productos que se deberían de solicitar identificando los productos más representativos que necesitan de mayor supervisión por su alta rotación, así como los que son de baja rotación. De esta manera, se mitigaría el costo financiero asociado a los inventarios y se reduciría el deterioro de los productos.

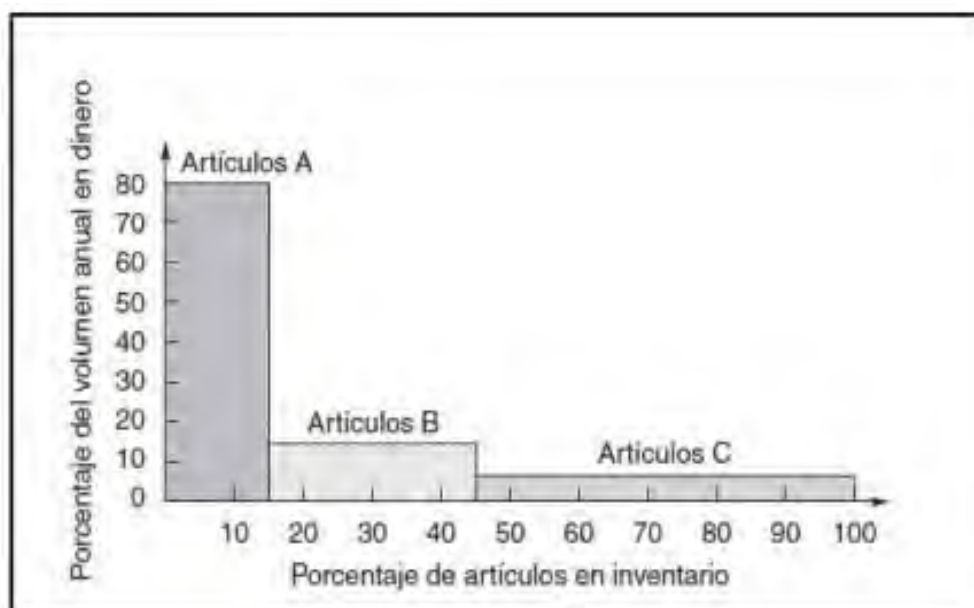
Este modelo ABC analiza la relevancia de los productos en función del volumen económico anual asociado a su consumo, y en base a ello controla los productos con la técnica de gestión de inventario. Se identifican “tres zonas diferenciadas: un tramo recto, una curva y otro tramo recto, los cuales nos determinan las zonas A, B y C” (Velasco, 2013, p.91). Los productos de la zona A son los que mejor control requieren, adecuando al máximo su nivel de stock, representando un 10% de los materiales y del valor total de las compras representan un 75%. Los productos de la zona B no necesitan el mismo nivel de control que los productos de la zona A, representan un 25% de los materiales y un 20% del valor total de las compras. Los productos de la zona C si bien son un 65% de los materiales solo representan un 5% del valor total de las compras anuales siendo más económico para el negocio no realizar un control tan severo.

“Conocido también como la regla 80/20 o principio de Pareto, se trata de una de las técnicas más utilizadas para identificar los ítems más relevantes dentro de un grupo determinado.” (Anaya, 2000, p.160).

“El modelo de clasificación de productos ABC también conocida como el principio de Pareto, siendo una manera de clasificar los materiales de forma preliminar teniendo en cuenta algunos criterios como el impacto en el valor total de inventario, de venta o de costos” (Causado Rodríguez, 2015). La figura 15 muestra la clasificación ABC de productos.

Figura 15

Clasificación ABC para todo tipo de productos



Tomado de “Heizer & Render”, 2009

Definición adecuada de la política de inventarios

Inversiones Lucky no tiene definida adecuadamente su política de inventarios, el abastecimiento de los productos se realiza en función a la experiencia del Administrador, en función del Acuerdo Comercial de los proveedores, cuando se tiene quiebres de stock y por necesidad de la demanda del mercado. Sin embargo, para lograr un control en el manejo de la operación logística de la empresa se requiere que la empresa defina la política de inventarios que se adecue al comportamiento de la demanda. La definición de la política de inventarios debe centrarse en responder a las preguntas clave: con qué frecuencia se debe revisar el inventario, cuándo realizar los pedidos y en qué cantidades. Para establecer estas políticas, resulta fundamental considerar factores como los costos, el nivel de servicio, las restricciones del proveedor, los tiempos de reabastecimiento, las características del producto y los patrones de demanda, entre otros.

Capacitación del personal operativo en gestión y manejo de inventarios

Según el análisis interno Inversiones Lucky Huancayo no cuenta con personal óptimo para las áreas de operaciones que están relacionados directamente al manejo de inventarios, los almaceneros de la distribuidora no se encuentran capacitados y desconocen en gran medida la correcta gestión de inventarios, para ello se propone establecer capacitaciones al personal operativo. Las capacitaciones consistirán en lo siguiente:

- Proceso de recepción de pedidos.
- Proceso de almacenamiento.
- Proceso de preparación de pedidos.
- Proceso de entrega o despacho.
- Atención de reclamos y devoluciones.
- Efectividad del almacenamiento.
- Cuidado en el almacén.

La capacitación del personal es un pilar fundamental para una mejora en la eficiencia y eficacia en la gestión de inventarios de la empresa. Al dotar a los empleados de las herramientas y conocimientos necesarios, se pueden mejorar los procesos, reducir pérdidas y mejorar la satisfacción del cliente. La capacitación del personal en gestión y manejo de inventarios es una inversión a largo plazo que genera múltiples beneficios para la empresa.

4.1.2 Deficiente infraestructura y distribución de almacén

La congestión del almacén ha puesto de manifiesto la urgente necesidad de adoptar un sistema de gestión de inventarios más eficiente. La falta de control sobre la rotación de productos, el volumen que ocupan y la ubicación dentro del almacén ha generado un almacenamiento empírico y poco eficiente. Es imprescindible establecer un proceso sistematizado y un diseño óptimo de la distribución física para optimizar el uso del espacio y

agilizar las operaciones. Esta situación compromete la operatividad del almacén y limita la capacidad de respuesta a las demandas de los clientes.

Establecer el proceso de gestión de almacenes

Inversiones Lucky no cuenta con un proceso definido de Gestión de Almacenes por lo cual es relevante establecer un proceso adecuado de pasos estructurados para asegurar el flujo correcto de las operaciones del negocio que contribuirá a mejorar

De acuerdo con lo mencionado por (Maynard, 1991, p. 320) “el proceso de gestión de almacenes es un conjunto de actividades que se realizan para recibir, almacenar, preparar, enviar y distribuir productos o artículos”. En la presente investigación se tomará la distribución como eje central debido a la naturaleza de las operaciones de Inversiones Lucky en Huancayo.

El proceso de gestión de productos en un almacén sigue una serie de pasos estructurados para asegurar que éstos lleguen en condiciones óptimas a sus puntos de venta o sucursales, cumpliendo con las expectativas de los clientes y la normativa vigente.

1. Recepción de Productos

El proceso de distribución comienza con la recepción de productos en el almacén. “Durante esta fase, los artículos son descargados, inspeccionados y registrados en el sistema de inventario para asegurar que las cantidades y condiciones de los productos coinciden con los pedidos realizados” (Muller, 2011). “Es fundamental verificar el estado de los productos al momento de la recepción, ya que incluyen alimentos, bebidas y otros artículos que requieren condiciones mínimas y en algunos casos específicas de almacenamiento” (Chopra & Meindl, 2016).

Además, el proceso de recepción debe incluir un protocolo de inspección detallado para verificar el estado físico de los productos, asegurando que no hayan sufrido daños durante el transporte. “En el caso de productos perecederos, se requiere un control adicional de la temperatura y la humedad para preservar su calidad, lo cual

implica el uso de sensores y sistemas de monitoreo en tiempo real” (Bowersox et al., 2013).

2. Almacenamiento

Tras la recepción, los productos son asignados a ubicaciones específicas dentro del almacén, lo cual se conoce como almacenamiento. Este proceso implica la organización de los bienes según un sistema que permita su rápida localización y manejo. La elección de estrategias como el sistema FIFO (First In, First Out) o FEFO (First Expired, First Out) es crucial, ya que garantiza que los artículos más antiguos o cercanos a su fecha de caducidad sean distribuidos primero, reduciendo el riesgo de desperdicio y optimizando la frescura e integridad de los productos (Lambert, 2014).

3. Preparación de Pedidos

La preparación de pedidos es una de las etapas más laboriosas dentro de un almacén, pues implica el picking, packing y el embalaje adecuado de los productos solicitados. Este proceso se realiza generalmente mediante técnicas de picking, tales como el picking por zonas, donde los trabajadores son asignados a secciones específicas del almacén, o el picking por ola, donde múltiples pedidos se agrupan y se preparan de manera simultánea para aumentar la eficiencia (Bowersox et al., 2013).

Para minimizar errores y asegurar precisión en la preparación de los pedidos, se emplea tecnología como escáneres de códigos de barras y sistemas de picking guiados por voz o luz (Grant, 2012). Esta tecnología permite una mayor velocidad en la selección de productos y garantiza la precisión de los pedidos, reduciendo las posibilidades de errores y aumentando la satisfacción de los mayoristas, bodegas y clientes finales.

4. Transporte y Distribución

Una vez que los pedidos están preparados, se procede a su transporte y distribución hacia los diferentes destinos. En esta etapa, la planificación de rutas y la

optimización de la carga son aspectos esenciales para mantener la integridad de los productos (Christopher, 2016). La tecnología de gestión de flotas permite una mejor supervisión de los vehículos y asegura que las rutas de distribución se ajusten en tiempo real en caso de eventualidades, como el tráfico o el clima, lo cual es vital para entregas en tiempo y forma (Rushton, 2017).

Además, la asignación de tiempos de entrega precisos a cada sucursal es fundamental para coordinar las actividades de los trabajadores en la recepción de los productos y minimizar los tiempos de espera. Los sistemas de gestión de transportes (TMS) facilitan la creación de rutas optimizadas y la comunicación constante entre el almacén y los puntos de venta, contribuyendo a una entrega eficiente y sin contratiempos (Lambert, 2014).

5. Entrega y Confirmación de Recepción

La entrega y confirmación de recepción representan la última etapa del proceso de distribución, en la cual se asegura que los productos lleguen en las cantidades, condiciones y tiempos estipulados a cada sucursal. Esta fase implica un proceso de verificación en el punto de destino, donde el personal de la sucursal inspecciona los productos y confirma su estado, registrando cualquier discrepancia para gestionar devoluciones o reclamaciones de manera inmediata (Mentzer et al., 2001).

Las herramientas digitales, como los sistemas de firmas electrónicas y el registro de entregas en dispositivos móviles, permiten confirmar la recepción de manera rápida y registrar evidencias fotográficas de la condición de los productos, lo cual fortalece la transparencia y el control de calidad en el proceso de distribución (Chopra & Meindl, 2016).

Aplicar un diseño adecuado del layout de almacenes

Actualmente el almacén tiene un área de 802 m² y 7 metros de altura, de los que 90 m² corresponden a áreas administrativas. la mayor cantidad del área disponible para almacén y operaciones logísticas propias está repleta de productos de limpieza (papel higiénico) que ocupa alrededor de 200 m², apiladas hasta en 40 planchas; el almacén no tiene racks estandarizados y arriostrados que garanticen la seguridad industrial en el almacenamiento, de la misma forma los demás productos se apilan en el espacio que haya dejado libre otro producto que ya fue distribuido.

El almacén de Inversiones Lucky Huancayo no aprovecha la capacidad total del almacén ya que no se encuentra estandarizado con racks, equipo montacarga y personal capacitado para la correcta operación, al ser un almacén de distribución en que se colocan productos alimenticios como de limpieza, actualmente no cuenta con una distribución que garantice las condiciones para evitar la contaminación cruzada y asegurar su óptimo estado hasta su consumo final.

La actual distribución del almacén incluye un espacio de aproximadamente 400 m² en los que el apilamiento de los productos se realiza sobre el suelo o en su defecto sobre pallets de madera. (Ver apéndice G)

Bowersox (2015) menciona que el flujo de los almacenes debe integrar, el volumen de los productos, cuánto representan en las ventas, el tiempo de rotación de manera que optimicen tiempos, recursos, áreas, etc. Así también según Pérez y Gómez (2022) menciona que un almacén correctamente diseñado puede disminuir considerablemente los costos operativos y optimizar la eficiencia de la cadena de suministro.

El diseño de espacios y Layout (zonificación del almacén), para evitar riesgos, el almacén debe estar dividido en zonas según el tipo de producto. Esta zonificación permite un flujo de trabajo más seguro y eficiente. Como sugieren García y Ortiz (2021), “el diseño de zonas

específicas dentro del almacén permite una mayor seguridad en el manejo de productos y facilita el acceso rápido a los materiales necesarios”. Dentro del diseño de pasillos y estanterías debe optimizarse para permitir la rotación y el acceso rápido a productos de alta demanda. (Smith y Li, 2021) subrayan que la “disposición de pasillos amplios y estanterías de fácil acceso no solo mejora la eficiencia, sino que también reduce el riesgo de accidentes en el almacén.”

De acuerdo con el Codex Alimentarius (FAO, 2021), las normas internacionales establecen pautas para la temperatura y el manejo de alimentos, que deben seguirse estrictamente en todo el proceso de almacenamiento; para el almacenamiento de productos químicos los productos de limpieza deben almacenarse en áreas bien ventiladas y aisladas de otras zonas del almacén. (González y Pérez, 2020) señalan que, el almacenamiento de productos químicos en zonas separadas y con sistemas de ventilación adecuados es esencial para prevenir accidentes y garantizar la seguridad del personal.

