

**Strategic policies for product classification of a fashion product
marketing company**

**Políticas estratégicas para la clasificación de productos de una empresa
comercializadora de productos de moda**

Autores:

Ávila-Martínez, César José
UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
Facultad de Ciencia e Ingeniería
Milagro-Ecuador



cavilam@unemi.edu.ec



<https://orcid.org/0009-0009-3253-8300>

Fechas de recepción: 18-MAY-2025 aceptación: 18-JUN-2025 publicación: 30-JUN-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

El presente estudio se realizó con el fin de establecer criterios estratégicos para la clasificación del portafolio de productos de una empresa comercializadora de moda ubicada en la ciudad Milagro, Ecuador. Se adoptó un enfoque mixto, de alcance descriptivo y diseño no experimental; la muestra consistió en 23 artículos que representaron 46 productos del portafolio, distribuidos en tres categorías (A, B y C). Se realizaron encuestas, entrevista y se analizaron datos históricos de inventario para aplicar pronóstico de demanda y un diagnóstico; en paralelo, se utilizó la clasificación ABC para identificar los productos con mayor impacto en la rotación. Los resultados evidenciaron debilidades en la gestión: las proyecciones de ventas presentaron desviaciones superiores al 30 % respecto al comportamiento del mercado, reflejó una desconexión con los patrones históricos. En cuanto a la rotación de productos, se observó un desequilibrio: las categorías A y B concentraron la rentabilidad, mientras que la mayoría de los productos en la categoría C permanecieron inmovilizados, generando sobrecostos y reduciendo la eficiencia del sistema. Se identificó que la estrategia de inventario de RCA se basó en mantener existencias mínimas con reposiciones frecuentes. Aunque esta práctica buscó eficiencia, resultó vulnerable frente a escenarios volátiles perjudicando la satisfacción del cliente. A partir de estos hallazgos, se propuso una política de clasificación ABC basada en criterios mixtos: rotación, margen de contribución y estacionalidad e institucionalizar una matriz dinámica articulada con el modelo S&OP e indicadores de desempeño a fin de optimizar el portafolio, fortalecer la toma de decisión.

Palabras clave: Forecast; S&OP; Pronóstico de demanda; Inventario; Criterio ABC



Abstract

The present study was carried out in order to establish strategic criteria for the classification of the product portfolio of a fashion marketing company located in the city of Milagro, Ecuador. A mixed approach was adopted, with a descriptive scope and non-experimental design; The sample consisted of 23 articles that represented 46 products from the portfolio, distributed in three categories (A, B and C). Surveys and interviews were conducted and historical inventory data was analyzed to apply demand forecasting and diagnosis; In parallel, the ABC classification was used to identify the products with the greatest impact on rotation. The results showed weaknesses in management: sales projections presented deviations of more than 30% with respect to market behavior, reflecting a disconnection with historical patterns. Regarding product rotation, an imbalance was observed: categories A and B concentrated profitability, while the majority of products in category C remained immobilized, generating cost overruns and reducing the efficiency of the system. It was identified that RCA's inventory strategy was based on maintaining minimum stocks with frequent replenishments. Although this practice sought efficiency, it was vulnerable to volatile scenarios, damaging customer satisfaction. Based on these findings, an ABC classification policy was proposed based on mixed criteria: rotation, contribution margin and seasonality and institutionalizing a dynamic matrix articulated with the S&OP model and performance indicators in order to optimize the portfolio and strengthen decision making.

Keywords: Forecast; S&OP; Demand forecast; Inventory; ABC criterion

Introducción

La gestión del sector de moda ocupa cada vez más la atención de quienes dirigen este tipo de organizaciones, el cual demanda multiplicidad de ideas, estrategias y técnicas para lograr avances en un entorno caracterizado por la competitividad y un crecimiento sostenido en los últimos años. Ante este contexto, las empresas comercializadoras deben apoyarse en la planificación que les permitan anticiparse a las fluctuaciones de la demanda, mejorar su capacidad de respuesta ante el consumidor (Ferreira, 2022).

En este sentido, planificar ya no es una opción, es una cuestión de supervivencia estratégica (Tzu, 2024); en mercados donde el hoy ya es tarde, anticiparse a la demanda es lo que separa a una empresa reactiva de una organización inteligente. Desde una mirada organizacional, la Planificación de Ventas y Operaciones (*Sales and Operations Planning, S&OP*) se presenta como un instrumento metodológico que alinea funciones como ventas, logística, producción y finanzas, a través del uso inteligente de datos históricos y proyecciones (Pedroso, 2015).

Dentro de este proceso, se aclara que la proyección de ventas (*Forecast*) no es sinónimo de S&OP, aunque frecuentemente se los confunde; se trata, en realidad, de uno de sus pilares; el pronóstico aporta una estimación cuantitativa de la demanda futura, funcionando como insumo estratégico dentro del proceso más amplio y transversal que constituye el S&OP, el cual busca garantizar decisiones coherentes y orientadas a la operatividad.

