

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting - Tiendas Peruanas SA

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Juan Francisco Cueva Gayoso

María del Carmen Quezada Sandoval

Sandra Milagros Recuenco Patiño

Laura De Las Nieves Vilchez Cuadros

Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes

Surco, noviembre 2020

Apéndice: Informe de Avance del Trabajo de Investigación Final-TIF

Por el presente documento, el suscrito en calidad de Asesor de los alumnos:

1. Juan Francisco Cueva Gayoso Cod. 20085278 Prom. **MBA GI 131**
2. Maria del Carmen Quezada Sandoval Cod. 20069542 Prom. **MBA GI 131**
3. Sandra Milagros Recuenco Patiño Cod. 20069542 Prom. **MBA GI 131**
4. Laura De Las Nieves Vilchez Cuadros Cod. 20023169 Prom. **MBA GI 131**

Quienes se encuentran elaborando el Trabajo de Investigación Final-TIF

denominado: **Business Consulting – Empresa Tiendas Peruanas S.A.**, indico que en la fecha se ha revisado el avance de la Tesis del grupo, encontrando que el avance de la misma se encuentra en un _____ % de avance.

Observaciones: _____

Santiago de Surco, 19/10/2020

Nombre del asesor: **Sandro Sánchez**

Firma:

Fecha límite de entrega al 100% (Área de tesis): _____

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento al equipo de Tiendas Peruanas SA por otorgarnos su confianza y apoyo para realizar este trabajo en un contexto de crisis. Asimismo, a nuestro asesor, Sandro Sánchez Paredes, y a cada uno de los profesores por brindarnos su conocimiento y experiencia a lo largo del programa y la tesis.



Dedicatorias

A nuestras familias, quienes nos dieron el soporte necesario, y a nuestros amigos y compañeros, quienes nos acompañaron a lo largo de este proceso de aprendizaje y contribuyeron en nuestro crecimiento profesional y personal.



Resumen Ejecutivo

Tiendas Peruanas SA, conocida comercialmente como Oechsle, es una organización con fines de lucro perteneciente al sector *retail*, que inició operaciones en el Perú en el año 2008, con la misión de ayudar a sus clientes a verse y sentirse bien a través de la propuesta de tiendas por departamento con enfoque en la mujer. Dado el contexto del presente año, la organización se ha visto impactada por los cambios, restricciones e incertidumbre que generó el COVID-19; causando una pérdida de los ingresos y, a la par, un crecimiento sin precedentes de la venta *e-commerce*. Ante esto, el presente trabajo de consultoría se enfocó en identificar el problema clave principal que afectaba a la compañía, analizando las principales causas y proponiendo alternativas que les permitan solucionarlas y, con ello, generar beneficios tangibles en el corto plazo. Se halló que el problema principal actual para la organización se encuentra asociado a las pérdidas económicas producto del COVID-19. Luego de varias reuniones de trabajo con Oechsle, se identificaron las causas-raíz, que fueron priorizadas de manera conjunta con las áreas de la empresa. Posteriormente, se realizó una investigación de marco teórico relevante y, con ello, una lluvia de ideas que permitió el planteamiento de alternativas de solución y el desarrollo de un prototipo. De estas opciones, las que tuvieron mayor impacto y menor complejidad de implementación fueron ratificadas por la compañía. Sobre las mismas, se planteó un plan de implementación disgregado en tres fases, para segmentar la entrega de soluciones que permitan beneficios tangibles en el corto plazo, medibles a través de indicadores relevantes para la compañía.

Abstract

Tiendas Peruanas SA, commercially known as Oechsle, is a for-profit organization that belongs to the retail sector, which began operations in Peru in 2008, with the mission of helping its customers look and feel good through the proposal of department stores with a focus on women. Given this year's context, the organization has been impacted by the changes, restrictions and uncertainty generated by COVID-19; causing a loss of income and, at the same time, an unprecedented growth in e-commerce sales. Due to this, the present consulting work focused on identifying the main key problem affecting the company, analyzing the main causes and proposing alternatives meant to solve them and, with this, generate tangible benefits in the short time. It was found that the main current problem for the organization is associated with the economic losses caused by COVID-19. After several work meetings with Oechsle, the root causes were identified and, then, prioritized jointly with the areas of the company. Subsequently, an investigation of the relevant theoretical framework was carried out and, with it, a brainstorm that allowed the proposal of alternative solutions and also the development of a prototype. Of these options, those that had the greatest impact and least complexity of implementation were ratified by the company. Regarding them, an implementation plan divided into three phases was proposed to segment the delivery of solutions, allowing tangible benefits in the short term, which were measurable through relevant indicators for the company.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	ix
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Presentación de la Compañía.....	1
1.2 Modelo de Negocio	2
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía.....	5
1.3.1 Misión	6
1.3.2 Visión	7
1.3.3 Valores y cultura.....	8
1.4 Objetivos de Largo Plazo	9
1.5 Conclusión	10
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	11
2.1 Análisis Externo.....	11
2.1.1 PESTE	11
2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	24
2.1.3 Oportunidades y amenazas	29
2.2 Análisis Interno.....	30
2.2.1 Administración y gerencia (A)	30
2.2.2 Marketing y ventas & investigación de mercado (M).....	33
2.2.3 Operaciones & logística e infraestructura (O).....	35
2.2.4 Finanzas & contabilidad (F)	36
2.2.5 Recursos humanos & cultura (H).....	37
2.2.6 Sistemas de información & comunicaciones (I).....	38

2.2.7	Tecnología & investigación y desarrollo (T).....	39
2.2.8	Fortalezas y debilidades	40
2.3	Conclusión	41
Capítulo III: Problema Clave		42
3.1	Metodología de Trabajo	42
3.2	Lista de Problemas.....	42
3.1.1	Pérdidas económicas debido al COVID-19.....	42
3.1.2	Demora para adecuación a nuevos requerimientos.....	43
3.1.3	Demora en ejecución de proyectos	43
3.1.4	Inventarios no actualizados	44
3.2	Matriz de Complejidad versus Beneficio	44
3.3	Problema Central.....	45
Capítulo IV: Revisión de Literatura.....		46
4.1	Mapa de Literatura	46
4.2	Revisión de Literatura	48
4.2.1	Retail: tiendas por departamento	48
4.2.2	Aumento de e-commerce como efecto del COVID-19.....	50
4.2.3	Mejora de experiencia e-commerce en el negocio retail: tiendas por departamento.....	52
4.2.4	Experiencias de implementación de logística inversa y data analytics en retail como efecto del COVID-19.....	54
4.2.5	Experiencias de implementación de logística inversa y data analytics en la tienda por departamento Oechsle como efecto del COVID-19	57

4.3	Conclusión	60
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz		61
5.1	Tiendas físicas.....	61
5.1.1	Reducción de rotación de productos	61
5.1.2	Stock inmovilizado en tiendas físicas	62
5.2	Entorno	62
5.2.1	Cambios en el comportamiento del consumidor	62
5.2.2	Regulaciones estrictas de seguridad y salud.....	63
5.2.3	Incremento del costo de operaciones	64
5.3	Finanzas	65
5.3.1	Reducción del flujo de caja	65
5.3.2	Control de gastos	65
5.3.3	Reducción de compras y control de pagos	66
5.4	Métodos y Políticas Internas.....	66
5.4.1	Key Performance Indicators (KPIs) idealistas.....	66
5.4.2	Procesos manuales	67
5.5	Sistemas	68
5.5.1	Plataforma de e-commerce débil	68
5.5.2	Módulos operativos no integrados.....	69
5.5.3	Stock de proveedores no integrado.....	69
5.6	Servicio delivery	70
5.6.1	Servicio poco desarrollado	70
5.6.2	Ausencia de contacto directo.....	70

5.7	Matriz de Priorización Causa-Raíz	71
5.7.1.	Factibilidad	71
5.7.2.	Beneficio	71
5.7.3.	Análisis de resultado	72
5.7.4.	Conclusión.....	73
Capítulo VI: Alternativas de Solución		74
6.1	Publicidad en Canales Digitales.....	75
6.2	Alianzas con Stakeholders.....	76
6.3	Market Basket Analysis.....	77
6.4	Clustering.....	79
6.5	Ampliación de Cobertura	80
6.6	Modificación de Punto de Envío / Recojo.....	81
6.7	Logística Inversa	81
6.7.1	Gestión de cancelaciones.....	82
6.7.2	Gestión de devoluciones.....	84
6.7.3	Gestión de cambios	86
6.8	Gestión de Quiebre de Stock	88
6.9	Priorización de Alternativas de Solución.....	90
6.10	Diseño de Solución	91
6.10.1	Idear	92
6.10.2	Empatizar.....	92
6.10.3	Definir	94
6.10.4	Prototipar.....	94

6.10.5 Probar	94
6.11 Conclusión	95
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	96
7.1 Fases de Implementación	96
7.1.1 Fases 1 y 2.....	96
7.1.2 Fase 3	98
7.1.3 Costo de implementación	99
7.2 Factores Claves de Éxito	100
7.2.1 Habilitadores.....	100
7.2.2 Riesgos	101
7.3 Conclusión	102
Capítulo VIII: Resultados Esperados	103
8.1 Cálculo de Proyección de Estado de Resultados Integral	103
8.1.1 Supuestos utilizados.....	103
8.1.2 Estado de resultados integral proyectado	104
8.2 Resultados Esperados	107
8.2.1 Incremento de ventas	108
8.2.2 Disminución de impacto en flujo de caja.....	108
8.2.3 Automatización e integración de procesos.....	109
8.2.4 Disminución de ratio de endeudamiento.....	109
8.2.5 Mejor conocimiento del cliente potencial	110
8.2.6 Fidelización de clientes.....	110
8.2.7 Reducción de espacio en tiendas físicas.....	110

8.3	Conclusión	111
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones		112
9.1	Conclusiones.....	112
9.2	Recomendaciones.....	114
Referencias		117
Apéndice A: Guía de Entrevista.....		128
Apéndice B: Gantt de Actividades para el Plan de Implementación		130



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Evaluación de Misión Actual de Oechsle</i>	6
Tabla 2. <i>Evaluación de Visión Actual de Oechsle</i>	7
Tabla 3. <i>Evaluación de Objetivos de Largo Plazo (OLP) de Oechsle</i>	9
Tabla 4. <i>Matriz de Complejidad versus Beneficio</i>	45
Tabla 5. <i>Escala de Puntuación de Factibilidad</i>	71
Tabla 6. <i>Escala de Puntuación de Beneficio</i>	72
Tabla 7. <i>Lista de Priorización de Causas</i>	72
Tabla 8. <i>Estrategia Según Puntaje Obtenido en la Priorización</i>	73
Tabla 9. <i>Alternativas de Solución Planteadas para Causas Identificadas</i>	75
Tabla 10. <i>Evaluación de Alternativas de Solución para Problema Clave</i>	90
Tabla 11. <i>Alternativas de Solución Planteadas para Causas Identificadas</i>	100
Tabla 12. <i>Método No Pat sin Propuesta</i>	104
Tabla 13. <i>Método No Pat con Propuesta</i>	104
Tabla 14. <i>Estado de Resultados Integral Proyectado sin Propuesta</i>	105
Tabla 15. <i>Estado de Resultados Integral Proyectado con Propuesta</i>	106
Tabla 16. <i>Método No Pat Neto</i>	107
Tabla 17. <i>Indicadores de Cumplimiento de Objetivos Propuestos al 2021</i>	107

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Tiendas a nivel nacional de Oechsle.....	2
<i>Figura 2.</i> Pilares estratégicos de Oechsle.....	3
<i>Figura 3.</i> Cadena de abastecimiento de la línea textil mujer de Oechsle.....	4
<i>Figura 4.</i> Modelo de negocio canvas de Oechsle.	5
<i>Figura 5.</i> Evolución del empleo formal privado en Perú.	15
<i>Figura 6.</i> Evolución del crédito real de consumo en Perú.	15
<i>Figura 7.</i> What worries the world (Latam), Mayo 2020.....	17
<i>Figura 8.</i> Las cinco fuerzas de Porter de Oechsle.	24
<i>Figura 9.</i> Organigrama de primera línea de Oechsle.	32
<i>Figura 10.</i> Mapa conceptual de la investigación a realizar: Pérdidas económicas debido al COVID-19 que impiden sostenibilidad del negocio de <i>retail</i> : tiendas por departamento en el tiempo.....	47
<i>Figura 11.</i> Diagrama de Ishikawa para Problema Clave Identificado.....	61
<i>Figura 12.</i> Flujograma de Atención de Pedidos	67
<i>Figura 13.</i> Soluciones planteadas para problema clave de Oechsle.	74
<i>Figura 14.</i> Pantalla para devolución de dinero en cancelación de pedidos con PayU.....	84
<i>Figura 15.</i> Pantalla de devolución de producto y flujo de proceso con <i>giftcard</i>	86
<i>Figura 16.</i> Pantalla de cambio de producto y flujo de proceso.	88
<i>Figura 17.</i> Pantalla de cancelación de producto por falta de <i>stock</i>	89
<i>Figura 18.</i> Matriz de complejidad versus impacto de alternativas de solución.....	91
<i>Figura 19.</i> Fases propuestas para alternativas de solución.....	91
<i>Figura 20.</i> Pasos de design thinking para solución planteada.	92
<i>Figura 21.</i> Mapa mental de casuísticas asociadas a logística inversa.....	93
<i>Figura 22.</i> Mapa de empatía del cliente.	94

Capítulo I: Situación General

En este capítulo se realizará una presentación de la compañía y las condiciones en las que se encuentra a la fecha, su modelo y líneas de negocio, así como la declaración de su misión, visión, valores y cultura. Posteriormente, se listarán los objetivos de largo plazo y se concluirá con un análisis sobre los puntos revisados y la situación actual.

1.1 Presentación de la Compañía

La compañía Tiendas Peruanas SA, con nombre comercial Oechsle y perteneciente al sector *retail* peruano, fue constituida en junio del 2008 por el Grupo Intercorp, uno de los principales grupos económicos del Perú, como parte de su estrategia de aportar al desarrollo y bienestar de las familias peruanas mediante la propuesta de tienda por departamento. De acuerdo a BBVA (2019), el sector *retail* del país se encuentra en una desaceleración los últimos cinco años, aportando 2.5% al PBI en el 2019, en comparación con 4% el año anterior. Dicho sector se encuentra conformado por: (a) supermercados, (b) tiendas por departamento, (c) tiendas de mejoramiento del hogar, (d) ferreterías, (e) farmacias y boticas, y (f) tiendas de venta de libros, periódicos y artículos de papelería. Las tiendas por departamento representan el 17% de las ventas del sector al 2019 y se habían encontrado en aumento los últimos años, sin embargo, en el año 2019 no se registró crecimiento (Ministerio de la Producción, 2020).

A la fecha, Oechsle se encuentra posicionada en el mercado peruano como la tercera tienda por departamento del país, detrás de Saga Falabella y Ripley, quienes se encuentran correspondientemente en primer y segundo lugar, con un *market share* de 10.6 % e ingresos ascendentes a 930 millones de soles (Ochoa, 2019). Las ventas de la compañía crecen a un promedio de 5% en los últimos cinco años y se encuentran operando a pérdida, teniendo una tendencia positiva y la proyección, previa a la pandemia, de alcanzar el punto de equilibrio en el 2020. Cuenta con presencia a nivel nacional en nueve departamentos, con una tienda por

cada departamento, y con 18 tiendas en Lima, utilizando las marcas comerciales de Oechsle y Sfera bajo los conceptos de tiendas por departamento y tiendas boutique, correspondientemente. Su tienda más reciente fue abierta en el nuevo centro comercial Real Plaza Puruchuco, inaugurado en noviembre del 2019 en el distrito de Ate en Lima, como parte de la oferta de tiendas ancla del *mall* (PerúRetail, 2019). Ver Figura 1.



Figura 1. Tiendas a nivel nacional de Oechsle.

1.2 Modelo de Negocio

Oechsle se dedica al negocio *retail* como tienda por departamento con enfoque en la oferta de textiles dirigido al segmento de mujeres en edades entre 18 a 35 años de los niveles socioeconómicos B y C, dependientes o independientes, y que tienen como necesidad el disfrutar de ser ellas mismas mediante la moda. Para brindar esto, la compañía se basa en cuatro pilares estratégicos que tienen como centro al cliente: (a) mejor valor por dinero, (b) expansión de omnicanalidad, (c) experiencia del cliente sin fricción, y (d) personalización.

Ver Figura 2. En el contexto de COVID-19, la empresa ha actualizado su Plan Estratégico y ha revisado también sus pilares estratégicos, los cuales se mantienen alrededor del cliente, pero se ha añadido un quinto pilar asociado al talento, con la finalidad de reconocer al mismo en la compañía y su importancia en el sector *retail*.

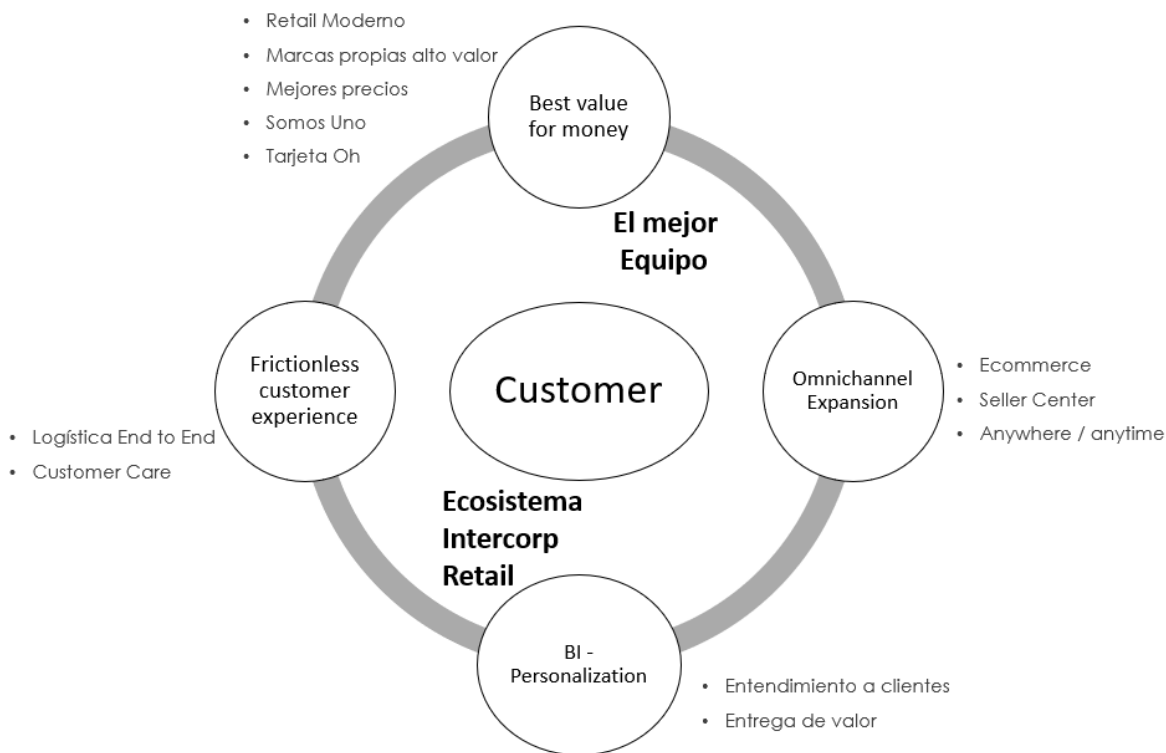


Figura 2. Pilares estratégicos de Oechsle.