4.2 Evaluación de las Alternativas de solución

Se pueden emplear múltiples métodos para analizar y valorar la solución propuesta, considerando diversos criterios. Entre estos tenemos a la Matriz de Evaluación de Soluciones, la que permite, mediante el uso de un cuadro de doble ingreso y la determinación de ciertos criterios, crear un orden de prioridad entre los diferentes aspectos a considerar para resolver el problema principal; esta ponderación se utiliza siempre y cuando se tenga dos o más soluciones viables para el desafío central, y sigue los siguientes pasos: (1) Excluir todos los factores limitantes de las alternativas de solución, (2) Alinear cada solución con los valores, estrategias, sistemas operativos y de gestión de la organización, (3) Determinar el alcance de los cambios producidos por la solución, (4) Seleccionar las alternativas más prometedoras, (5) Contrastar los criterios establecidos con las opciones disponibles y (6) Evaluar cada propuesta de solución con base en los parámetros definidos: repercusiones empresariales, repercusión en el tiempo,

repercusiones en la rentabilidad de la empresa, y efectos de la gestión sostenible sobre el crecimiento empresarial.

A fin de facilitar la comprensión, las posibles soluciones se presentarán bajo los siguientes encabezados:

- Modelo de gestión de inventarios.
- Definir una política de inventarios.
- Capacitación del personal operativo en gestión y manejo de inventarios.
- Establecer el proceso de gestión de almacenes.
- Aplicar un diseño adecuado de layout de almacenes.

Al finalizar nuestra evaluación colaborativa con la gerencia y jefaturas, identificamos los siguientes hallazgos, estos muestran las ponderaciones (P1, P2 y P3) en las tablas 10, 11 y 12:

Tabla 10

Importancia de Alternativos de solución – Parte 1

Criterios	Impacto en el negocio				Peso		Tiempo				Peso	
	P1	P2	P3	Prom.	2	P1	P2	P3	Prom.	2		
Modelo de gestión de inventarios	9.0	9.5	9.3	9.3	18.5	9.0	9.3	9.3	9.2	18.4		
Definición de una política de inventarios	9.1	9.1	9.0	9.1	18.1	9.2	9.0	9.2	9.1	18.3		
Capacitación del personal operativo en gestión y manejo de inventarios	9.3	9.0	9.0	9.1	18.2	9.0	9.0	9.1	9.0	18.1		
Establecer el proceso de gestión de almacenes	9.8	10.0	9.7	9.8	19.7	9.4	9.6	9.3	9.4	18.9		
Aplicar un diseño adecuado del layout de almacenes	9.7	9.7	9.5	9.6	19.3	9.1	9.5	9.4	9.3	18.7		

Esta tabla muestra una comparación de las alternativas con respecto al impacto que tienen en la operatividad y eficiencia del negocio, así como el tiempo necesario para su implementación. Los resultados indican que la alternativa "Establecer el proceso de gestión de almacenes" se destaca significativamente en términos de impacto, ya que permite optimizar el flujo de productos, reducir los tiempos de respuesta y mejorar la capacidad logística del almacén.

Además, en cuanto al tiempo, esta alternativa es una de las opciones más eficientes, mostrando su viabilidad a corto plazo.

Otras alternativas, como la estructura de gestión de stock y la definición de la política de inventarios, también presentan un impacto positivo en el negocio, aunque con una menor rapidez de implementación en comparación con el proceso de distribución de almacenes. Estos resultados reflejan que "Establecer el proceso de distribución de almacenes" es una solución prioritaria para alcanzar una mayor eficiencia en la gestión de productos y responder rápidamente a las demandas del mercado.

Tabla 11

Importancia de Alternativas de solución – Parte 2

Criterios	Costo Beneficio				Peso	Sostenibilidad y Crecimiento				Peso
	P1	P2	P3	Prom.	3	P1	P2	P3	Prom.	3
Modelo de gestión de inventarios	9.5	9.3	9.1	9.3	27.9	9.0	9.2	9.2	9.1	27.4
Definición de una política de inventarios	9.1	9.0	9.4	9.2	27.5	9.0	9.0	9.1	9.0	27.1
Capacitación del personal operativo en gestión y manejo de inventarios	9.0	9.4	9.2	9.2	27.6	9.3	9.0	9.0	9.1	27.3
Establecer el proceso de gestión de almacenes	9.4	9.5	9.7	9.5	28.6	9.3	9.6	9.8	9.6	28.7
Aplicar un diseño adecuado del layout de almacenes	9.3	9.6	9.3	9.4	28.2	9.4	9.2	9.6	9.4	28.2

La Tabla 11 evalúa cada alternativa enfocando el punto de vista de la rentabilidad y su sostenibilidad a largo plazo. La alternativa "Establecer el proceso de gestión de almacenes" se sitúa como la más destacada, mostrando una alta relación costo-beneficio debido a la mejora en la logística y la optimización de recursos, lo cual resulta en una operación más rentable y sostenible.

Además, en términos de sostenibilidad, esta alternativa proporciona una estructura de distribución que facilita el crecimiento de la empresa al mejorar la eficiencia de las entregas y asegurar una operación continua sin interrupciones por falta de organización o espacio. Las otras alternativas, como la Capacitación del personal operativo y Aplicar un diseño adecuado del

layout de almacenes, también aportan beneficios sostenibles, aunque no alcanzan el mismo nivel de impacto que el proceso de distribución.

Tabla 12

Matriz de resumen de ponderaciones

Criterios	Modelo de gestión de inventarios	Definición de una política de inventarios	Capacitación del personal operativo en gestión y manejo de inventarios	Establecer el proceso de gestión de almacenes	Aplicar un diseño adecuado del layout de almacenes
Tiempo	18.4	18.3	18.1	18.9	18.7
Impacto	18.5	18.1	18.2	19.7	19.3
Costo Beneficio	27.9	27.5	27.6	28.6	28.2
Sostenibilidad y Crecimiento	27.4	27.1	27.3	28.7	28.2
	92.2	91.0	91.2	95.8	94.3

La Tabla 12 presenta un resumen que integra los resultados de todos los criterios para cada alternativa. "Establecer el proceso de gestión de almacenes" obtiene la puntuación global más alta, confirmando que es la solución más integral y efectiva. Esta alternativa no solo optimiza el manejo interno del almacén, sino que también mejora la satisfacción del cliente mediante una respuesta ágil y oportuna a la demanda.

Las alternativas de Aplicar un diseño adecuado del layout de almacenes y Modelo de gestión de inventarios siguen en puntuación, indicando que, aunque son opciones beneficiosas, sus aportes en términos de impacto y sostenibilidad son más limitados en comparación con el establecimiento de un proceso de distribución estructurado. Estos resultados refuerzan la prioridad de implementar un sistema de distribución de almacenes bien definido para maximizar la eficiencia y sostenibilidad operativa de Inversiones Lucky.

4.3 Solución Propuesta

Al término de una exhaustiva evaluación, se concluye que la solución propuesta para "Establecer el proceso de gestión de almacenes" es la opción más adecuada y efectiva para optimizar la operación de Inversiones Lucky. Esta solución responde directamente a las principales limitaciones en el flujo y manejo de productos dentro del almacén, impactando positivamente en la logística, la organización y la satisfacción del cliente.

Como segunda propuesta de solución tenemos a “Aplicar un diseño adecuado del layout de almacenes” esta solución es crucial para Lucky, un diseño óptimo de layout de almacén es una inversión a largo plazo que puede generar muchos beneficios para una organización de distribución de productos de consumo masivo. Al optimizar los procesos, aprovechar el espacio, minimizar errores y facilitar la adaptación a cambios, se contribuye a optimizar la eficiencia, reducir costos y aumentar la competitividad de nuestra organización.

Estas alternativas de solución son claves para fortalecer la posición de la empresa en el mercado y promover un desarrollo equilibrado y duradero.

4.4 Conclusiones

En este capítulo se logró en principio determinar las soluciones a los dos principales problemas que aborda Inversiones Lucky, para su posterior valoración en la Matriz de Evaluación de Soluciones que permitió evaluar cada alternativa de solución calificando cada oportunidad de solución siguiendo parámetros establecidos como repercusiones empresariales, repercusión en el tiempo, repercusiones en la rentabilidad de la empresa, y efectos de la gestión sostenible sobre el crecimiento empresarial.

Concluyendo en dos soluciones que son las que impactan directamente en el desempeño del negocio, la primera alternativa es establecer el proceso de gestión de almacenes que aportara

con la optimización del manejo interno del almacén, lo cual impactará de forma positiva en la mejora de la satisfacción del cliente mediante una respuesta ágil; la segunda solución que se logró determinar es la aplicación de un diseño adecuado del layout de almacenes.



Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

Una vez analizadas las opciones presentadas y a la luz de los resultados encontrados en la Matriz de resumen de ponderaciones, se ha diseñado una solución integral que aborda las causas principales identificadas. La estrategia seleccionada implica desarrollar un Plan Estratégico para establecer el proceso de Gestión de Almacenes y aplicación de un diseño adecuado del layout de almacenes, con el fin de mejorar la eficiencia operativa en la clasificación y organización de productos. A continuación, se presenta el plan de implementación detallado.

5.1 Definiciones Clave

Las acciones de implementación se enfocan en definir y poner en marcha un sistema eficiente de gestión de almacenes, así como en diseñar una distribución óptima de los espacios (layout).

5.1.1 Establecer el proceso de Gestión de Almacenes

El propósito consiste en establecer el proceso adecuado de pasos estructurados para asegurar el flujo correcto de las operaciones del almacén que contribuirá a mejorar la disponibilidad, rapidez de entrega y fiabilidad en el negocio de Inversiones Lucky Huancayo. El flujo del proceso que se implementará son los siguientes:

a) Recepción de Productos

Inicia con la recepción de productos de los proveedores en el almacén, siempre que esté alineado a una cita previa con hora y fecha de descarga (los horarios de descarga son en las mañanas a partir de las 8:00am - 1:00pm), el único encargado y responsable de firmar las guías de remisión será el Jefe de Almacén quien valida la orden de compra versus la factura y los productos que se recibieron.

En esta fase los productos son descargados por los estibadores y almacenados en el espacio que corresponde según el productos que se está recepcionando el cual tiene un

espacio predefinido, el auxiliar de almacén debe de verificar que todos los productos se encuentren en buenas condiciones de calidad y empaque correcto, para productos de alimentos y bebidas que tienen fecha de vencimiento cortos se debe de revisar en el empaque, no se debe de recepcionar productos con menos de 6 meses de vencimiento para evitar futuros riesgos de vencimiento, asimismo se valida que las cantidades sean correctas. Posterior a ello, como medida preventiva se debe de revisar los precios de facturación de los productos para evitar posibles variaciones de incrementos de precios que no hayan sido comunicados para así registrar y/o cargar los productos en el sistema Chess, el mismo día de la recepción.

Para poder cumplir el flujo del proceso es importante que se incorpore un Auxiliar de Almacén para dar soporte a las operaciones del negocio.

b) Almacenamiento

Los productos recepcionados son asignados en ubicaciones específicas aplicando el sistema FIFO (First In, First Out) o FEFO (First Expired, First Out) para garantizar que los artículos cercanos a su fecha de caducidad sean distribuidos primero principalmente por los productos que son perecederos y tienen fecha de vencimiento, reduciendo de esta manera riesgo de vencimientos y optimizando la calidad de los productos.

c) Preparación de Pedidos

Esta etapa es la que tiene mayores oportunidades de mejora por la rotación de personal que se tiene para realizar estas actividades siendo una labor que se realiza en la madrugada tiene una mayor probabilidad de equivocaciones por el horario, asimismo en esta fase el cuello de botella que presenta Inversiones Lucky es aún más grande porque no se tiene mucha claridad del proceso por parte de los empleados.

Para que el proceso sea eficiente en esta etapa se establece que el picking lo realiza el ayudante de almacén, en base a la hoja de alistamiento de carga el cual en resumen detalla los productos y cantidades totales que se debe de alistar para la carga de cada camión. Para retirar algunos productos como las planchas de papeles que es el producto de mayor volumen se requiere el uso de un montacarga que ayude a optimizar los tiempos y rapidez a la hora de retirar los productos del lugar almacenado y evitar posibles caídas de las rumas apiladas en el almacén. Los pedidos se agrupan según la hoja de alistamiento y se debe de colocar en la zona de picking. Posterior a ello para garantizar la precisión de los productos se debe de realizar un conteo de las cargas realizadas, verificando que las cantidades sean las mismas que detalla la hoja de alistamiento. El picking debe de estar terminado, los pedidos preparados antes de las 6:00am para la posterior carga de los camiones.

Los camiones empiezan con la carga de los productos a partir de las 6:00 am hasta las 7:00 am que en promedio dura este proceso de carga.

d) Transporte y Distribución

Se inicia con la salida de los camiones del almacén a las siete de la mañana. para ello los camiones deben de contar con todas las condiciones para el traslado del producto.

Se cuenta en total con siete camiones de 1.5 Tn y 4 Tn, los cuatro camiones de 1.5 toneladas son asignados a la atención de los clientes minoristas y tres camiones de 4 Tn se asignan de la siguiente manera: un camión para la distribución de clientes minoristas ubicando en las zonas periféricas de Huancayo, un camión para la distribución a los clientes mayoristas y el último camión para la atención a los clientes de las zonas viajeras (Huancavelica, Tarma y La Oroya).

e) Entrega y Confirmación de Recepción

Se propone habilitar la función de logística y distribución del sistema Chess que contribuirá a optimizar la gestión de entrega de los pedidos, minimizando la tasa de rechazo de pedidos. Esta herramienta permite la asignación de los puntos de ventas por rutas, considerando la cantidad de pedidos y cantidad de soles y volúmenes ideales de cargar cada camión, contribuyendo a optimizar las entregas de los pedidos que sean despachados según la planificación de carga y aprovechando la capacidad de los camiones. Habilitar esta herramienta contribuirá a minimizar el porcentaje de pedidos rechazados.

5.1.2 Diseño de layout de almacén

Para realizar el diseño del almacén se ha subdividido en tres aspectos clave: estandarización de almacén, zonificación de productos dentro del almacén, definición de procesos operativos.

