

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica – PUCE TEC

GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO Y STOCK EN EL ÁREA DE PERECIBLES

**Proyecto de titulación antes de la obtención del título de: Tecnología en
Negociación y Ventas**

Autor: Karla Jessel Pérez Sarmiento

Tutora: Elizabeth Patiño Jaramillo

Quito, Ecuador

2025

Tabla de contenidos

Agradecimientos(opcional)	4
Dedicatoria	4
Resumen	5
Palabras claves:	5
Introducción	6
Metodología	7
Marco conceptual	8
Capítulo I: Impacto del Quiebre de Productos en los supermercados de Ecuador	10
1. Pérdidas económicas para el Retail.....	10
2. Cambios en los hábitos de consumo	10
3. Aumento de la competencia y cambios en la lealtad del cliente	10
4. Preferencia por marcas propias	10
5. Crecimiento de canales alternativos.....	10
Pérdida de ventas	12
Pérdida de clientes.....	12
Daño a la imagen de marca	12
Costo alto de reposición.....	12
Problemas de planificación y producción	13
Capítulo II: Nivel de Quiebre de Stock en Supermercados Trujillo – Productos Perecibles	14
Pérdida directa.....	14
Efecto en la cadena de suministro.....	14
Causas principales del quiebre detectado.....	14
• Fallas en la previsión de demanda:	15
• Problemas logísticos en la entrega de proveedores:.....	15
• Rotación acelerada de inventario:	15
• Deficiencias en el sistema de alerta interna:	15

Análisis histórico del quiebre de stock.....	15
Abril 2025	15
Mayo 2025	16
Junio 2025	16
Tendencia histórica y categorías críticas.....	17
Aplicación de encuestas	17
Capítulo III: Estrategias para Optimizar la Gestión de Abastecimiento y Reducir	
Quiebres de Stock en Productos Perecibles	19
Estrategias Globales de Optimización.....	20
Fortalecimiento de la Relación y Control con Proveedores Estratégicos.....	20
Acuerdos con Penalizaciones por Incumplimiento	20
Condiciones del acuerdo de fidelidad:	21
Estrategias Operativas en el Punto de Venta (PDV)	21
Archivo Compartido de Alertas Críticas (Digital y Colaborativo)	22
Rondas de control visual	22
Etiquetas de advertencia.....	22
Conclusiones	24
Referencias bibliográficas.....	25

Agradecimientos

Este trabajo no habría sido posible sin el acompañamiento de personas que marcaron mi vida académica y personal durante esta etapa.

Agradezco con especial cariño y profundo respeto a mi tío, el Sr, Jorge Trujillo quien, además de ser un pilar familiar, me brindó su apoyo desde su empresa, permitiéndome acceder a esta oportunidad de formación. Su confianza en mí y su respaldo económico fueron fundamentales para que pudiera comenzar y sostener este camino, a mis compañeros no solo de clase sino de trabajo también, Fernanda y David; cada semana camino a la universidad dándonos ánimos para continuar a pesar de que las circunstancias se ponían difíciles, gracias por cada conversación, cada chiste en medio del cansancio, y por no dejar que ninguno de los tres se rindiera. Nuestra amistad y apoyo mutuo hicieron que este proceso fuera más llevadero y, sobre todo, más humano

A mi tutora de tesis, por su guía, paciencia y compromiso durante el desarrollo de esta investigación.

A mi familia, por ser mi motor, mi refugio y mi mayor fuente de fortaleza.

Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, contribuyeron a que hoy esté culminando este importante capítulo. Gracias, de corazón.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi Familia, cuyo amor incondicional, apoyo constante y fe en mí han sido el pilar fundamental en cada etapa de este camino.

A mi madre, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la perseverancia.

Y a mí, por no rendirme, por creer en mi capacidad y por haber llegado hasta aquí, a pesar de las dificultades.

Resumen

El quiebre de stock es una problemática recurrente en la gestión de inventarios, particularmente en el sector retail de productos perecibles. Esta situación representa una amenaza para la continuidad operativa de los supermercados, ya que impacta negativamente tanto en la satisfacción del cliente como en la rentabilidad del negocio. En el contexto del Supermercado Trujillo, ubicado en el sector de Quitumbe, se ha observado una incidencia significativa de quiebre de stock en diferentes categorías de productos perecibles.

La gestión ineficiente del inventario, la variabilidad en la demanda, la limitada duración de vida útil de los productos y la falta de previsión en la reposición han contribuido a la pérdida de productos en góndola, lo que impide satisfacer la demanda del consumidor final.

Palabras claves:

Quiebre de stock, gestión de inventarios, productos perecederos

Introducción

La presente investigación tuvo como objetivo analizar y mejorar los procesos de abastecimiento y stock en el área de perecibles, tales objetivos se lograrán con la identificación de las principales problemáticas asociadas a la gestión de inventarios, como lo son la falta de previsión en la demanda, problemas logísticos en la cadena de suministros y deficiencias en la rotación de productos.

La gestión de la cadena de abastecimiento, suministro y el control de inventarios son lo más impórtate para generar el éxito de las empresas en general, y en este caso particular en los productos perecederos en la industria alimentaria. En una cadena de suministro compleja en la que los inventarios se sitúan a lo largo de todo el sistema como materias primas o productos acabados, un enfoque integrado de la gestión de inventarios se ha vuelto crucial.