El modelo de negocio es el de *retail*, o venta minorista, y consiste en ofrecer productos de manera masiva al público en espacios comerciales, como tiendas físicas, así como en espacios digitales mediante el *e-commerce*, luego del cual se ofrecen las opciones de recojo en tienda o de entrega a domicilio. Asimismo, Oechsle mantiene otras líneas de negocio como la de *marketplace*, donde hace uso del espacio digital en su página web para la venta de productos de otras empresas, teniendo ingresos correspondientes a la renta de dicho espacio digital. Para esto, Oechsle tiene como aliados estratégicos a otras empresas del grupo Intercorp tales como Real Plaza, dueña de los centros comerciales del grupo, Supermercados Peruanos SA, que opera Plaza Vea y complementa la propuesta de valor para las familias

peruanas e InRetail, que opera las tiendas y centros comerciales del grupo; así como Financiera Oh! e Interbank como medios de pago y financiamiento para las compras.

De igual manera, la compañía ha identificado como parte de su estrategia los principales atributos que valoran sus clientes *target* asociados a la propuesta de valor y definición del negocio, siendo los principales: (a) precios accesibles, (b) variedad de productos y modelos, (c) productos de calidad, (d) buena ubicación de las tiendas; y, (e) beneficios del uso de la tarjeta de crédito. A continuación se presenta la cadena de suministros de la principal línea de negocio, oferta de textiles a mujeres, en donde Oechsle alinea la misma a la estrategia competitiva, enfocándose siempre en las necesidades del cliente. Ver Figura 3.

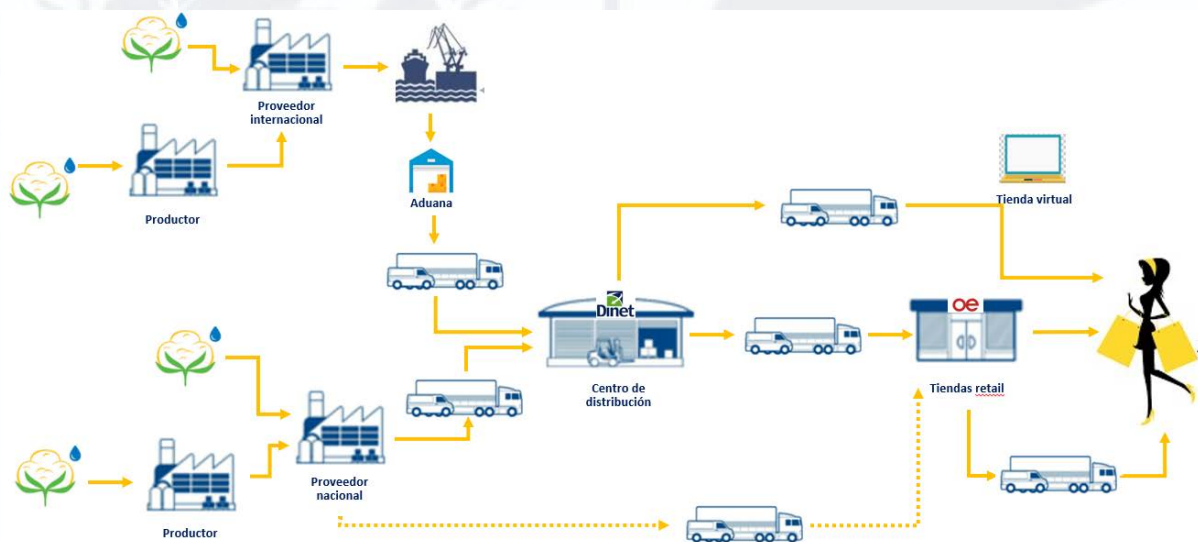


Figura 3. Cadena de abastecimiento de la línea textil mujer de Oechsle.

Dicha cadena se encuentra compuesta por cuatro etapas principales, iniciando con el pedido del comprador de Oechsle, quien realiza el mismo teniendo en cuenta la demanda del mercado y pudiendo ser este pedido realizado a un proveedor nacional o internacional. Posteriormente, se tiene la etapa en la que el proveedor recibe el pedido y se diferencia entre proveedores distribuidores y proveedores productores, a quienes se les realiza una compra directamente para textiles de mujer. Luego, la etapa en que el comprador recibe el suministro y lo envía al centro de distribución, a cargo de un operador logístico, del cual parte a cada

tienda de acuerdo a la demanda proyectada. Finalmente, se tiene la comercialización del producto con el cliente, quien adquiere el mismo a través de la tienda física o mediante el canal digital, eligiendo el recojo del producto en tienda o envío a domicilio.

El modelo de negocio de la compañía se resume en la Figura 4, mediante el uso de la metodología canvas, donde se detalla: (a) Segmento de clientes, (b) Propuesta de valor, (c) Canales, (d) Relación con los clientes, (e) Fuentes de ingreso, (f) Actividades claves, (g) Socios claves, y (h) Estructura de coste. Ver Figura 4.

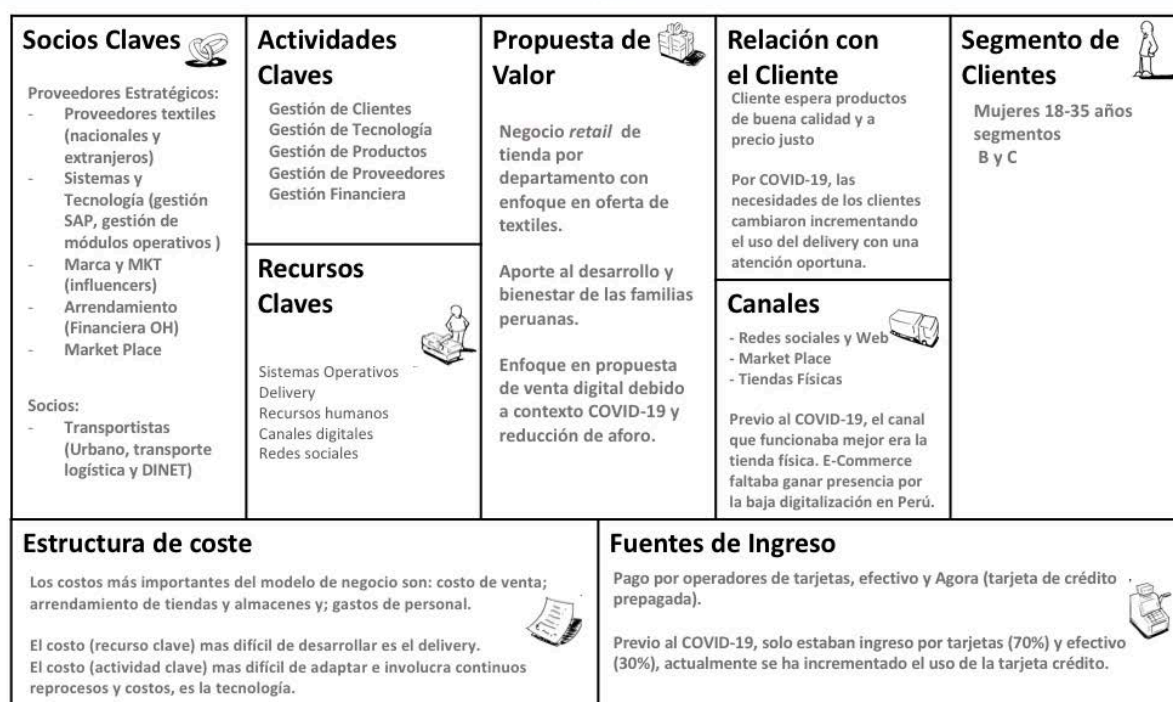


Figura 4. Modelo de negocio canvas de Oechsle.

Adaptado de Business model generation: *A handbook for visionaries, game changers and challengers*, por A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2010, Hoboken, NJ: Wiley.

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

A continuación, se procederá a exponer y analizar la misión, visión, valores y cultura, los cuales fueron declarados por la compañía desde el inicio de sus operaciones en el año 2008 y que siguen vigentes a la fecha.

1.3.1 Misión

La misión de la empresa se presenta como: “Ayudar a nuestros clientes a verse y sentirse bien” (Oechsle, 2020). Dicha propuesta debe responder a la razón de ser de la compañía por lo que se procedió a evaluar la misma bajo el modelo planteado por D’Alessio (2015), quien considera que una declaración de misión debe incluir nueve principales componentes, cada cual puede ser analizado por medio del uso de preguntas pertinentes. Ver Tabla 1.

Tabla 1

Evaluación de Misión Actual de Oechsle

Componente	Preguntas pertinentes	Cumple
Clientes – consumidores	¿Quiénes son los clientes o consumidores de la organización?	Sí
Bienes o servicios	¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?	Sí
Mercados	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?	No
Tecnologías	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?	No
Objetivos de la organización	¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad? ¿Cuál es su solvencia financiera?	No
Filosofía de la organización	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?	Sí
Auto concepto	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?	No
Preocupación por imagen pública	¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios y ambientales/ecológicos?	Sí
Preocupación por empleados	¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?	No

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3era ed., p. 103), por F. A. D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

En base a lo revisado, se observa que el enunciado que utiliza la compañía como misión no cumple con la mayoría de criterios, por lo que la misión enunciada podría no ser lo suficientemente clara en cuanto a su propósito y diferenciación y es recomendable redactar nuevamente la misma. Teniendo como base los factores principales, relacionados con sus clientes y el futuro de la organización, necesarios en una misión; así como los componentes ya repasados (D’Alessio, 2015), se propone la siguiente misión para Oechsle: “Contribuir con nuestros clientes

a verse y sentirse bien, a través de una experiencia omnicanal de compra personalizada, logrando su preferencia y la rentabilidad de la compañía.”

1.3.2 Visión

La compañía define su visión de la siguiente manera: “Tienda por departamento enfocada en la mujer peruana líder en crecimiento y rentabilidad, que brinda productos a los mejores precios a través de una experiencia omnicanal” (Oechsle, 2020). Este enunciado debe representar el futuro deseado de la empresa e implica un enfoque a largo plazo, por lo que evaluará de acuerdo a lo propuesto por D’Alessio (2015), considerando nueve criterios, estando los dos primeros relacionados a la ideología central de la organización y su visión de futuro y, los siete restantes, a sus características. Ver Tabla 2.

Tabla 2

Evaluación de Visión Actual de Oechsle

Componente	Cumple
Tiene una ideología central	Sí
Tiene una visión de futuro	Sí
Es simple, clara y comprensible	Sí
Es ambiciosa, convincente y realista	Sí
Se encuentra definida en un horizonte de tiempo que permita cambios	No
Está proyectada a un alcance geográfico	Sí
Es conocida por todos	Sí
Se encuentra expresada de manera tal que crea un sentido de urgencia	Sí
Es una idea clara desarrollada sobre adonde desea ir la organización	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3era ed., p. 101), por F. A. D’Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

Tomando como base lo analizado en la tabla anterior, se observa que el enunciado de la visión cumple con la mayoría de criterios, sin embargo, se recomienda redactar nuevamente el mismo y brindar mayor alcance sobre los objetivos a largo plazo que busca la empresa teniendo en cuenta los cambios en el contexto, que impulsan el comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías como apoyo así como las nuevas preferencias del consumidor. Con ello, se propone la siguiente visión para Oechsle: “Para el 2022 ser la tienda por departamento líder en crecimiento y

rentabilidad, preferida por la mujer peruana, ofreciendo productos a los mejores precios a través del uso de innovación y tecnología para una experiencia omnicanal, entretenida y valorada.”

1.3.3 Valores y cultura

Los valores de la organización son los siguientes (Oechsle, 2020):

- Pasión por el cliente
- Respeto e integridad
- Innovación
- Orientación al logro
- Espíritu de superación
- Autenticidad y diversión

Dichos valores son importantes ya que constituyen el patrón de actuación y guían el proceso de toma de decisiones de los colaboradores y representan sus creencias, tradiciones y personalidad (D'Alessio, 2015). Por ello, es importantes que estos valores declarados se encuentren alineados con la misión, visión y objetivos que tiene establecida la organización para que estos sirvan de refuerzo y ayuden a alcanzar las metas.

A su vez, la cultura de la organización se encuentra influenciada por el grupo corporativo al que pertenece la compañía, que fomenta la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones y modelos de negocio eficientes de manera anual mediante la realización de ferias entre las diferentes empresas que conforman el grupo, donde estas compiten entre sí. Asimismo, se promueve una cultura moderna con horarios y vestimenta flexibles, así como el uso de políticas de puertas abiertas, donde se prioriza el logro de objetivos y el buen clima laboral, así como los valores, que son similares a los del grupo Intercorp. Oechsle también apoya el bienestar de la mujer, considerada como un género en desventaja en la sociedad peruana, y realiza campañas a favor de ella, como la publicitada en el año 2019 contra la violencia de las mujeres (Fernández, 2019), esto se encuentra alineado a su misión.

1.4 Objetivos de Largo Plazo

Oechsle cuenta con objetivos definidos a corto plazo para el año 2020, siendo el principal de carácter económico, correspondiente al incremento de ventas en 16.4% manteniendo un margen bruto de 29%. También tiene definidos objetivos a mediano plazo para el periodo de 2020-2022, donde su principal reto radica en superar a Ripley y, de esta forma, posicionarse como la segunda tienda por departamento a nivel nacional. Sin embargo, la compañía no ha planteado objetivos de largo plazo posteriores al periodo 2022.

Dado el sector en el que se desenvuelve así como el contexto, se considera un horizonte de tiempo de dos años para definir los objetivos a largo plazo. En base a ello, se proponen los siguientes objetivos para el año 2022, teniendo en cuenta que sean SMART, así como lo indicado por D'Alessio (2015), quien considera nueve características que estos deben tener y recomienda la identificación de áreas de la organización donde debe destacar para satisfacer al cliente, dado el contexto, el área principal es *e-commerce*. Ver Tabla 3.

Tabla 3

Evaluación de Objetivos de Largo Plazo (OLP) de Oechsle

N°	Descripción OLP	Específico (S)	Medible (M)	Alcanzable (A)	Relevante (R)	Temporal (T)
OLP1	Alcanzar el primer lugar en el sector <i>retail</i> de tiendas por departamento en el 2022, estando en el tercer lugar al 2020.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
OLP2	Incrementar las ventas por comercio electrónico de 57 millones de soles a 100 millones de soles para el 2022.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
OLP3	Disminuir la cantidad de m ² en las tiendas físicas de 150,091 a 100,000 para el año 2022.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
OLP4	Ser la mejor tienda por departamento para nuestros colaboradores, logrando estar dentro del top ten de Great Place to Work para el 2022, ocupando el puesto 15 el 2019. (1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. (1) Great Place to Work. (2019). Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2019>

1.5 Conclusión

Oechsle es una compañía que ofrece productos como minorista al mercado peruano con enfoque en segmentos que considera no son atendidos de manera correcta por la competencia en la industria, buscando de esta manera aportar al bienestar de la mujer en la sociedad peruana. A nivel de grupo, este tiene como objetivo la mejora del bienestar de las familias peruanas a través de los servicios que ofrecen desde banca hasta seguros, universidades y centros comerciales. Esto se encuentra alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 de igualdad de género y el ODS 10 de reducción de las desigualdades (Naciones Unidas, 2015). Teniendo en cuenta lo mencionado, se puede considerar que la compañía favorece, por sí misma y como grupo, a la creación de valor compartido al buscar mediante sus negocios el éxito económico atendiendo a su vez a las necesidades existentes en la sociedad (Porter & Kramer, 2011).

Sin embargo, después de lo analizado a lo largo del capítulo, se concluye que debe renovar su visión y misión al contexto en el que se encuentra actualmente el mundo y la industria, añadiendo la innovación y tecnología dentro de su prioridad así como teniendo en cuenta al nuevo consumidor y lo que este busca. Esto también debe reflejarse en sus objetivos a largo plazo, dándole prioridad a la venta por comercio electrónico, la reducción de tiendas y la satisfacción del cliente, sin dejar de lado el enfoque en la sociedad y en sus propios colaboradores así como su meta principal de posicionarse como líder en el mercado peruano de tiendas por departamento.

Capítulo II: Análisis del Contexto

En este capítulo se procederá a analizar el contexto en el que se desenvuelve la compañía. Se iniciará con un análisis externo del entorno de la industria donde se desenvuelve, para identificar las principales oportunidades y amenazas que puedan impactar su desempeño. Posteriormente, se realizará un análisis interno, apoyado de entrevistas con las diversas gerencias, del cual se establecerán las principales oportunidades y debilidades que puede utilizar la organización a su favor. Con ello, se concluirá sobre cómo los puntos encontrados impactan a la compañía.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 PESTE

Se utilizará la herramienta PESTE para analizar el entorno de la industria y determinar de esta manera las principales oportunidades y amenazas que puedan impactar en el logro de los objetivos a corto y largo plazo de la compañía. Dicha herramienta considera los siguientes aspectos: (a) político-legal, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ecológicos (D'Alessio, 2015). En el análisis de cada factor se ha incluido a su vez el impacto generado por el COVID-19, declarado como pandemia por la OMS el 11 de marzo del 2020 (OMS, 2020).

Político-legal.

El Perú es un país en democracia con un gobierno electo por medio de votaciones realizadas cada cinco años, siendo las últimas realizadas las del año 2016. Sin embargo, la inestabilidad política entre los poderes ejecutivo y legislativo en los últimos años, con el cierre del Congreso en setiembre del 2019 (Bazo, 2019), puede generar incertidumbre en los peruanos y, esto, impactar en su consumo, así como en las inversiones en el país. Esta tensión política se incentivó con el intento de vacancia realizado por el Congreso en el mes de setiembre, el cual finalmente fue desestimado al no alcanzar los votos necesarios (BBC, 2020). Ante ello, se han confirmado las elecciones presidenciales a realizarse en el mes de abril 2021, con lo cual el

gobierno actual, debilitado, tendrá que mantenerse hasta julio de dicho año (El Peruano, 2020). Dada la incertidumbre respecto a las tendencias del nuevo gobierno aún no electo, se espera un periodo de tensión política extendido, con un impacto negativo en el producto bruto interno del próximo año, así como en las inversiones y el consumo de la ciudadanía.

Por otra parte, el sector *retail* se encuentra cada vez más regulado por el gobierno. Un ejemplo de esto se dio en el 2014, cuando se tuvo en la mira a las promociones de supermercados que realizaban ofertas de 2x1 o 3x2 consideradas como maliciosas, ante ello, se promulgó el Decreto Supremo 010-2016-IN (El Peruano, 2016), que regula las promociones comerciales a través la Oficina Nacional de Gobierno Interior (ONAGI). Esto representa un riesgo, ya que afecta a la operación y campañas de venta de las empresas en el rubro, quienes tienen que realizar dichas gestiones previamente al lanzamiento de campañas. Adicionalmente, existen otros organismos reguladores que velan por el bienestar y los derechos de los consumidores, tales como INDECOPI y la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor. Durante la pandemia, los reclamos de los clientes aumentaron, creciendo en junio un 445% en comparación con meses anteriores (RPP, 2020), llegándose a recibir más de 6,000 reclamos referidos a compras realizadas por internet, donde Saga Falabella, Ripley y Sodimac fueron las empresas más reincidentes (Andina, 2020). Dada esta situación, se espera un refuerzo en el organismo regulador, que está planificando la implementación de una ventanilla única de reclamos lista para el 2021 (Miranda, 2020). Ello implicará para las compañías del sector priorizar la experiencia del cliente, buscando su satisfacción y reduciendo los tiempos de atención de procesos postventa con la finalidad de solucionar sus solicitudes, problemas o necesidades de manera ágil.