5.1.2.1 Estandarización de almacén:

El almacén de Inversiones Lucky en Huancayo debe cumplir con las especificaciones establecidas por la normativa nacional en relación con los riesgos de incendio, sismos y otros eventos no deseados que puedan ocurrir en su interior. Estos riesgos podrían comprometer la integridad de los productos almacenados, especialmente considerando que entre ellos se encuentran materiales inflamables, químicos y conductores de energía.

Dentro del Reglamento Nacional de Edificaciones se incluye la Norma Técnica A.130 Requisitos de seguridad publicado el 2012, en la que el Capítulo XI aborda los almacenes.

Clasificación:

En función a su cobertura: Almacén techado cerrado

En función a las mercancías almacenadas: Clase 1 mercancías no combustibles y clase III mercancías combustibles fabricadas de papel; el código para líquidos inflamables y combustibles NFPA 30 aplica también para el almacén ya que Inversiones Lucky es distribuidora de bebidas alcohólicas.

Las medidas mínimas de seguridad con que debe contar el almacén son: gabinetes de agua, extintores, alarmas contra incendios y señalización. Se debe implementar los racks industriales (estantes) de tres niveles, montacarga, y escaleras tipo A, dentro de la infraestructura se debe asegurar la ventilación para los líquidos inflamables y productos peligrosos.

5.1.2.2. Zonificación de productos dentro del almacén:

Con el fin de abordar este aspecto, se establecerá una división dentro del almacén destinada exclusivamente al almacenamiento de productos químicos e inflamables, asegurando que dicha área cumpla con todos los requisitos de seguridad establecidos para este tipo de materiales.

La zonificación del almacén debe contemplar factores esenciales como la aplicación de los métodos de almacenamiento FEFO y FIFO, así como garantizar el libre tránsito de los auxiliares de almacén durante el proceso de reabastecimiento y picking. Esta estructura asegura la ausencia de cuellos de botella y minimiza los tiempos perdidos que previamente se empleaban en la búsqueda de productos específicos.

Esta zonificación se va a integrar con la clasificación según su rotación, este enfoque se basa en la teoría de la Ley de Pareto, que establece que un pequeño porcentaje de productos (aproximadamente el 20%) genera la mayor parte de las ventas o demanda

(el 80%), mientras que el resto (el 80%) tiene una rotación mucho menor (García, 2019). De acuerdo con esta ley, se implementa el método ABC, que clasifica los productos en tres categorías: A para productos de alta rotación, B para productos de rotación media, y C para productos de baja rotación (Martínez & Sánchez, 2018), esta clasificación permite optimizar el espacio y los recursos del almacén, colocando los productos de mayor rotación en ubicaciones más accesibles, lo que mejora la eficiencia en la preparación de pedidos y reduce tiempos de búsqueda (Ramírez, 2020). Además, se utilizan técnicas como el almacenaje por ubicación fija para productos de alta rotación, y el almacenaje por ubicación aleatoria para aquellos de menor rotación, maximizando el uso del espacio disponible (Álvarez & López, 2021).

Es fundamental señalar que la empresa Inversiones Lucky tiene la intención de contratar una póliza de seguro para proteger su almacén en Huancayo ante posibles siniestros. En este sentido, la estandarización física y la optimización de la gestión del almacén son aspectos cruciales para iniciar dicho proceso de aseguramiento.

5.2 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de planificación estratégica que transforma los objetivos del plan de una organización en métricas clave, estructuradas en cuatro dimensiones: Financiera, Cliente, Procesos Internos así como Aprendizaje y Desarrollo. Este modelo integra una visión global del rendimiento empresarial, permitiendo un monitoreo constante y decisiones fundamentadas para alcanzar las metas definidas en la estrategia de crecimiento.

En la tabla 13 se detallan los objetivos estratégicos, metas e iniciativas para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, alineados con la implementación de un proceso de gestión de almacenes y layout.

Tabla 13

Balanced Scorecard

Objetivos	Meta	Indicadores	Iniciativas
Perspectiva Financiera	Generar un retorno de inversión positivo a la empresa	Margen de ganancia y retorno sobre la inversión	Incrementar el % de ventas en un 10% Expansión de la cartera de clientes
Perspectiva al cliente	Posicionarse como empresa líder en la distribución de productos de uso cotidiano en el mercado de Huancayo.	Índice de satisfacción del cliente % de pedidos rechazados % de recompra de clientes	Establecer el proceso de gestión de almacenes. Mejorar la comunicación con los clientes a través de un canal de atención al cliente. Implementar a través del sistema Chess la función de logística y distribución. Incluir dentro de los principales indicadores de control y seguimiento el % de clientes con recompra mes a mes.
Perspectiva de los Procesos Internos	Minimizar la diferencia de inventarios y mejor control del almacén	% de frecuencia de diferencia en los inventarios	Incluir un Auxiliar de Almacén que realice los trabajos operativos y toma de inventarios diarios. Realizar auditorías semestrales de control de inventarios.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño del personal	Frecuencia de capacitaciones realizadas Índice de rotación de personal	Establecer un plan de capacitación continua al personal Mejorar los canales de comunicación con el personal Mediciones semestrales de satisfacción del personal.

El Balanced Scorecard permite monitorear estos indicadores de manera regular, ayudando a detectar posibles desviaciones en la estrategia y a realizar ajustes oportunos. Además, cada perspectiva contribuye al cumplimiento integral de los objetivos estratégicos de la organización, facilitando un enfoque equilibrado entre resultados financieros, satisfacción del cliente, eficiencia operativa y desarrollo del equipo humano.

5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

La implementación del plan de negocios requerirá un cronograma detallado en formato Gantt que permita visualizar la secuencia y duración de cada actividad clave. Este cronograma facilitará el seguimiento y el cumplimiento de los objetivos en cada fase del proyecto, además de coordinar los recursos humanos y financieros necesarios.

5.3.1 Plan de Implementación (Gantt)

La implementación se llevará a cabo en tres fases principales. en la tabla 14 se detalla cada fase con actividades específicas:

Tabla 14

Plan de implementación Gantt

ACTIVIDADES		Meses				2				3				4			
		Semanas				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Gerencia y planificación																	
1	Contratación del equipo consultor	X															
2	Diagnóstico y planificación		X	X	X												
3	Reuniones con la gerencia general			X													
4	Reuniones con el administrador de Huancayo				X												
5	Evaluación, revisión y aprobación					X	X										
6	Análisis de la situación actual de la empresa							X									
7	Alternativas de solución							X									
8	Desarrollo de la alternativa elegida								X	X	X	X	X	X	X		
9	Evaluación de resultados															X	X
Implementación del proceso de gestión de almacén																	
1	Definición de procesos							X									
2	Recepción de productos							X	X								
3	Almacenamiento								X	X							
4	Preparación de pedidos									X	X						
5	Transporte y distribución										X	X					
6	Entrega y confirmación de recepción											X	X				
Diseño de layout de almacén																	
1	Estandarización de almacén								X	X	X						
2	Zonificación de almacén											X	X	X			

Esta programación corresponde a todas las actividades que se van a desarrollar durante la implementación, están agrupadas de acuerdo con el análisis y la solución que se ha planteado,

tenemos actividades que no dependen de forma crítica una de la otra y se van a desarrollar de forma paralela que a su vez permiten avanzar en múltiples actividades sin esperar que una tarea se complete antes de iniciar la siguiente. Esto reduce el tiempo total del proyecto.

Dentro de las tareas que corresponden al grupo de Gerencia y planificación se encuentran las opciones de solución y la implementación de las alternativas seleccionadas que se va a desarrollar de forma paralela con la tarea definición de procesos que se encuentra como una tarea de la implementación del proceso de gestión de almacén de la misma forma hay varias tareas que por razones fundamentales como tiempo y la no dependencia lo más óptimo es desarrollarlas en paralelo.

5.3.2 Presupuesto

Cada etapa cuenta con un presupuesto asignado que cubrirá los costos de infraestructura, adquisición de equipos y capacitación del personal. Es fundamental asegurar que los fondos sean utilizados de manera eficiente para evitar sobrecostos o retrasos en la ejecución. En la tabla 15 se presenta una descripción detallada del presupuesto asignado:

Tabla 15 Presupuesto de implementación de gestión de almacén y diseño de layout

Presupuesto de implementación de gestión de almacén y diseño de layout

Concepto	Detalles	Monto
Gerencia y planificación	Contratación del equipo consultor	30,000.00
	Contratación de un asistente de logística	10,000.00
Implementación del proceso de gestión de almacén	Definición de procesos	1,000.00
	Capacitación y talleres a todo el personal involucrado	2,000.00
Diseño de layout del almacén	Diseño arquitectónico del almacén	2,000.00
	Construcción y remodelación	18,000.00
	Compra de racks industriales de 3 niveles	53,000.00
	Montacarga de 3 Tn	20,000.00
	Pintura ignífuga	4,000.00
	Extintores portátiles	2,000.00
	Señalización de almacén	3,000.00
TOTAL		145,000.00

El total del presupuesto asignado es de S/ 145,000.00 el cual se revisará y ajustará según los requerimientos que puedan surgir durante la implementación.

El presupuesto destinado para este proyecto contempla tanto la implementación como la remodelación del almacén, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente. Su objetivo principal es optimizar la distribución actual, reduciendo significativamente el tiempo perdido, minimizar los pedidos no entregados, evitar el vencimiento de productos y, en consecuencia, mejorar los ingresos y aumentar la rentabilidad de la operación.

5.4 Factores Claves de Éxito

5.4.1 Habilitadores

Para que el plan de implementación sea exitoso, es fundamental disponer de factores habilitadores que promuevan su desarrollo y ejecución del proyecto. Estos habilitadores permitirán minimizar las barreras y optimizar el uso de los recursos durante todo el proceso:

- a) **Compromiso de la Gerencia y el personal involucrado en la implementación:** Para contribuir a lograr los resultados esperados es importante que desde la Gerencia hasta la parte operativa del negocio estén alineados a todo nivel con los objetivos del proyecto. La gerencia debe asumir un rol de liderazgo y compromiso, facilitando recursos y apoyo necesario. A su vez, el equipo operativo debe estar motivado y enfocado en lograr los objetivos.
- b) **Cumplimiento del Cronograma:** Un cronograma bien definido y estrictamente seguido garantiza que las actividades se realicen a tiempo y dentro del presupuesto asignado. Es recomendable contar con un responsable de proyecto que supervise el progreso y coordine con todas las áreas involucradas.

- c) **Capacitación Continua del Personal:** El personal debe estar debidamente capacitado para adaptarse a los cambios que trae consigo la implementación del proyecto. La capacitación garantiza que los empleados comprendan el nuevo layout del almacén y las políticas de operación optimizadas.
- d) **Tecnología y Recursos Adecuados:** Es importante que el almacén cuente con herramientas tecnológicas como un sistema ERP que permita un control eficiente del inventario y facilite la gestión de información en tiempo real.
- e) **Seguimiento y Evaluación Regular:** Establecer comités de seguimiento quincenales o mensuales, en los cuales se presenten informes de avances y se tomen decisiones de ajuste según sea necesario.

5.4.2 Riesgos

Como en todo proyecto de implementación, existen riesgos que podrían afectar el éxito del plan. Identificar y gestionar estos riesgos es esencial para garantizar que el proyecto se desarrolle según lo planeado. Los principales riesgos identificados son los siguientes:

- a) **Incremento de Costos:** Si el proyecto excede el presupuesto, es probable que se generen problemas financieros que afecten la viabilidad de la implementación. Se recomienda realizar una revisión periódica del presupuesto y ajustar los gastos cuando sea necesario.
- b) **Fallas en la integración y acceso al Sistema Chess:** Se debe evaluar la integración y visualización de datos para la toma de decisiones en tiempo real para la sede Huancayo.
- c) **Retrasos en el cronograma:** Los retrasos en las actividades planificadas pueden llevar a un incremento de costos y afectar la efectividad de la implementación. Es

importante designar a un líder de proyecto que se encargue de monitorear los avances y tomar acciones correctivas a tiempo.

- d) **Falta de Compromiso del Personal:** Si el equipo no está alineado con los objetivos del proyecto, es posible que surjan problemas de implementación. Para mitigar este riesgo, se debe trabajar en la comunicación constante del propósito y los beneficios del proyecto, incentivando la participación de todos los colaboradores.
- e) **Problemas de Adaptación del Personal a los Nuevos Procesos:** Cambiar la disposición del almacén y optimizar procesos implica una curva de aprendizaje para el personal. Para reducir este riesgo, se recomienda implementar capacitaciones continuas y una supervisión adecuada durante los primeros meses de operación bajo la nueva estructura.

5.5 Conclusiones

En este capítulo se ha detallado el plan de acción para mejorar la eficiencia operativa de Inversiones Lucky mediante la mejora del proceso de gestión de almacenes y el diseño idóneo del layout del almacén. Las conclusiones principales son las siguientes:

- El desarrollo de un proceso estructurado para la gestión de almacenes es fundamental para asegurar la correcta recepción, almacenamiento y distribución de productos. Este proceso permitirá mejorar la organización y fluidez en las operaciones, reduciendo los tiempos de espera y los riesgos asociados a la mala gestión de inventarios.
- La implementación del nuevo layout de almacén optimizará el uso del espacio, mejorando la accesibilidad y organización de los productos. Esto resultará en una mayor eficiencia en el manejo de inventarios y en la mejora del servicio al cliente.
- Se ha asignado un presupuesto de S/ 145,000.00 para la implementación de este plan, lo que incluye la remodelación del almacén, la compra de equipos y la capacitación del

personal. Es crucial que el presupuesto se cumpla de manera rigurosa para prevenir sobrecostos y garantizar un uso eficiente de los recursos.