La literatura define el *forecast* como una estimación del volumen de ventas que una organización espera alcanzar en un período determinado, la cual es el resultado de un proceso analítico que integra: a) datos empíricos recabados en las cuentas, b) el conocimiento del mercado y c) los aportes de equipos internos. “En etapas avanzadas de la planificación comercial como la territorial, el pronóstico visibiliza el cómo y el dónde se alcanzarán los objetivos anuales, funcionando como una brújula que orienta decisiones operativas, tácticas y estratégicas” (Melis, 2024, p.16).

Otra herramienta, al igual que el pronóstico, en el proceso de planificación y toma de decisiones es la clasificación ABC. Esta metodología determina fácilmente qué productos tienen el mayor valor en stock en su almacén, contribuyendo con la optimización los recursos precisos de su inventario y permitiéndole implementar soluciones de forma eficaz (Curo,



2021). Integrar esta clasificación con las proyecciones de demanda mejora la precisión del pronóstico, previenen el sobreabastecimiento y roturas de inventario. En el sector calzado donde la variedad de modelos, tallas y marcas exigen seguimiento, la combinación del pronóstico con el análisis ABC anticipa comportamientos del mercado y diseña respuestas más ágiles y rentables.

Aclarado lo anterior, se valora el aporte de Gutarra (2015) quien pone de manifiesto que la calidad de los productos y servicios que se oferten al mercado necesitan cumplir, además de la planificación, con estándares y políticas para ingresar a mercados competitivos; por tanto, las organizaciones deben aplicar técnicas de ingeniería para la mejora continua de procesos y la adecuación de escenarios futuros. “El comportamiento de los clientes no es exactamente igual dos días seguidos, como explica (Hernández y Fuentes, 2024), ningún proceso es capaz de producir dos elementos idénticos y aunque las diferencias sean mínimas, siempre existirán” (p. 1953); la razón de estos criterios es que cualquier proceso a pesar de lo bien diseñado o controlado siempre tendrá variabilidad inherente aún funcionando en condiciones óptimas.

Ahora bien, pensar que una empresa se transforma solo con leyes, tecnología o un organigrama estructurado es ingenuo, así como creer que un calzado se venderá solo por estar en vitrina. El verdadero cambio no ocurre en los sistemas sino en las mentes: entender a las personas, sus deseos, sus decisiones, sus silencios, es lo que activa y transforma realidades tanto individuales como organizacionales. Empero, mientras se habla de innovación, muchas empresas siguen tomando decisiones con los ojos vendados, especialmente en la gestión del portafolio de productos (Utley & Klebahn, 2024).

En rubros como el calzado, donde la volatilidad del mercado y la inmediatez del consumo son dinámicas comunes, la ausencia de planificación y estándares genera desabastecimientos y/o excesos de inventario, en paralelo, debilita la competitividad. La subutilización de los sistemas de información, sumada a la ausencia de análisis de datos rigurosos, por tanto, dificulta una toma de decisiones basada en evidencia y bloquea el desarrollo de respuestas ágiles; la consecuencia: oportunidades perdidas que afectan las cifras y también la capacidad de adaptación en un entorno que no espera (Levy, 2025).

Resulta oportuno destacar que la rentabilidad ya no se obtiene vendiendo en volumen sino mejor, aspecto que complejiza el escenario real y cotidiano de las empresas (Schnyder, 2024). La práctica habitual de aumentar el volumen de ventas o reducir costos son estrategias clásicas para mejorar ganancias en mercados competitivos como el de la moda, no obstante, subir precios puede resultar contraproducente, reducir cuota de segmentos. En este escenario, la gestión del inventario regula el flujo de productos, evita el exceso de mercadería con baja rotación y previene quiebres de stock en aquellos ítems de alta demanda. Así, una planificación basada en datos sostiene el abastecimiento y se convierte en una línea de actuación para preservar la competitividad sin sacrificar la experiencia del cliente ni la salud financiera del negocio (Achurra, 2025).

El presente trabajo se centra en una empresa de productos de moda con más de cuatro décadas de trayectoria en el mercado ecuatoriano; es una comercializadora informal de calzado de mujer que estableció su primera tienda física con línea de hombre y mujer. Su expansión los llevó a ser los pioneros en la ciudad de Milagro en tiendas departamentales donde mantiene aún activa varios productos (ropa, calzado y accesorios) con líneas de hombre, mujer, niños y accesorios deportivos.

Pese a su liderazgo regional y expansión física y digital, enfrenta dificultades en la gestión de inventario. En años recientes, estas barreras se convirtieron en desabastecimientos de productos durante picos de demanda, así como en acumulación de stock en temporadas de baja rotación. A través del análisis situacional, se evidenció una debilidad en los procesos de planificación de operaciones y falencia en la definición de criterios técnicos para la clasificación del portafolio de productos, lo anterior hace mención a la ausencia de políticas estratégicas.