Además, debido al COVID-19, el gobierno realizó una serie de anuncios y decretos que restringieron la operación comercial de las empresas y la movilización de las personas. Esto ha impactado en la operativa, al paralizar inicialmente al sector en cuanto a ventas tanto físicas como despacho de ventas *online*. Posteriormente, en el mes de mayo se aprobó el reinicio de los

despachos y ventas *online*, con lo cual se retomó la operativa de cara a entrega a clientes, teniendo en cuenta las nuevas normativas indicadas en cuanto a seguridad y distancia a mantener. Luego de ello, en junio se aprobó la apertura de centros comerciales, con lo que las tiendas físicas volvieron a atender al público de manera progresiva a partir del día lunes 22 de junio, teniendo en cuenta nuevas normativas y aforo reducido al 50% así como algunas provincias donde se consideró mantener mayor restricción debido al alto nivel de contagio (Andina, 2020). A partir del mes de octubre, se inició la fase 4 del plan de reactivación económica, con lo cual se amplió el aforo de tiendas a 60% y se liberaron las restricciones de transporte entre provincias así como aislamiento de algunas provincias (El Peruano, 2020). Esto permitió a la compañía la apertura de la totalidad de sus tiendas la primera semana de octubre, siendo las tiendas físicas de Ica y Huánuco las últimas en ser reactivadas al público, significando esto el haber vuelto a una operatividad de 100% con un aforo limitado.

Económico.

La situación de la economía peruana se refleja en los resultados del sector *retail*, por lo que es importante analizar a la misma. En los últimos años, el Perú se ha posicionado como una de las economías más estables de América del Sur, esto sustentado en una base macroeconómica sólida, lo cual se observa en los indicadores económicos del país tales como: (1) deuda pública, (2) reservas internacionales, (3) riesgo país, y (4) inflación. De acuerdo al marco macroeconómico anual (Oliva, 2019), la deuda pública del país es la menor de la región, con un 26.9% del PBI, casi similar a la de Chile con 27.2% y muy por debajo de otros países vecinos. Asimismo, es el país con mayores reservas internacionales, con un 28.2% del PBI nacional, delante de otros como Brasil (20.4%), Colombia (15.8%) y México (13.9%). El Perú también se ubica como el país con menor inflación interanual, con un promedio de 2.2%, versus Chile (2.8%), Colombia (3.4%), México (3.7%) y Brasil (3.9%). Todo esto se refleja también en ser el país con el menor riesgo de la región, con 108 pbs en promedio entre enero y agosto 2019.

Sin embargo, debido al COVID-19, las proyecciones económicas de los principales indicadores, como el producto bruto interno, o PBI, se han visto afectados de manera negativa, con lo cual se proyectó en junio que la economía peruana caerá 12% en el 2020 (Quintanilla, 2020). Dicha proyección se ha mantenido alrededor de 12% para el 2020; sin embargo, según el FMI, el cierre del PBI al 2020 tendría una caída de 13.9% y no se recuperaría en el 2021, donde tendría un crecimiento de 6.5%, a diferencia de una recuperación de 10% esperada por el gobierno (Gestión, 2020). Esto tendrá una serie de impactos en el negocio como, por ejemplo, la reducción de consumo de los peruanos, lo cual implica una reducción en las ventas, así como también cambios en la prioridad al momento de realizar compras. Ante esta situación, el gobierno propuso el programa llamado Reactiva Perú, a través del cual busca reactivar la economía, y mediante el que se están ofreciendo préstamos a empresas con tasas de interés bajas (Alva, 2020); lo cual es una oportunidad para la empresa de obtener capital a un costo menor al usual.

Asimismo, esta proyección negativa también impactará en el empleo formal, el cual había estado incrementando en los últimos meses previos a la pandemia, creciendo a la par del crédito consumido. Ver Figuras 5 y 6. Entre marzo y mayo se perdieron más de dos millones de empleos solo en Lima Metropolitana (INEI, 2020), esta situación empeoró a medida que avanzaba la pandemia y las restricciones impuestas por el gobierno, con lo cual, de acuerdo a la OIT, el Perú es el país con el caso más dramático de América Latina, con una pérdida del 50% de empleos formales (RPP, 2020). Esto ha significado una fuerte reducción en el poder adquisitivo de las familias peruanas, quienes optarán más por el ahorro que por el consumo de productos o servicios que no sean esenciales, como por ejemplo, la moda. También implica un escenario donde las compañías podrán encontrar mano de obra más barata, dado el contexto, y donde, de ser posible, deberán buscar fomentar el desarrollo de su personal asociándolo a la estrategia del negocio, dado su valor en el caso de negocios asociados a servicios.

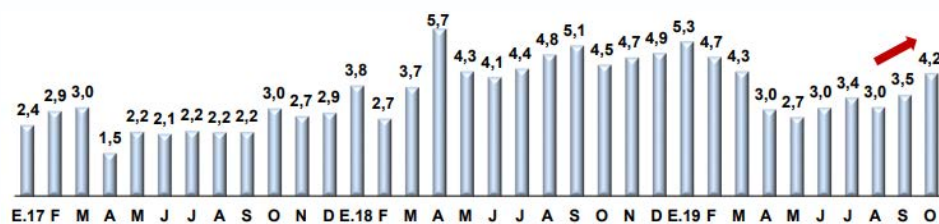


Figura 5. Evolución del empleo formal privado en Perú.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2019-presentacion.pdf>)

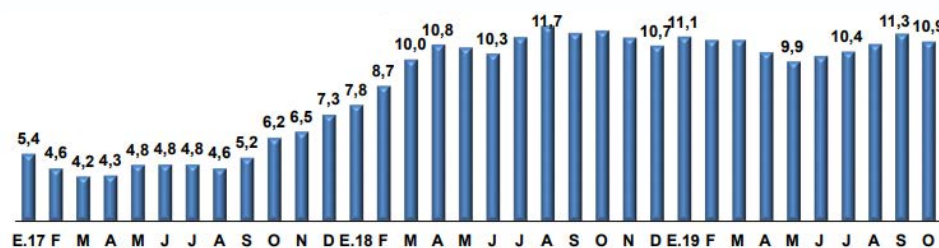


Figura 6. Evolución del crédito real de consumo en Perú.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2021”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2019-presentacion.pdf>)

Por otra parte, es importante resaltar la situación del uso de crédito en el país. Debido al COVID-19, las personas estarán optando por el uso de tarjetas de crédito en reemplazo del dinero físico, cuya manipulación implica un riesgo de contagio. A la fecha, las cuatro empresas que lideran el sector de *retail* en el Perú han creado sus propias tarjetas de crédito: Tarjeta Saga, Tarjeta Ripley, Tarjeta Oh y Tarjeta Cencosud. En línea con esto, un estudio realizado por la consultora Minsait, reveló que, al 2019, existe un crecimiento del número de operaciones realizadas en Latinoamérica vía tarjetas de crédito, superando 20,000 millones de transacciones en el 2017, lo que representa un 78,6% del total de operaciones de pagos electrónicos minoristas registrados (Prieto y Ispizua, 2020). No obstante, el Perú se encuentra posicionado como uno de los países con menos tarjetas de crédito, muy por detrás de países más tarjetizados, como Chile y Colombia (Prieto y Ispizua, 2020). Con ello, se observa una oportunidad para el *retail* de

complementar su oferta con el crédito mediante tarjetas propias, fomentando el uso de las mismas mediante promociones así como buscando fidelizar a los clientes actuales.

Social.

Durante los últimos años, el principal problema social en el país era el nivel de inseguridad percibida por los ciudadanos, con un 86% de personas que creen que serán víctimas de algún hecho delictivo, según un estudio realizado por IPE (2019). Esto se ve reflejado en las noticias diarias, donde predominan historias de robos y asaltos. Sin embargo, a raíz de la llegada del COVID-19 y la imposición del estado de emergencia con aislamiento social en marzo, la delincuencia decayó por temor al contagio. Dada la decadencia de la economía peruana y la progresiva reapertura de tiendas y provincias mediante el programa de Reactiva Perú, se ha vuelto a evidenciar delincuencia y se espera que esta actividad retome sus indicadores anteriores. Para el mes de mayo, dos meses después de la llegada del COVID-19 al país, este sobrepasó a la inseguridad como la principal preocupación para los peruanos, con un promedio de 65% en comparación con un 45% asociado a crimen y violencia (IPSOS, 2020). Ver Figura 7. Ante esto, la compañía deberá enfocarse en medidas de seguridad ya no solo respecto a los saqueos, sino también considerar la salud de las personas, reduciendo aforos en tiendas y mejorando sus procesos de atención, priorizando el canal de ventas por internet y reforzando el servicio de *delivery* de manera que sea seguro y una buena experiencia para los clientes.

El COVID-19 ha generado también cambios en los comportamientos del consumidor. Según el estudio realizado por IPSOS (2020), el peruano priorizará el ahorro y el quedarse en casa, realizando sus compras desde el hogar y adaptándose a una nueva convivencia y relaciones de manera remota. Antes del inicio del estado de emergencia, el peruano realizaba sus compras un 96% en bodegas, 92% en mercados, 74% en centros comerciales, 72% en supermercados y 58% en tiendas por departamento. Adicional a ello, para el peruano el “comprar” representa una experiencia social, donde la marca es importante para el 77% de

consumidores, según IPSOS (2020). Durante el aislamiento social, cambia su comportamiento de la siguiente forma: (1) desarrollan nuevos comportamientos, (2) recomiendan nuevas opciones, (3) consideran nuevos atributos, (4) prueban nuevas marcas, productos y servicios, y (5) compran a través de nuevos canales.

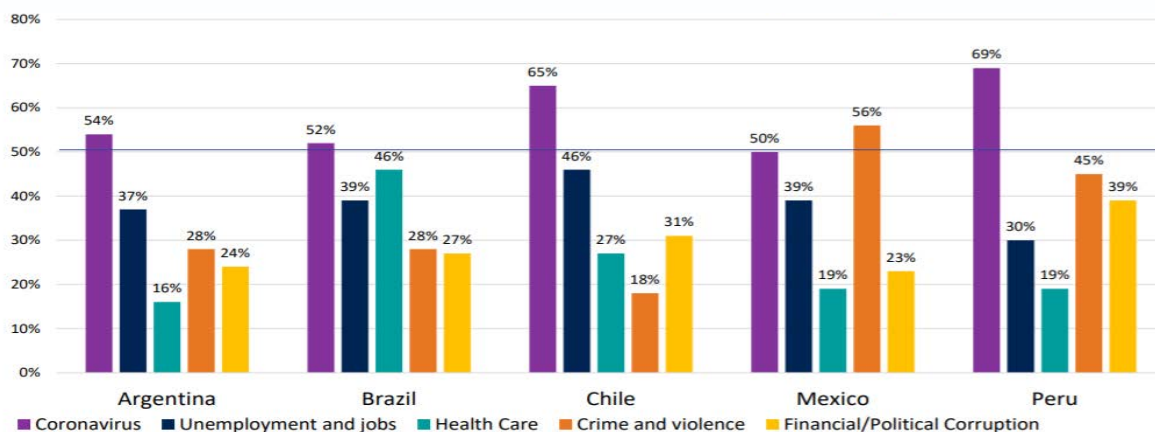


Figura 7. What worries the world (Latam), Mayo 2020.

Tomado de “Recalculando los cambios en el comportamiento de los shoppers”, por Ipsos, 2020 (https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/recalculando_shopper_.pdf)

Entre los cambios, uno de los más resaltantes es el referido a los *top trending products*, que han pasado de ser asociados a la vestimenta para priorizar la utilización del hogar, con la compra de electrodomésticos y artículos tecnológicos que faciliten la vida en casa (IPSOS, 2020). Esto ha convalidado un desinterés por “la moda”, ya que el consumidor peruano busca gastar su dinero en productos que le sean de uso práctico en su nuevo estilo de vida, la variable moda ha quedado en el olvido. Este tipo de comportamiento ha afectado al sector *retail*, cuya principal línea de producto es la de textil, en el caso de Oechsle, las compras de prendas de vestir se realizan con anticipación de seis meses, con lo cual la ropa de temporada llegó a sus almacenes, pagando sobrecostos de desaduanaje y almacenaje. Sin embargo, se tiene poca probabilidad de venta a un precio que garantice rentabilidad porque en la re apertura dichas prendas pertenecerán a una temporada pasada, ante lo cual la empresa

tiene que actuar de manera rápida, ofreciendo promociones, con marketing agresivo para optimizar el m2 de almacenaje.

Entre los cambios cambio debido al COVID-19 también se tiene el referido a la costumbre de los peruanos de realizar visitas a los centros comerciales y tiendas. Esta actividad solía ser vista como un entretenimiento de fin de semana pero, dado el aislamiento social y restricciones de salidas, ha disminuido. El consumidor peruano buscará tener menos contacto con las tiendas físicas, ingresar a sus páginas web o *app* para realizar sus compras y tener acceso a información real (variedad de productos, *stock* real entre otros) *online* que genere mayor confianza en su compra. Los clientes se alejarán del manejo de efectivo, dado el riesgo de contagio, y preferirán pagos sin contacto o móviles, generando una oportunidad para crear soluciones automatizadas tales como colocar máquinas de auto pago o el uso de robots. Dado que el cliente no podrá probarse la ropa en tiendas por temas de seguridad, el ratio de devoluciones se incrementará y, ante tal situación, la compañía deberá buscar alternativas para asegurar la satisfacción del cliente ante sus posibles requerimientos postventa. No obstante, una parte del consumidor peruano querrá acudir a tiendas, para lo cual el sector deberá implementar medidas tales como: (a) colas organizadas, (b) aforo controlado, (c) protocolos de limpieza, entre otros. Las empresas de *retail* habilitadas durante el estado de emergencia tuvieron que actuar de manera rápida; sin embargo, en el caso de Oechsle, las tiendas pasaron por un rediseño respecto a las características físicas y protocolos requeridos, en paralelo con la repotenciación del canal de *e-commerce* para impulsar las ventas de manera remota.

Otro aspecto importante de la sociedad peruana es el referido al rol de la mujer en esta. En años recientes se ha podido percibir un mayor empoderamiento de la mujer y su participación en las organizaciones, agregando valor a las empresas y generando ingresos adicionales en el hogar, convirtiéndose en un segmento atractivo para el sector de *retail*.

Desde años pasados, la mujer se ha enfrentado a diversas barreras que dificultan su ingreso, permanencia y ascenso en las organizaciones. Entre estas barreras externas se pueden listar: (a) la discriminación, (b) los estereotipos de género, (c) procesos inequitativos de selección, y (d) la carga desproporcionada de labores del hogar y del cuidado. También se tienen barreras internas, que han interiorizado con el paso del tiempo, como: (a) la falta de confianza en sus capacidades, y (b) una menor capacidad de negociación y *networking*, entre otros. Según el ranking realizado por Par (2019), mediante el análisis de la variable de equidad de género en las organizaciones, se evidenció un incremento en el número de mujeres en la alta dirección en Latinoamérica, con un 30% de participación versus un 20% en el 2007 y un promedio de 43% de estas representadas en las planillas. Pese a no conformar el género con mayor ingreso, la mujer sigue siendo la decisora de las compras del hogar, con un 91% según IPSOS (2020). Por ello, es importante que la compañía mantenga su estrategia con enfoque en la mujer como segmento objetivo, pero también que busque nuevos medios de llegar a esta dado el aislamiento social.

En los últimos años también se ha evidenciado un boom en el uso de redes sociales, lo cual ha devenido en la aparición de *influencers* peruanos, o personas que influyen en el comportamiento y decisiones de otras personas (Gómez, 2020). Dada su credibilidad y presencia en redes sociales, estas personas pueden convertirse en embajadores de marca. Cabe señalar que las estadísticas que se muestran fueron realizadas en una base muestral de 800 peruanos. De acuerdo a la última encuesta realizada por Datum Internacional (2019), se observó que el 19% de peruanos sigue o conoce a algún *influencer* y, en Lima, dicho porcentaje aumenta a un 25%, con predominancia de los centennials y las mujeres. Esto, asociado al aumento en el uso de redes sociales durante el aislamiento social por el COVID-19 (IPSOS, 2020), genera una oportunidad para el sector de llegar a los consumidores

actuales y a nuevos, a través de las redes sociales mediante el uso de *influencers* que se adecúen a la propuesta de valor que desea comunicar la compañía.

Tecnológico.

La evolución de la tecnología, considerada como la cuarta revolución (Schwab, 2016), ha acelerado el cambio en los diferentes sectores, siendo el *retail* no ajeno a esto. Uno de los aspectos más importantes ha sido la aparición del internet que, en los últimos años, se ha masificado en el Perú, alcanzando una penetración de 72%, aún detrás de otros países de la región, como Uruguay, Chile o Argentina, con una penetración mayor al 80% (BlackSip, 2019). Ante esto, se observa la necesidad de la organización de contar con una página web atractiva para los usuarios de internet, con la finalidad de captar nuevos clientes así como de fidelizar a los existentes; también se tiene un potencial como país de aumentar la penetración actual a un porcentaje similar al de Chile, por ejemplo.

La revolución tecnológica, específicamente en el sector, ha generado la aparición de nuevos canales de venta, como el *online*, conocido como *e-commerce*. Dicho canal ha aumentado su importancia en el mercado peruano en los últimos años, siendo puntos críticos de su propuesta el tiempo de entrega y el sistema de postventa. El canal *online* en las tiendas por departamento en los últimos años tiene mayor importancia, siendo los puntos críticos el tiempo de entrega y el sistema postventa para consolidarse como alternativa sostenible de venta. Las ventas del sector *retail* vía *online* en Latinoamérica tiene mucho campo por desarrollar, teniendo un promedio de ventas de 64,4 miles de millones de dólares entre el 2015 y 2019, comparados con Estados Unidos o Europa, cuyas ventas ascienden entre 450 a 560 miles de millones (BlackSip, 2019). Sin embargo, dado el contexto de COVID-19, que ha traído consigo el riesgo de contagio y el aislamiento social, las ventas electrónicas se han convertido en el principal canal de ventas. Esto representa un gran reto para la compañía, que cuenta con un canal de ventas *online* en crecimiento con oportunidad de desarrollo y de

personalización para satisfacer de manera adecuada los cambios en los requerimientos del cliente. Por ello, será necesario que Oechsle realice una estrategia de la mano de un servicio de compra rápida y segura, cumplimiento de entrega de pedidos, así como mejora en los procesos de postventa del canal electrónico, que le brinden al cliente la seguridad *end to end* con la propuesta de la empresa.

En el Perú, previo al COVID-19, el *e-commerce* tenía como principales limitantes el desconocimiento, la desconfianza y la baja bancarización (PerúRetail, 2019), lo cual, pese a la necesidad de las personas de realizar compras electrónicas, todavía es un factor latente en el mercado. De acuerdo a una encuesta realizada por PriceWaterhouse Coopers (2019), sobre la evolución de fraude o delitos económicos en el 2018, se obtuvo que los ciberataques habían afectado al 31% de los encuestados a nivel global, ellos señalaron que el uso de *malware* (36%) y *phishing* (33%) son las técnicas más frecuentes. En el panorama local, los ciberataques solo representan el 16% de estos delitos. Este riesgo debe ser tomado en cuenta al momento de planificar la estrategia a implementar para la venta *online*, ya que la confianza del cliente al momento del pago será relevante para el éxito de la organización. Para ello se debe buscar alternativas de transferencias electrónicas y pagos *online* a través de alianzas o socios que aseguren los datos del cliente y eviten posibles riesgos de estafas.