- El cronograma de implementación ha sido diseñado para minimizar las interrupciones en las operaciones y permitir que las mejoras se realicen de manera progresiva y en paralelo con otras actividades no críticas.
- La efectividad de la implementación estará condicionada por diversos factores habilitadores, como el compromiso de la gerencia, la capacitación continua del personal, la adecuada integración de tecnologías y el cumplimiento estricto del cronograma.
- La gestión de los riesgos también será crucial para el éxito del proyecto. Los principales riesgos identificados incluyen incrementos de costos, retrasos en el cronograma y falta de compromiso del personal. Estos riesgos deben ser gestionados de manera proactiva a través de la supervisión constante y la adopción de medidas correctivas.
- Se necesita que estas mejoras operativas conduzcan a una mayor rentabilidad y eficiencia, con un impacto positivo en la facultad de Inversiones Lucky para obtener sus objetivos de negocios y consolidarse como líder en el mercado regional de distribución de productos de consumo masivo.

Capítulo VI: Resultados Esperados

Los resultados deseados del Plan Estratégico, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, se detallan en este capítulo. Esta información será crucial para orientar las estrategias del negocio.

6.1 Resultados Esperados del Plan de Implementación

Nuestro objetivo es convertirnos en una organización competitiva dentro de nuestro sector, con la capacidad de adaptarnos al entorno cambiante y anticipar las necesidades de nuestros clientes. Para ello, fomentaremos una cultura de innovación y emprendimiento, empoderando a nuestros colaboradores para que aporten ideas y soluciones creativas. Asimismo, invertiremos en tecnologías disruptivas que nos permitan optimizar nuestros procesos, mejorar la capacidad decisiva y generar un mayor valor para nuestros stakeholders.

- **Mejor Satisfacción de los Empleados:** Un diseño de almacén más organizado y eficiente reduce la carga física de los empleados y les permite trabajar de manera más cómoda. Esto puede mejorar el ambiente laboral, disminuir el estrés y aumentar la satisfacción en el trabajo.
- **Reducción del Estrés Operativo:** Menos errores y confusión, a mejora en la gestión de almacén permite que los trabajadores encuentren productos más fácilmente, disminuyendo los errores en los pedidos, la organización y la manipulación de inventarios.
- **Mejora en la Toma de Decisiones:** Acceso rápido a la información, con una gestión de almacén más eficiente, los gerentes pueden tomar decisiones más informadas sobre el inventario, la reposición de productos o la optimización de los recursos.
- **Ambiente de trabajo más seguro:** Un diseño adecuado que tenga en cuenta la seguridad, como pasillos amplios, almacenamiento adecuado y señalización clara, puede reducir accidentes y mejorar el bienestar de los empleados.

6.1.1 Resultados cualitativos esperados

Buscamos convertirnos en una organización líder en nuestro sector, con la capacidad de adaptación al cambiante entorno y anticipar las necesidades de nuestros clientes. Para ello, fomentaremos una cultura de innovación y emprendimiento, empoderando a nuestros colaboradores para que aporten ideas y soluciones creativas. Asimismo, invertiremos en tecnologías disruptivas que nos permitan optimizar nuestros procesos, mejorar la capacidad decisiva y generar un mayor valor para nuestros stakeholders.

6.1.2 Resultados cuantitativos esperados

Buscamos obtener resultados financieros positivos y sostenibles a partir del segundo año de implementación del proyecto, los cuales se basarán en el incremento gradual de las ganancias por ventas y un control estricto de los desembolsos. Este equilibrio entre ingresos y egresos es fundamental para garantizar la viabilidad del negocio.

- Enfocados en esto se espera tener un crecimiento en la fase inicial en ventas del 10% anual y proyectando al 15% desde segundo año de manera sostenida, direccionado a la expectativa de crecimiento de la gerencia de Inversiones Lucky basados a una mejor gestión de almacenes e implementación del layout de almacenes.
- Un indicador en costo de ventas del 82% desde el primer año de operación, producto de una mejor negociación de las condiciones comerciales de rebate que percibe Inversiones Lucky por el cumplimiento de los Acuerdos Comerciales que establecen con sus principales proveedores.
- Se estima mantener un margen de gastos de ventas en el rango de 8% el cual corresponde a las implementaciones del proyecto que son gastos directamente relacionados a las mejoras en la distribución de los productos que se definen en el incremento de un personal adicional para el soporte en el área de almacén y la

compra de un montacarga e implementación de estantería metálica para un adecuado layout en el almacén.

- Se proyecta un gasto administrativo del 5% donde los procesos de capacitación en gestión de almacén y distribución al personal se asumirán en los 5 años siguientes.

Cabe aclarar que para estos cálculos iniciales no es considerado para los cálculos el impuesto a la renta hasta el cuarto año como consecuencia de las pérdidas generadas al término del ejercicio 2023 y las pérdidas planificadas en el año inicial de implementación de las estrategias analizadas en nuestros almacenes, tal como muestra la Tabla 16.

Tabla 16

Estado de resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	16,369,717.82	18,825,175.49	21,648,951.81	24,896,294.58	28,630,738.77
Costos Ventas	- 13,423,168.61	- 15,436,643.90	- 17,752,140.48	- 20,414,961.56	- 23,477,205.79
Utilidad Bruta	2,946,549.21	3,388,531.59	3,896,811.33	4,481,333.02	5,153,532.98
Gastos de Ventas	- 1,309,577.43	- 1,506,014.04	- 1,731,916.14	- 1,991,703.57	- 2,290,459.10
Gastos de Administración	- 818,485.89	- 941,258.77	- 1,082,447.59	- 1,244,814.73	- 1,431,536.94
Utilidad Operativa	818,485.89	941,258.77	1,082,447.59	1,244,814.73	1,431,536.94
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros					
Utilidad Antes de Impuestos	818,485.89	941,258.77	1,082,447.59	1,244,814.73	1,431,536.94
IR	- 245,545.77	- 282,377.63	- 324,734.28	- 373,444.42	- 429,461.08
Utilidad Neta	572,940.12	658,881.14	757,713.31	871,370.31	1,002,075.86
Margen	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%

Con el fin de determinar la tasa de descuento más adecuada para el proyecto, se estableció un acuerdo con la gerencia en el que se definió que la empresa asumiría íntegramente la inversión. Esta decisión estratégica implica que los recursos útiles para llevar a cabo la iniciativa provendrán directamente de los fondos propios de la compañía, Dado que no es preciso calcular la inversión utilizando capital bancario, hemos simplificado el proceso. La tasa de descuento obtenida es del 10.22% que fue calculada a mediante el Beta y el COK, tomando en

consideración parámetros como la tasa libre de riesgo, bonos del tesoro de EEUU y factor de riesgo país, estos datos se presentan en la tabla 17 y se presenta los flujos de caja en la tabla 18.

Tabla 17

Cálculo de costo del patrimonio (Ks)

Cálculo Costo del Patrimonio (KS) Modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM)	
Rendimiento Índice S&P 500 Promedio 20 años (KM)	9.07%
Rendimiento T-Bond Promedio 20 años (KLR)	2.88%
Beta Promedio del Sector	0.920
Riesgo País Promedio Últimos 5 años (Fuente BCRP)	1.65%
CAMP=KLR+(KM-KLR)*Beta	8.57%
Ks=CAMP+Riesgo País	10.22%

Tabla 18

Flujo de caja proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por venta		16,369,717.82	18,825,175.49	21,648,951.81	24,896,294.58	28,630,738.77
(-) costo de ventas		- 13,423,168.61	- 15,436,643.90	- 17,752,140.48	- 20,414,961.56	- 23,477,205.79
Utilidad bruta		2,946,549.21	3,388,531.59	3,896,811.33	4,481,333.02	5,153,532.98
(-) Gastos de ventas		- 1,309,577.43	- 1,506,014.04	- 1,731,916.14	- 1,991,703.57	- 2,290,459.10
(-) Gastos administrativos		- 776,982.59	- 893,529.98	- 1,027,559.48	- 1,181,693.40	- 1,358,947.41
(-) Depreciación		- 41,503.30	- 47,728.79	- 54,888.11	- 63,121.33	- 72,589.53
Utilidad operativa		818,485.89	941,258.77	1,082,447.59	1,244,814.73	1,431,536.94
Impuestos		- 245,545.77	- 282,377.63	- 324,734.28	- 373,444.42	- 429,461.08
NOPAT		572,940.12	658,881.14	757,713.31	871,370.31	1,002,075.86
Depreciación		41,503.30	47,728.79	54,888.11	63,121.33	72,589.53
Flujo de caja operativo		614,443.42	706,609.93	812,601.42	934,491.64	1,074,665.38
Inversión	- 145,000.00					
Flujo de caja económico		614,443.42	706,609.93	812,601.42	934,491.64	1,074,665.38
FC Acumulado	- 145,000.00	469,443.42	1,176,053.35	1,988,654.78	,923,146.41	3,997,811.79

6.2 Recuperación de la Inversión

El periodo de retorno de la inversión realizada se obtendrá en 1.34 años generando una rentabilidad sobre la inversión de 20.96 que representa el valor presente producto de cada sol invertido. El PRI es flexible debido a que la empresa está implementando una reestructuración para maximizar su rendimiento y expansión a largo plazo, como se demuestra en la tabla 19.

Tabla 19

Indicadores Financieros de Implementación

Indicadores Financieros de Implementación	
Indicador	Descripción
VAN	2,894,418.16
TIR	438.57%
PRI	1.34
Índice de rentabilidad	20.96

6.3 Análisis de escenarios

La volatilidad del mercado, la incertidumbre económica global y la estabilidad política de nuestro país, han convertido la planificación estratégica en una tarea cada vez más compleja y necesaria para las empresas. En el caso específico de las compañías de distribución de productos de uso cotidiano en Perú, una serie de factores internos y externos pueden influir significativamente en su desempeño futuro. Debido a estas condiciones se elabora un análisis de sensibilidad que nos permite medir la variación que se nos presentaría con la variación de 2 factores: El % de incremento de nuestras ventas y la variación de la tasa de descuento, en este último analizamos la variación que el factor de riesgo país puede afectar a nuestros resultados económicos finales.

Tabla 20*Análisis de Sensibilidad*

	TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS INTERANUAL						
	OPTIMISTA		MODERADO		PESIMISTA		
	1,714,631.24	25%	20%	15%	10%	5%	0%
TASA DE DESCUENTO	8.22%	3,721,633.77	3,382,911.87	3,072,565.12	2,788,798.39	2,529,878.63	2,294,134.88
	9.22%	3,606,833.26	3,280,692.40	2,981,765.42	2,708,334.90	2,458,742.73	2,231,390.09
	10.22%	3,497,035.00	3,182,875.25	2,894,826.49	2,631,244.98	2,390,543.63	2,171,192.02
	11.22%	3,291,372.59	3,089,222.23	2,811,541.03	2,557,348.99	2,325,126.39	2,113,407.68
	12.22%	3,291,372.59	2,999,510.35	2,731,714.90	2,486,478.64	2,262,345.81	2,057,912.38

Tabla 21*Análisis de Escenarios*

VALORES DE ENTRADA	MODERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
Inversión Inicial	-145000	-145000	-145000
% Aumento de Ventas Interanual	15%	25%	0%
% Tasa de descuento	10.22%	9.22%	11.22%
VALORES DE SALIDA			
VAN	2,894,418.16	3,606,833.26	2,113,407.68
TIR	438.57%	448.49%	423.65%
Periodo de Recuperación	1.34	1.37	1.28
Índice de Rentabilidad	20.96	25.87	15.58

Escenario Pesimista: Para el presente escenario se plantea el crecimiento de ventas concluyendo el segundo año de 0% (crecimiento mínimo que la empresa alcanzó en los últimos cuatro años) nos genera un VAN positivo de S/. 2,113,407.68, como lograr un retorno de la inversión en 1.28 años, con una rentabilidad de S/. 15.58 por cada sol invertido y una tasa de descuento del 11.22%.

Escenario Optimista: En este escenario se plantea un crecimiento de ventas al cierre del segundo de año de 25% (crecimiento mínimo que la empresa alcanzó en los últimos cuatro años) nos genera un VAN positivo de S/. 3,606,833.26, como lograr un retorno de la inversión en 1.37 años, con una rentabilidad de S/. 25.87 por cada sol invertido y una tasa de descuento del 9.22%.

6.4 Conclusiones

En el presente capítulo, se han expuesto los resultados deseados del plan de adaptación del sistema de gestión de almacenes en Inversiones Lucky E.I.R.L. Huancayo. Los objetivos de este plan son, por un lado, mejorar la eficiencia operativa y, por otro, asegurar el crecimiento financiero sostenido de la empresa. En función de los datos y análisis obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones:

- Se espera que Inversiones Lucky se posicione como un líder del rubro de distribución de productos de uso cotidiano, destacándose por su capacidad para adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. La incorporación de tecnologías disruptivas jugará un papel clave en la optimización de procesos internos, mejorando la toma de decisiones y proporcionando un valor agregado a los clientes y stakeholders.
- Se proyecta un aumento gradual de las ventas, con un crecimiento estimado del 10% anual en el primer año, alcanzando un 15% a partir del segundo año, impulsado por la mejora en la gestión del almacén y la implementación de un layout optimizado. Esta mejora en las operaciones internas permitirá satisfacer la demanda de manera más eficiente y con tiempos de respuesta reducidos.
- En términos financieros, se prevé que la empresa logre un equilibrio entre ingresos y egresos a partir del segundo año, lo que garantizaría la viabilidad y sostenibilidad financiera del negocio a largo plazo. Este objetivo se logra con un control estricto de los costos y un enfoque en maximizar los ingresos mediante una gestión operativa más eficiente.
- Se anticipa que la inversión destinada a la mejora de la infraestructura y procesos de gestión del almacén se recuperará en un plazo menor de 2 años. Este retorno de inversión está respaldado por los indicadores financieros positivos, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales muestran una rentabilidad alta, lo

que fortalece el posicionamiento financiero de la empresa con el objetivo de su expansión.

- El análisis de escenarios muestra que, incluso en un contexto económico desafiante o con un crecimiento de ventas bajo, el proyecto sigue siendo rentable, con un VAN positivo. Esto refleja la resiliencia del plan y la capacidad de adaptación de la empresa a diferentes condiciones del mercado y seguir siendo competitiva.



Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

1. Como problema de mayor impacto, detectado en esta investigación fue la gestión ineficiente y la distribución inadecuada del almacén, debido a la ausencia de un proceso estandarizado para su administración y un diseño del layout poco óptimo. Esto provocaba un almacenamiento desordenado, lo que generaba riesgos potenciales al apilar productos alimenticios junto con productos de limpieza y bebidas alcohólicas. Además, se evidenció la falta de procedimientos claros para la gestión del almacén, el conocimiento limitado del personal y problemas en la rotación de productos. Esta situación limitaba la capacidad con la que cuenta Inversiones Lucky para amoldarse a las alteraciones en la necesidad de consumo y ocasionando ineficiencias operativas.
2. Como solución a los problemas detectados, se implementó un proceso de gestión de almacenes que establece procesos estructurados para el acopio, almacenaje, preparación de pedidos, distribución de productos y confirmación de pedidos. Asimismo, la implementación de un adecuado layout de almacenes y la mejora de las competencias del capital humano ha sido fundamentales para desarrollar la eficiencia operativa, asegurando un mejor control de los inventarios y reduciendo los costos asociados a la gestión del almacén.
3. El modelo de negocio de Inversiones Lucky EIRL Huancayo es viable, debido a que la empresa se enfoca en un segmento de clientes del canal tradicional, específicamente en los canales mayorista y minorista. Gracias a la colaboración con sus 8 socios estratégicos, la comercialización de productos con marcas líderes y una estructura de ventas enfocada en la distribución en la zona de Huancayo, ha logrado un crecimiento sostenido durante el último año, alcanzando una efectividad en ventas del 80% y una efectividad en reparto del 96%. Sin embargo, para consolidarse como uno de los principales proveedores

logísticos de productos de uso cotidiano en la región, es crucial mejorar algunos aspectos operativos y así asegurar la rentabilidad a largo plazo.

4. Los análisis financieros revelan que nuestro Valor Actual Neto (VAN) tiene un valor positivo de S/ 2,894,826.49, este dato sugiere que nuestro plan de inversión es financieramente rentable. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 438.57% muestra una rentabilidad alta. La empresa se encuentra en un posicionamiento fortalecido para un crecimiento continuo, siempre y cuando se realicen mejoras en los procesos internos que están relacionados directamente con la parte operativa del negocio, como la implementación de procesos que gestionen los almacenes y la implementación de un layout adecuado de almacenes que contribuya a tener procesos eficientes y dar fluidez al negocio de Inversiones Lucky Huancayo, minimizando de esta manera los cuellos de botella identificados.
5. El modelo de negocio de Inversiones Lucky presenta una elevada alternativa de escalabilidad, gracias a sus planes de expansión que incluyen la incorporación de nuevos proveedores en su portafolio de productos. Además, la empresa sigue enfocada en optimizar la gestión de sus procesos, mejorar la retención de su personal, fortalecer su poder de negociación y consolidar las relaciones de negocios con los proveedores. Por otro lado, la expansión de la empresa en la zona de Huancayo tiene un gran potencial, dado el crecimiento del mercado local y del sector en general.

7.2 Recomendaciones

Optimización de la Gestión de Inventarios

Es recomendable avanzar en la tarea de hacer más productivo el sistema de manejo de existencias, asegurando la implementación de un sistema de almacenes más avanzado que facilite la optimización del inventario a través de un seguimiento minuto a minuto. Esto facilitará la toma de decisiones y mejorará la precisión del stock, evitando tanto desabastecimientos como

exceso de inventarios. También se sugiere la mejora de la rotación de productos mediante una clasificación más eficiente en función de la demanda.

La capacitación continua del personal, especialmente a la línea de mando y las áreas de ventas y logística, es esencial para asegurar la correcta implementación de los procesos estandarizados. Además, se recomienda proporcionar los accesos para el administrador y jefe de almacén y capacitarlos en el uso del sistema Chess y en Supply Chain Management (gestión del sistema de abastecimiento), con el propósito de facilitar las operaciones de almacenamiento y agilizar la entrega de productos.

Se recomienda mejorar la integración del sistema Chess con todas las áreas operativas de Inversiones Lucky, como ventas, administración, contabilidad, almacén y distribución. Esto garantizará que la información de inventarios se actualice en tiempo real y evitará desajustes entre el inventario tangible y el que se registra en el sistema. La integración también facilitará el monitoreo de ventas, inventarios y entregas, lo que mejorará la planificación.

A medida que Inversiones Lucky continúa creciendo, es necesario expandir y mejorar su infraestructura logística, incluyendo la ampliación de almacenes y la adquisición de unidades de transporte adicionales. Esto permitirá manejar mayores volúmenes de productos y mejorar la capacidad de distribución en mercados más amplios, reduciendo el riesgo de desabastecimiento.

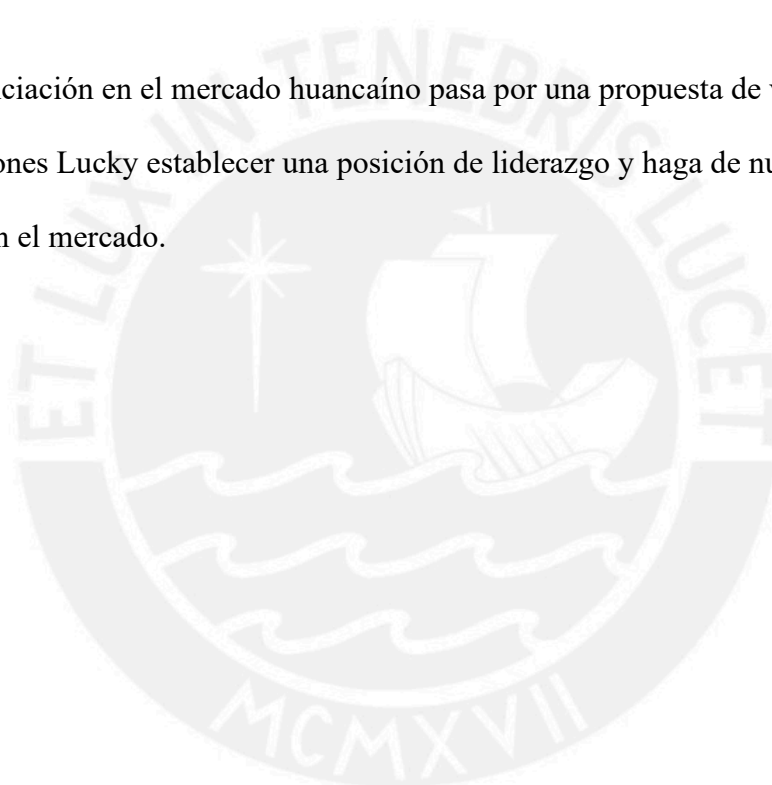
Se recomienda diversificar el portafolio de productos que ofrece Inversiones Lucky, considerando la incorporación de nuevas marcas y categorías de productos que puedan incrementar el volumen de facturación. Esto no solo ampliará su mercado objetivo, sino que también ayudará a reducir la dependencia de ciertos proveedores.

Es fundamental reforzar la estrategia comercial, centrándose en consolidar relaciones más cercanas con los proveedores estratégicos y optimizando la propuesta de valor para el canal minorista. Además, sería beneficioso implementar promociones especiales y campañas

orientadas a fortalecer la lealtad de los compradores frecuentes, como también se busca captar clientes nuevos, en mercados aún poco explorados.

Consolidar aún más las relaciones con los proveedores: Se sugiere establecer alianzas estratégicas con los proveedores clave, negociando mejores condiciones comerciales y garantizando la continuidad del suministro. Esta necesidad requiere la ejecución de estrategias de fidelización y la búsqueda de sinergias en áreas como la logística y la promoción conjunta de productos.

La diferenciación en el mercado huancaíno pasa por una propuesta de valor sólida que permita a Inversiones Lucky establecer una posición de liderazgo y haga de nuestra propuesta la más conveniente en el mercado.



Referencias

- Abarca, K. (2022, agosto 22). *CONFIEP y Asociación de Bodegueros trabajan unidos por bodegas más competitivas*. CONFIEP; CONFIEP | Empresarios Haciendo País. <https://www.confiep.org.pe/prensa/confiep-y-asociacion-de-bodegueros-trabajan-unidos-por-bodegas-mas-competitivas/>
- Álvarez, J., & López, M. (2021). *Logística y distribución en la cadena de suministro: Estrategias y mejores prácticas*. Editorial Universitaria.
- Anaya Tejero, J. J. (2000). *Logística Integral La gestión operativa de la empresa*. Madrid, España: ESIC editorial.
- Angulo, J. (2024, mayo 9). *¿En cuánto se incrementó la canasta básica en el Perú?: Cerca de 10 millones no alcanzan a cubrirla, revela el INEI*. infobae. <https://www.infobae.com/peru/2024/05/09/en-cuanto-se-incremento-la-canasta-basica-en-el-peru-cerca-de-10-millones-no-alcanzan-a-cubrirla-revela-el-inei/>
- Asana. (2024, enero 20). *Matriz de prioridades: cómo identificar lo que realmente importa y lograr mucho más*. Asana. <https://asana.com/es/resources/priority-matrix>
- Campoblanco, A. L. (2024, mayo 17). *El impacto de la inflación en la estabilidad del sol peruano*. Rextie.com. <https://www.rextie.com/blog/estabilidad-del-soles-peruanos/>
- Chess ERP - Nextbyn*. (s/f). Nextbyn.com. Recuperado el 16 de octubre de 2024, de <https://landing.nextbyn.com/solucion-chess-erp>
- ComexPerú. (2021, marzo 5). *INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL PERÚ SE REDUJO UN 67% EN 2020*. Comexperu.org.pe.

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/inversion-extranjera-directa-en-el-peru-se-redujo-un-67-en-2020>

¿Cómo la IA y el análisis de datos están cambiando la industria? Descúbrelo con Nestlé en el Food Tech Summit 2024. (2024, agosto 18). THE FOOD TECH.

<https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/como-la-ia-y-el-analisis-de-datos-estan-cambiando-la-industria-descubrelo-con-nestle-en-el-food-tech-summit-2024/>

Contreras, R. (2024, agosto 16). *CONFIEP y la Asociación Pyme Perú promueven la simplificación administrativa para fomentar la formalización de las mypes.*

CONFIEP; CONFIEP | Empresarios Haciendo País.

<https://www.confiep.org.pe/noticias/destacado/confiep-y-la-asociacion-pyme-peru-promueven-la-simplificacion-administrativa-para-fomentar-la-formalizacion-de-las-mypes/>

García, F. (2019). *Gestión de inventarios: Teoría y práctica.* McGraw-Hill.

INEI. (2024, July 1). *Precios al consumidor de Lima Metropolitana se incrementaron en 0,12% en el mes de junio de 2024.* Inei.Gob.Pe.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-105-2024-inei.pdf>

INEI. (2024, julio). *Variación de los indicadores de precio de la Economía.* inei.gob.pe.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-variacion-de-los-indicadores-de-precios-julio-2024.pdf>

- Informe de la “Pobreza Monetaria” afectó al 29,0% de la población el año 2023, aumentado 1,5% respecto al 2022 informó el INEI. – Agencia Peruana de Noticias.* (2024, mayo 10). Prensaperu.pe.
<https://prensaperu.pe/2024/05/10/informe-de-la-pobreza-monetaria-afecto-al-290-de-la-poblacion-el-ano-2023-aumentado-15-respecto-al-2022-informo-el-inei/>
- Internacional, F. M. (2023, octubre). *Perspectivas de la economía mundial: Abordar las divergencias mundiales.* Washington, DC.
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>
- Latina Noticias. (2024a, mayo 9). *Pobreza afectó a 29% de la población en 2023, un punto menos que el primer año de pandemia.* Latinanoticias.pe.
<https://latinanoticias.pe/politica/inei-pobreza-afecto-a-29-de-la-poblacion-en-2023-un-punto-menos-que-el-primer-ano-de-pandemia>
- Martínez, P., & Sánchez, R. (2018). *Optimización en la gestión de almacenes y distribución de productos.* Alfaomega.
- Ministerio de la Producción: Programa Nacional “Tu Empresa”.* (s/f). Gob.pe.
Recuperado el 16 de octubre de 2024, de
<https://www.gob.pe/institucion/tuempresa/institucional>
- Nestlé invierte en soluciones de inteligencia artificial para mejorar e-commerce.* (2022, mayo 9). Enalimentos.lat. <https://enalimentos.lat/noticias/5307-nestle-invierte-en-soluciones-de-inteligencia-artificial-para-mejorar-e-commerce.html>

Noreña, D. (2019, abril 9). *Recetas del Management: Modelo de Negocio Canvas*.

Gestión. <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/04/recetas-del-management-modelo-de-negocio-canvas.html/>

Oficina de Comunicaciones, O. (2024, junio 15). *La actividad económica supera las expectativas y crece 5,3% en abril de 2024, la tasa más alta en 32 meses*. Gob.pe.

<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/972520-la-actividad-economica-supera-las-expectativas-y-crece-5-3-en-abril-de-2024-la-tasa-mas-alta-en-32-meses>

Olmo, G. D. (2023, septiembre 28). Perú: 4 razones de que la economía del país tenga el crecimiento más bajo de las últimas dos décadas (sin contar la pandemia). *BBC*.

<https://www.bbc.com/mundo/articulos/clwxel1dx702o>

Perú Panorama general. (2024, abril 15). World Bank.

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Quiroa, M. (2021, marzo 7). *Matriz de priorización*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-priorizacion.html>

Quispe, K. G. (2024, mayo 7). *Kantar: marcas importadas ganan protagonismo en consumo de detergentes, ¿a qué se debe?* Gestión.