En este contexto el desarrollo del proyecto busca proveer una solución integral para contribuir en la mejora de la competitividad y sostenibilidad del negocio al garantizar un sistema de suministro más eficiente y reducir todas las pérdidas económicas asociadas a la mala gestión del stock de perecederos. Este estudio de investigación se basa en modelos de gestión eficientes para los inventarios, técnicas de previsión de la demanda y buenas prácticas en logística de productos perecederos. También se considerará el impacto de las tecnologías emergentes, es decir, el uso de sistemas de información y herramientas, analíticas avanzadas, como IA para ahorrar en la eficiencia de la toma de decisiones.

Metodología

Se utilizó el método histórico-lógico tomando en cuenta que el objeto de estudio de esta investigación se refiere al fenómeno del quiebre de stock en productos perecibles dentro del contexto de la gestión de inventarios en supermercados. El quiebre de stock es una manifestación recurrente en todos los supermercados ya que esta afecta la eficiencia operativa, administrativa y lo más importante la satisfacción del cliente y la rentabilidad y la utilidad de la empresa.

Para el análisis, utilizamos una base de datos que internamente en el supermercado Trujillo se denomina “la Biblia”. Esta herramienta, en formato Excel, contiene toda la información extraída del sistema y nos proporciona datos históricos clave.

A partir de esta fuente, fue posible verificar los quiebres de stock correspondientes a los meses de abril, mayo y junio. Estos datos pueden ser filtrados y analizados por categorías, lo que facilita una evaluación más precisa y detallada del comportamiento del inventario durante ese período.

Desde una perspectiva histórico-lógica, el quiebre de stock no es un hecho aislado ni meramente circunstancial, sino el resultado de una serie de patrones históricos repetitivos que revelan deficiencias estructurales en los sistemas de previsión de la demanda, logística de abastecimiento y toma de decisiones. A lo largo del tiempo en el supermercado Trujillo se observa que los quiebres de stock se asocian con errores sistemáticos de pronóstico, limitaciones en la flexibilidad de reposición y una subestimación de los ciclos de vida cortos que caracterizan a los productos perecibles.

En este estudio se utilizaron entrevistas al personal de logística y abastecimiento para identificar las principales debilidades y desafíos operativos pudiendo así, obtener resultados de que la ausencia en la gestión y control del stock en el área de perecibles afecta directamente la perspectiva de los ingresos y la maximización de los beneficios de la empresa.

Marco conceptual

Para tener un concepto claro de nuestra problemática Quiebres de stock es importante conocer algunos términos y sus definiciones

Rotación de inventario:

“Se define como los costos de los bienes dividido entre el inventario promedio conservado durante el periodo” (Hernández, 2000, p. 243)

Kardex: “Es una herramienta que permitirá llevar un registro progresivo y sistemático de todo los movimientos que realizamos de los inventarios por cuanto este registro se convertirá en nuestro tablero de control en el cual podemos ubicar de manera detallada todo los movimientos ejecutados en nuestro inventario” (Torres, 2011, p. 67).

Stock:

“Es un documento donde se registran los datos de entrada, salidas y saldo de la existencia de los distintos tipos de inventario. La función de este documento es dejar constancia de las unidades que figuran el inventario” (Anguita, 2014, p. 109)

Demanda: “La demanda es inelástica, la curva de demanda tendrá bastante pendiente, por muy grave que se la variación de precio, la variación de la demanda será relativamente pequeña” (krugman, 1993, p. 127).

Ventas: “Es toda actividad que, apoyada en conocimientos especiales permanentemente renovados, se ejerce para guiar, aconsejar u otros servicios”. (Llamas, 2004, p. 71).

Ingresos: “Son bajos estables y logra un nombramiento, son ingresos seguros” (Navarro, 2002, p. 205).

Perecibles: Según Neri, Garcia y Fernandez (2021) los productos perecibles se caracterizan por su alta vulnerabilidad ante factores ambientales , lo que requiere cuidados especiales en su logística y manejo de los mismos, (Neri, García, & Fernández, 2021, pág. 2). Dentro del proceso logístico de los productos y alimentos perecederos deben cumplir con unas características específicas muy estrictas para asegurar su correcto estado durante toda la cadena de suministro. Estas características lo convierten en un tipo de producto complejo en términos de gestión logística (Ar-racking, 2024) (Neri, García, & Fernández, 2021, pág. 2).

Gestión de Inventarios:

La gestión de inventarios se refiere al proceso de supervisar y también controlar las existencias de productos en una empresa, asegurando de esta manera que haya suficientes unidades disponibles para satisfacer la demanda o rotación del mismo sin tener que proceder a realizar compras excesivas que generen costos adicionales de almacenamiento o peor aún de deterioro. “De este modo es de vital importancia permitir aumentar el nivel de servicio que le vamos a ofrecer al cliente y de esta manera generar una disminución de costos operativos y aumentar la competitividad de las empresas; permitiendo lograr equilibrio entre el nivel de servicio y los costos por la gestión.” (Mesa & Salazar, 2020).

El Quiebre de Stock o de Inventario: La falta de producto u ítems disponibles en el inventario al momento de la compra es una de las principales causas de este quiebre, lo que puede generar pérdidas significativas en ventas y confianza del consumidor. Esto conlleva a no llevar una correcta proyección de los materiales necesarios y tiempos adecuados para el reabastecimiento “genera estos quiebres, afectando directamente a la satisfacción de los clientes, generando pérdidas potenciales de ventas” (Bonilla Terán & Jaramillo Neyra, 2023)

Control de Inventarios ABC: Presenta el inventario ABC como método para clasificar productos en tres grupos (A, B y C). La categoría A representa el 20 % del stock que genera el 80 % del valor y necesita control exhaustivo, mientras que los productos C, de menor valor y rotación, reciben supervisión menos rigurosa (Arthuro, s.f.) (Render, 2017)

Entendemos que el comportamiento del cliente final que en este caso es el consumidor ha sido y será uno de los factores más influyentes en la alteración del cálculo de aprovisionamiento en un supermercado.