La tecnología también ha traído consigo la aparición y el uso de dispositivos móviles, los cuales se han convertido en el nuevo *gadget* preferido de las personas. En el Perú se ha pasado de un número de usuarios de 19 millones en el 2015 a 21 millones al 2019 (BlackSip, 2019). Esto ha impactado en el comportamiento de los *shoppers*, quienes están cambiando las computadoras de escritorio y *laptops* por los dispositivos móviles no solo para navegar, entrar a redes sociales, revisar el correo electrónico o chatear con amigos y familiares; sino, también, para realizar compras en línea (BlackSip, 2019). Ante esto, el sector ha venido desarrollando aplicativos para móviles en los últimos años, con la finalidad

de agilizar la venta de sus artículos a la vez que buscando la omnicanalidad y convertir al dispositivo móvil en un punto de venta. En el contexto de COVID-19, durante la cuarentena, Saga Falabella se enfocó en su negocio digital; lanzando una aplicación para celulares, en la cual ofrecía descuentos y promociones especiales tales como el *delivery* gratuito (PerúRetail, 2020). Al incrementar el uso de celulares, será necesario que la compañía incluya en su estrategia el lanzamiento de un aplicativo móvil para las ventas, el cual también deberá buscar generar una experiencia de usuario que permita lograr la satisfacción del cliente; de no hacerlo, podría quedarse atrás en la fuerte competencia del sector.

Por otra parte, es importante resaltar que el avance de la tecnología también ha permitido realizar mejoras y eficiencias en las organizaciones, a través de la automatización de procesos y el uso de los datos. Esto, aplicado al *retail*, le permitirá a las empresas reducir costos, automatizar procesos así como envíos, ofrecer puntos de venta por móvil, entre otros; con esto pudiendo mejorar la experiencia del cliente end to end (Análítica de Retail, 2019). Una de las nuevas tendencias en automatización es la implementación de RPA, el uso de robots automatizados para procesos, esto puede ser de uso en retail para la gestión de diferentes áreas tales como: (a) ERP, (b) contabilidad y finanzas, (c) procesos de devoluciones, y (d) análisis del consumidor (Grupo Novatech, 2020). La compañía deberá mantenerse al tanto de las nuevas tendencias tecnológicas, con la finalidad de poder adecuar e implementar en su operativa las que le sean más beneficiosas, tanto para eficiencia de procesos como para una mejor gestión de los datos de la operativa, y un posterior análisis para conocer mejor al cliente.

Ecológico.

En el Perú existe una legislación y control deficientes para la protección del medioambiente. El reciclaje aún no se encuentra totalmente normado pese a ser un factor clave para el desarrollo económico resguardando el aspecto del medioambiente. En el 2019 entró en

vigencia una nueva Ley para reemplazar la entrega de bolsas de base polimérica no reutilizable por bolsas reutilizables u otra calidad cuya degradación no genere contaminación por microplástico o sustancias peligrosas (El Peruano, 2019). Esto impactó al sector *retail*, que tuvo que adecuarse a las nuevas legislaturas, optando por la no entrega de bolsas a partir del 2020, pero dejando la opción de venta de las mismas a clientes que pudiesen requerir una. Adicional a ello, el COVID-19 ha acelerado el cambio en diferentes aristas, siendo el reciclaje uno de ellos; como parte de la reactivación económica, se buscará el compromiso de las organizaciones en la mejora de su gestión de residuos a través de la aprobación de normas asociadas al reciclaje (El Peruano, 2020). Esto representa una oportunidad para la organización de revisar sus procesos y los residuos y mermas resultantes de ellos, buscando una mayor eficiencia de los mismos y el ser conscientes con el medioambiente.

A raíz de la pandemia por COVID-19, los consumidores se volvieron más conscientes en su compra, buscarán consumir lo “necesario”, aumentarán su tendencia al “ahorro” y elegirán dentro de su consumo productos de empresas responsables con el medio ambiente (IPSOS, 2020). Como resultado del COVID-19 en el país, se espera que los ciudadanos tomen mayor consciencia para la prevención y cuidado de la salud, así como del medio ambiente y que, de igual manera, los empresarios respeten y promuevan esto. Ante esto, la compañía tiene la oportunidad de mejorar su imagen a través de una gestión de residuos alineada con las nuevas normativas de reciclaje de envases.

Por otra parte, es importante recordar que, dada su geografía, el país se encuentra expuesto a diversos fenómenos naturales, los que conllevan a emergencias nacionales; siendo uno de los años con mayor impacto de estas en el 2017, donde se tuvo la afectación por el Fenómeno del Niño (INDECI, 2019). Teniendo como base el número de viviendas afectadas a nivel nacional, los fenómenos con impacto más frecuentes a nivel nacional son huaycos, inundaciones, lluvias y sismos. Es importante tener en cuenta esto al momento de planear la operativa así como en la parte

logística, ya que impactará en los tiempos de atención internos y al cliente; e incluso pudiendo impactar en la proyección de ventas, al afectar el PBI como en años pasados.

2.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se utilizará el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno en el que se encuentra la empresa. Dicho modelo permite tener un marco para identificar la ventaja competitiva a fin de que, posteriormente, se pueda desarrollar una estrategia de negocio. En el modelo se consideran los siguientes aspectos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de productos o servicios sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes, y (e) rivalidad entre los competidores. El resumen de este análisis se muestra en la Figura 8.

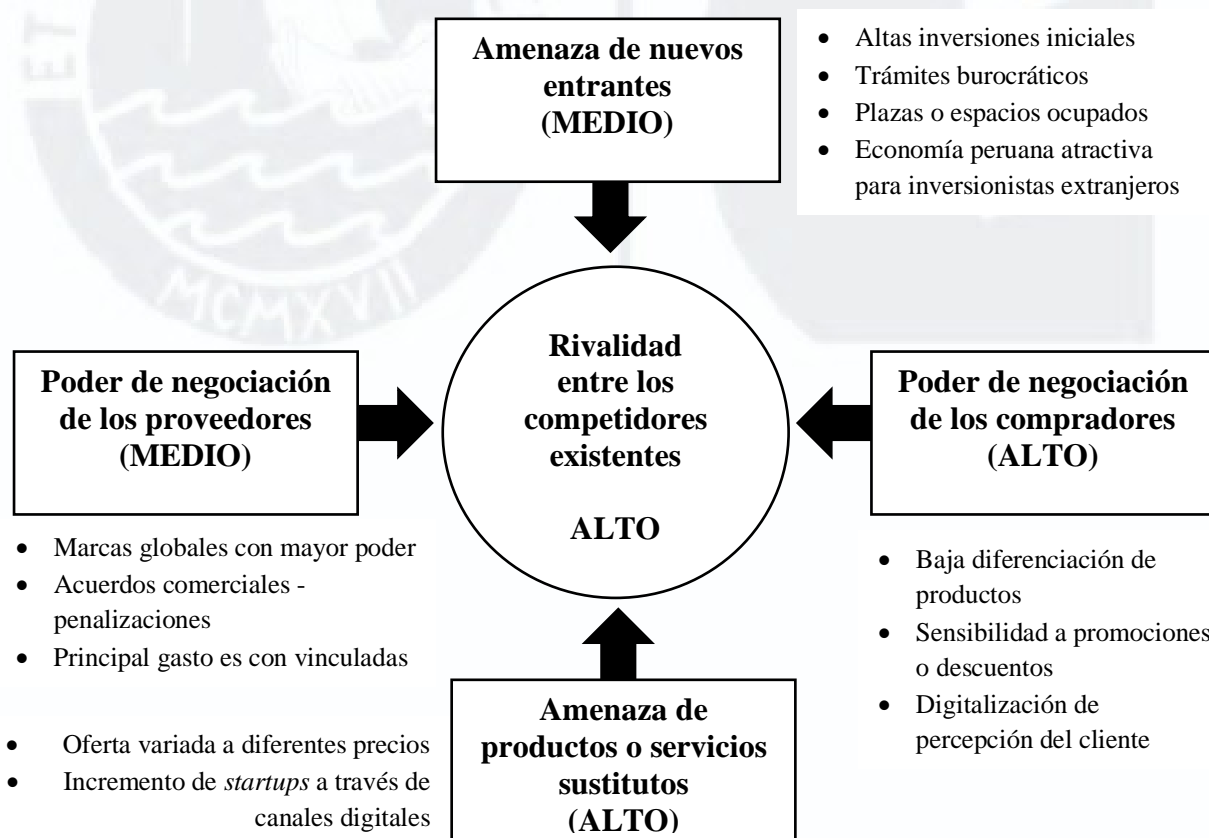


Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter de Oechsle.

Adaptado de Ser competitivo (9a ed., pp. 32), por M. Porter, 2017, Madrid, España.

Poder de negociación de los proveedores (Medio).

La empresa, en cuanto a negociación con proveedores de mercadería, trabaja con tres tipos:

Marcas globales. Oechsle posee dos contratos de exclusividad de venta con marcas locales de Sfera y Dorothy Perkins. Como se observa son pocas las marcas globales que se tiene para poder cerrar acuerdos de exclusividad, debido a que, éstas también están presentes en los competidores. Oechsle aún no es el comprador más importante a nivel local para estos proveedores. Por todo ello, el poder de negociación que tienen con la empresa es alta.

Otros proveedores. Pueden ser proveedores del exterior (mercadería importada) o locales (mercadería propia o en consignación). Éstos tienen un poder de negociación medio pues actualmente, la empresa, antes de iniciar relaciones con ellos, les solicita la firma de un acuerdo comercial donde, entre otras cosas, se estipula los importes de penalización en caso el proveedor incumpla con alguno de sus deberes.

Proveedores de mercadería de marcas propias de Oechsle. La empresa contrata a estos proveedores para que produzcan la mercadería con un diseño determinado e indicándole la calidad y telas que se desea. La mayoría de estos proveedores son comerciantes del *cluster* Gamarra (La Victoria), el poder de negociación que tienen ellos es bajo. Inclusive la empresa le hace auditorías de calidad en la planta de dichos proveedores a fin de asegurar el óptimo cuidado en las prendas que finalmente llevarán las marcas propias que Oechsle promociona y con las que obtiene un mayor margen de ganancia.

Proveedores de servicios. Entre los más representativos para Oechsle se encuentran los de alquiler de los locales donde se ubican las tiendas y las oficinas centrales; así como el proveedor de servicios logísticos y transporte. Cabe señalar que dentro de los proveedores que le arriendan espacio a Oechsle, la mayoría son empresas vinculadas, por lo que el poder de negociación es alto y basado en las relaciones que se tienen como miembros de la misma corporación. Los demás arrendadores son empresas terceras (ajenas al grupo) con quienes el poder de negociación es bajo,

principalmente debido a que varios de los centros comerciales pertenecen a grupos corporativos vinculados a los *retails* de la competencia.

Poder de negociación de los compradores (Alto).

Existe una baja diferenciación entre la oferta de productos de los competidores, contribuyendo así a que exista una baja lealtad por parte de ellos hacia Oechsle. Asimismo, al estar en una era digital y con el amplio uso que se le da al internet, en las distintas páginas o plataformas se puede encontrar una amplia información sobre productos, servicios y precios que incluye también opiniones y escalas de satisfacción. También vía estos medios digitales, en específico por las redes sociales, en cuestión de segundos se pueden dar a conocer noticias u opiniones buenas de la empresa; así como las malas, todo dependiendo de la percepción del cliente quien con su teléfono móvil ha adquirido un mayor poder.

Además, como parte de la cultura, en el Perú existe una sensibilidad del consumidor a promociones y descuentos con o sin tarjetas de crédito. Cabe señalar que las promociones con tarjetas de crédito, principalmente provienen de grupos financieros afines a las empresas del segmento *retail*. Por estas razones, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto.

Amenaza de productos o servicios sustitutos (Alto).

Existen canales tradicionales como el emporio de Gamarra que brinda una oferta variada con precios más accesibles y tiene, también como público objetivo, el mismo segmento que Oechsle; sin embargo, el acceso físico y en tiempos a este lugar no es tan práctico. Además, la mayor parte de locales ubicados en Gamarra requieren el pago en efectivo y algunos de los que permiten el pago con tarjeta de crédito indican tener un monto mínimo para poder hacer uso de dicho medio. Cabe señalar que, si bien en el 2017 las ventas de Gamarra subieron un 6.7% con respecto al año anterior; en el 2018 y 2019 se han dado diversas medidas para disminuir el comercio informal y restituir el orden en las calles. (El Comercio, 2019).

Existen nuevas marcas tales como *startups* que se promocionan y compiten a través de canales digitales, con los cuales se dificulta la competencia, más aún cuando éstos son informales donde no llegan organismos de regulación y control. De la mano con la tecnología, también se tiene el alcance y rápida penetración del *e-commerce* y el cambio en el estilo de vida de las personas de 18 a 36 años pues prefieren prescindir de acercarse a una tienda física. PerúRetail (2019) indicó que en el 2020 se espera que más empresas *retail* acerquen más sus tiendas físicas con las *online* a fin de conseguir formas innovadoras de atraer al cliente con una experiencia de compra satisfactoria omnicanal, más aún bajo el actual contexto de la pandemia y la necesidad del distanciamiento social. Asimismo, señaló que las tiendas físicas están buscando generar experiencias *smart retail*, es decir tiendas inteligentes que usan la tecnología para mejorar la experiencia del cliente.

Amenaza de nuevos entrantes (Medio).

BBVA Research (2019) señaló que el sector *retail* peruano obtuvo un 4% de crecimiento durante los meses de enero a septiembre del 2019 y, para el 2020 se estima un crecimiento similar. Existen factores como la capacidad adquisitiva de las familias e incremento de compras en línea, que permiten ver que hay una gran oportunidad para que las ventas crezcan. Adicional a ello, a nivel de tiendas virtuales, la compra en línea ha aumentado directamente proporcional al uso de la banca electrónica. Sin embargo, dado el contexto debido al COVID-19, se tiene una menor amenaza de nuevos entrantes, debido a la inversión que esto significaría en una situación no favorable.

El diario Gestión (2020) indicó que existe una inestabilidad política que, si bien desalienta a las nuevas inversiones, no las frena. Perú ha tenido una de las mejores economías a nivel de América Latina y brinda la seguridad de tener una posición sólida que mitigaría riesgos que comprometan la economía, con lo cual invertir en Perú es atractivo. Es así que marcas globales y

con un alto reconocimiento, como Amazon, amenazan con ingresar al mercado local, ellos al tener una inversión y conocimiento del mercado *retail* vía on-line tendrían mucho poder.

Pese a lo señalado líneas arriba, las principales plazas y espacios físicos están saturados; por lo que dificulta que los nuevos competidores encuentren un lugar dónde instalarse y montar operaciones. Asimismo, ingresar al mercado de tiendas por departamento, implica altas inversiones iniciales y varios trámites burocráticos que toman tiempo; las tiendas anclas actuales (incluido Oechsle) se encuentran respaldados por importantes grupos económicos.

Rivalidad entre los competidores (Alto).

Por varios años el mercado *retail* tuvo únicamente a Saga Falabella y Ripley, liderando continuamente la primera. Posteriormente en el 2009 ingresó Oechsle y, aproximadamente, en el 2013 ingresó Paris. Hoy en día son cuatro los competidores principales que se mueven en el mercado de las tiendas por departamento, todas ellas tienen en común una estrategia que los respalda en un banco o financiera. El diario Gestión (2019) afirmó que en una encuesta de participación realizada a inicios del 2019 Saga Falabella lideraba con 48.2%, seguido de Ripley con 32.6%, Oechsle con 10.6%. Cabe señalar que dichas tiendas por departamento cuentan con un bajo nivel de diferenciación en la propuesta comercial; es por ello, principalmente, que el poder de negociación de los clientes es alto.

En cuanto a los costos fijos, éstos para las tiendas por departamento como Oechsle, son altos y en su mayoría se centran en la planilla, alquileres, mantenimiento, medios de comunicación y servicios públicos. El poder de negociación de los proveedores de servicios se considera medio. Asimismo, un punto importante que se debe considerar es la gestión de la rotación de inventarios y el mix adecuado de productos de temporada y liquidación.

2.1.3 Oportunidades y amenazas

A continuación, se listan las oportunidades y amenazas detectadas:

Oportunidades.

El siguiente es el listado de las oportunidades detectadas:

- Aumento en la demanda de venta por *e-commerce*, debido al distanciamiento social y reducción de aforos.
- Nuevas regulaciones para la venta *e-commerce*, que favorecen a empresas con altas ventas previas.
- Crecimiento en la valorización de la personalización por parte de los consumidores.
- Mayor uso de banca electrónica.
- Mayor uso de internet y plataformas de *delivery* y ventas.
- Estabilidad de la moneda peruana y sólida macroeconomía.
- Nuevos programas económicos por parte del Gobierno para la reactivación del sector.
- Ampliación de cobertura a nivel nacional: nuevas provincias con mayor comercialización.
- Aumento de desarrollo de nuevos negocios innovadores que pueden atraer a futuros clientes de TPSA.
- Incremento de nuevas tecnologías para robotización y automatización.

Amenazas.

El siguiente es el listado de las amenazas detectadas:

- Incertidumbre a nivel global respecto a la duración del COVID-19, impacto en reducción de aforos y cierre de fronteras del país.

- Aumento del desempleo, suspensión perfecta y disminución de ingresos en las familias peruanas.
- Incremento en comunicación por parte de los consumidores sobre sus experiencias de compra mediante el uso de redes sociales.
- Aumento en el dinamismo del sector *retail*, debido a la transformación digital.
- Aumento en desarrollo de negocios con venta directa a clientes, dejando de lado a intermediarios como las tiendas por departamento.
- Alianzas, fusiones y adquisiciones por parte de empresas del rubro.
- Cambio en las preferencias del consumidor: de moda a comodidad y precio.
- Desconfianza en ventas por *e-commerce* por estafas cibernéticas y mal uso de datos personales.
- Futuras elecciones presidenciales en el Perú programadas para el 2021.

2.2 Análisis Interno

Se realizó una evaluación interna enfocada en encontrar las principales competencias y fortalezas que tiene a la fecha la organización, así como sus áreas de mejora. Para ello, se efectuó una auditoría interna siguiendo los pasos recomendados por D'Alessio (2015, pág. 164): el involucramiento de las diferentes gerencias a través de entrevistas, el análisis AMOFHIT de las áreas de la organización, un posterior diagnóstico de los aspectos relevantes en dichas áreas y la identificación de las fortalezas y debilidades halladas.

2.2.1 Administración y gerencia (A)

En este rubro se ha analizado el manejo de la administración y gerencia de la organización, tareas que, en Oechsle, son realizadas por la Gerencia General; responsabilidad que recae en una sola persona, el señor Diego Reyes. Esta gerencia es la responsable en definir la estrategia de la compañía para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo; en este contexto, a inicios del presente año por el dinamismo del sector y dada la

amenaza por la transformación digital, les planteaba un gran desafío de acelerar la propuesta del *e-commerce* y el desarrollo de la omnicanalidad para que la propuesta de valor que se desea mostrar a los clientes sea relevante. Esta estrategia plantearon implementarla gradualmente, en el contexto COVID-19 este cambio será drástico; pero deberán sopesar que el nivel de sorpresa y enganchamiento de los clientes ante un consumidor acostumbrado a la compra física será un gran reto. El feedback positivo del cliente evidenciado en una recompra será un indicador de gestión; además del EBITDA y la utilidad neta.

La gerencia tiene en claro que el sector *retail* es uno de los más impactados por la coyuntura actual, antes se planteaba como objetivo de largo plazo el garantizar la continuidad del negocio debido a los constantes cambios en la tecnología; ahora el principal problema de la compañía son las pérdidas económicas que impide la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Los esfuerzos en la distribución de las tiendas físicas para atender en diversas ciudades del país serán direccionados a un canal digital; en el que, se deberá evaluar toda la cadena de suministro terminando en la entrega a un cliente satisfecho. Como gerente general, la mitad de su tiempo se dedica en estar cerca de la gente, lo cual le permita transmitir el propósito de la compañía, los valores de la organización, objetivos estratégicos y garantizar que la empresa tenga el mejor recurso del mercado. Asimismo, evalúa constantemente que las áreas de soporte crezcan para soportar el crecimiento agresivo. El organigrama de primera línea de la empresa se puede visualizar en la Figura 9.