Describiendo más la situación, en 2019 la empresa logró superar sus metas de ventas; sin embargo, incurrió en un error al no anticipar la demanda de determinadas líneas de calzado, derivó en desabastecimiento. Dos años más tarde, en 2021, el escenario se invirtió: en el contexto de la pandemia por COVID-19 y ante la ausencia de mecanismos de control de inventario, la acumulación excesiva de mercadería perjudicó en la rentabilidad de la empresa. Esta dualidad revela una falla estructural: los procesos de abastecimiento se sostienen más en la intuición que en un análisis técnico basado en datos, comprometiendo la capacidad de

respuesta ante las fluctuaciones del mercado. En complemento se argumenta que un análisis interdisciplinario realizado entre los sectores de bodega, ventas y contabilidad de la mencionada empresa ratifica la debilidad diagnosticada. “Sin un modelo de gestión de inventarios sustentado en análisis y clasificación, el negocio queda a la deriva entre la sobrecarga y la escasez (Hernández, 2016).

Similar problema tuvo la empresa peruana Deco Cerámica SAC reseñado en el estudio de Bendezú et al., (2022) quienes se plantearon como propósito proponer una mejora en la gestión de inventarios para reducir los niveles de sobrestock, a partir de la implementación de la metodología *Sales and Operations Planning* (S&OP). La investigación, de tipo descriptiva con enfoque aplicado, identificó como hallazgos la ausencia de una planificación de la demanda respaldada por herramientas estadísticas, así como una falta de políticas definidas en relación con la clasificación de productos, rotación y condiciones de compra; esto provocó un sobrestock al cierre del año 2020 y un sobre costo adicional vinculado a productos de nula o rotación lenta. La empresa opera actualmente con decisiones de compra basadas en intuiciones más que en criterios técnicos, afectando su rentabilidad y eficiencia logística (Bendezú et al., 2022).

En el estudio, Propuesta de un modelo para optimizar el nivel de servicio en una compañía de ascensores a través de S&OP, Pronósticos, Matriz Kraljic y Evaluación Multicriterio ABC, donde sus autores Cornelio y Cupe (2024) diseñaron un modelo para optimizar el nivel de servicio basado en las mencionadas herramientas estratégicas. La metodología combinó técnicas de planificación colaborativa, análisis de proveedores estratégicos y clasificación de inventarios bajo múltiples criterios. Entre los resultados más relevantes, se destaca que antes la empresa manejaba un índice de pedidos atendidos menor al estándar y al implementar el modelo permitió elevar el nivel de servicio del 86,07% al 98,10%, mientras que el error de pronóstico se redujo, pasando de un MAPE del 22,6% a un 9,4% utilizando el método de suavización exponencial simple. Asimismo, se logró una mejora sustancial en la gestión de compras y la alineación de objetivos entre los departamentos de ventas y marketing, consolidando un enfoque centrado en el cliente (Cornelio Yzaguirre & Cupe Gonzales, 2024).

El siguiente referente se centra en reducir el exceso de stock de producto terminado, a diferencia del anterior estudio que apuntó hacia el servicio al cliente. Se trata de un proyecto realizado por De Oliveira & Garcia (2024) quienes desarrollaron un modelo para disminuir el sobrestock en una empresa peruana, cuya gestión ineficiente de inventarios había ocasionado pérdidas económicas anuales que representaba el 14,86% de sus gastos totales. La investigación implementó un enfoque basado en el S&OP, la clasificación ABC y la metodología de Cantidad Económica de Pedido (EOQ). El S&OP permitió alinear la producción con la demanda; la clasificación ABC priorizó los productos de mayor valor y el modelo EOQ ajustó los tamaños de pedido para reducir los costos de mantenimiento y adquisición. Los resultados evidenciaron un incremento en la rotación de inventario de 0,45 a 0,73, así como una disminución en los costos por sobrestock, generando ahorro. Además, la precisión del inventario mejoró así como el uso del almacén, favoreciendo el flujo operativo.

En revisión de los postulados, se identifica una problemática transversal relacionada con la ausencia de políticas sobre niveles de stock de seguridad y stock máximo, derivando en decisiones de compra poco técnicas e inmovilización de capital. Incluso en organizaciones orientadas al cliente, como la empresa de ascensores analizada por Cornelio y Cupe (2024), se evidencian consecuencias por la desalineación entre áreas comerciales y operativas, así como por una débil integración de herramientas de previsión; esta convergencia de fallas en la gestión de inventarios resulta relevante para el problema abordado en el presente estudio, en el que se detectan criterios subjetivos de reposición que comprometen el sistema logístico y respaldan la necesidad de intervenir con modelos de planificación y control que corrijan la improvisación.

Desde una perspectiva teórica, el presente artículo adquiere relevancia al abordar la administración y el control de los niveles de inventario mediante una clasificación de productos, considerando variables como la rotación y las marcas. Esta investigación se posiciona en la convergencia entre la intuición operativa y la analítica de datos, estableciendo criterios para la clasificación de productos en el portafolio de la empresa, alineados con las políticas estratégicas y respaldado por herramientas informáticas que integran proyecciones de demanda y la metodología *Sales and Operations Planning* (S&OP).

Tal definición se concibe como un conjunto de directrices que reducen la escasez y/o exceso de inventario. Su aplicabilidad trasciende lo conceptual y se inserta en el contexto del sector calzado, donde una gestión de inventarios representa una ventaja competitiva tangible, sumando a la línea académica de procesos logísticos en organizaciones.