Capítulo I: Impacto del Quiebre de Productos en los supermercados de Ecuador

1. Pérdidas económicas para el Retail

Aunque no se dispone de cifras exactas para Ecuador, estudios internacionales indican que los quiebres de stock pueden generar pérdidas de ventas de hasta el 4%. Esto se debe a que los consumidores, al no encontrar el producto deseado, optan por otras marcas o cambian de punto de venta. (Levy, M., & Weitz, B., 2022)

2. Cambios en los hábitos de consumo

La inseguridad y los apagones han llevado a los consumidores ecuatorianos a modificar sus patrones de compra. Según un estudio de Ipsos, el 42.5% de los hogares han reducido la compra de alimentos en general debido a estos factores. Además, el 5% de los consumidores ha disminuido la compra de proteínas frescas, ya que prefieren productos que requieren menos refrigeración (Levy, M., & Weitz, B., 2022)

3. Aumento de la competencia y cambios en la lealtad del cliente

Cuando los consumidores no encuentran los productos que buscan, “el 33% opta por otro minorista, lo que resalta la importancia de mantener un inventario adecuado para retener a los clientes” (Bhasin, S, 2015)

4. Preferencia por marcas propias

En 2024, las marcas propias ganaron terreno en Ecuador, “representando el 16% de las compras en alimentos.” Este fenómeno se atribuye a la búsqueda de alternativas más económicas y confiables por parte de los consumidores (OnData, s.f.)

5. Crecimiento de canales alternativos

Los supermercados han incrementado su participación del 18% al 21% entre septiembre de 2023 y septiembre de 2024, mientras que las tiendas tradicionales han visto una disminución del 21% al 18%. Además, los discounters han aumentado su participación del 5% al 7%, y los canales mayoristas del 9% al 11%. (DataScope, 2025)

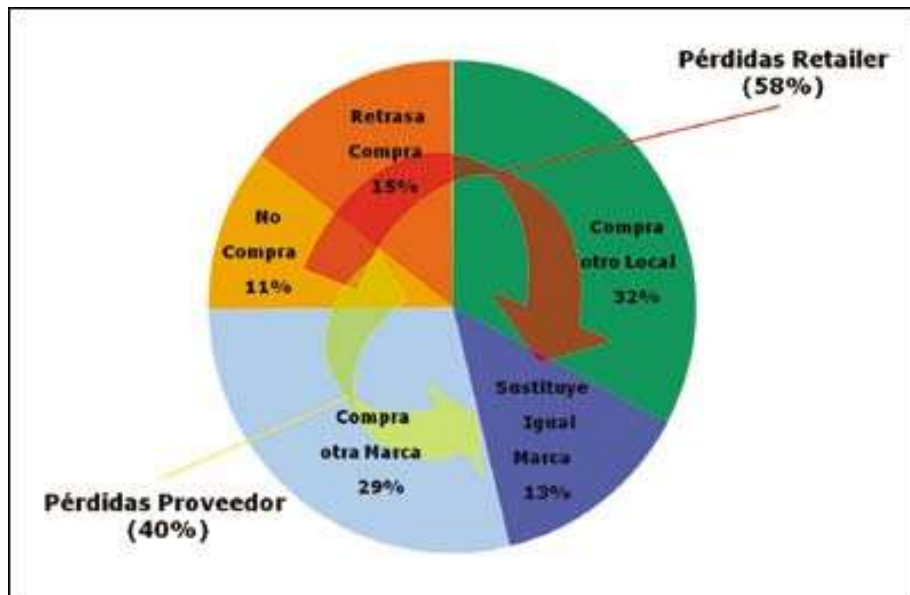


Ilustración 1: Pérdidas en porcentajes

“Las causas de faltantes de mercadería en las góndolas en forma consecuente con los estudios mundiales en el Retail, empiezan en la sala de Ventas (casi un 90%), siendo la mayor causal el desajuste de inventarios físico vs estadístico (más del 74%). Estudios en EE.UU. muestran que, en promedio, el 73% de los faltantes se producen por mala gestión de sala.” (MAGISTER M KT CARLOS MARIO HERNANDEZ C., 2019)

Estudios indican que los consumidores que no reconocen quiebres en los productos que compran (más del 70%), puede inferir poca lealtad a las marcas que hace que opten por comprar otra marca o sustitutos. No privilegiando o no identificando la marca inicial y así la NO importancia ante la falta de disponibilidad de productos, hace que no se den cuenta que existen faltantes.

Es difícil captar la importancia y ejercer una acción para reducir el efecto de las pérdidas por los quiebres. “Una visión integradora de la cadena de abastecimiento entre el flujo físico con el flujo de información, con una estrategia "Pull" y no "Push", y dar la verdadera relevancia al consumidor como el pilar más importante para entregar un servicio de valor diferenciador y único”, (MAGISTER M KT CARLOS MARIO HERNANDEZ C., 2019) nos indica que son esenciales para el éxito de un proceso en un sector retail.