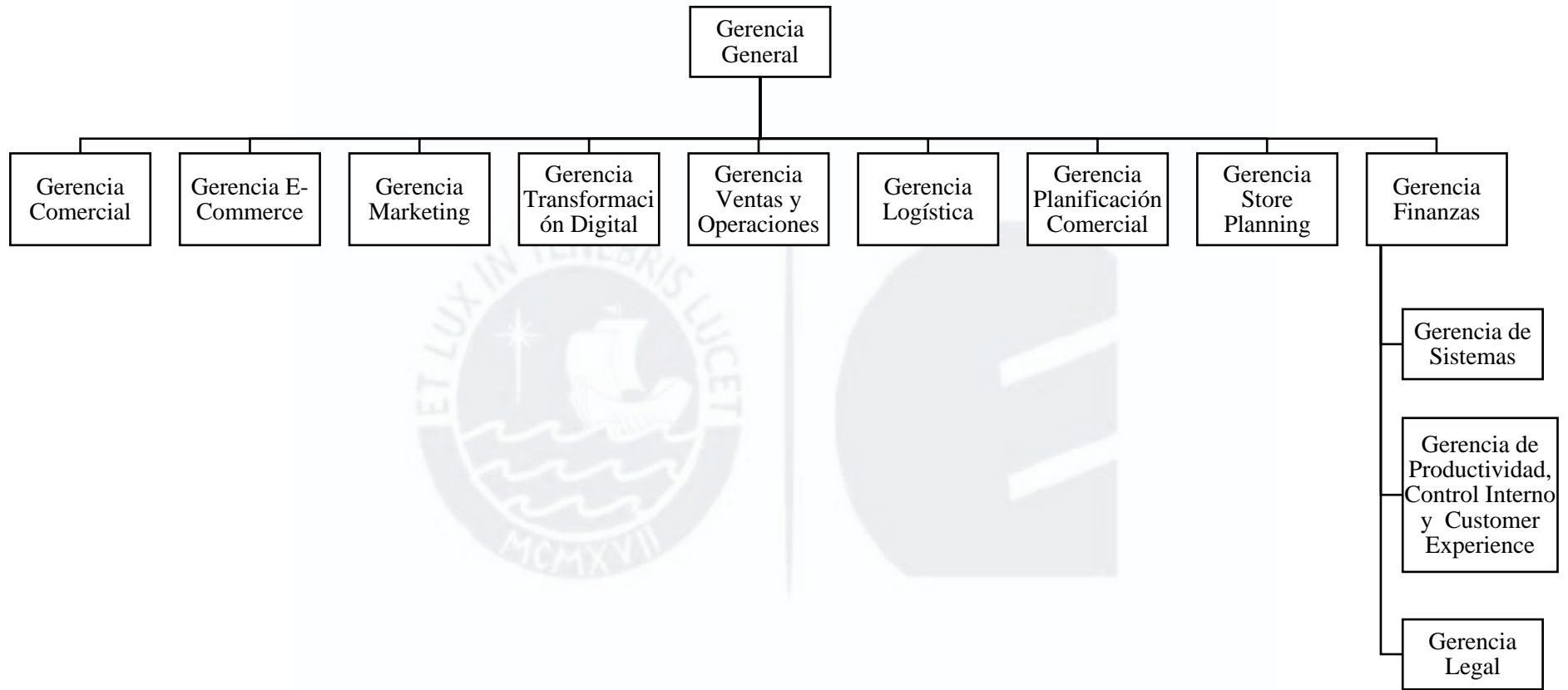


Figura 9. Organigrama de primera línea de Oechsle.

2.2.2 Marketing y ventas & investigación de mercado (M)

En este rubro se realizó el manejo del mercado por parte de la organización, el cual se encuentra gestionado por las gerencias de: (1) Marketing, (2) Comercial, y (3) Planning. La Gerencia de Marketing se encarga de comunicar la estrategia de la compañía, ésta es liderada por Milenka Carrillo. Dado que, el contacto directo con el cliente tanto en las tiendas físicas como en el *e-commerce* es inevitable, el recurso humano (los colaboradores) es la principal herramienta para transmitir a los consumidores lo que Oechsle desea para ellos. Junto al Gerente General, la Gerencia de Marketing prepara videos motivacionales para los colaboradores, incentivándolos a tener un propósito en su vida familiar y laboral que les permita mejorar el trabajo en equipo; de modo que, sientan como suyas el propósito de la compañía que es “inspirar a que las personas lleguen a ser ellas mismas”. Este propósito alineado a la visión que busca brindar los mejores precios a través de una experiencia omnicanal. El 2019 la compañía obtuvo el puesto 15 en el ranking de *Great Place to Work*.

Los indicadores de gestión de esta Gerencia de Marketing, son el impacto de las promociones en las ventas alineadas a la tarjeta oh para incentivar su uso y generar un *win win* corporativo. Durante la coyuntura, dado el cambio de hábitos de consumo y la poca información de un consumidor que estuvo acostumbrado en acudir a una tienda física; se vieron obligados a realizar encuestas en las calles para con ello identificar como deben enfocar la publicidad para llegar a ellos cumpliendo el propósito de inspirar a que las personas disfruten de ser ellas mismas. Además, se realizaron campañas a nivel de redes sociales para que se agradezca a quienes nos cuidaban (policía, bomberos). Conocer las nuevas necesidades de los consumidores será un reto para la Gerencia de Marketing, aun cuando se seguirá manteniendo un propósito claro, vender una experiencia. Una de las vías será mediante la actualización del software de atención al cliente o compra *e-commerce*, con una salvedad, el contacto directo con el cliente deberá ser vía un software.

La Gerencia Comercial está liderada por Rossana Delgado, la calidad del servicio es vital en una venta con contacto directo al cliente; por ello, solicitan que las tiendas deben ser remodeladas para vender una experiencia diferente. Las ventas a su vez, priorizadas de acuerdo con el objetivo comercial que se desea obtener: (a) ventas, y (b) margen; dado que, los indicadores de ticket promedio de compras en el segmento mujer son de 100 Soles y el de electrodomésticos es de 500 Soles, es decir, con la línea de electrodomésticos se garantiza mayores ventas; pero con la línea mujer, un mayor margen. En el contexto COVID-19, esta gerencia deberá trabajar de la mano con la gerencia de *e-commerce*, dado el alejamiento del cliente en las tiendas físicas. La competencia interna por saber que gerencia vende más deberá cambiar y apuntar a un solo objetivo que será el mitigar las pérdidas económicas en la coyuntura actual para fortalecer la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Los principales indicadores de gestión que maneja son: (a) las ventas, (b) la contribución, y (c) el margen. Para el seguimiento de estos indicadores de gestión se programan reuniones semanales entre: comercial, planificación, marketing, logística y tiendas. A fin de que se puedan cumplir las metas comerciales que de por sí son retadoras, recomienda que debe existir trabajo en equipo entre comercial y finanzas; asimismo, de sistemas, necesita mayor data sobre los clientes: tipos de cliente, qué buscan, dónde visitan, cuáles son sus gustos, entre otra información.

Finalmente, la Gerencia de Planning está a cargo de Elsa Delgado de la Flor Moreira. Las principales funciones son: realizar presupuesto de compra y de venta, el mix que determine el área es importante para garantizar la venta y margen de contribución meta, ingresar los precios, definidos y aprobados por el área comercial, en la página web y en sistema de tiendas, ingresar los rebates, aportes de proveedores (promociones, descuentos, apertura de tiendas, regalías de tienda) en el sistema y realizar el seguimiento de ventas por tienda, por mes y por día y elabora las metas para el mes siguiente.

Las expectativas a corto plazo del área es generar una cultura de planificación en la compañía y lograr el cumplimiento del presupuesto de compra y venta, a largo plazo se desea optimizar la venta *e-commerce* e invertir en una herramienta tecnológica para todo el proceso de planificación pues a la fecha se desarrolla en hojas Excel. Los principales indicadores del área son: (1) días de inventario (objetivo meta: 102 días), y (2) contribución (%): lograr el punto de equilibrio idóneo para garantizar el margen de contribución por división.

2.2.3 Operaciones & logística e infraestructura (O)

En este rubro se realizó el análisis de la situación considerando a las gerencias de: (1) Ventas y Operaciones, (2) Logística, y (3) *e-commerce*, las cuales están involucradas en la gestión del servicio ofrecido por la organización y son las encargadas de ejecutar los procesos relacionados a la prestación del mismo.

La gerencia de Logística es la encargada de la gestión de la mercadería o producto terminado que es ofrecido a los clientes posteriormente, esto dado que Oechsle no fabrica directamente los productos. Para esto se cuenta con indicadores, siendo uno de los principales el de cobertura a nivel geográfico; y sistemas de control de los inventarios, así como centros de distribución ubicados estratégicamente en Lima y en dos zonas de provincia para atender a los requerimientos de los clientes de manera oportuna. También se cuenta con tercerización de personal de soporte para la gestión de los centros de distribución. Dentro del área también se tiene la gestión con proveedores, ello con el fin de centralizar los pedidos y lograr economías de escala en cuanto a las compras.

A su vez, asociada a la operación se encuentra la Gerencia de Ventas y Operaciones (GVO), cuya misión es asegurar el cumplimiento de la meta de venta y EBITDA de las tiendas a la par de asegurar la implementación de las propuestas comerciales en el piso de venta, bajo una premisa de orientación al cliente. El área de Planeamiento le comunica a la

GVO la meta cuantificada de venta. Los principales indicadores de dicha gerencia están relacionados con la venta, márgenes, participación de la Tarjeta Oh! y manejo de inventarios.

Los tres principales riesgos que tiene que controlar dicha gerencia son: la falta de *stock*, el control del gasto (energía, mantenimiento, merma) y normativas de seguridad (INDECI). Dichos riesgos buscan ser mitigados a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, todos ellos alineados con los objetivos corporativos de Oechsle.

2.2.4 Finanzas & contabilidad (F)

En este rubro se ha analizado el manejo de las finanzas y contabilidad de la organización, tareas que, en Oechsle, son realizadas por la Gerencia de Administración y Finanzas. Sobre dicha área recae la responsabilidad de velar por el cumplimiento oportuno de los objetivos financieros de la compañía y asegurar, de esa forma, la viabilidad de la compañía. Asimismo, sabe que dichos objetivos son el resultado de la gestión de todas las demás áreas; por ello también, vela por el trabajo en conjunto con ellas. Es así que, a finales del 2019, según nos comentó Otilia Longaray, líder de esta gerencia, se trabajó en equipo el propósito del área, obteniendo que éste es influir a que Oechsle cumpla sus metas a través de la implementación de soluciones y manejo eficiente de recursos.

Oechsle utiliza como sistema contable el ERP (Enterprise Resource System) SAP-FICO y está sujeta al régimen tributario peruano. Los estados financieros de Oechsle al 2019 obtuvieron un dictamen limpio. Las pérdidas acumuladas se consideran las esperadas para el tiempo que tiene en el mercado, el sector al que corresponde y a los esfuerzos iniciales de campañas publicitarias efectuados para posicionarse en el mercado peruano. Según las últimas actualizaciones y debido a temas propios del entorno actual, se espera tener utilidad neta positiva en el año 2022. A la empresa, la actual coyuntura golpeó considerablemente el flujo de caja; ante ello, la gerencia de Finanzas consideró necesario utilizar sus líneas de

crédito; así como el beneficio del Reactiva Perú con una tasa de interés históricamente muy baja. Asimismo, y también dentro del plan, los accionistas, en respuesta a las proyecciones consideradas, decidieron brindar un aporte durante los meses de abril y mayo del presente año (el anterior aporte fue en marzo del año 2018).

Esta gerencia tiene como objetivos a corto plazo llegar al *breakeven* (punto de equilibrio) de utilidad neta antes de NIIF16, para lo cual es necesario cumplir con la meta de venta y es clave tener un *e-commerce* fortalecido. A mediano plazo, la GFA considera que la venta debería estar en 1,500 MM de soles, un margen EBITDA del 8%, un margen de utilidad neta entre 3 a 4% y una reducción considerable del apalancamiento y, por ende, de los gastos financieros. En cuanto a los objetivos de largo plazo (cinco años a más), Oechsle aspira a estar en el primer o segundo lugar de posicionamiento (actualmente está en el tercero); actualmente la compañía le gana en ciertos indicadores a su competidor Ripley, pero aún no lo iguala, esto podría ser debido a que Ripley y Saga tienen, entre los dos, 70% más de metros cuadrados que Oechsle, además de un *e-commerce* más consolidado, por ejemplo, en el 2019, Oechsle vendió 54MM de soles, mientras que su competencia 300 a 400MM de soles.

2.2.5 Recursos humanos & cultura (H)

En este rubro se analizó la situación del factor humano de la organización en sus principales aspectos, esto debido a la importancia que tiene el mismo como principal activo de la organización, especialmente en el sector *retail* que corresponde a un servicio donde se tiene atención directa con el cliente. En la empresa y en el grupo económico al que pertenece, se fomenta una cultura moderna, de puertas abiertas y con afición por la innovación, para lo cual se realizan ferias entre las compañías del mismo donde se busca nuevas ideas de soluciones y negocios. Asimismo, la empresa ofrece una serie de beneficios como cupones para días libres, celebraciones de cumpleaños, eventos de integración, descuentos en diversas empresas del grupo y

capacitación mediante empresas del grupo. Se busca lograr posicionarse como la mejor empresa *retail* para trabajar en el Perú, con un alto clima laboral, muestra de ello es que participa en el *Great Place to Work*, estando ubicado en el puesto 15 a nivel país al 2019.

Sin embargo, en cuanto a otros aspectos negativos, si bien el nivel de remuneraciones se encuentra dentro de la banda salarial del sector, el mismo tiene una tendencia al mínimo, lo que impacta en una mayor dificultad para obtener el talento adecuado para las necesidades de las diversas áreas así como para retener a los talentos con mayor experiencia y conocimientos del sector.

2.2.6 Sistemas de información & comunicaciones (I)

En este rubro se analizó a la Gerencia de Sistemas debido a su importancia como soporte de la operación y apoyo en la toma de decisiones y control mediante el uso de los datos de la organización. A la fecha, dicha gerencia se encuentra enfocada en proyectos, para los cuales hacen uso tanto de personal interno como de tercerización bajo demanda de los proyectos que tengan. Uno de sus principales propósitos es el de servir adecuadamente a las áreas usuarias en cuanto a su demanda de sistemas personalizados, sin embargo, se cuenta con quejas de las áreas debido a que en algunas ocasiones particulares la información de x sistema no ha reflejado la realidad, lo cual ha impactado en planes y proyecciones de otras áreas.

En cuanto a los sistemas que gestiona la empresa, como parte de la estrategia de Oechsle, se decidió en sus inicios tomar los mejores sistemas del mercado. Por ejemplo, Saga Falabella y Ripley utilizaban PMM; es por ello que la empresa tiene actualmente varios softwares. El primer gran trabajo del área fue que los diversos sistemas conversen y asegurarse que se interrelacionen, debido a que tienen diferentes arquitecturas e interfaces; realizando al final del proceso pruebas que aseguren la validación del intercambio de data. Sin embargo, a la fecha no se cuenta con una integración suficiente adecuada, lo cual genera dificultar y retrasos en los requerimientos de los usuarios.

2.2.7 Tecnología & investigación y desarrollo (T)

En este punto se ha analizado el manejo de la tecnología & la investigación que tiene Oechsle. La corporación a la que pertenece la empresa tiene alta valoración de la innovación, es por ello que han incentivado a que las empresas tengan un área específica para este tema. En ese sentido, Oechsle cuenta con una gerencia de transformación digital que se ocupa de todo lo relacionado a la innovación, en mayor medida tienen proyectos alineados a mejorar la experiencia del cliente en las tiendas físicas y virtuales. Anualmente, la corporación realiza un Festival de la Innovación, en el 2018 y 2019 Oechsle obtuvo premios en reconocimiento de sus proyectos beta Ema y cajero *express*, respectivamente. La gerencia general ha dispuesto que el equipo de transformación digital tenga recursos de sistemas permanentemente; asimismo, trabajan en mayor medida con la herramienta de *design thinking*. Debido a los actuales contextos, esta área está viendo cómo reducir el contacto en las tiendas físicas, ocupándose primero de escuchar a los clientes mediante encuestas.

En particular, respecto a la innovación en las tiendas físicas, ésta está a cargo de la gerencia de *store planning* liderada por Leo Carmona quien junto a todo su equipo se encargan de dar una imagen organizada de la tienda que contribuya a mejorar la experiencia de compra del cliente: distribución del espacio, iluminación, temperatura, entre otros. Adicionalmente, esta área, mediante el *layout*, optimiza la productividad de las operaciones en tienda y aumenta el flujo de comercialización. Es importante señalar que las tiendas constantemente están siendo monitoreadas para cualquier mejora o cambio que se deba realizar, como por ejemplo ante el ingreso de una nueva marca que requiera un *corner* específico. Debido a la coyuntura de COVID-19, el área tuvo que dejar en *stand by* una de las dos implementaciones de tienda que se tenían planificadas para el 2020. Cabe señalar, también, que la empresa impulsa a las áreas a realizar proyectos de automatizaciones y está abierta a apoyar las ideas innovadoras.

2.2.8 Fortalezas y debilidades

A continuación, se listan las fortalezas y debilidades detectadas:

Fortalezas.

- En los 10 años que Oechsle tiene en el mercado, ha logrado posicionarse en el tercer lugar en la participación de mercado. Con ello, principalmente le ha quitado participación a Ripley.
- Valoración alta por la innovación, por ello tiene una Gerencia exclusiva para Transformación Digital.
- Respaldo del grupo Intercorp Retail.
- Rápido crecimiento en ventas y recordación de marca.
- Empresa de capital peruano con matriz y foco principal en el Perú.
- Buen clima laboral avalado por el puesto 15 que obtuvo la empresa en la encuesta de Great Place to Work en el 2019 (en el 2018, obtuvo el 18° lugar).
- Planeamiento estratégico debidamente diseñado.
- Identificación de los *kpis* principales como organización y como gerencia.
- Metas claras, transparentes y adecuadamente comunicadas a todos los equipos.
- Comunicación activa y efectiva a colaboradores sobre avances de la compañía.
- Contratos o acuerdos con proveedores donde Oechsle tiene cláusulas de penalización a su favor en caso algún proveedor no cumpla con sus obligaciones.
- Infraestructura moderna de sus tiendas.
- Identificación del mix comercial de productos de temporada y de liquidación.
- Adecuado sistema de control de inventarios rotativos por línea en cada tienda.
- Equipo de gerencia de primera línea con amplia experiencia en sus rubros en el sector *retail*.

Debilidades.

- Procesos manuales y que responden a necesidades del momento, debido al rápido crecimiento.
- La empresa no lidera en ventas *online* de tiendas por departamento.
- Bajo presupuesto para los salarios.
- Mediana rotación de personal sénior.
- Baja capacidad de ejecución de los planes de acción señalados.
- Sistemas no integrados que requieren de procesos de interfaz.
- Baja motivación de personal debido a diferenciación en los *layouts* de los pisos en la oficina administrativa central.
- Presupuestos realizados en base a información histórica, sin buscar eficiencias que reduzcan o sinceren los gastos.
- Dificultad para importación de mercadería de otros países debido al contexto.
- Baja comunicación y empatía entre los equipos de las gerencias que tienen procesos compartidos.