Considerando lo anterior, el objetivo de esta investigación es establecer criterios para la clasificación de productos en el portafolio de la empresa, alineados con las políticas estratégicas de la empresa comercializadora de productos de moda, tomando como referencia las teorías de clasificación de inventarios ABC y *Sales And Operation Planning S&OP*.

Material y métodos

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, es decir, con la combinación de aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, debido a que resulta beneficioso cuando se pretende comprender un fenómeno desde diversas perspectivas tal como lo expone Creswell (2008). Asimismo, la investigación fue de alcance descriptivo, debido a su propósito de analizar la gestión actual del inventario, como explica Cobo, (2019), el abordaje se fundamenta en la revisión de datos existentes en el sistema de inventario de la empresa, extrayendo información de acciones para modelar una secuencia ordenada de directrices, todo ello sin alterar las políticas estratégicas actuales de la organización.

Respecto al diseño del estudio, se considera no experimental y transversal. Tal como lo define Hernández et al., (2018) el investigador carece de influencia o control sobre las variables y no puede modificarlas de ninguna manera, sino que se dedica a observar y analizar cómo estas variables interactúan entre sí y cómo esta interacción impacta en el comportamiento de los sujetos de estudio, en este caso, las estrategias del sistema de gestión de inventarios. Por otro lado, clasifica como un estudio de corte transversal debido a que la recopilación de datos se llevará a cabo en un solo período.

Unidad de análisis: Empresa comercializadora de productos de moda (RCA)

La empresa maneja varias líneas de productos que comercializa: ropa para hombre, mujer y niños; calzado para hombre, mujer, niños y escolares, accesorios para hombre y mujer. El



análisis de este proyecto de la empresa comercializadora de productos de moda (ropa, calzados, accesorios) está limitado a la línea de calzado para hombre, mujer y niños; excluyendo el calzado escolar por motivos de única temporada de periodo corto. Debido a la problemática explicada por su inventario y siendo el de mayor déficit en tema de control de inventario, se argumenta que el estudio se determina a esta muestra seleccionando aleatoriamente dos artículos de cada especie.

Tabla 1

Muestra

Nro.	Especie	SKU
13	Mocasines	3206111170340 1126111272736
14	Plataformas	1026121270435 1116121272737
15	Sandalias	1196161272737 1126161270438
16	Magnolia	1126101272736 1126101272738
GRUPO 3		
17	Urbanos	238619117058.0 222619117278.0
18	Tenis	2036181170340 2036181170740
19	Skate	208615117279.0 208615117198.0
20	Deportivos	202606117057.0 204606117198.5
21	Casuales	3166041170739 2346041172741
22	Tacones	1126171272735 1596171272735
23	Ballerinas	1016011272736 1586011273636

Nro.	Especie	SKU
GRUPO 1		
1	Pupos	212614117277.5 202614117278.0
2	Bota militar	166081172740 2166081172742
3	Bota policial	237622117278.0 2376221172710.0
4	Botas	215602117239.0 221602117077.0
5	Botines	260603117278.0 229603117059.0
6	Fashion	1586091270538 1036091270536
7	Clásico	204605117058.5 254605117058.0
8	Confort	1126231270436 1126231270434
GRUPO 2		
9	Zapato de bebé	4046201472418 4026201472722
10	Zapatos	4076211370725 4076211470518
11	Pupillos	201613117058.5 4136131370530
12	Ejecutivos	3166071170742 3146071170741

Nota. Tomado de la población

La muestra estuvo compuesta por 23 artículos que abarcan 46 artículos del portafolio, subdivididos en tres grupos (a, b, c). Se aplicaron encuestas (preguntas cerradas) al personal del área de inventarios y operaciones y se realizaron entrevistas (preguntas abiertas) semiestructuradas a dos referentes del área de cadena de suministro. Del mismo, se analizaron datos históricos del inventario con el propósito de aplicar un método de pronóstico de demanda (*forecast*), acompañado de un diagnóstico. En suma, se implementó la técnica de clasificación de inventarios ABC, con el fin de identificar los productos de mayor impacto en la rotación y el valor del inventario.

Las encuestas se aplicaron al personal de los niveles de Planificación y Procesos Gerenciales, Cadena de Valor y Gestión de Apoyo, para conocer la situación interna de la empresa y fundamentar la propuesta de implementación de la metodología S&OP. También se realizaron entrevista a dos figuras del sector de la cadena de suministro de empresa comercializadora de productos de moda (RCA) ver anexos 1 y 2.

Resultados

A continuación se presentan los hallazgos que expresan los resultados del estudio en función del cumplimiento del objetivo:

Resultados de la encuesta

Tabla 2

La empresa RCA tiene un proceso eficiente para gestionar su inventario

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	16,67%
De acuerdo	4	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,33%
En desacuerdo	18	60,00%
Totalmente en desacuerdo	2	6,67%
Total	30	100,00%

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta se evidencia que un 60% considera su desacuerdo en que la empresa posee un proceso eficiente en el manejo de sus inventarios, es decir que no se llevan manuales formalizados de cómo llevar a cabo la gestión de las



mercancías. Mientras que un 16,67% ha señalado que están totalmente de acuerdo que se mantienen estos procesos.