Ilustración 2 Abastecimiento inconcluso

[Pérdida de ventas](#)

Una de las mayores consecuencias de este problema es la disminución de las ventas. Los clientes que deseen adquirir un producto que no está disponible en ese momento pueden optar por comprarlo en otro lugar o incluso cambiar de marca y allí se pierde la venta y perdemos la credibilidad del cliente al pensar que no va encontrar lo que está buscando.

[Pérdida de clientes](#)

Si la falta de stock se prolonga por mucho tiempo, los clientes pueden perder la confianza en la empresa y buscar otras opciones. Esto puede resultar en la pérdida de clientes a largo plazo y se pierde fidelización del cliente.

[Daño a la imagen de marca](#)

Otra consecuencia directa es el impacto negativo que genera sobre la reputación de la empresa. Cada vez es más común que los clientes expresen su frustración a través de las redes sociales y otras plataformas, impactando así en la credibilidad de la marca.

[Costo alto de reposición](#)

En caso de que la empresa necesite reponer stock rápidamente, es posible que tenga que comprar los productos a un precio más alto de lo habitual. Esto puede aumentar los costes de operación y disminuir aún más el margen de ganancia.

Problemas de planificación y producción

Un quiebre de stock puede revelar deficiencias en la planificación y producción de la empresa. Si no existen suficientes medidas de control y seguimiento del inventario, es probable que se produzcan más faltantes en el futuro.

Los quiebres de stock representan un desafío significativo para el retail, generando pérdidas económicas considerables y afectando negativamente tanto la lealtad de los clientes como la imagen de marca. Estudios internacionales sugieren que las pérdidas por falta de productos pueden alcanzar hasta un 4% en ventas, debido a que los consumidores optan por cambiar de marca o punto de venta (DataScope, 2025). En Ecuador, además, la inseguridad y los apagones han modificado los hábitos de consumo, con un 42.5% de hogares reduciendo sus compras y un 5% disminuyendo la adquisición de proteínas frescas (IPSOS, 2024). La creciente competencia y la preferencia por marcas propias, que ya representan el 16% de las compras en alimentos, reflejan un cambio en la dinámica del mercado (DataScope, 2025).

Capítulo II: Nivel de Quiebre de Stock en Supermercados Trujillo – Productos Perecibles

En este capítulo se presenta un análisis detallado sobre la situación actual de quiebre de stock en productos perecibles dentro de la cadena de **Supermercados Trujillo**, evaluando el impacto económico generado durante el período más reciente. Este informe visibiliza las implicaciones de este fenómeno en el rendimiento operativo del supermercado y proponer recomendaciones preliminares para mitigar este tipo de pérdidas en el futuro inmediato.

El quiebre de stock en productos perecibles puede entenderse como la incapacidad de abastecer la demanda de los clientes en el punto de venta, lo que se traduce en ventas no concretadas y, por ende, en una pérdida económica directa. En el caso particular de nuestra operación, este 6,78% de pérdida representa una alerta significativa que requiere atención inmediata, dado que estos productos tienen alta rotación y son fundamentales para atraer tráfico constante de clientes.

Pérdida directa

El impacto económico registrado en este período alcanza los **USD 44mil**, lo que, en el contexto del volumen total de ventas, podría parecer una pérdida moderada. No obstante, al tratarse de productos de alta sensibilidad comercial y rotación diaria, su efecto en la percepción del cliente y en la experiencia de compra puede ser mucho más severo. La falta de productos frescos y perecibles genera una pérdida de confianza que, en el mediano plazo, puede reducir la fidelidad del consumidor.

Efecto en la cadena de suministro

El quiebre de stock también evidencia posibles fallas en distintos eslabones de la cadena logística: desde una planificación deficiente de la demanda, problemas en la reposición interna, tiempos de entrega no optimizados o incluso mala gestión del inventario dentro del área de almacenamiento. Cualquiera de estas causas contribuye a la falta de productos disponibles y afecta la eficiencia operativa.

Causas principales del quiebre detectado

A partir del análisis preliminar se han identificado las siguientes causas probables:

- **Fallas en la previsión de demanda:** Subestimación de la demanda de ciertos productos en días clave o durante promociones.
- **Problemas logísticos en la entrega de proveedores:** Retrasos en la distribución o falta de coordinación con proveedores frecuentes.
- **Rotación acelerada de inventario:** Algunos productos de alta demanda, como frutas de temporada o carnes frescas, se agotaron en lapsos cortos sin reposición oportuna.
- **Deficiencias en el sistema de alerta interna:** Falta de un sistema automatizado que advierta al equipo de abastecimiento sobre la disminución crítica del inventario en piso de venta.

Análisis histórico del quiebre de stock

A continuación, se presenta el análisis por mes, destacando las categorías con mayores porcentajes de quiebre de stock:

Abril 2025

En este mes se evidenció un alto quiebre de stock en las siguientes categorías:

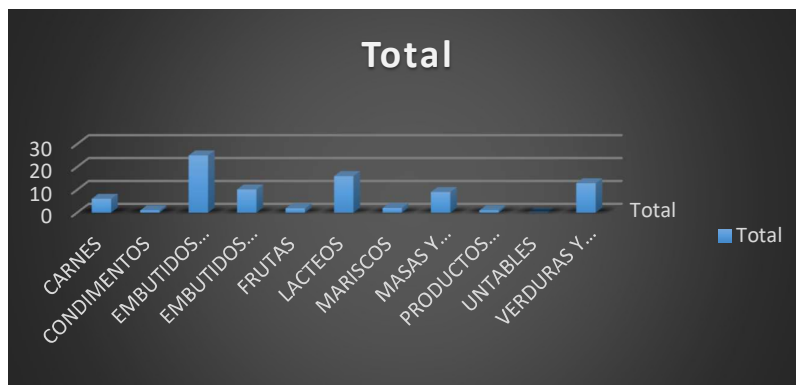


Ilustración 3 Perdas abril 2025

La categoría con mayor porcentaje de quiebre fueron los embutidos empacados, representando un 29% del total, lo que sugiere una deficiencia en el control de stock o una sobre demanda no prevista.