2.3 Conclusión

Luego del análisis interno realizado se ha podido comprender con mayor detalle el modelo de negocio y las gerencias involucradas en el mismo. Asimismo, se ha podido identificar los factores externos que pueden afectar al desempeño de la compañía y los factores internos que impiden el crecimiento de la misma. De igual manera, se ha podido identificar los principales problemas que aquejan a la compañía desde la perspectiva de las diferentes gerencias así como los obstáculos que tiene cada área para su desempeño.

Capítulo III: Problema Clave

Luego del análisis del contexto realizado, así como de la situación general de Oechsle y el impacto de la pandemia, se procederá a identificar el problema clave para el óptimo desempeño de la empresa, tomando como base las entrevistas realizadas a los principales gerentes, las cuales serán utilizadas como base para identificar los principales problemas.

3.1 Metodología de Trabajo

Para la identificación de los problemas se decidió emplear una metodología cualitativa, teniendo como base la exploración y entendimiento de los procesos de la compañía a través de las experiencias compartidas por los gerentes mediante las entrevistas realizadas. Ver Apéndice A.

A través de este análisis se evaluaron los principales problemas a nivel compañía, desde la perspectiva de las diferentes áreas así como las ideas de mejora de cada gerente, con ello se realizó un listado de problemas que se evaluaron en cuanto a criticidad mediante el uso de una matriz de complejidad y beneficio. A continuación, se detallan los principales problemas identificados. Con ello, se realizó una lluvia de ideas de los principales problemas y, posteriormente, una revisión conjunta con el sponsor del proyecto, el Chief Financial Officer (CFO), y la Gerencia de Logística, quienes validaron la priorización de los problemas listados, en base a su impacto y complejidad, con lo cual se definió el problema clave.

3.2 Lista de Problemas

3.1.1 Pérdidas económicas debido al COVID-19

Dada la situación de pandemia del presente año, se suspendieron las actividades comerciales, lo cual se reflejó en el cierre de tiendas a nivel nacional y, por ende, un sobre *stock*, debido a la mercadería en tienda, así como la que ya había sido adquirida y estaba en proceso de importación, esto impactó en la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Posteriormente, en el mes de mayo, se autorizó el reinicio parcial de actividades, manteniendo el cierre de locales, pero

ofreciendo la posibilidad de venta por *delivery*. En el mes de Junio, se abrieron nuevamente las tiendas físicas para atención al público, de manera progresiva, hasta contar con la totalidad de tiendas abiertas a inicios del mes de Octubre. Esto ha tenido impacto en la operativa del negocio, el flujo de caja de la empresa y ha significado pérdidas económicas para la compañía. A su vez, ha generado una mayor priorización del canal de ventas por *e-commerce*, el cual ha sufrido un boom, y medios de pago que no impliquen contacto para sostener la continuidad del negocio, ante lo cual, las prioridades de las diferentes áreas han cambiado, enfocándose en el desarrollo de estos últimos puntos, así como en las nuevas necesidades y expectativas del cliente que ahora se encuentra inmovilizado en casa. En cuanto al cliente, se ha tenido un boom del canal de venta *e-commerce*, así como cambios en sus preferencias e incertidumbre en cuanto al consumo que realizará, dada la situación social y económica en el país. A nivel compañía, se tiene un mayor control y necesidad de priorización de los gastos a realizar, así como un impacto en la rotación de inventario, la cual es ahora más lenta en los productos que tienen un mayor margen.

3.1.2 Demora para adecuación a nuevos requerimientos

Ante nuevas necesidades o requerimientos que exijan una rápida atención, los sistemas actuales no tienen la capacidad de adaptación suficiente para realizar dichos cambios debido a que fueron desarrollados a la medida según la realidad del momento, dificultando la adecuación e integración entre sistemas a posteriori. En el contexto del COVID-19, que requiere una respuesta inmediata a los cambios en la situación del mercado y adaptación, por ello, los sistemas actuales representan una dificultad para la agilidad en la respuesta, al poseer una baja capacidad de adaptación así como una integración difícil entre los demás sistemas que maneja la compañía.

3.1.3 Demora en ejecución de proyectos

De acuerdo a lo revisado con las distintas gerencias, se identificó una demora en la ejecución de proyectos, asociados por los altos mandos a una falta de liderazgo y trabajo en equipo por parte del personal. Por ejemplo, en la gerencia de Administración y Finanzas, donde los

indicadores que son difíciles de cumplir son los objetivos financieros, se observa que no se cuenta con un liderazgo por parte de las personas encargadas de los proyectos, lo cual conlleva a retrasos en el cumplimiento de fechas pactadas. A su vez, dado que el mercado es maduro, con un dinamismo mediano-bajo, con cantidad menor de aperturas de tiendas, los objetivos de la compañía se convierten en retos, por lo que se requiere de personal proactivo capaz de tomar el liderazgo con el fin común de lograr las metas de la organización. También se observa que no existe una medición sistémica de la ejecución de proyectos para la mayoría de áreas de la compañía y se tiene una falta de seguimiento.

3.1.4 Inventarios no actualizados

En base a lo conversado con las áreas encargadas de planificación, se detectó una diferencia en el *stock* de gestión, el cual no cuadra con el *stock* financiero, repercutiendo en la planificación comercial y los ratios de merma. Asimismo, estos procesos críticos se manejan de manera manual a la fecha, haciendo uso de hojas de Microsoft Excel, lo cual puede generar error de transcripción así como información desactualizada.

3.2 Matriz de Complejidad versus Beneficio

Para identificar el problema central se utilizó una matriz de complejidad versus beneficio de la lista de problemas identificados. Dicha matriz considera dos ejes: (a) complejidad, que se considera de acuerdo al tiempo e impacto en los procesos que implicaría resolver dicha problemática, asignándosele 1 al menos y 4 al más complejo; y (b) beneficio, teniendo en cuenta el impacto positivo en los resultados financieros de la compañía, siendo 1 el de menor impacto, y 4 el de mayor impacto. Con ello se calculó la criticidad que significa cada problema, como multiplicación de ambos ejes, priorizándose el de mayor puntaje al ser el más crítico. Ver Tabla 4.

Tabla 4

Matriz de Complejidad versus Beneficio

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
Pérdidas económicas debido al COVID-19	3	4	12
Demora para adecuación a nuevos requerimientos	2	3	6
Demora en ejecución de proyectos	4	2	8
Inventarios no actualizados	3	2	6

3.3 Problema Central

Como resultado del análisis de la matriz de priorización del problema, se identificó que el problema clave para la compañía es el referente a las pérdidas económicas debido al COVID-19, que impide la sostenibilidad del negocio en el tiempo, esto dado el alto impacto que tiene en la operativa y continuidad del negocio en el presente contexto.

Capítulo IV: Revisión de Literatura

En este capítulo se revisó la literatura disponible en las bases de datos facilitadas por CENTRUM PUCP así como otras fuentes primarias, tales como Google Scholar y tesis de maestrías, para mantener una alta calidad de la información. Esta investigación se centró en la búsqueda de nuevas alternativas y tendencias en la industria *retail*, con énfasis en tecnología y procesos asociados a *e-commerce*, con la finalidad de solucionar el principal problema identificado en el capítulo anterior: “el impacto del COVID-19 en la operativa de la organización”.

Con el propósito de entender el problema principal así como sus alternativas de solución, se investigó solo en la industria *retail*, con enfoque en la subcategoría de tiendas por departamento, tomando como referencia las últimas tendencias. Como limitaciones, el siguiente estudio tiene un plazo aproximado de doce meses, lo cual puede resultar corto; asimismo, se debe tener en cuenta el contexto global el COVID-19, que está generando cambios constantes en la situación nacional y mundial así como nuevos requerimientos por parte de los clientes, los cuales deben ser gestionados por las empresas del sector.

4.1 Mapa de Literatura

Se estableció el desarrollo y evolución del argumento con el uso de la técnica del mapeo conceptual, identificando los conceptos claves asociados a la investigación y, en base a los mismos, profundizando en la exploración y revisión de la literatura. Ver Figura 10.

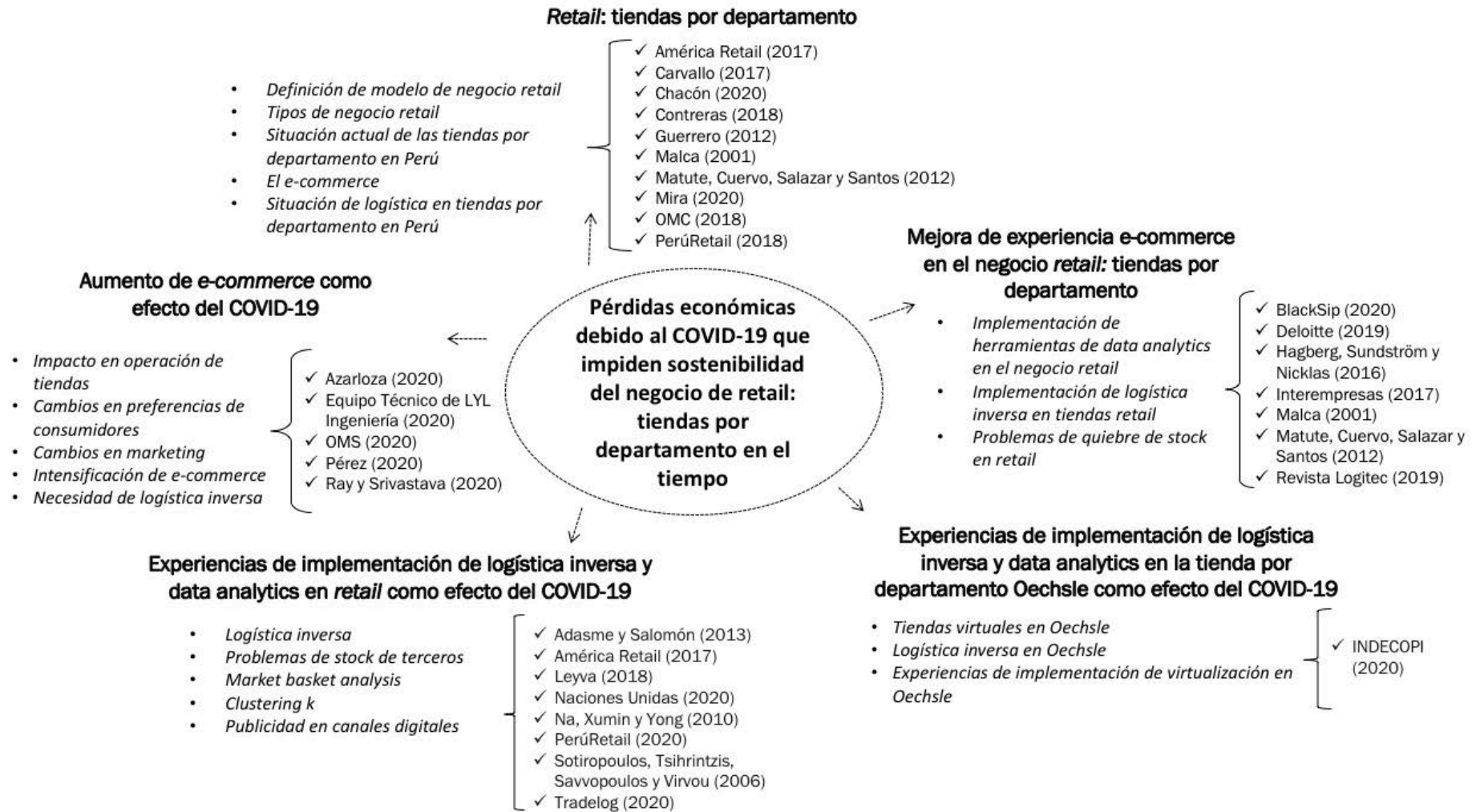


Figura 10. Mapa conceptual de la investigación a realizar: Pérdidas económicas debido al COVID-19 que impiden sostenibilidad del negocio de retail: tiendas por departamento en el tiempo.

4.2 Revisión de Literatura

4.2.1 Retail: tiendas por departamento

El *retail* es uno de los sectores más importantes del país, esto debido a su impacto en el producto bruto interno así como su contribución al tener como razón de ser el aportar a las familias en cuanto a bienestar. Según Guerrero (2012), el *retail* es un término inglés usado para definir la venta de productos ya sea esta al por menor o detalle entre persona y persona, dicho sector abarca a diferentes negocios tales como los supermercados, cadenas de farmacias, tiendas de conveniencia, sucursales bancarias y tiendas por departamento. En el Perú, el sector ha incrementado de manera significativa en los últimos 20 años, esto con el aumento de centros comerciales o *malls*, el re surgimiento de la clase media así como la llegada de nuevas marcas internacionales y empresas al país, pasando de 8 centros comerciales en el año 2000 a 70 en el 2018 (Contreras, 2018). De acuerdo a Guerrero (2012), entre los factores más críticos para el negocio *retail* se encuentran: (1) construir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, (2) la ubicación geográfica de las tiendas, (3) recursos humanos calificados a un costo adecuado, (4) los sistemas de información como herramienta base, y (5) el surtido de mercancías e inventario de las mismas.

Matute, Cuervo, Salazar y Santos (2012) indican que en el Perú se puede encontrar cinco tipos de comercio minorista: (1) tiendas especializadas, (2) farmacias, (3) tiendas de conveniencia, (4) tiendas de descuento, y (5) por departamento. En el caso de las tiendas por departamento, se entiende por dicho concepto, según Matute et al. (2012), a “aquellas divididas por temas o departamentos que ofrecen una amplia variedad de productos, entre ellos ropa, cosméticos, artefactos eléctricos, muebles, etc.”. Estas tuvieron un punto de inflexión en el país con la llegada del grupo Falabella en 1995 (Contreras, 2018), a partir de lo cual se cambió a un concepto de tiendas con grandes superficies ya utilizado en Chile, con el posterior arribo de la tienda también chilena Ripley. En los últimos años, en el sector

también ha aparecido el concepto de *e-commerce* o comercio electrónico, que ha empezado a incrementar en el país, siendo este también utilizado por las grandes tiendas o tiendas por departamento. El comercio electrónico es definido, según la OMC (1998), como la “...producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”. Según Malca (2001), es importante precisar el uso de las tecnologías de informática y telecomunicaciones dado que las mismas son la base de las transacciones entre empresas y consumidores. Este tipo de comercio puede a la vez dividirse en categorías, siendo la más importante para el caso del *retail* el B2C o empresas a consumidores de manera masiva (Malca, 2001).

En línea con el desarrollo del *e-commerce*, así como la tendencia a la omnicanalidad en el sector, que implica considerar al cliente como el punto de venta, el concepto de logística inversa ha adquirido mayor relevancia y un aporte de valor para el cliente que la empresa deberá saber gestionar (Carvalho, 2017). La logística inversa se asocia al movimiento inverso de traslado de vuelta de los materiales o productos desde el consumidor hacia el fabricante o punto de entrega (América Retail, 2017), en *retail*, se asocia principalmente a las devoluciones realizadas por el cliente, aunque también puede asociarse a la parte ambiental. En el Perú, la logística inversa tiene poca acogida, debido a su grado de complejidad, por lo que las empresas optan por dejarla de lado pese a ser considerada como un *win-win* para la operativa del negocio y un proceso que se proyecta a tener mayor relevancia en el futuro (PerúRetail, 2018). Dado el aumento del *e-commerce*, los clientes exigirán una mayor velocidad al momento de solicitar devoluciones, lo cual debe ser atendido por las empresas mediante mejores canales de atención y mejoras de los procesos, alcanzado así no solo un beneficio para el cliente, sino también para la empresa a través de reducciones de costos y de impacto ambiental (Chacón, 2020). Es así que una óptima gestión de la logística inversa puede beneficiar a diversas áreas dentro de una organización, siendo los más relevantes

asociados a la mejora de la calidad del servicio al cliente, la reducción del inventario, la mejora del product mix en puntos de venta y nuevas vías de negocio, entre otros (Carvallo, 2017).

4.2.2 Aumento de e-commerce como efecto del COVID-19

En el contexto del COVID-19, enfermedad que conllevó a una emergencia sanitaria mundial y que fue declarada como una pandemia por la Organización Mundial de la Salud (2020), asimismo, indicó directrices para los países a fin de que puedan enfrentar esa enfermedad mediante el cierre de ciertas actividades dejando en libertad que cada país debe determinar aquellos servicios que considerarán esenciales. La naturaleza contagiosa de este patógeno generó la necesidad del distanciamiento social; es por ello que muchas actividades económicas se suspendieron. Sin embargo, hoy en día los avances tecnológicos permiten tener a las personas y empresas interconectadas mediante las redes; esto último está siendo utilizado, por ejemplo, en el sector educación como Ray y Srivastava (2020) señalaron en su artículo acerca de la virtualización de la educación científica ante el COVID-19.

En este contexto y para superar la pandemia, es necesario que las empresas entiendan los cambios que el entorno ha causado en los clientes y consumidores, tal y como lo señaló Pérez (2020) las empresas que encuentren la empatía (conocimiento y perspectiva) con su cliente con mayor rapidez, serán las que estén un paso adelante. En el sondeo que Pérez (2020) realizó obtuvo que solo el 14% pensaba que luego de la contingencia la dinámica de sus hogares regresará a como era antes; es más probable que los hábitos de consumo consigan adaptarse y así se perciban como una nueva normalidad. También se obtuvo que el 79% de las personas pensaban que luego de la pandemia la preocupación por las finanzas familiares será mayor, esto podría generar que el nivel de consumo por familia disminuya. Asimismo, se encontró que las compras vía *online* tendrán un incremento significativo; por ende, las

empresas deben asegurar tener una buena página *web* con canales de distribución adecuados (venta *online*, teléfono, *whatsapp*, *messenger*) y aprovechando la publicidad en redes.

La actual pandemia requirió, según señaló la Organización Mundial de la Salud (2020), el distanciamiento social y cuarentena como parte de las medidas para frenar la propagación del virus. Ello conllevó a un notable incremento del comercio *online*, Azarloza (2020) afirmó que el COVID-19 adelantó cuatro años de crecimiento al mercado *online*. Por ende, si la venta incrementa, la logística inversa, debería seguir el mismo curso. De hecho, para muchas organizaciones de venta en línea, implementar procesos inversos de devolución representa un desafío para lograr convertirlo en una ventaja competitiva. La logística inversa ayudará a que la empresa reutilice oportunamente un producto, dará información a la empresa del motivo de la devolución (datos para decisiones de compra en el futuro), del lado del cliente, éste sentirá mayor confianza en la empresa y percibirá que toman en cuenta su opinión final del producto, todo ello se reflejará en una lealtad o fidelidad.

Equipo Técnico de LYL Ingeniería (2020) manifestó, la actual pandemia trajo consigo la oportunidad de mantener una política para estar preparados frente a los imprevisibles y rápidos movimientos de la demanda de productos, con estacionalidad de picos, higiene de los productos y de quienes lo manipulan y a mejorar la eficiencia de los procesos. En esa línea, Azarloza (2020) comentó que la política de logística inversa de las empresas *online* debe incluir el tiempo determinado para la devolución (transparencia con el cliente), rápida reposición y reventa de productos (incremento de flujo de efectivo por reutilización oportuna). Todo ello debe buscar que el esfuerzo logístico esté en la venta y en la logística inversa que también forma parte de la cadena logística integral y así, responder de una forma ágil y adecuada a los requerimientos del cliente conllevando a mejorar su experiencia completa en el *e-commerce*.