Tabla 3

La empresa RCA tiene dificultades para predecir la demanda de sus productos de moda

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	56,67%
De acuerdo	6	20,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,33%
En desacuerdo	4	13,33%
Totalmente en desacuerdo	2	6,67%
Total	30	100,00%

En relación si la empresa presenta dificultades para predecir la demanda de sus productos de moda, más de la mitad de las personas consideradas en la encuesta (56,67%) han manifestado están totalmente de acuerdo con esta premisa, debido a que no poseen procedimientos para una buena gestión de inventarios. Así mismo, solo un 6,67% considera que la empresa no posee estas dificultades.

Tabla 4

La empresa RCA ha experimentado problemas de exceso de inventario en el pasado

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	63,33%
De acuerdo	4	13,33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,67%
En desacuerdo	2	10,00%
Totalmente en desacuerdo	3	10,00%
Total	30	100,00%

Gran parte de las personas participantes en la encuesta (63,33%) han puesto en manifiesto que están totalmente de acuerdo en que la empresa ha experimentado problemas de exceso de inventario en el pasado, producto de una mala praxis en sus sistemas de gestión de

mercancías. Por otra parte, un 10% señala que no ha sucedido este tipo de dificultades en periodos anteriores

Tabla 5

RCA realiza análisis periódicos de la demanda y la disponibilidad de inventario

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	3,33%
De acuerdo	2	6,67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,67%
En desacuerdo	16	53,33%
Totalmente en desacuerdo	3	10,00%
Total	30	10,00%

Con respecto a la premisa de si la empresa ha realizado análisis periódicos de la demanda y la disponibilidad de inventario, muchos de los involucrados en la encuesta (53,33%) indicaron su desacuerdo a dicho análisis, evidenciando que la compañía no está ejecutando procesos de forma recurrente en el análisis de su posible demanda y si posee el suficiente stock para solventarlo. En contraste a esta opinión, solo un 3,33% señaló que si son realizados estos estudios.

Tabla 6

Considera que el foco del proceso del (S&OP) es balancear la demanda y suministro

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	21	70,00%
De acuerdo	6	20,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,67%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	1	3,33%
Total	30	100,00%

En lo que respecta a que si el foco del proceso del (S&OP) es balancear la demanda y suministro, el 90% de las personas participantes en la encuesta señalaron que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que así es, pues una correcta planificación en las ventas y

operaciones ayudará a la compañía a lograr sus objetivos, a través de procesos ordenados y sistematizados. Por otro lado, un 6,67% se mostró imparcial ante tal afirmación.

Resultados de la entrevista

Tabla 7

Cargo en la empresa

Entrevistados	Cargo
Sujeto 1	Planificador de producción
Sujeto 2	Supervisor Supply Chain

Tabla 8

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa en relación con su portafolio de productos de moda y su gestión de inventario?

Sujeto	ítem
Sujeto 1	Mantener un nivel de inventario adecuado para satisfacer la demanda de los clientes.
Sujeto 2	Mejorar la precisión del inventario para evitar la falta de existencias y las devoluciones.

Tabla 9

¿Cuáles son los factores más importantes para considerar al clasificar productos en categorías dentro del portafolio?

Sujeto	ítem
Sujeto 1	Rotación de inventario, por tipo de producto, estacionalidad. Clasificar por orden de llegada
Sujeto 2	Fifo

Tabla 10

¿Cómo se evalúan actualmente los productos en términos de su desempeño en el mercado y su rentabilidad? ¿Utiliza métrica para medir?



Sujeto	ítem
Sujeto 1	Por las ventas, el margen del beneficio y el ROI
Sujeto 2	Satisfacción al cliente - cobertura del mercado - procesos de producción - eficiencia o rendimiento

Tabla 11

¿Cuáles criterios establece para el procedimiento de cadena de abastecimiento?

Sujeto	ítem
Sujeto 1	Efectividad, flexibilidad
Sujeto 2	Recepción, almacenamiento, ubicación y distribución

Proyecciones de venta

Tabla 12

Forecast Grupo A

Nro.	Especie	SKU	Ventas Históricas	Forecast 15%	Proyección 30%
1	Pupos	212614117277.5	5	6	6
		202614117278.0	1	2	0
2	Bota militar	166081172740	1	2	0
		2166081172742	2	3	1
3	Bota policial	237622117278.0	3	4	0
		2376221172710.0	1	2	1
4	Botas	215602117239.0	5	6	7
		221602117077.0	4	5	3
5	Botines	260603117278.0	7	9	7
		229603117059.0	3	4	3
6	Fashion	1586091270538	1	2	3
		1036091270536	8	10	1
7	Clásico	204605117058.5	1	2	7
		254605117058.0	6	7	6
8	Confort	1126231270436	1	2	1
		1126231270434	2	3	1

En este grupo de productos, se distingue que las proyecciones realizadas por la empresa no representan un dato que corresponda con la realidad del mercado, en este sentido, el análisis del Forecast con una proyección del 15% sobre las ventas históricas ofrece un panorama que



concuenda con el crecimiento de ventas proyectado. En este caso, en el segundo ítem del rubro fashion se nota que las proyecciones realizadas por la empresa están muy por debajo del histórico de ventas.