Mayo 2025

Los datos de este mes muestran variaciones interesantes con respecto al mes anterior:

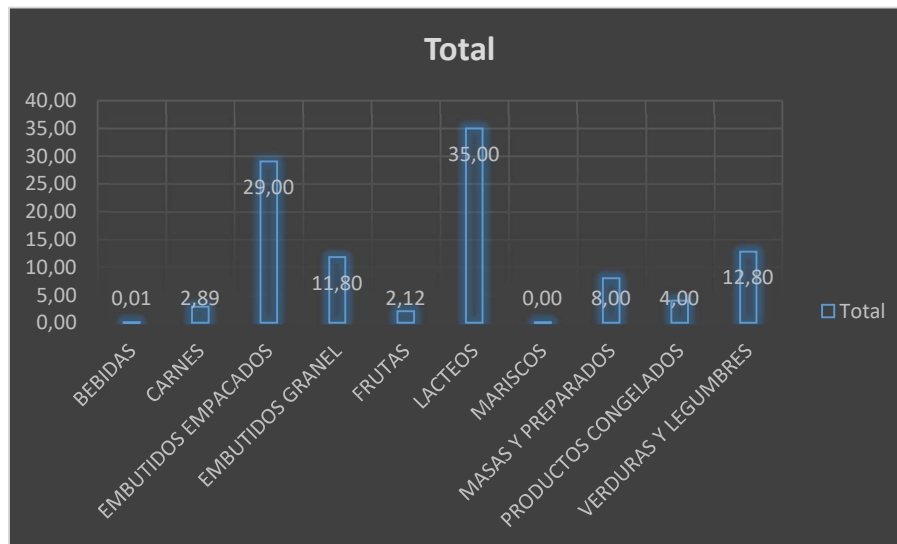


Ilustración 4 Perdidas mayo 2025

La **categoría con mayor quiebre** en mayo fue **lácteos**, alcanzando el 33%. Esto representa un aumento significativo respecto a abril (+14 puntos porcentuales), lo que podría estar asociado a un aumento en la demanda o una mala planificación de reabastecimiento.

Junio 2025

En el tercer mes analizado, se observa lo siguiente:

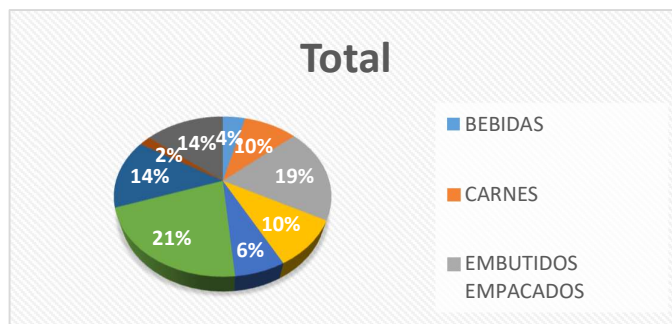


Ilustración 5 Perdidas junio 2025

Aunque el porcentaje de quiebre de **lácteos** disminuye respecto al mes anterior, continúa siendo la categoría con mayor incidencia de quiebre en el mes. Sin embargo, se observa una disminución general del quiebre en algunas categorías como embutidos empacados.

Tendencia histórica y categorías críticas

A través del análisis de los tres meses, se identifica una tendencia persistente de quiebre de stock en tres categorías principales:

1. **Lácteos:** con picos del 33% en mayo, representa la categoría más crítica en términos de pérdidas por falta de stock.
2. **Embutidos empacados:** manteniéndose entre 19% y 29% a lo largo de los tres meses.
3. **Verduras y legumbres:** con un comportamiento oscilante entre 12% y 15%.

Esta información me permite establecer una línea de análisis para los siguientes capítulos, donde se investigarán las causas específicas del quiebre de stock en estas categorías, considerando variables como la cadena de abastecimiento, la rotación de productos y los errores en la planificación de la demanda.

Aplicación de encuestas

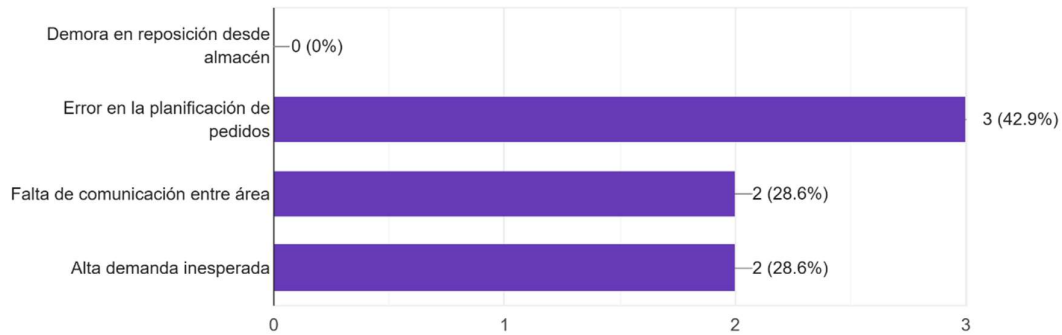
Informe de análisis de encuesta: Quiebre de stock en supermercado

La mayoría de las áreas realizan el control de inventario de forma semanal, lo que indica una frecuencia relativamente adecuada. Sin embargo, el hecho de que casi la mitad lo haga solo cada quince días podría generar riesgos de quiebres si no se compensa con otros mecanismos de control.