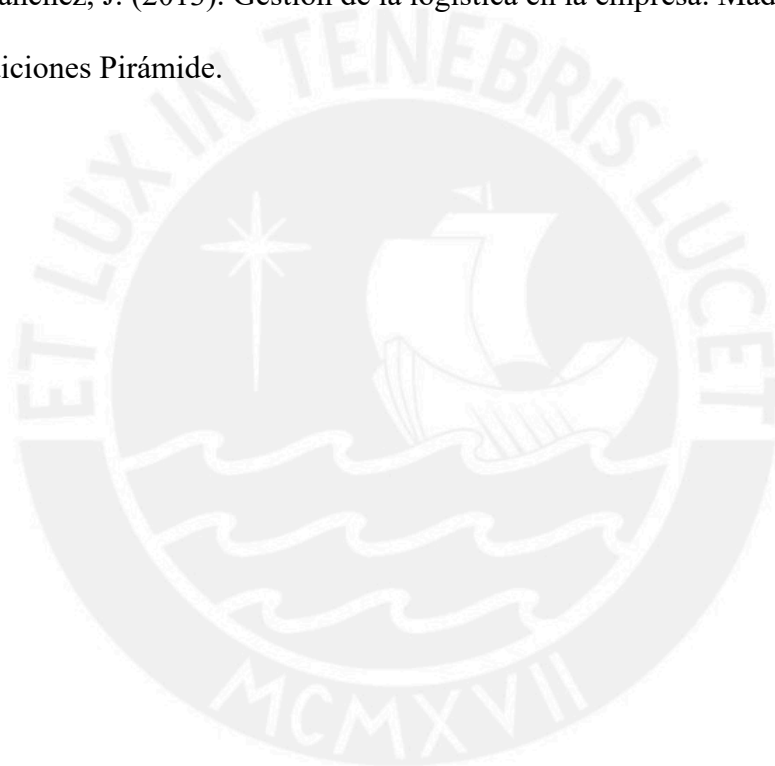
<https://gestion.pe/economia/empresas/kantar-marcas-importadas-ganan-protagonismo-en-consumo-de-detergentes-a-que-se-debe-hogares-empresa-consumo-marcas-chinas-canales-puntos-de-venta-noticia/?ref=gesr>

Ramírez, A. (2020). *Estrategias de almacenamiento y control de inventarios en la logística moderna*. Editorial Norma.

Saenz, M. (2024, enero 4). *Bodegas crecieron 25 % el 2023, a pesar de la inseguridad y la recesión*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/bodegas-crecieron-25-el-2023-a-pesar-de-la-inseguridad-y-la-recesion-noticia-1525635?ref=rpp>

Santiago, J. M. (2023, octubre 4). *El impacto de la Inteligencia Artificial en el consumo masivo*. PrensarioHub. <https://www.prensariohub.com/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-el-consumo-masivo/>

Velasco Sánchez, J. (2013). *Gestión de la logística en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.



Apéndice A: Guía de Entrevista

Entrevistado: Mirtha Oshiro - Gerente General

La dueña nos brinda información sobre sus inicios en la distribución de producto de consumo masivo, cuenta su historia, la trayectoria para posicionarse actualmente como Grupo Oshiro y las empresas que forman parte de la misma, haciendo énfasis en Inversiones Lucky.

1. ¿Cuál es el sistema o ERP que utilizan para sus procesos y estos se encuentran integrados?

Hace 2 años hemos implementado el sistema Chess para las áreas de Almacén, Contabilidad y Ventas, sin embargo no se encuentran integrados entre sí. Anteriormente trabajamos con otro sistema pero hemos migrado al Chess porque consideramos que es más completo.

2. ¿El sistema Chess les permite tener información para la toma de decisiones?

Si contamos con algunos informes de gestión, reportes financieros e informes estadísticos, carga de promociones, combos, factura electrónica y preventa móvil. Sin embargo estas son algunas de las herramientas del Chess, aún no contamos con el sistema de gestión de forma integral o completa.

3. ¿Cuál es el proceso de contratación de personal para los puestos de confianza y puestos operativos?

En relación con la contratación de puestos de confianza como Gerentes, Administradores lo realizó directamente y evaluó que sean recomendados o personas que vienen trabajando años en mis empresas siendo personal de confianza. Respecto a la contratación de personal para los puestos operativos como vendedores, personal de reparto, almacén, caja, lo realiza directamente el administrador de cada centro de distribución.

4. ¿Cuáles son sus planes de expansión en Inversiones Lucky?

No contamos con un plan de expansión en específico, pero estamos evaluando la posibilidad de expandir nuestras operaciones dentro del territorio de Huancayo con Inversiones Lucky ya que viene teniendo crecimientos de ventas a doble dígito en el último año.

5. ¿Usted considera que a la fecha cuentan con la capacidad a nivel logístico, distribución y ventas para expandir Inversiones Lucky Huancayo?

Si tenemos toda la experiencia y espalda financiera para poder expandir la distribución en Huancayo sin embargo este sería un plan a mediano plazo debido a que aún tenemos algunas oportunidades de mejora en la zona a nivel operativo, que se debería de analizar a detalle como la capacidad y las dimensiones del almacén actual van quedando limitadas versus la necesidad de negocio, se podría considerar mejoras en la gestión de almacenes con personal idóneo para cubrir las posiciones de ventas y operaciones.

6. ¿Cuál es el posicionamiento que tiene Inversiones Lucky en el mercado de Huancayo?

Inversiones Lucky Huancayo es nuestro centro de distribución que tiene menos años en el mercado a comparación de las otras zonas de distribución a nivel nacional, por ello es la que más oportunidades de crecimiento tiene. Estamos en la búsqueda de posicionarnos dentro de las mejores distribuidoras de la zona.

Apéndice B: Guía de Entrevista

Entrevistado: Ángel León - Administrador Inversiones Lucky Huancayo

El Sr. Ángel nos brinda información con más de 10 años en la posición como líder y cabeza principal de Inversiones Lucky Huancayo, está a cargo de todas las operaciones del centro de distribución.

1. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta dentro de las operaciones diarias de la distribuidora?

Tenemos oportunidades de mejora en las operaciones de la gestión de almacenes, el control de los inventarios, reducir la rotación del personal de ventas, contar con las unidades de transporte óptimas, y tener un sistema de información eficiente para la toma de decisiones.

2. ¿Cómo aporta en su gestión el sistema Chess?

Desde mi posición no siento que me aporte o ayude en la gestión de mis funciones. Anteriormente trabajamos con otro sistema que me permitía tener acceso a la información de ventas, históricos sin embargo con el cambio al sistema Chess no cuento con acceso a ningún tipo de información relacionado a la gestión de ventas para la toma de decisiones, esta se encuentra centralizada en Lima y solo nos comparten de forma diaria el avance de ventas del mes en curso en un reporte predeterminado, no cuento con visibilidad de otros indicadores de ventas.

3. ¿Cómo hace para poder obtener la información cuando necesita revisar los proyectados de ventas?

Cuando requiero más información de la que nos envían de forma diaria, debo de solicitarlo directamente a Lima y especificar qué indicadores necesito, de qué año y de que proveedores o producto en específico, la respuesta a mi solicitud puede ser de inmediato o durar días de espera para una respuesta.

4. ¿Cuál es el problema de gestión de almacenes al que se enfrentan actualmente?

En primer lugar, hay que mencionar que no contamos con la infraestructura ideal para la gestión de almacenes, el almacén se encuentra al 100% de su capacidad lo cual nos viene generando desorden, no tenemos espacio incluso para el tránsito para la toma de inventarios y el apilamiento correcto de los productos. Asimismo, la zona de picking se está viendo afectada por los espacios reducidos.

5. ¿Cuál es el proceso de contratación de personal que se realiza?

Las entrevistas y filtros lo realizan mi persona directamente, el personal que se contrata generalmente es para los puestos de representantes de venta y auxiliares de reparto, estos son en muchos casos referidos o conocidos, no se les exige mayor experiencia ya que son trabajos operativos. Por la necesidad que tenemos de las operaciones diarias muchas veces aceptamos al nuevo personal sin realizar los filtros a un 100% para poder cubrir el puesto a la brevedad y no parar las operaciones.

Apéndice C: Guía de Entrevista

Entrevistado: Beronica Aniceto - Jefe de Almacén Inversiones Lucky Huancayo

Beronica nos brinda información con más de 5 años como Jefe de Almacén de Inversiones Lucky Huancayo, está a cargo de la operación del almacén.

1. ¿Cómo se realiza el proceso de inventario de los productos en el almacén ?

La toma de inventarios se realiza de forma manual, imprimimos diariamente el check list que es la lista de todos los productos que se encuentran almacenados con las cantidades que figura en el sistema y procedemos a contabilizar las rumas de los productos similares, posteriormente los productos de menor cantidad que se encuentran aislados, se coloca manualmente las cantidades en el check list y procedemos a anotar con plumón la cantidad de cajas y en algunos casos fecha de vencimiento en las pizarras de las rumas que se encuentran señalizados. El conteo se realiza dos veces para validar que se haya realizado un buen conteo, posterior en el formato excel del inventario se registra las cantidades que se contabilizaron para proceder a comparar con las cantidades que figuran en el sistema de control de stock, vamos validando de existir diferencias.

Generalmente existe diferencia en los inventarios, porque no se registró alguna factura de nuevos ingresos o no se registró los rechazos de productos, en el peor de los casos no logramos identificar dichas diferencias.

2. ¿El almacén cuenta con los estándares y condiciones que ayuden con la buena gestión del mismo?

Actualmente el almacén no cuenta con los estándares de almacenamiento que ayuden a cumplir el correcto proceso de almacenamiento, la señalización que se tienen dentro del almacén es deficiente en algunos casos son mínimas, no tenemos un espacio diferenciado de productos que se encuentran en malas condiciones y muchas veces estas están mezclados con los productos regulares, asimismo no todas las rumas están apiladas de un

mismo producto, por temas de espacio se comparte con diferentes tipos de productos pero sin mayor planificación, el tiempo me queda corto porque todo ese trabajo lo realizo directamente, muchas veces llega la mercadería y el lugar de descarga lo terminan decidiendo los estibadores para poder acelerar con la descarga, por ello no se tiene una buena gestión del FIFO. Algunos productos se encuentran en malas condiciones de almacenamiento, existe desorden y tenemos casos en los que no encontramos rápidamente algunos productos que no son de alta rotación porque no sabemos en qué parte del almacén se apilo, y nos toma tiempo y retrabajos. Asimismo últimamente por temas de tiempo no hemos podido registrar las fechas de vencimiento de algunos productos que son perecederos y a veces no se validó el tiempo de vencimiento con el cual nos llegan los productos, solo se recepcionó sin poder validar ello.

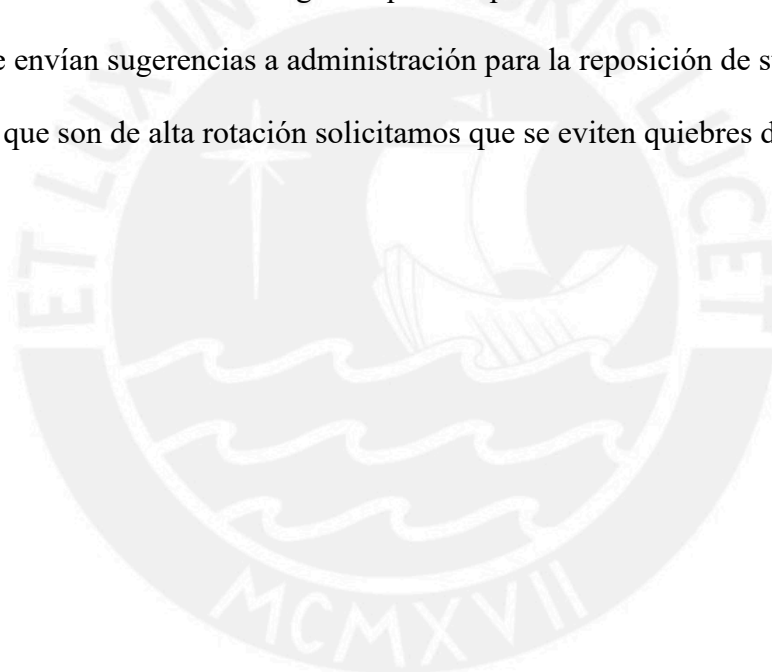
3. ¿Se tienen productos con altos días de inventario?

Si tenemos algunos productos con más de 30 días de inventario incluso hemos llegado hasta 50 días de inventario esto por varios motivos, en primer lugar por cumplir la cuota que tienen con los proveedores se continúa comprando el mismo producto a pesar que los inventarios están altos, por otro lado tenemos proveedores que solo envían los productos sin un buen mix del surtido o por error enviar una mayor cantidad en el producto que tenemos altos días de stock, se advierte de ello al administrador pero nos indican recibir el pedido. Las diferencias de inventarios también han influido en el sobrestock, en el sistema aparentemente no teníamos stocks altos de un producto en específico pero físicamente las cantidades eran superiores sin embargo se continúa comprando dicho producto. Los sobrestocks se han registrado por algunos productos de baja rotación que hacen que los inventarios totales se incrementen, incluso los productos en mal estado que están a la espera de devolución o recojo por parte de los proveedores.

4. ¿Cómo se realiza la rotación de los productos en el almacén?

Por lineamiento lo que tratamos de aplicar es los productos que ingresan primero son los que primero deben de salir al mercado, los productos que se recepcionan o nuevos en llegar deben de apilarse detrás de los antiguos para que de esa manera lo que salga al mercado sean los antiguos y evitar vencimiento, sin embargo por la operación diaria y la rapidez del negocio que necesitamos a veces no se cumple con ello, también influye el espacio y si está desordenado no ayuda en el cumplimiento de ello. Los productos que son perecederos si se indica al que prepara la mercadería para el picking que valide la fecha de vencimiento debe de cargar lo que está próximo a vencer.

A veces se envían sugerencias a administración para la reposición de stock de los productos que son de alta rotación solicitamos que se eviten quiebres de stock.