Tabla 13*Forecast Grupo B*

Nro.	Especie	SKU	Ventas Históricas	Forecast 15%	Proyección 30%
9	Zapato de bebé	4046201472418	2	3	1
		4026201472722	1	2	1
10	Zapatos	4076211370725	5	6	9
		4076211470518	2	3	3
11	Pupillos	201613117058.5	2	3	3
		4136131370530	2	3	3
12	Ejecutivos	3166071170742	2	3	4
		3146071170741	10	12	12
13	Mocasines	3206111170340	7	9	7
		1126111272736	3	4	8
14	Plataformas	1026121270435	2	3	1
		1116121272737	7	9	15
15	Sandalias	1196161272737	8	10	7
		1126161270438	11	13	17
16	Magnolia	1126101272736	8	10	13
		1126101272738	8	10	13

De acuerdo con estos datos, se evidencia que las proyecciones de la empresa para los productos magnolias y los primeros ítems de sandalias y mocasines exceden las proyecciones incluso duplicando el histórico, razón por la cual se evidencia que la empresa no toma en cuenta estos índices de venta históricos para realizar su planificación. Por el contrario, en los zapatos de bebé las proyecciones están por debajo del volumen esperado, lo que puede causar fallas en la disponibilidad del producto.

Tabla 14*Forecast Grupo C*

Nro.	Especie	SKU	Ventas Históricas	Forecast 15%	Proyección 30%
17	Urbanos	238619117058.0	12	14	16
		222619117278.0	4	5	6
18	Tenis	2036181170340	16	19	18
		2036181170740	7	9	1016
19	Skate	208615117279.0	16	19	21



		208615117198.0	11	13	16
20	Deportivos	202606117057.0	15	18	29
		204606117198.5	10	12	14
21	Casuales	3166041170739	15	18	30
		2346041172741	8	10	7
22	Tacones	1126171272735	24	28	36
		1596171272735	17	20	31
23	Ballerinas	1016011272736	2	3	1
		1586011273636			

Las proyecciones iniciales de la empresa en los primeros ítems de deportivos y casuales y ambos ítems de tacones, se muestran con un incremento que no se ajusta a la proyección real de ventas basadas en el histórico.

Diagnóstico

Al analizar el proceso de pronóstico, se evidencia que no cuenta con un fundamento sólido. Las proyecciones se generan sin considerar estudios de tendencias ni porcentajes mensuales, aplicando un aumento general del 30% sin análisis detallado por producto, generando variaciones en el indicador de cumplimiento del pronóstico, necesario en el método S&OP (Planificación de Ventas y Operaciones).

El análisis destacó la necesidad de mejorar la metodología de pronóstico de la empresa al enfocarse en datos históricos y factores específicos de cada producto y mes, con el objetivo de optimizar la precisión de las proyecciones y, en última instancia, la gestión de inventarios.

Análisis del ABC

A continuación, se presenta el análisis ABC de la población total de artículos y de la muestra seleccionada para este estudio:

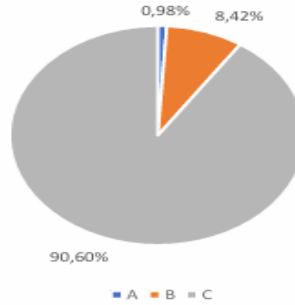
Tabla 15

ABC

Nivel de Servicio	Cantidad	Porcentaje
A	51	0,98%
B	440	8,42%
C	4732	90,60%
Total	5223	100%

Figura 1

ABC General



Como puede observarse, los productos que poseen un nivel de servicio A en la población total analizada, representan menos del 1%, seguido del nivel B con un 8,42% del total. Finalmente, la gran mayoría de productos que abarcan el 90%, se encuentran en la categoría C. Es decir, apenas el 0,98% de los productos que se mantienen en stock, son los que cumplen los parámetros óptimos en rotación de inventario y permanencia en bodega, generando una mejor rentabilidad a la compañía.

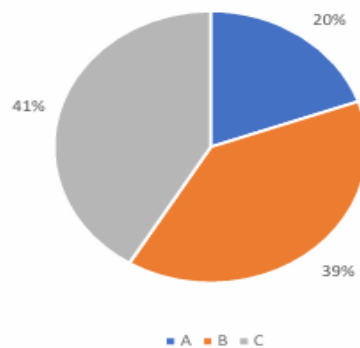
Tabla 16

ABC de la muestra

Nivel de Servicio	Cantidad	Porcentaje
A	9	19,57%
B	18	38,78%
C	19	41,65%
Total	46	100,00%

Figura 2

ABC de la muestra



De acuerdo con estos datos, la muestra seleccionada posee un 19,75% de productos dentro de la categoría A de nivel de servicio, seguido de un 38,78% con un nivel de servicio B y en mayor proporción la categoría C con un porcentaje de 41,65%.