Aunque la mayoría de las personas encuestadas considera que el sistema actual es eficiente para prevenir quiebres, existe una proporción significativa que considera que tiene limitaciones. Esto sugiere que hay margen de mejora, especialmente en términos de prevenir pérdidas parciales.

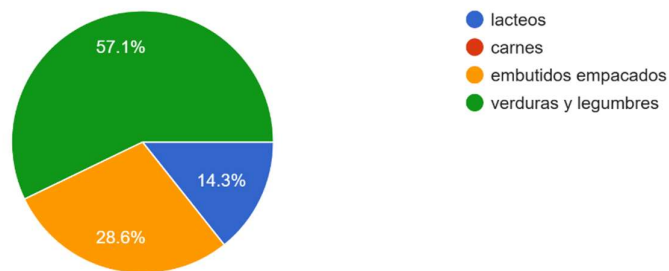
La mayoría reporta quiebres frecuentes, lo que evidencia un problema operativo grave. A pesar del control semanal de inventario y de cierta confianza en el sistema, los resultados indican que los quiebres son habituales, lo que revela ineficiencias no resueltas.

¿Cuál considera que es la principal causa del quiebre de stock? (marcar solo una)
7 respuestas



El principal factor identificado es el error en la planificación de pedidos. No obstante, los problemas de comunicación y la variabilidad en la demanda también son causas significativas. Esto muestra que el problema es multifactorial y necesita soluciones integrales.

¿Qué productos sufren más quiebre de stock en su experiencia? Por categoría
7 respuestas



Las categorías perecederas, especialmente verduras y legumbres, son las más afectadas por quiebres. Esto puede estar relacionado con la alta rotación, baja duración y planificación imprecisa para productos frescos.

La gran mayoría del personal no recibe capacitación periódica, lo que puede estar contribuyendo directamente a errores de gestión de inventario y quiebres. Este es un área crítica de mejora.

La coordinación entre las áreas es inconsistente. La falta de comunicación fluida entre ventas y abastecimiento es un factor importante que impide anticiparse a la demanda y reponer productos a tiempo.

La mayoría actualiza el stock diariamente, lo cual es positivo. Sin embargo, esto no parece ser suficiente para evitar los quiebres, lo que indica que podría haber problemas con la precisión de los registros o la velocidad de reacción ante los datos

Más de la mitad del personal cree que cuentan con recursos solo de forma parcial. Esto implica que hay limitaciones en herramientas, tiempo o personal necesario para una buena gestión de inventario.

Los resultados de la encuesta revelan que el supermercado enfrenta problemas frecuentes de quiebre de stock, especialmente en productos perecederos como verduras y legumbres. Las causas principales incluyen errores en la planificación de pedidos, falta de coordinación entre áreas y capacitación insuficiente del personal. A pesar de contar con controles semanales y actualizaciones diarias del stock, estos mecanismos no están siendo efectivos debido a debilidades estructurales en la gestión y comunicación interna. Se recomienda implementar programas de formación, revisar los procesos de planificación de la demanda y fortalecer la coordinación entre áreas operativas para reducir las pérdidas y mejorar la eficiencia.

Capítulo III: Estrategias para Optimizar la Gestión de Abastecimiento y Reducir Quiebres de Stock en Productos Perecibles

Tal como se evidenció en los capítulos anteriores, el quiebre de stock en productos perecibles representa un desafío crítico en términos de rentabilidad y fidelización del cliente. Las pérdidas económicas detectadas en la cadena Supermercados Trujillo, sumadas a los resultados de las encuestas, demuestran fallos en la planificación, control de inventario y coordinación interna.

Se identificaron causas como:

- Errores en la previsión de la demanda.
- Deficiencias en los tiempos y frecuencia de reposición.
- Falta de alertas tempranas y respuesta rápida en el punto de venta.
- Limitado entrenamiento del personal y baja digitalización de procesos operativos.

Estrategias Globales de Optimización

Tratar productos perecibles por subcategorías (panadería, lácteos, frutas, carnes), debido a sus distintos patrones de consumo y reposición.

Sistemas que sugieran pedidos con base en inventario actual, velocidad de venta y lead time.

Fortalecimiento de la Relación y Control con Proveedores Estratégicos

La **fidelización de proveedores** es una práctica clave para el éxito de cadenas de retail, especialmente en productos perecibles donde los tiempos de respuesta deben ser inmediatos. Según *Harvard Business Review* (Simchi-levi, 2018), “los retailers que tienen acuerdos colaborativos con proveedores críticos experimentan un 35% menos de quiebres de stock.”

Establecer acuerdos con proveedores con cláusulas de cumplimiento estricto y revisión mensual.

La gestión eficiente del stock de productos perecibles no solo depende del control interno, sino también de la capacidad de respuesta de los proveedores. Para enfrentar el problema de quiebres frecuentes, es crucial establecer acuerdos comerciales más estructurados y colaborativos que contemplen penalizaciones por incumplimiento, así como mecanismos de fidelidad que garanticen una reacción rápida ante emergencias.