Las empresas hoy están buscando reducir el impacto de los mayores costos operacionales ocasionados por el cumplimiento de los protocolos de salud, para ello deben optimizar el uso de sus canales de ventas, comunicar de forma transparente la estrategias y esfuerzos de la empresa. Esta pandemia ha conllevado a muchas enseñanzas y reinenciones para las personas y para las empresas; así también ha acelerado la necesidad de la virtualización de las operaciones de los diferentes sectores a fin de continuar brindando sus servicios y productos, pero dentro de las nuevas necesidades del consumidor en salvaguarda de mantener su bienestar económico y de salud.

4.2.3 Mejora de experiencia e-commerce en el negocio retail: tiendas por departamento

Dado el contexto del aumento de las ventas a través de canales digitales, *e-commerce*, esto ha impactado en las tiendas por departamento, quienes han tenido que priorizar la búsqueda de mejora a sus procesos y experiencias de clientes, enfocándose en dos aristas: (a) uso de los datos, y (b) reforzamiento de la logística (Interempresas, 2017). Si bien la implementación de la virtualización de las tiendas por departamento se encuentra alineada con la necesidad de migrar de las ventas físicas debido al contexto, esta implementación ya se había estado considerando anteriormente en el sector de *retail* en las tiendas por departamento. Esto debido al cambio en las preferencias del consumidor así como el crecimiento exponencial del uso de internet en el país, así como a los beneficios que se pueden obtener del mismo, por ejemplo, al reducir la cantidad de puntos físicos de venta necesarios, menor personal y por ende, menor inversión, como mencionan Matute et al. (2012). De acuerdo a un estudio realizado por Deloitte (2019) sobre las tendencias tecnológicas, se identifica como principales en el *retail* tales como: (1) la experiencia digital, (3) inteligencia artificial (AI), (4) interfaces inteligentes y (5) la re imaginación de la experiencia digital. Para ello, es importante contar con una infraestructura alrededor de 3Ds:

(1) data, (2) toma de decisiones, y (3) *delivery*, que cumplan con las expectativas de los clientes. Es así que el uso de los datos es una base fundamental y el punto de inicio de cualquier esfuerzo o estrategia que se plantee de cara al futuro. Además, según Malca (2001), dicha infraestructura se encuentra conformada por diferentes tipos para: (1) servicios comunes, (2) distribución de información y mensajes, (3) publicidad, (4) red, y (5) interfaz, siendo esta última la que incluye a las bases de datos de los consumidores y sus aplicaciones.

En línea con lo comentado, según Hagberg, Sundström y Nicklas (2016), se han identificado cuatro elementos de la interfaz del *retail* en los que impacta la transformación hacia la digitalización. En primer lugar, mencionan cómo se transforman los intercambios en cuanto a comunicación, transacciones y distribución. En segundo lugar, el cambio de los actores al combinar a los humanos con la tecnología digital, con ello aparecen nuevos actores, roles y relaciones y se impacta en los intermediarios, quienes pueden desaparecer o convertirse en nuevos. En tercer lugar, los cambios en las configuraciones, ya que la digitalización no abarca únicamente a las tiendas *online*, sino también nuevas configuraciones con una mezcla entre digital y físico. Y, en cuarto lugar, la transformación de las ofertas, reflejado en cambios en los productos y servicios y nuevas formas de fijación de precios.

Por otra parte, se tiene el impacto de la logística en la experiencia de e-commerce. El *e-commerce* ha implicado un cambio en el sector logístico, que ha tenido que modernizarse y aumentar su competitividad buscando una logística multicanal y facilitando la práctica de la logística inversa en cuanto al medioambiente y a las devoluciones de pedidos realizado por clientes (Interempresas, 2017). Este canal de ventas ha cambiado la dinámica usual, abriendo una nueva alternativa posterior a la venta realizada, la de devolución del producto adquirido; pasando de evitar la logística inversa a la necesidad de una (Logistec, 2019). El caso de Amazon, dedicado a la venta *online*, es un ejemplo del cambio revolucionario en la logística tradicional del sector *retail*, al implementar tecnología en los procesos y cambiar la propuesta

de valor de su servicio, implementando nuevas líneas de negocio. Un caso de esto es la iniciativa de Prime Wardrobe en España, donde Amazon permitirá a los clientes que se prueben las prendas antes de realizar la compra y que devuelvan lo que no quieren comprar; esto implica una alta logística así como la implementación de logística inversa (Interempresas, 2017). Ante esto, la devolución se presenta como un posible escenario, especialmente dado el aumento de ventas *online*, por lo que no es suficiente definir políticas, sino también asegurar que los procesos asociados sean buenas experiencias, que aseguren al cliente la confianza en la empresa, mejorando así la imagen de la empresa y estimulándolo a una nueva compra. Según un estudio realizado en Estados Unidos, se indica que el 89% de clientes declararon que volverían a comprar en un comercio después de un proceso de devolución satisfactorio (BlackSip, 2020). Es así que, para garantizar una buena experiencia de usuario, es importante mantener un enfoque en la logística, con énfasis en los procesos postventa asociados a posibles devoluciones, e incluir dentro de este punto también los posibles reembolsos asociados a quiebres de *stock*.

4.2.4 Experiencias de implementación de logística inversa y data analytics en retail como efecto del COVID-19

En cuanto a las experiencias de logística inversa en *retail*, Tradelog (2020) manifestó que los resultados positivos obtenidos son la reducción de costos, vanguardia a nuevas modalidades que generan un valor agregado a la compañía, mejor relación con los clientes y organizaciones, pues los clientes sentirán que la empresa cuida los recursos medioambientales además de vender productos, ello les generará un mayor valor hacia la compañía. Para la fidelización de clientes, Tradelog (2020) afirmó que algunas empresas realizaron campañas de fidelización. América Retail (2020) manifestó que el interés hacia la logística inversa en *e-commerce* creció a raíz del incremento de actividades comerciales por internet, pues busca, además de lo señalado en el párrafo anterior, brindar un servicio

completo al cliente incrementando su confianza en la empresa lo cual le generaría una ventaja competitiva. Además, genera una reducción de riesgo de responsabilidad legal que conlleva la devolución y cancelación de productos, incrementa la agilidad de volver a vender un producto devuelto o cancelado generando una mayor rotación y menor posibilidad de que se quede en el *stock* como obsoleto.

Hoy en día se escucha mucho acerca de los cambios climáticos y su efecto mundial, Naciones Unidas (2020) señaló que hay gobiernos que ya aplican normas para impulsar a las empresas a ser *eco-friendly* y se neutralicen las emisiones de carbono para el año 2050, así como limitar el calentamiento global a 1.5C° para fines de siglo. En esa línea, PerúRetail (2020) afirmó que la logística inversa tiene un efecto en el transporte y la huella de carbono, pues al tener un proceso eficiente se reducirían movimientos de transporte innecesarios; asimismo, se podrían reutilizar componentes y reciclar el producto final. El 81% de los transportistas en el mundo se han enfocado más en la sostenibilidad en los últimos tres años, por lo que este término se instalará y, más aún, es valorado por los clientes.

Algunas empresas reconocidas en el medio, ya han optado por una logística inversa verde, Tradelog (2020) indicó que Ikea incitó a sus clientes a devolver plásticos, baterías y textiles en sus tiendas, los cuales luego pasaban a ser parte de los suministros para nuevos productos, con ello redujeron los costos de traslados y la cantidad de veces, lo cual fue fundamental ante la pandemia. También señaló que Hewlett Packard, compañía de impresoras y tintas, invitó a sus clientes a devolver los cartuchos vacíos que luego se separaban y se reestructuraban para generar nuevos cartuchos y así se aminoraba el costo de producción. Algo similar realizó Apple que brindaba un descuento por renovar un teléfono entregando la versión anterior, a partir de ella se seleccionaban las piezas que podían ser reutilizadas en la nueva producción de teléfonos inteligentes, con ello se reducía el costo de producción y también se incrementaba la probabilidad de venta por la rebaja.

Como parte de las estrategias de la minería de datos, se encuentran las técnicas especializadas en ventas, una de ellas es el *Market Basket Analysis*. Según señaló Leyva (2018), ésta es una técnica o modelo utilizada en sectores de gran consumo o distribución masiva, tales como el sector *retail* y en específico, como las tiendas por departamento. Esta herramienta tiene como objetivo el análisis de los datos de las transacciones buscando índices de correlación en los productos de una compra, de esa forma encuentra qué artículos se compran al mismo tiempo, así también, permite conocer y aprender acerca de los hábitos de consumo de los clientes. Básicamente su exitosa implementación se refleja en la empresa mediante la mejora en ratios de ventas, optimización de recursos y mejora en la rentabilización de promociones o descuentos.

En empresas *retail* chilenas, según la investigación señalada por Adasme y Salomón (2013), al trabajar con la data se obtuvo que las compras múltiples se producen con mayor probabilidad en la estación primaveral y que quienes compran en dicha estación tienen mayores probabilidades de comprar en verano, esto mejoró la planificación de compra de mercadería, así como la dirección de las promociones de adelanto de temporada del verano, incrementando así la probabilidad de conversión de la promoción. También se conoció que, si un consumidor compra productos de vestimenta superior de color negro, posteriormente realizará compras de artículos de vestimenta de colores negros, por lo que las promociones a éste deben ser las que cumplan con esas características.

Por otra parte, se tiene el concepto de *cluster analysis* o *clustering*. Dicho método es uno de los principales analíticos asociados a *data mining*, entre sus principales técnicas se encuentra el uso de algoritmos de k-medias estándar, que utiliza una estructura de datos para almacenar información de cada iteración (Na, Xumin y Yong, 2010). Asimismo se tiene otras técnicas tales como indican Sotiropoulos, Tsihrintzis, Savvopoulos y Virvou (2006), entre las que se encuentran; (1) *hierarchical*, (2) *fuzzy c-means*, (3) *spectral*, y (4) *artificial immune*

network (AIN). Como indican Sotiropoulos et al (2006), el beneficio del *clustering* aplicado a compras electrónicas conlleva a una individualización de la operación de ventas, dado que el sistema tiene la capacidad de recopilar información sobre las preferencias de sus clientes, procesarla y brindar recomendaciones y asistencia personalizada. Esto se logra al asociar al cliente con un grupo con comportamiento similar, con lo cual se espera del mismo el tener los comportamientos y preferencias del grupo al que es asignado. La técnica utilizada para esto también es conocida como estereotipos de usuarios, donde estos representan grupos de usuarios con similar comportamiento, sin embargo, para la construcción de dichos estereotipos es necesario el uso de algoritmos de agrupamiento. Este método ha sido utilizado por ejemplo en la empresa Vision.com, dedicada a proporcionar a sus clientes las mejores películas para ellos, mediante el uso de los algoritmos se logró identificar patrones de conducta y armar estereotipos de grupos (Sotiropoulos et al, 2006).

4.2.5 Experiencias de implementación de logística inversa y data analytics en la tienda por departamento Oechsle como efecto del COVID-19

La principal experiencia de virtualización en Oechsle fue con la tienda virtual que adquirió mayor fuerza desde el año 2016 con una venta de S/4 millones (0.6% de la venta total), los años siguientes fueron en crecimiento, obteniendo en el año 2019 la venta de S/57 millones que equivale al 6.2% de la venta total. Algunos procesos de la tienda *online* no están automatizados hasta la fecha; pese a ello el nivel de servicio percibido por el cliente fue considerado adecuado tanto en Lima como en provincias. Durante el 2019 se hicieron cambios en el look de la página web a fin de que sea más dinámica, fácil y efectiva para el cliente, asimismo, se incorporó mayor cantidad de productos de vestimenta y se consideró brindar más opciones de recojo a fin de poder tener una mayor cobertura del mercado en zonas donde no se cuenta con una tienda física cercana.

Durante los primeros meses del 2020, el promedio de la venta era el esperado; sin embargo, debido a la cuarentena y cierre total de tiendas físicas y despachos a domicilio, el promedio disminuyó en aproximadamente 35%. En mayo, con la apertura de los despachos a domicilio la venta se elevó a ocho veces el promedio inicial del año. No obstante, al momento de realizar la atención de los despachos, se encontraron deficiencias en el control de *stock*, quiebres de productos y capacidad de atención del lado de los transportistas (servicio tercerizado); todo ello conllevó a 41 reclamos por parte de clientes que manifestaban no haber recibido sus productos o que los habían recibido de forma incompleta, con lo cual, INDECOPI (2020) señaló, la compañía estaba en el sexto lugar del ranking de reclamos y reportes en comercio electrónico, representando el 4% de reclamos que había recibido dicha entidad gubernamental.

A partir del inicio de la pandemia, según las reuniones que se han tenido con las diferentes áreas de Oechsle, el call center incrementó el volumen de llamadas, el 30% de ellas era por dos motivos: solicitudes de cancelación (producto no entregado) y devoluciones (producto ya entregado); el 20% eran llamadas para consultar acerca del estatus de los reembolsos de efectivo. En las tiendas físicas, el ratio de cancelaciones, cambios y devoluciones es del 5% de la venta física, de las cuales el 60% es por cambios. Así también, las tiendas físicas, actualmente, son el único medio para poder devolver o cambiar productos vendidos mediante la tienda virtual, el ratio de éstos es entre 8 y 9% de venta *online*. En los siguientes párrafos se describirán los procesos para estas solicitudes, la mayor parte del proceso es manual. Adicionalmente, de cara al cliente, no hay una plataforma desde la cual pueda realizar un seguimiento de sus solicitudes, por lo que debe recurrir a llamar por teléfono o enviar mails.

El proceso actual que se sigue ante una cancelación inicia por la solicitud que puede venir por parte del cliente o por parte de logística (quiebre de *stock*). Luego se procede a

ubicar el producto que puede estar en cinco puntos: (1) en camino al lugar de entrega, (2) en el courier como una entrega no exitosa, (3) en el centro de distribución (CD) como una entrega no exitosa devuelta, (4) como producto no recogido en una tienda física, o (5) en el centro de tránsito de provincia. Una vez ubicado, manualmente en una tabla excel compartida se coloca como estatus bloqueado, a fin de que el producto no vaya a ser entregado al cliente. Después, el equipo de servicio al cliente procede a realizar la emisión de la nota de crédito, para luego, iniciar el proceso de reembolso al cliente. El reembolso, si ha sido pagado con un operador de tarjeta, se realiza una acreditación por el mismo medio de pago; si ha sido pagado con el operador de efectivo, call center se debe comunicar con el cliente para pedirle una cuenta bancaria a la cual se le pueda realizar el depósito correspondiente, de no tener comunicación, se procede a emitir un cheque con el número de DNI del cliente.

En cuanto al proceso que se sigue ante una devolución de mercadería, éste inicia con la solicitud del cliente. Actualmente, para los small ticket, la única forma de devolverlo es llevándolo a una tienda física, donde el cliente debe hacer una cola para que le den un formato con información del producto a devolver. Luego debe acercarse a servicio al cliente, esperar a ser atendido pues es necesario que el producto sea revisado para poder darle la conformidad de que ha sido devuelto. Posteriormente, se genera la nota de crédito correspondiente y se inicia el proceso de acreditación en el mismo medio de pago en que se generó la venta inicial; en caso haya sido efectivo, se le pide una cuenta bancaria para poder realizarle el depósito. En el caso de que el cliente desee un cambio de producto, se le entrega la nota de crédito para que la pueda utilizar como un saldo a favor en una nueva compra que la puede realizar en ese momento o después. En el caso de los big ticket, todo se realiza a través del call center, ya que éstos deben ser previamente revisados por servicio técnico dependiendo de la marca.

Oechsle, también, a raíz de la coyuntura ha tenido que rápidamente subir a la plataforma mercadería que no estaba siendo ofrecida; sin embargo, mucha de ella, en especial vestuario y calzado no están rotando de la forma esperada; ante ello, se han ofrecido promociones pero que no siempre llegan al cliente comprador potencial. Además de ello, los clientes en la web buscan aquel producto específico, perdiéndose ahí la oportunidad de realizar un cross-selling que le active productos que tengan mayor probabilidad de compra, además de la generación de promociones específicas de acuerdo a la nueva realidad.

4.3 Conclusión

Luego de la revisión de la literatura se pudo entender el contexto del sector *retail* con enfoque en las tiendas por departamento y el aumento de las ventas por *e-commerce* como efecto del COVID-19. Ante esto, se revisó el impacto en la operativa del negocio y las alternativas de mejora de la experiencia de usuario *e-commerce* a través de la logística inversa y el uso de *data analytics*. En base a lo revisado, se ha identificado información relevante en cuanto a nuevas tendencias en tecnología y procesos aplicables al sector, los cuales serán planteados en los próximos capítulos del *business consulting* que se está llevando a cabo. Finalmente se investigó sobre la situación y experiencias de Oechsle en cuanto a logística inversa y *data analytics*, concluyendo que se tiene la oportunidad de desarrollar más dichos campos y, con ello, generar una ventaja competitiva y, a la par, mejorar la experiencia de los clientes.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

Luego de haber sostenido reuniones con las gerencias de la compañía, en este capítulo se procederá a analizar las causas raíz que originan el problema clave identificado, pérdidas económicas debido al COVID-19 que impide la sostenibilidad del negocio en el tiempo; y, posteriormente, se priorizarán las mismas. El análisis realizado se muestra de manera gráfica en el siguiente diagrama de Ishikawa. Ver Figura 11.



Figura 11. Diagrama de Ishikawa para Problema Clave Identificado.

Adaptado de Introduction to Quality Control (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation.

5.1 Tiendas físicas

5.1.1 Reducción de rotación de productos

Las tiendas físicas fueron cerradas en marzo del 2020 por orden del gobierno, esto ocasionó una reducción del tráfico de productos, disminución de ventas y reducción del personal dedicado a la atención al cliente. Al no contar con visita de clientes en tiendas físicas por varios meses, el impacto económico en los resultados de la compañía ha sido crítico. Los ingresos económicos se han reducido en 51% y 93% por los meses de marzo y abril 2020 respectivamente, tomando como referencia un mes normal de ventas como febrero

2020, donde las ventas oscilan alrededor de 69 millones de soles. A partir del mes de junio 2020, las tiendas abrieron de manera progresiva, como parte del Proyecto Reactiva Perú, impulsado por el gobierno. Sin embargo, debido a que varias provincias se encontraban con un alto número de contagios, se mantuvieron restricciones en cuanto a la apertura de tiendas, con lo cual se ha logrado re abrir la totalidad de tiendas físicas la primera semana de octubre.

5.1.2 Stock inmovilizado en tiendas físicas

La mayor participación de ventas de la compañía se encuentra en el segmento de textiles, dirigido a mujeres de entre 18 a 35 años de los niveles socioeconómicos B y C, que tienen como necesidad el disfrutar de ser ellas mismas mediante la moda. Las prendas de vestir de temporada verano y otoño, se encuentran inmovilizadas en tiendas físicas, en los almacenes internos de la empresa como *stocks* de seguridad y en almacenes de aduanas del Perú, como *stock* en tránsito producto de importaciones gestionadas con 6 meses de anticipación. Esta línea de negocio ha sido muy afectada por la restricción de movilización, y que el *stock* inmovilizado ha generado costos de almacenaje extraordinarios que no habían sido programados y, al estar relacionado con la variable moda y ser de una temporada pasada, van a tener que ser rematados a un precio que no garantice los beneficios planificados. El *stock* de mercadería en el mes de mayo 2020 suma aproximadamente S/ 248 millones mercadería, sin embargo, el dato relevante en este rubro es el reconocimiento de una pérdida por obsolescencia ascendente a S/ 2 millones en dicho mes.