Discusión

La evidencia empírica mediante encuestas, entrevistas, proyecciones y análisis de inventario pone en evidencia la situación actual del portafolio de productos de RCA. Los datos confirman un vacío en los procesos y ausente alineación entre las decisiones tácticas y las directrices estratégicas.

Desde un enfoque teórico, esta situación se puede leer en el aporte de Melis (2024), quien sostiene que el pronóstico no es una cifra sino una brújula operativa que orienta cada paso comercial, logístico y financiero; cuando el pronóstico se convierte en un ejercicio de incremento porcentual sin base analítica, como ocurre en esta empresa con su aumento del 30% aplicado sin distinción, produce azar.

La lectura del método de pronóstico utilizado revela una desconexión con las buenas prácticas propuestas en la literatura. Según Reyes (2018), prever demanda es anticipar ventas y entender las múltiples fuentes de requerimiento de producto, desde pedidos hasta necesidades de reposición o movimientos internos, y ninguna de estas fue adecuadamente contemplada.

El error más costoso se traduce en proyecciones que ignoran los volúmenes históricos, como en el caso de los zapatos de bebé y artículos de calzado *fashion*, donde la oferta proyectada es desproporcionada respecto al comportamiento de ventas pasado. Como enfatiza Laza (2020), “la demanda no siempre se traduce en venta, y viceversa” (p. 44), situación que exige análisis rigurosos, no suposiciones.

En cuanto al análisis ABC, el diagnóstico refuerza lo ya anunciado por Curo (2021): la clasificación de productos según su rotación y valor es necesario para optimizar recursos y tomar decisiones estratégicas. Sin embargo, lo que se evidencia en la empresa es una aplicación nula o distorsionada de este principio.

Un 63,33% de los encuestados afirma haber vivido excesos de inventario como consecuencia de la falta de predicción de productos de alta o baja rotación, lo cual muestra que no se están aplicando los criterios básicos del modelo. Lejos de clasificar, se improvisa y sin

clasificación, el portafolio deja de ser una herramienta estratégica para convertirse en un riesgo financiero.

El análisis de las entrevistas, por su parte, revela que los directivos enuncian objetivos estratégicos como la satisfacción del cliente, eficiencia operativa, precisión de inventarios, pero las métricas reales están divorciadas de esas aspiraciones.

El modelo S&OP (Sales & Operations Planning), mencionado en la encuesta, tiene como meta equilibrar oferta y demanda pero su éxito depende de una sinergia entre previsión, inventario y planificación (Melis, 2024). En ausencia de esta articulación, la empresa avanza en piloto automático, sin saber si avanza o desciende.

Ante el desajuste entre teoría y práctica se argumenta que el problema no es solamente técnico sino estratégico. Establecer criterios de clasificación dentro del portafolio es una decisión política dentro de la empresa que requiere métricas alineadas con visión de negocio. Como lo plantea Curo (2021), el análisis ABC ayuda a visualizar qué productos merecen foco y cuáles deben migrar o desaparecer.

Conclusiones

Se concluye que la empresa comercializadora carece de metodología derivando proyecciones inexactas, desconectadas del comportamiento histórico de las ventas y de los patrones estacionales del mercado: en los últimos tres meses analizados, las desviaciones entre las proyecciones y las ventas superaron el 30%, evidencia una falta de ajuste al ciclo real de consumo. Por ende, la falta de rigor compromete su precisión operativa e incide en la asignación de recursos y cadena de suministro.

Un segundo hallazgo en el análisis del inventario revela desequilibrio en la rotación de productos. Un pequeño grupo de artículos clasificados en las categorías A y B concentra casi toda la rentabilidad del negocio, mientras que la mayoría ubicada en la categoría C permanece estancada, generando costos innecesarios y ocupando espacio sin retorno.

La estrategia de inventario de la empresa se caracteriza por mantener existencias mínimas y realizar reposiciones en cantidades reducidas. Este enfoque pretende capitalizar los costos operativos pero se vuelve vulnerable ante contextos volátiles, como variaciones inesperadas en la demanda o retrasos en el suministro. La falta de márgenes de seguridad, como stock

mínimo o techo, debilita la capacidad de respuesta de la empresa y afecta la satisfacción del cliente, alude a una posición reactiva.

A partir de lo anterior descrito, se propone establecer una política estratégica de clasificación de productos basada en el modelo ABC basado en criterios mixtos: rotación, margen de contribución y comportamiento estacional. Esta política contribuye a identificar los productos con mayor peso estratégico dentro del portafolio, priorizando su disponibilidad, promoción y desarrollo futuro.

Los productos A, altamente rentables y con rotación constante, deben recibir atención prioritaria en reposición, marketing y análisis de tendencias; los productos B, con desempeño moderado, requieren seguimiento contextual y ajustes estacionales; Mientras que los productos C, de baja rotación y rentabilidad, deben ser evaluados para discontinuación, relanzamiento o liquidación programada.