Acuerdos con Penalizaciones por Incumplimiento

Se propone formalizar contratos con cláusulas específicas orientadas a asegurar el cumplimiento en tiempo y forma de las entregas pactadas.

Elementos sugeridos como cláusulas:

- Tiempos máximos de entrega (definidos por tipo de producto y frecuencia).
- Cantidad mínima garantizada: el proveedor debe cumplir con el total de unidades solicitadas salvo casos de fuerza mayor.

- Penalizaciones automáticas por retrasos no justificados, entregas incompletas en productos críticos, incumplimiento reiterado (acumulación de 3 faltas en un mes).
- Revisión mensual del desempeño, con indicadores como:
- Porcentaje de cumplimiento.
- Nivel de devoluciones.
- Tiempo de respuesta ante solicitudes extraordinarias.

Además de controlar, es esencial fortalecer alianzas estratégicas con proveedores críticos, especialmente en categorías de alta rotación como lácteos, carnes y fruta y verduras. Se recomienda implementar un modelo de “fidelización operativa”, mediante convenios con beneficios mutuos. Compromiso de reacción inmediata ante agotamientos inesperados (emergencias de stock).

Condiciones del acuerdo de fidelidad:

- Mantenimiento de un stock de seguridad externo (almacén del proveedor).
- Línea directa o canal exclusivo para pedidos urgentes.
- Tiempo de respuesta máximo de 4 horas ante alertas críticas.
- Participación en planificación anticipada de demanda (compartir proyecciones por temporada).

Estrategias Operativas en el Punto de Venta (PDV)

Implementar medidas directas desde la sala de ventas es esencial para anticipar quiebres y actuar a tiempo. A continuación, se detallan prácticas de bajo costo y alto impacto para aplicar en tiendas.

Diseñar e implementar un sistema visual y colaborativo que permita detectar de manera temprana el riesgo de quiebre de stock en productos perecibles, optimizando la toma de decisiones y la coordinación interna.

La gestión visual en retail, especialmente a nivel operativo, nos permitirá una detección más ágil de desviaciones críticas como la falta de inventario o productos con vencimientos cercanos. Según *Lean Retail Management* (Bhasin, 2015), “el uso de herramientas

visuales y paneles operativos puede reducir tiempos de reacción hasta en un 40%, y mejorar la disponibilidad de productos en un 20%.”

Archivo Compartido de Alertas Críticas (Digital y Colaborativo)

Diseño propuesto: Dashboard con gráficos automáticos (productos con más alertas, tiempo promedio de resolución, etc.).

Documento colaborativo (Google Sheets, Excel online, Airtable).

Accesible desde celular o PC por jefes de área y reponedores.

Columnas clave:

| Fecha | Hora | Producto | Categoría | Sucursal | Motivo | Stock sala | Stock bodega | Responsable | Acción tomada | Estado | Fecha resolución |

Envío de alertas por email o WhatsApp mediante Google App Script o Zapier.

Visor de “estado crítico” con filtros semáforo por categorías o áreas.

Rondas de control visual

Checkpoints visuales por turno (inicio, post-almuerzo, cierre).

Formato físico o digital con ítems prioritarios: lácteos, pan, carnes, frutas.

Etiquetas de advertencia

“STOCK BAJO” o “ÚLTIMAS UNIDADES”: Señaléticas simples que alerta al equipo de reposición y a los supervisores.

Registro fotográfico diario: Fotos del estado de góndola al inicio de turno, comparadas con layout ideal.

Indicador	Fórmula	Objetivo
Nivel de quiebre de stock	$(\text{Productos no disponibles} / \text{Total de SKUs}) \times 100$	<5% mensual
Tiempo de resolución de alertas	Horas entre alerta y reposición efectiva	<3 horas promedio
Cumplimiento de entregas	$(\text{Órdenes completas} / \text{Órdenes totales}) \times 100$	>95%
Efectividad de reposición en sala	$(\% \text{ productos con stock en góndola} / \text{inventario disponible en bodega})$	>98%

Ilustración 6 formular para formato

Conclusiones

La optimización del abastecimiento y reducción de quiebres de stock en productos perecibles requiere una visión integral que combine tecnología, planificación estratégica, acciones operativas inmediatas y fortalecimiento de la cultura interna del supermercado. La participación activa del personal en el punto de venta, el uso de herramientas colaborativas y la mejora en la relación con los proveedores son pilares fundamentales para lograr una operación más eficiente y orientada al cliente.

Las estrategias propuestas no solo apuntan a minimizar las pérdidas económicas, sino también a construir una experiencia de compra más confiable, consolidando la imagen de marca del supermercado en un entorno competitivo y cambiante.

Referencias bibliográficas

Arturo. (s.f.). *Sistema ABC de Inventarios: Guía Completa para la Logística*. Obtenido de https://aprendeindustrial.com/abc-logistica/?utm_source=chatgpt.com

Bhasin, S. (2015). *Lean Management beyond Manufacturing*. Springer.

Bonilla Terán, E. A., & Jaramillo Neyra, P. E. (2023). *Propuesta de mejoramiento del proceso de abastecimiento y gestión*. guayaquil.

DataScope. (5 de Junio de 2025). *DataScope*. Obtenido de <https://datascope.io/es/blog/quiebre-de-stock/>

Delgado, J. (2021). *Análisis de la ruptura de stocks de los productos*. quito:
Clasificación JEL: M11, M16.