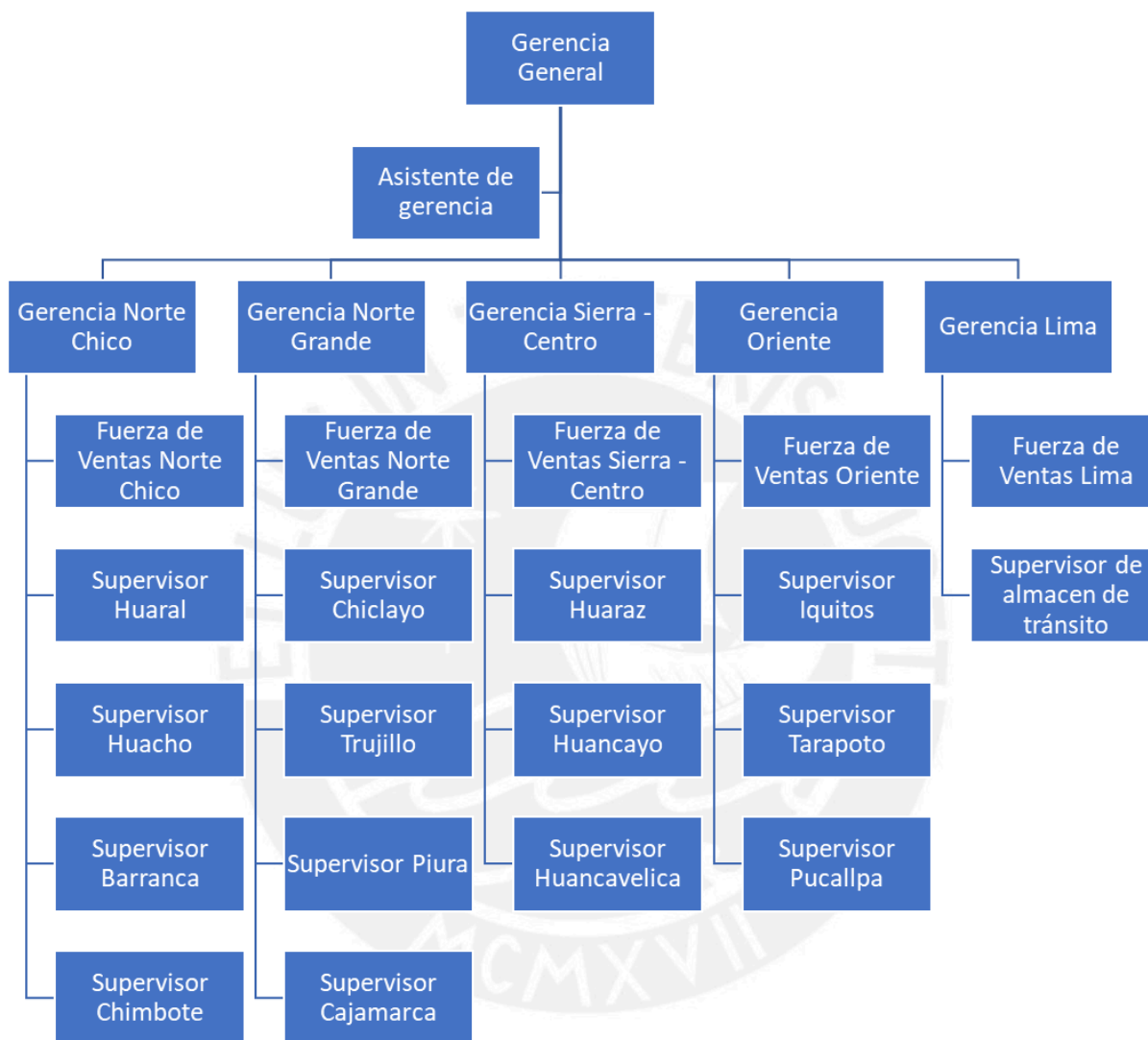
Apéndice D: Ubicación estratégica de sus 14 sucursales a nivel nacional**FIGURA A2***Sucursales Inversiones Lucky*



Apéndice E: Organigrama de Inversiones Lucky

FIGURA A3

Organigrama



Apéndice F: Socios Estratégicos de Inversiones Lucky

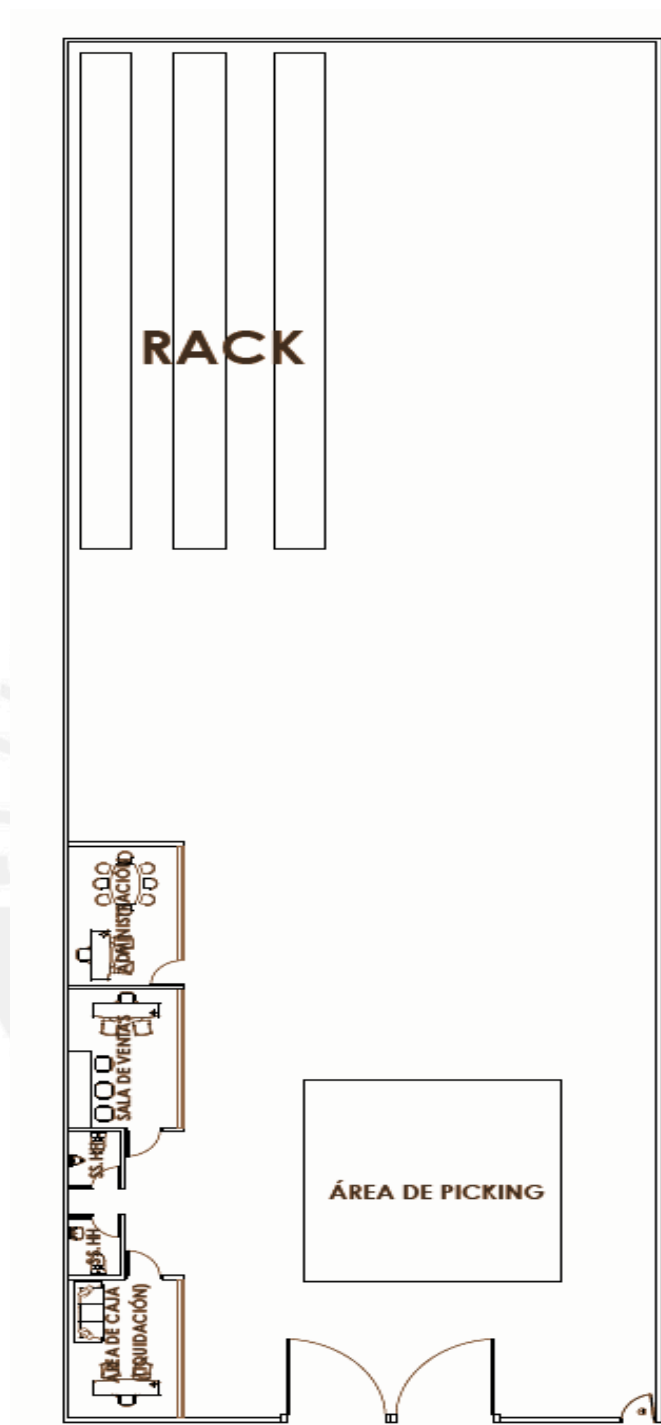
FIGURA A4

Socios estratégicos



Apéndice G: Estado de Resultados Financieros de Inversiones Lucky 2023

Ítem	Monto (en soles)
Ventas	14,881,561.65
Costo de Ventas	-13,095,774.25
Utilidad Bruta	1,785,787.40
Gastos de Administración	-496,269.90
Gastos de Ventas	-632,963.10
Resultado Operativo	656,554.40
Otros Ingresos de Gestión	-
Ingresos Financieros	8,437.44
Pérdida por diferencia de cambio	-340.16
Utilidad Neta	664,651.68

Apéndice H: Plano de distribución de almacén de Inversiones Lucky Huancayo

Apéndice I: Catálogo de Productos



The advertisement features a dark blue background with a light blue semi-circle in the center. At the top, the Softys logo is displayed in white, accompanied by a globe icon and the tagline 'Innovando para tu cuidado'. Below this, the text 'CATÁLOGO DE PRODUCTOS' is written in large, bold, white letters. A collection of various Softys products, including cans of Elite, Noble, Nova, Higienuol, Babysec, and Cotidian, is arranged on a white circular platform. At the bottom, eight brand logos are displayed in two rows: Elite, Higienuol, Noble, Nova, Nova, Babysec, Ladysoft, and Cotidian.

Softys
Innovando para tu cuidado

CATÁLOGO DE
PRODUCTOS

Elite Higienuol Noble Nova
Nova Babysec Ladysoft Cotidian

CATEGORÍA

PAPEL HIGIÉNICO

Papel Higiénico ELITE TRIPLE CUIDADO



UNIDADES X4

PAQUETES X6

361717

Papel Higiénico ELITE SUAVE Y RESISTENTE



UNIDADES X2 X4 X6

PAQUETES X8 X6 X4

361737 361738 361739

Papel Higiénico ELITE DÚO DH



UNIDADES X4

PAQUETES X12

361472

Papel Higiénico NOBLE PREMIUM GH



UNIDADES X4

PAQUETES X6

361507

Papel Higiénico NOBLE PLUS DOBLE HOJA



UNIDADES X2 X4

PAQUETES X8 X8

361745 361716

Papel Higiénico NOBLE DOBLE HOJA



UNIDADES X2 X24

PAQUETES X10 X2

361035 360718

Papel Higiénico HIGIENOL SÚPER DOBLE HOJA



UNIDADES X4

PAQUETES X6

361623

Papel Higiénico HIGIENOL DOBLE HOJA



UNIDADES X4

PAQUETES X6

361436

CATEGORÍA

PAPEL TOALLA



Papel Toalla
ELITE TRIPLE ABSORCIÓN

UNIDADES **X1** **X2**

PAQUETES **X12** **X6**

XXXX XXXX



Papel Toalla
NOVA CLÁSICA MEGARROLLO

UNIDADES **X1** **X2**

PAQUETES **X12** **X6**

361415 361691



Papel Toalla
NOVA GIGANTE

UNIDADES **X1**

PAQUETES **X1**

361700



Papel Toalla
NOVA ULTRA

UNIDADES **X1** **X2**

PAQUETES **X12** **X6**

361728 361729

CATEGORÍA

SERVILLETAS

Servilleta ELITE CORTADA



UNIDADES X200 X1000
PAQUETES X18 X12
360891 360150

Servilleta ELITE DOBLADA EN 4



UNIDADES X100 X300
PAQUETES X6 X5
360816 360494

Servilleta ELITE PRÁCTICA DOBLADA EN 2



UNIDADES X100 X500
PAQUETES X12 X12
360415 360496

Pañuelos ELITE PACK FAMILIAR



UNIDADES X8
PAQUETES X36
36117

Servilleta ELITE DISPENSADOR ALOE VERA



UNIDADES X27
PAQUETES X8
360973

Servilleta NOVA CORTADA



UNIDADES X200
PAQUETES X15
361587

Servilleta NOVA DOBLADA



UNIDADES X100
PAQUETES X12
361587

CATEGORÍA

CUIDADO DE BEBÉ

Pañales BABYSEC RECIÉN NACIDO SUPER PREMIUM

UNIDADES **X20**PAQUETES **X10**

371680

Toallas húmedas BABYSEC SUPER PREMIUM

UNIDADES **X40** **X184**PAQUETES **X24** **X8**

371658 371669

Pañales BABYSEC PREMIUM



		P	M	G	XG	XXG
PRACTIPACK	UNID.	-	64	58	48	44
	PQT.	-	2	2	2	2
	SKU	-	371611	371612	371613	371614
MEGA / SUPERMEGA	UNID.	62	68	58	48	44
	PQT.	3	2	2	2	2
	SKU	371606	371607	371608	371609	371610
PACKETÓN	UNID.	-	-	-	72	72
	PQT.	-	-	-	2	2
	SKU	-	-	-	371615	371616

Pañales BABYSEC ULTRASEC



		P	M	G	XG	XXG
PRACTIPACK	UNID.	-	64	58	48	44
	PQT.	-	2	2	2	2
	SKU	-	371602	371603	371604	371605
MEGA	UNID.	62	56	48	40	36
	PQT.	3	2	2	2	2
	SKU	371593	371594	371595	371596	371597
PACKETÓN	UNID.	-	-	72	70	66
	PQT.	-	-	2	2	2
	SKU	-	-	371644	371645	371646

Toallas húmedas BABYSEC PREMIUM

UNIDADES **X16** **X45** **X70** **X135** **X184**PAQUETES **X24** **X10** **X12** **X8** **X8**

371511 371658 371659 371660 371469

Toallas húmedas BABYSEC ULTRASEC

UNIDADES **X50** **X150**PAQUETES **X24** **X8**

371430 371431

CATEGORÍA

CUIDADO FEMENINO



Toalla Femenina
LADYSOFT NORMAL CON ALAS

UNIDADES	X10	X10	X42
PAQUETES	X24	X6	X4
	371183	371188	371367

Toalla femenina
LADYSOFT NOCTURNA CON ALAS



UNIDADES	X10
PAQUETES	X24
	371541

Toalla femenina
LADYSOFT NOCTURNA MAXI PRO



UNIDADES	X10	X24
PAQUETES	X8	X8
	371661	371662

Toalla femenina
LADYSOFT DELGADA CON ALAS



UNIDADES	X10	X10
PAQUETES	X24	X6
	371186	371189

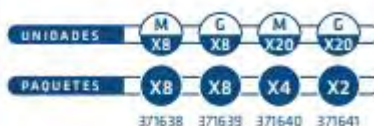
Protectores diarios
LADYSOFT CLÁSICOS



UNIDADES	X15
PAQUETES	X12
	371556

CATEGORÍA

CUIDADO ADULTO

Pañales para adultos
COTIDIAN PREMIUMPañales para adultos
COTIDIAN CLÁSICOPañales para adultos
COTIDIAN PANTSIncontinencia
COTIDIAN TOALLA MAXIIncontinencia
COTIDIAN TOALLA SÚPERIncontinencia
COTIDIAN PROTECTOR LARGOPañales para adultos
COTIDIAN PROTECTOR LARGOToallas multiuso
COTIDIAN TOALLA MULTIUSO

Marlboro



20s

COSTO CAJETILLA: **S/ 16.80**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 17.50**

Cartón: 10 un

10s

COSTO CAJETILLA: **S/ 8.64**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 9.00**

Cartón: 10 un

 ATIENDE A
 QUIEN TE PIDE:


Cigarrillo referente mundial de la categoría, cuidadosamente elaborado con tabacos de máxima calidad y filtro firme que deja menos olor en las manos al apagarlo.