Complementariamente, se recomienda institucionalizar una matriz de decisión dinámica que articule la clasificación de productos con los niveles de inventario permitidos, stock de seguridad y políticas de reposición diferenciadas por categoría. Esta matriz deberá ser actualizada trimestralmente en función de los reportes del modelo de planificación S&OP, incorporando indicadores de desempeño (KPI) como cobertura de inventario, tasa de cumplimiento de pronóstico y rentabilidad por ítem.

Se pretende con ello una gestión de portafolio proactiva, basada en inteligencia comercial, capaz de anticiparse a los cambios del mercado y de sostener una oferta ágil, rentable y alineada con sus objetivos de crecimiento.

Referencias bibliográficas

- Achurra, A. T. (2025). La Logística del Transporte como Factor Clave en la Cadena de Suministro. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 10771-10784.
- Bendezú Parisaca, M. A., Ramos Huaman, M. Z., & Mejía Martínez, H. D. (2022). *Propuesta de mejora en la Gestión de Inventarios para reducir sobre stocks de una empresa comercializadora de cerámicos, basado en S&OP*. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas. Maestría en Dirección de Operaciones
- Cobo Sánchez, F. D. (2019). Gestión del Inventario y la Optimización del Stock en la Empresa Granos del Ecuador. In Lucero, Sandy.



- Cornelio Yzaguirre, T. R., & Cupe Gonzales, A. (2024). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). *Propuesta de un modelo para optimizar el nivel de servicio en una compañía de ascensores a través de S&OP, Pronósticos, Matriz Kraljic y Evaluación Multicriterio ABC*. Ingeniería Industrial.
- Creswell, J. W. (s.f.). Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo. Obtenido de <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>
- Curo Díaz, A. K. (2021). Control de Inventarios para Optimizar la Gestión del Área de Almacén de la Empresa Transportes Pasamayo. Universidad Señor de Sipán. Tesis de Grado
- De Oliveira & Garcia Zela (2024). Diseño de un modelo de gestión de inventarios para reducir stock de producto terminado en una empresa de minerales no metálicos.
- Ferreira, M. (2022). *Marketing internacional*. Editora Senac São Paulo.
- Gutarra, F. (2015). Introducción a la Ingeniería Industrial. Perú: Fondo Editorial de la universidad continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/2192>
- Hernández, J., & Fuentes, L. (2024). Pronóstico de venta de gas licuado de petróleo para carburación en la Cuenca del Papaloapan mediante la generación de datos aleatorios. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 1949 – 1963.
- Hernández Lastre, J. P. (2016). Diseño de una Estrategia de Sales And Operations Planning en una Pyme Colombiana del Sector Cosmético.
- Laza C. (2020). Gestión de Inventarios. Logroño, España: Tutor Formación
- Levy, A. (2025). *Perplejidad y Prosiliencia: Toma de decisiones empresarias cada vez más rápido cuando sabemos cada vez menos*. Alberto Levy. Editorial Rio.
- Melis, D. (2024). *Guía práctica para la planeación de territorios y cuentas clave*. Editorial Lagares de México, S.A, de C.V.
- Nicaragua, E. (2018). Metodología de la investigación e investigación aplicada para Ciencias Económicas y Administrativas. *Revista de La Universidad Autónoma*, 1(1), 1-89.
- Pedroso, C. B. (2015). Dinâmica de implantação do Sales and Operations Planning: principais desafios. *Gestão & Produção*, 662-677.

- Reyes, F. A. (2018). *Mejoramiento en la Gestión de una Bodega de Repuestos y Materiales de una empresa procesadora de frutas*. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Tesis de Grado
- Schnyder, J. E. (2024). *La logística y la guerra de las cadenas*. Bubok.
- Tzu, S. (2024). *El arte de la guerra*. Aroha.
- Utle, J., & Klebahn, P. (2024). *Flujo de ideas: Cómo fomentar la innovación en tu empresa a través de la creatividad*. Ediciones Urano.

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimiento:

N/A

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

Anexos

Anexo 1: Encuesta realizada a los colaboradores del departamento

Alternativas de respuesta:

- ☐ En desacuerdo ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

1. La empresa RCA tiene un proceso eficiente para gestionar su inventario
2. La empresa RCA tiene dificultades para predecir la demanda de sus productos de moda.
3. La empresa RCA ha experimentado problemas de exceso de inventario en el pasado.
4. RCA realiza análisis periódicos de la demanda y la disponibilidad de inventario.
5. ¿Considera que el foco del proceso del (S&OP) es balancear la demanda y suministro?

Anexo 2: Guía de entrevista realizada a experto del sector de la cadena de suministro de empresa comercializadora de productos de moda (RCA)

Puede hablarme sobre su cargo en la empresa.

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa en relación con su portafolio de productos de moda y su gestión de inventario?
2. Cuáles son los factores más importantes para considerar al clasificar productos en categorías dentro del portafolio? (Rotación de inventario, margen de beneficio, tendencias de moda, estacionalidad)
3. ¿Cómo se evalúan actualmente los productos en términos de su desempeño en el mercado y su rentabilidad? ¿Utiliza métrica para medir?
4. ¿Cuáles criterios establece para el procedimiento de cadena de abastecimiento?