Gutierrez Pereyra, G. A. (Marzo de 2021). *Estudio de la cadena de suministro de alimentos perecederos*. Obtenido de Ulima.edu:
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13303/Gutierrez_Estudio-cadena-suministro.pdf?sequence=1&isAllowed=y

IPSOS. (2024). *IPSOS*. Obtenido de IPSOS.

Levy, M., & Weitz, B. (2022). *Retailing Management (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.

MAGISTER M KT CARLOS MARIO HERNANDEZ C. (26 de Febrero de 2019).
MAGISTER M KT CARLOS MARIO HERNANDEZ C. Obtenido de MAGISTER M KT CARLOS MARIO HERNANDEZ C.:
<https://magisttermktcmh.blogspot.com/2019/02/>

Neri, T., García, V., & Fernández, M. (2021). *Estrategia para la efectiva optimización de Mercancías a domicilio de productos perecederos*. Medellín. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/134564597/PROYECTO-MARCO-TEORICO-1docx/>

OnData. (s.f.). Obtenido de https://www.ondata.com.ec/el-consumo-de-marcas-propias-crece-entre-los-ecuatorianos/?utm_source=chatgpt.com

Render, B. H. (2017). *Operations Management*. Pearson.

Simchi-levi. (2018). *Harvard Business Review*.

Anexos

Propuesta para la Aplicación de Encuestas al Personal del Supermercado Trujillo

Objetivo de la encuesta

Recolectar información cualitativa y cuantitativa del personal operativo y administrativo del área de perecibles del Supermercado Trujillo, con el fin de identificar las causas internas que contribuyen al quiebre de stock en productos perecibles y evaluar posibles áreas de mejora en la gestión de inventarios

Población objetivo

- **Supervisores de área**
- **Personal de almacén**
- **Encargados de reposición**
- **Jefes de sección de productos perecibles (carne, frutas, verduras, embutidos, lácteos, etc.)**
- **Responsables de logística y abastecimiento interno**
-

Tipo de encuesta

- **Modalidad:** Presencial
- **Instrumento:** Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y semiabiertas
- **Tiempo estimado de aplicación:** 10–15 minutos

Estructura del cuestionario

Datos generales (opcional):

- Cargo: _____
- Área o sección: _____
- Años de experiencia en el supermercado: _____

1. ¿Con qué frecuencia se realiza el control de inventario en su área?
 - a) Diario

- b) Semanal
 - c) Quincenal
 - d) Mensual
2. ¿Considera que el sistema de inventario actual es eficiente para evitar el quiebre de stock?
- a) Sí
 - b) No
 - c) Parcialmente
3. ¿Con qué frecuencia ocurre quiebre de stock en su área?
- a) Casi nunca
 - b) Una vez por semana
 - c) Varias veces por semana
 - d) Todos los días
4. ¿Cuál considera que es la principal causa del quiebre de stock? (marcar solo una)
- a) Demora en reposición desde almacén
 - b) Error en la planificación de pedidos
 - c) Falta de comunicación entre áreas
 - d) Alta demanda inesperada
 - e) Otro: _____
5. ¿Qué productos sufren más quiebre de stock en su experiencia? Por categoría
- a) lácteos
 - b) carnes
 - c) embutidos empacados
 - d) verduras y legumbres
6. ¿Reciben capacitación periódica sobre manejo y control de inventarios?
- a) Sí
 - b) No
7. ¿Existe una coordinación efectiva entre el área de ventas y el área de abastecimiento?
- a) Sí
 - b) No
 - c) A veces

8. ¿Con qué frecuencia se actualiza la información sobre el stock disponible?

- a) En tiempo real
- b) Una vez al día
- c) Cuando ocurre un problema
- d) No se actualiza regularmente

9. ¿Considera que el personal cuenta con los recursos suficientes para evitar estas pérdidas?

- a) Sí
- b) No
- c) Parcialmente

ENTREVISTAS

Preguntas base (adaptadas al formato de entrevista):

1. ¿Con qué frecuencia se realiza el control de inventario en su área? ¿Cree que es suficiente?
2. ¿Cómo describiría la eficiencia del sistema de inventario actual? ¿Qué aspectos podrían mejorar?
3. ¿Con qué frecuencia ocurren los quiebres de stock? COMO OCURREN LOS QUIEBRES ¿Hay un patrón o momento específico?
4. ¿Qué factores considera que influyen más en el quiebre de stock? ¿Puede dar un ejemplo?
5. A QUE ATRIBUYE LA PERDIDA DE PRODUCTOS EN EL SUPERMERCADO
6. ¿Ha recibido usted o su equipo capacitaciones sobre manejo de inventarios? ¿Fueron útiles? QUE BENEFICIO SACO DE ELLAS EN EL DIA A DIA CUENTEME COMO LE SIRVIERON CON EL CLIENTE
7. ¿Cómo evalúa la coordinación entre ventas y abastecimiento? ¿Hay desafíos en la comunicación?

8. ¿Con qué frecuencia se actualiza la información del stock? COMO ES EL PROCESO DE ACTUALIZACION DE INFORMACION DEL STOCK ¿Eso facilita su trabajo? COMO FACILITA ESO SU TRABAJO
9. ¿Qué sugerencias concretas propondría para mejorar el manejo del stock?
10. ¿Considera que cuentan con los recursos (tecnología, tiempo, personal) para evitar pérdidas por quiebre de stock? QUE HERRAMIENTAS UTILIZA O SUGIERE PARA ENVITAR DICHAS PERDIDAS