SEGMENTO ALTO


20s

COSTO CAJETILLA: **S/ 16.80**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 17.50**

Cartón: 10 un

10s

COSTO CAJETILLA: **S/ 8.64**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 9.00**

Cartón: 10 un

 ATIENDE A
 QUIEN TE PIDE:


Cigarrillo con filtro firme y mezcla de tabacos que deja menos olor residual en manos, pelo, ropa y alrededor.



20s

COSTO CAJETILLA: **S/ 17.66**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 18.40**

Cartón: 10 un

10s

COSTO CAJETILLA: **S/ 8.83**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 9.20**

Cartón: 20 un

 ATIENDE A
 QUIEN TE PIDE:


Único cigarrillo en el mercado peruano con sabor a especias exóticas y menta.

Marlboro



20s

COSTO CAJETILLA: **S/ 17.66**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 18.40**

 Cartón: 10 un

10s

COSTO CAJETILLA: **S/ 8.83**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 9.20**

 Cartón: 10 un

 ATIENDE A
 QUIEN TE PIDE:


Cigarrillo mentolado con dos cápsulas en su filtro: Una cápsula de mentol y otra con sabor a frutos del bosque.

SEGMENTO ALTO


20s

COSTO CAJETILLA: **S/ 17.66**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 18.40**

 Cartón: 10 un

10s

COSTO CAJETILLA: **S/ 8.83**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 9.20**

 Cartón: 10 un

 ATIENDE A
 QUIEN TE PIDE:


Cigarrillo mentolado con dos cápsula en su filtro que permiten incrementar el nivel de mentol.



20s

COSTO CAJETILLA: S/ 14.59
 PRECIO DE VENTA SUGERIDO AL PÚBLICO: S/ 15.20

Cartón: 10 un

10s - 100s

COSTO CAJETILLA: S/ 7.30
 PRECIO DE VENTA SUGERIDO AL PÚBLICO: S/ 7.60

Cartón: 10 un

ATIENDE A QUIEN TE PIDE:



Cigarrillo con doble cápsula en su filtro. Una cápsula de mentol y otra con notas de sabor dulce y cítrico.

SEGMENTO MEDIO



20s

COSTO CAJETILLA: S/ 14.59
 PRECIO DE VENTA SUGERIDO AL PÚBLICO: S/ 15.20

Cartón: 10 un

10s - 100s

COSTO CAJETILLA: S/ 7.30
 PRECIO DE VENTA SUGERIDO AL PÚBLICO: S/ 7.60

Cartón: 10 un

ATIENDE A QUIEN TE PIDE:



Cigarrillo con doble cápsula en su filtro. Una cápsula de mentol y otra con notas de sabor dulce y refrescante.



20s

COSTO CAJETILLA: S/ 14.59
 PRECIO DE VENTA SUGERIDO AL PÚBLICO: S/ 15.20

Cartón: 10 un

10s - 100s

COSTO CAJETILLA: S/ 7.30
 PRECIO DE VENTA SUGERIDO AL PÚBLICO: S/ 7.60

Cartón: 10 un

ATIENDE A QUIEN TE PIDE:



Cigarrillo con doble cápsula en su filtro. Una cápsula de mentol y otra con notas de sabor cítrico y refrescante.



20s

COSTO CAJETILLA: **S/ 10.70**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 11.50**

 **Cartón: 10 un**

Cigarrillo base regular y una cápsula de mentol.
 Calidad internacional a un súper precio.

ATIENDE A
 QUIEN TE PIDE:



SEGMENTO BAJO



10s - 100s

COSTO CAJETILLA: **S/ 6.14**
 PRECIO DE VENTA
 SUGERIDO AL PÚBLICO: **S/ 6.60**

 **Cartón: 10 un**

Cigarrillo base regular con una cápsula de mentol y otra de
 sabor, a un súper precio. Única alternativa doble cápsula
 en el segmento de precio bajo.

ATIENDE A
 QUIEN TE PIDE:



Ron Cartavio Blanco

1.75 L 1 L 750 ml 500 ml 250 ml 125 ml

RON

Ron Cartavio Superior

1 L 750 ml 500 ml 250 ml 125 ml

Ron Cartavio Black

1.75 L 1 L 750 ml 500 ml 250 ml 125 ml

TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EXCESO ES DAÑINO

Ron Cartavio Saborizado



Limón
750 ml

Durazno
750 ml

Coco
750 ml

ALTA GAMA

Licor de Ron
Cartavio



700 ml

Ron Cartavio
Black Barrel



3 años
750 ml / 1 L

Ron Cartavio
Selecto Blanco



5 años
750 ml

Ron Cartavio
Selecto



5 años
750 ml / 1L / 1.75L

Ron Cartavio
Selecto Black



5 años
750 ml

TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS
EN EXCESO ES DAÑINO

Ron Cartavio
Reserva



8 años
750 ml

Ron Cartavio
Solera



12 años
750 ml

Ron Cartavio
Gran Solera



15 años
750 ml

Ron Cartavio
XO



18 años
750 ml

RON

Ron Cabo Blanco



Black
750 ml / 1 L

Limón
1 L

Durazno
500 ml / 1 L

SILVER
1 L

Ron Altarium



3 años
750 ml

5 años
750 ml

TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS
EN EXCESO ES DAÑINO

VODKA

Vodka Russkaya



Neutro
250 ml /
750 ml / 1L



Citrus
750 ml



Cranberry
750 ml



Apple
750 ml



Black
750 ml

Vodka Voljov



Pink
750 ml / 1L



Green
750 ml



Yellow
750 ml



1L

TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS
EN EXCESO ES DAÑINO

WHISKY

Whisky Old Times



Red
250 ml /
750 ml / 1L



Black
750 ml / 1L



Gold
750 ml



Dark Vanilla
750 ml



Apple Rush
750 ml

Whisky Lexington



750 ml

OTROS

Gin
Antagonic



750 ml

Jarabe de Goma
Viña Santa



750 ml / 4L

TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS
EN EXCESO ES DAÑINO

BEBIDAS ALCOHÓLICAS LISTAS PARA TOMAR

Cartavio Hit



Cuba libre
355 ml



Mojito
355 ml / Fourpack



Piña colada
355 ml



Chilcano
355 ml



Mojito
700 ml



Piña colada
700 ml

Russkaya Wild



Tropical
orange
355 ml



Sex on
the beach
355 ml / Fourpack



Passion
fruit
355 ml



Fresh
apple
355 ml



Xtreme 12% vol
Watermelon
355 ml



Xtreme 12% vol
Appletini
355 ml



Xtreme 12% vol
Blue lagoon
355 ml

T O M A R B E B I D A S A L C O H Ó L I C A S
E N E X C E S O E S D A Ñ I N O

BEBIDAS ALCOHÓLICAS LISTAS PARA TOMAR EN PRESENTACIÓN DE LATAS

Cartavio Hit



Cuba libre
355 ml

Mojito
355 ml

Ruskaya Wild



Passion
Fruit
355 ml

Sex on
the beach
355 ml

Ruskaya Wild XTREME



XTREME 12% Vol.
Watermelon
355 ml



TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS
EN EXCESO ES DAÑINO

BEBIDAS ALCOHÓLICAS LISTAS PARA TOMAR

Decanto 2MIX

**2
M
I
X**
DECANTO

DISFRUTA
DEL **NUEVO**
2MIX
TU MIX
IDEAL



Chilcano de
limón
355 ml



Chilcano de
Maracuyá
355 ml

TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS
EN EXCESO ES DAÑINO

LICORES IMPORTADOS

Tequila 1800



Reposado
750 ml
(100% Agave)



Silver
750 ml
(100% Agave)



Cristalino
700 ml
(100% Agave)

Kraken Rum



750 ml

Tequila Jose Cuervo



Especial
Reposado
375 ml / 750 ml



Especial
Silver
750 ml



Tradicional
695 ml
(100% Agave)



Tequila Reserva
De La Familia
750 ml (100% Agave)



Margarita
Mix
1L

TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS
EN EXCESO ES DAÑINO

PERÚ

LAKASA
pdc

CATÁLOGO DE VENTAS



Dkasa
Te entiende

Ayudín

MAGIA
BLANCA

Dkasa®

Te entiende

Limpiatodo 260 ml



140200010

DKL LIMPIAT BEBE
260 ML UXC.: 20



140200020

DKL LIMPIAT LAVANDA
260 ML UXC.: 20



140200030

DKL LIMPIAT FLORAL
260 ML UXC.: 20



140200040

DKL LIMPIAT FLOR DE VAN
260 ML UXC.: 20



140200050

DKL LIMPIAT FRUTOS BOSQ
260 ML UXC.: 20



140200060

DKL LIMPIAT BRISA AZUL
260 ML UXC.: 20

Dkasa[®]

Te entiende

Limpiatodo 900 ml



140200070

DKL LIMPIAT A FRUTALES
900 ML UXC.: 12



140200090

DKL LIMPIAT BEBE
900 ML UXC.: 12



140200080

DKL LIMPIAT LAVANDA
900 ML UXC.: 12



140200100

DKL LIMPIAT CITRIC
900 ML UXC.: 12

Dkasa®

Te entiende

**140200110**

DKL LIMPIAT FLORAL
900 ML UXC.: 12

**140200120**

DKL LIMPIAT FLOR DE VAN
900 ML UXC.: 12

**140200130**

DKL LIMPIAT FRUTOS BOSQ
900ML UXC.: 12

**140200140**

DKL LIMPIAT BRISA AZUL
900 ML UXC.: 12

Dkasa®

Te entiende

Limpiatodo 1800 ml



140200150

DKL LIMPIAT BEBÉ
1800 ML UXC.: 6



140200160

DKL LIMPIAT LAVANDA
1800 ML UXC.: 6



140200170

DKL LIMPIAT A FRUTALES
1800 ML UXC.: 6



140200180

DKL LIMPIAT CITRICO
1800 ML UXC.: 6



140200190

DKL LIMPIAT FLORAL
1800 ML UXC.: 6

Dkasa®

Te entiende

Limpiatodo 4 Litros



140200200

DKL LIMPIAT BEBE
4 L UXC.: 4



140200210

DKL LIMPIAT LAVANDA
4 L UXC.: 4



140200220

DKL LIMPIAT A FRUTALES
4 L UXC.: 4



140200230

DKL LIMPIAT CITRICO
4 L UXC.: 4

Dkasa®

Te entiende



140200240

DKL LIMPIAT FLORAL
4 L UXC.: 4



140200250

DKL LIMPIAT FLOR DE
VAN 4L UXC.: 4



140200260

DKL LIMPIAT FRUTOS
BOSQ 4L UXC.: 4



140200270

DKL LIMPIAT BRISA
AZUL 4 L UXC.: 4

Detergente floral



125400690

MB DETERGENTE FLORAL
140G X60 UXC.: 60



125400680

MB DETERGENTE FLORAL
280G X30 UXC.: 30



125400670

MB DETERGENTE FLORAL
480G X24 UXC.: 24



125400660

MB DETERGENTE FLORAL
780G X15 UXC.: 15



**MAGIA
BLANCA**



125400650

MB DETERGENTE FLORAL
2000G X8 UXC.: 8



125400640

MB DETERGENTE FLORAL
4000G X4 UXC.: 4



125400620

MB DETERGENTE FLORAL
8000G X1 UXC.: 1



Detergente lavanda



125400720

MB DETERGENTE LAVANDA
140GX60 UXC.: 60



125400730

MB DETERGENTE LAVANDA
280GX30 UXC.: 30



125400740

MB DETERGENTE LAVANDA
480GX24 UXC.: 24



125400710

MB DETERGENTE LAVANDA
780GX15 UXC.: 15

MAGIA BLANCA



125400700

MB DETERGENTE LAVANDA
2000GX8 UXC.: 8



125400630

MB DETERGENTE LAVANDA
4000GX4 UXC.: 4



125400620

MB DETERGENTE FLORAL
8000G X1 UXC.: 1



Ayudín.



154400010

AYUDIN LAV PASTA
170G UXC.: 24



154400020

AYUDIN LAV PASTA
285G UXC.: 24



154400030

AYUDIN LAV PASTA
300G UXC.: 24



154400050

AYUDIN LAV PASTA
750G UXC.: 12



Ayudín.



154400040

AYUDIN LAV PASTA
520G UXC.: 12



154400060

AYUDIN LAV PASTA
850G UXC.: 12



154400070

AYUDIN LAV PASTA
950G UXC.: 12

**NUEVO
INGRESO**

Ayudín.

Ayudín líquido



154300140

AYUDIN LVV LIM Y
SAB 215ML+ESP



154300170

AYUDIN LVV LIM Y
SAB 280ML



154300010

AYUDIN LVV LIM Y
SAB 280ML+ESP



154300180

AYUDIN LVV LIM Y SAB
640ML+ESP



154300130

AYUDIN LVV LIMA
LIMON 640ML



154300040

AYUDIN LVV LIM Y
SAB 900ML

**NUEVO
INGRESO**

Ayudín



154300100

AYUDIN LVV LIMA LIMON
900ML



154300150

AYUDIN LVV LIMY SAB
2PCK 900ML



154300110

AYUDIN LVV LIM Y
SAB 1.2L



154300050

AYUDIN LVV LIMA
LIMON 1.2L



154300090

AYUDIN LVV LIM Y
SAB 1.4L



154300020

AYUDIN LVV LIM Y
SAB 2.6L