5.2 Entorno

5.2.1 Cambios en el comportamiento del consumidor

A raíz de la propagación del COVID-19 a nivel nacional, el consumidor peruano cambió su comportamiento de compra, dando mayor relevancia al consumo básico, tales como alimentos, bienes para el hogar, productos de limpieza, entre otros; que a productos discrecionales como ropa o entretenimiento. Adicional a ello, ahora el cliente busca confiar

en las marcas que usaba de manera recurrente solo si ofrecen garantías de seguridad y salud en sus procesos. Los consumidores recurrieron a internet para comunicarse, trabajar y realizar sus compras para no exponerse al contagio del COVID-19. En este contexto, los canales digitales, en especial de los alimentos y bebidas, registraron un aumento masivo en su demanda. La compañía tiene que adaptarse al nuevo comportamiento del consumidor, preocuparse en cómo atender sus nuevos hábitos de compra, reforzando su canal de venta digital o mejorando su servicio de entrega con el fin de evitar estar alineados con los nuevos requerimientos del cliente. Los retos de hoy afectarán a muchas compañías, pero también significan una oportunidad para acelerar las iniciativas de transformación orientadas al cliente, haciendo uso de herramientas ágiles, innovadoras y con base digital.

5.2.2 Regulaciones estrictas de seguridad y salud

Ante el panorama del COVID-19, cuyo primer caso fue detectado en el mes de marzo y se expandió rápidamente por el país, el gobierno tomó medidas como la vigilancia epidemiológica, aislamiento social obligatorio a partir del 16 de marzo de 2020, aislamiento domiciliario de los casos confirmados y realización de pruebas para el diagnóstico de casos positivos, entre otras medidas. La exposición al COVID-19, representa un riesgo para la seguridad y salud de las personas, con lo cual los centros comerciales se convirtieron en espacios de exposición y se debe considerar medidas para su vigilancia, prevención y control. En este marco, resulta conveniente que la compañía establezca lineamientos para la vigilancia de la salud de sus empleados así como grupos de interés externos y críticos, como clientes y proveedores, estableciendo criterios a cumplir durante el periodo de emergencia sanitaria y posterior al mismo. Algunos lineamientos a cumplir serán:

- Establecer medidas y acciones de prevención, detección temprana y respuesta para garantizar la seguridad y salud de las personas que se incorporan al trabajo de forma

presencial, clientes y proveedores que asistirán a cualquier local de la empresa y evitar la propagación y el contagio del COVID-19.

- Definir procedimientos a seguir para la identificación y seguimiento oportuno de casos de COVID-19 entre los trabajadores de la empresa.
- Las medidas adoptadas en el ámbito de seguridad y salud requieren de una inversión por parte de la empresa, generando flujos de caja frecuentes para asumir los gastos de reactivación de la operación, a partir del mes de junio 2020.

5.2.3 Incremento del costo de operaciones

La compañía se dedica al rubro *retail* donde, principalmente, se dedica a la venta minorista, la cual se soporta en la línea de textiles, los cuales son importados en su mayoría de proveedores del extranjero. La evolución del tipo de cambio es una variable económica que afecta al país y, de manera especial, a las empresas que realizan operaciones de exportación e importación, ya que el aumento en el tipo de cambio, o depreciación de la moneda nacional, encarece las importaciones y, a su vez, impacta en los costos de la operación. El 95% de la mercadería importada se paga en dólares y los ingresos de la empresa son en soles, lo cual ocasiona una pérdida por diferencia en cambio alta. Durante los últimos meses, la compañía ha visto afectadas sus obligaciones de pago en dólares por el alza en el tipo de cambio, que pasó de un valor de S/ 3.311 en enero a un valor de S/ 3,45, a fines de mayo, cerrando el 18 de junio con un valor de S/ 3.511. (SUNAT, 2020). La compañía cobertura dicho riesgo por tipo de cambio con recursos financieros como el *forward*, sin embargo, este no es aplicable desde el mes de enero 2020 debido a la coyuntura, con lo cual la organización se encuentra desprotegida y asume la fluctuación de tipo de cambio desde ese mes.

5.3 Finanzas

5.3.1 Reducción del flujo de caja

La compañía arrastra pérdidas económicas desde hace varios años, este riesgo fue asumido por el Directorio; sin embargo, se esperaba alcanzar el punto de equilibrio en el 2020 y, el año 2021, contar con retornos sobre la inversión realizada y un estado de resultados positivo. Bajo la situación de COVID-19 y sus efectos en la reducción de ventas de productos y cierre de tiendas físicas a nivel nacional, las pérdidas económicas en la empresa se incrementaron en un 100% respecto al año anterior. En el mes de marzo 2019 las pérdidas económicas fueron aproximadamente 13 millones de soles y, en marzo 2020, ascendieron a 27 millones de soles, afectando de manera relevante los resultados y la liquidez. Hasta el mes de marzo 2020, el aporte de ingresos de las tiendas físicas representaba el 95% del total y, el de la venta *online*, un 5%. No obstante, este escenario cambió radicalmente en los meses de abril y mayo, afectado por el cierre de tiendas, pasando de un 95% de participación a un 1%, afectando la liquidez de la empresa y ocasionando problemas para cumplir con el pago de sus obligaciones. Otro punto importante que ha impactado en el flujo de caja de la empresa son las devoluciones y cancelaciones de producto, dado que el cliente ahora realiza las compras de manera remota sin ver físicamente los productos, al momento de recibirlos puede no estar de acuerdo con estos. También se han presentado casos de ventas donde posteriormente se ha detectado un quiebre de *stock* con proveedores terceros, lo cual también desemboca en una devolución del ingreso percibido de parte del cliente.

5.3.2 Control de gastos

A raíz de la coyuntura del COVID-19, la compañía realiza de manera recurrente comités de seguimiento de presupuesto con el fin de supervisar la reducción de gastos por área que permitan gestionar de manera óptima los recursos financieros. Se ha priorizado los gastos con el fin de obtener resultados esperados y aceptables por la Gerencia General y

accionistas y, de esta manera, mitigar las pérdidas económicas en el año. Como parte de esta medida se tiene una menor capacidad de acción, ya que muchas áreas no contarán con presupuesto suficiente para ejecutar los trabajos planificados y se requerirá realizar una priorización adecuada y búsqueda de eficiencias que permitan a la empresa maniobrar las acciones necesarias que le permitan cumplir con el cliente dado el contexto.

5.3.3 Reducción de compras y control de pagos

Dado el contexto, también se ha reducido el presupuesto para compras planificado así se ha impactado el flujo de caja en la extensión de los tiempos de pago, esto impacta en los ingresos ya que no permite el tener de manera rápida nuevos productos que se adecúen mejor a los cambios en las preferencias del consumidor. Asimismo, esto puede generar sobrecostos asociados a los intereses que cobren los proveedores por la demora en el pago por sus servicios o productos. Es importante por ello definir de manera óptima las compras a realizar así como explorar o mantener alianzas con proveedores clave que permitan que esto no impacte negativamente en el resultado económico de la empresa.

5.4 Métodos y Políticas Internas

5.4.1 Key Performance Indicators (KPIs) idealistas

La gestión de indicadores de desempeño es una herramienta que permite a la compañía medir el avance respecto a los objetivos planteados. Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. Esto le permite a la organización saber en tiempo real si trabaja de manera eficiente, si toma decisiones correctas, si cumple con sus objetivos, si se necesita mejorar algunos procesos o re direccionar estrategias, entre otros. Durante las entrevistas realizadas a las diferentes gerencias, se pudo validar que cuentan con indicadores de gestión pero que estos no son realistas, ya que no toman en cuenta las capacidades o recursos de cada área y, sin embargo, se esmeran en alcanzarlos y cumplirlos. El riesgo de tener objetivos

irreales es que puede ocasionar pérdidas económicas en la empresa ya que, al ser evaluados por el Directorio, se pueden tomar decisiones erradas con impacto crítico en la compañía.

5.4.2 Procesos manuales

La compañía maneja la mayoría de sus procesos de manera manual, mediante coordinaciones por llamadas, correos electrónicos y hojas de datos y, en algunos casos, hojas compartidas con proveedores y terceros para hacer más eficiente su trabajo. Sin embargo, esta gestión genera errores manuales y demoras en el tiempo de atención al cliente ya que, por ejemplo, la totalidad de procesos de postventa, principalmente asociados a reprocesos de pedidos, se realizan de manera manual. En la entrevista con Pablo Zuñiga y Coll, Gerente de Customer Experience, se validó que el reproceso de gestión de pedidos omnicanal no entregados correctamente al cliente se realiza de manera manual y demora alrededor de dos meses. Esto impacta de manera negativa en el comportamiento de recompra del cliente, dado que genera una mala experiencia de compra por el tiempo de duración del proceso, conllevando a una reducción en el índice de satisfacción del cliente.

El flujo normal de la atención de pedidos inicia con la solicitud del cliente, el cual puede ser atendido por el proveedor, centro de distribución o tienda física; posteriormente, el pedido es despachado y, finalmente, entregado al cliente. Ver Figura 12. Sin embargo, del 5% al 45% de pedidos, dependiendo de la época, no cumplen con dicho flujo por distintos motivos, tales como un retraso en el pedido, una cancelación cuando el pedido se encuentra en tránsito o que el cliente no recogió su pedido a tiempo, entre otros.

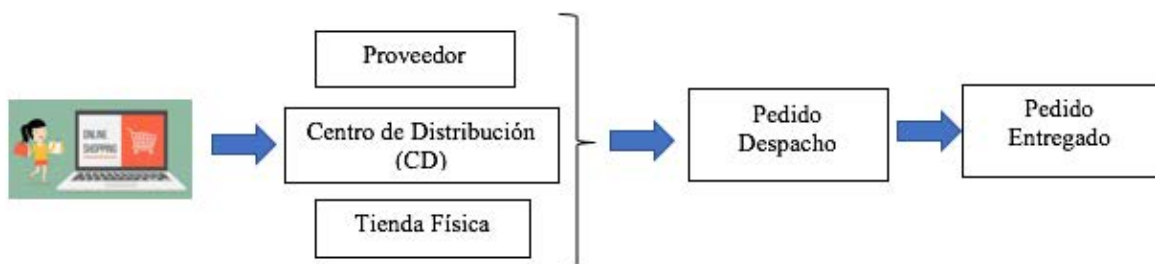


Figura 12. Flujograma de Atención de Pedidos

Todas las actividades asociadas a los reprocesos posteriores a la venta se gestionan de manera manual mediante Hojas Excel, correos electrónicos, llamadas telefónicas o WhatsApp, esto debido a que no existe un sistema que permita conocer el estado en el que se encuentra el pedido no entregado. Por ello, la compañía necesita desarrollar los procesos asociados a la postventa y reprocesos, como por ejemplo el de logística inversa, promoviendo el autoservicio del cliente mediante la automatización de sus solicitudes, con lo cual se podrá reducir tiempos y mitigar el impacto negativo en el flujo de caja de solicitudes de cancelaciones o devoluciones de productos.

5.5 Sistemas

5.5.1 Plataforma de e-commerce débil

En los últimos años el *e-commerce* ha estado en aumento, a pesar de las barreras existentes en el mercado, como la desconfianza por temor al fraude, la baja bancarización y el bajo acceso a internet. Dado el contexto actual, se ha convertido en el principal canal de ventas de las organizaciones, por lo que las empresas de *retail* necesitan contar con una plataforma desarrollada que satisfaga las necesidades del cliente y esté orientada a la automatización de procesos. Las empresas que no cuenten con este tipo de interfaces se encuentran en desventaja en el mercado y el mayor reto que tendrán es el de agilizar la implementación o mejoras de sus plataformas. En el caso de Oechsle, cuentan con una tienda virtual lanzada en el 2016 con el objetivo de captar ingresos, teniendo como foco al cliente. Sin embargo, existen muchos puntos de mejora en cuanto a la interface así como a los procesos de soporte de dicho canal. Por ejemplo, el diseño de la web hacia una que sea más amigable e intuitiva para el cliente, el lanzamiento de un aplicativo para móvil, la integración de plataformas de pago así como la logística detrás de esto, en lo referente a la entrega de productos y reprocesos de los mismos. Es importante reforzar la plataforma con la finalidad de no perder posibles ventas o captación de nuevos clientes.

5.5.2 Módulos operativos no integrados

La compañía utiliza el sistema SAP para operaciones financieras y diversos sistemas operativos para cada tipo de proceso, esto ya que han sido desarrollados en base a los nuevos requerimientos de la empresa. No existe un sistema integrado de módulos financieros y operativos, lo cual genera desviaciones en la información para la toma de decisiones. El área de sistemas desarrolla los módulos operativos a la medida o personalizados para cada necesidad y proceso, siendo flexible e independiente su programación según el tipo de operaciones. Sin embargo, durante las entrevistas realizadas, las gerencias mencionaron la insatisfacción por el tiempo de entrega de servicios de sistemas y por la falta de información compacta o integrada de todos los módulos ya que, al ser independientes, un mismo concepto tenía distintas cifras para cada sistema consultado, lo cual generaba desconfianza e incertidumbre al momento de la toma de decisiones.

5.5.3 Stock de proveedores no integrado

A la fecha no se tiene un sistema integrado con sus proveedores que permita mantener actualizado el *stock* de los artículos comercializados por el canal *online*. Ante esto, se ha tenido varios casos de quiebre de *stock*, donde los productos vendidos inicialmente vía la página web en realidad no tienen *stock* disponible y se debe comunicar al cliente, al que se le deberá realizar una devolución del importe pagado, esto conlleva a un reproceso, una pérdida de venta y una mala experiencia para el usuario. Por ello, implementar una herramienta respaldada con una negociación sostenible con proveedores estratégicos o claves permitiría agilizar los plazos de atención al cliente y evitar pérdidas económicas por no atender la demanda de productos y roturas de *stock* así como impactos en el flujo de caja por las devoluciones realizadas.

5.6 Servicio delivery

5.6.1 Servicio poco desarrollado

El servicio de *delivery* cobra importancia en el contexto de COVID-19, donde se debe mantener distancia social para evitar contagios, este debe cumplir con un perfil específico que cubra la necesidad del cliente, posicione la marca del producto y garantice una compra a futuro para que sea eficiente. Entre las características importantes están: garantizar seguridad y salud, llegar a un tiempo adecuado, entregar el producto a distancia, de preferencia utilizar pagos virtuales, entre otros. La compañía ha tercerizado el servicio de *delivery* hace años; no obstante, este tiene oportunidades de mejora, especialmente en cuanto al tiempo de entrega, a la cobertura en zonas donde no se cuenta con tiendas físicas cercanas o provincias y también la exploración de nuevos servicios de *delivery* o alianzas estratégicas que permitan mejorar la experiencia al cliente.

5.6.2 Ausencia de contacto directo

En la actualidad, las empresas del sector *retail* se enfrentan a muchos retos para mejorar la experiencia de compra a la par de mantener la distancia social y cumplir con las expectativas del cliente. Uno de estos es el generar entregas más rápidas de los artículos vendidos mediante el servicio de *delivery*. Dado que el servicio se encuentra tercerizado, existe el riesgo de pérdida de control en la última milla del servicio hacia el cliente; si la entrega es mala, la empresa se verá afectada, aunque no sea su responsabilidad, ya que se reducirán las probabilidades de recompra. Adicional a ello, puede existir el riesgo de compartición de información personal de los clientes recurrentes a un tercero o perder comunicación con el cliente final, consiguiendo a largo plazo un posible deterioro o devaluación de la marca.

5.7 Matriz de Priorización Causa-Raíz

Después de las reuniones realizadas con las gerencias y la elaboración de la matriz de causa-raíz del problema, se presentará la priorización de causas en base a dos criterios: factibilidad y beneficio, que se muestran a continuación.

5.7.1. Factibilidad

La factibilidad se ha vinculado en base a la variable tiempo, quiere decir qué tan viable es resolver la causa en el corto, mediano y largo plazo para obtener resultados positivos y directos en la solución del problema “Pérdidas económicas por la coyuntura COVID-19”. Se tomaron en cuenta los factores del entorno que pueden impactar en la solución de la causa, como variables regulatorias que son exigibles y no negociables, enfoque al cliente, disponibilidad de recursos financieros y humanos, entre otros. Los tres niveles de factibilidad son indicados en la Tabla 5.

Tabla 5

Escala de Puntuación de Factibilidad

Puntuación	Nivel	Descripción
3	Alto	Se puede controlar la causa en el corto plazo (menor a 1 año)
2	Medio	Se puede controlar la causa en el mediano plazo (entre 1 a 3 años)
1	Bajo	Se puede controlar la causa en el largo plazo (mayor a 3 años)

5.7.2. Beneficio

El criterio de beneficio está asociado a qué causa podría aportar mayor beneficio a la solución del problema central de la tesis y a alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. La puntuación va de mayor a menor, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Escala de Puntuación de Beneficio

Puntuación	Nivel	Descripción
3	Alto	Impacta de 60% a 100% en los beneficios de la compañía
2	Medio	Impacta de 30 a 60% en los beneficios de la compañía
1	Bajo	Impacta de 0 a 30% en los beneficios de la compañía

5.7.3. Análisis de resultado

Una vez seleccionados los niveles de factibilidad y beneficio, se puede establecer una priorización de causas mediante la combinación de las dos medidas para tomar una decisión informada, dirigir los esfuerzos de la compañía y cumplir con los objetivos trazados. A continuación se resume la evaluación realizada respecto a qué causas son las que más conviene resolver y qué otras son las que pueden generar mayor beneficio. Ver Tabla 7.

Tabla 7

Lista de Priorización de Causas

Item	Causas-Raíz	Factibilidad	Beneficio	Puntuación Combinada
1	Reducción de rotación de productos	2	2	4
2	Stock inmovilizado en tiendas físicas	1	2	2
3	Cambios en el comportamiento del consumidor	3	3	9
4	Regulaciones estrictas de salud y seguridad	2	2	4
5	Incremento de costos de operación	1	2	2
6	Reducción de flujo de caja	3	3	9
7	Control de gastos	2	2	4
8	Reducción de compras y control de pagos	2	2	4
9	KPIs idealitas	2	1	2
10	Procesos manuales	3	3	9
11	Plataforma de <i>e-commerce</i> débil	3	3	9
12	Módulos operativos no integrados	3	2	6
13	Stock de proveedores no integrado	2	2	4
14	Servicio poco desarrollado	2	3	6
15	Ausencia de contacto directo	3	2	6

La organización debe enfocar su atención y desarrollar estrategias para atacar las causas de acuerdo a la priorización de estas, de acuerdo a lo indicado en la Tabla 8. Ante esto, como parte de la consultoría realizada, se considerará las causas con puntuación más alta como prioridad, siendo estas relacionadas a los cambios en el comportamiento del cliente, la plataforma *e-commerce* débil, los procesos manuales existentes en la empresa y la reducción del flujo de caja.

Tabla 8

Estrategia Según Puntaje Obtenido en la Priorización

Puntuación Combinada	Estrategia de la empresa
De 9 a 7	Causas más importantes. Atención primordial.
De 6 a 4	Segunda prioridad. Atención progresiva.
De 3 a 1	Atención lenta, no es tan urgente su implementación.

5.7.4. Conclusión

Bajo el análisis realizado, se identificaron las principales causas asociadas al problema clave identificado y se buscará plantear alternativas de solución para mitigar dichas causas. Es importante señalar que, en el contexto dado, los cambios en el comportamiento del consumidor, relacionado a sus preferencias, formas de pago, canales digitales, uso de redes, entre otros; es la causa más importante ya que alrededor de esta se debe buscar cumplir con las expectativas del cliente en cuanto a producto y características del servicio. También se identificó la plataforma *e-commerce* débil, dado que es ahora el canal principal de ventas para la compañía, y no se encuentra desarrollada a diferencia de su competencia. Y, ante esto, los procesos manuales representan un obstáculo para ofrecer una mejor experiencia al cliente que, además sea ágil y digital, alineada con el *boom* del canal *online*. Asimismo, se considera la reducción del flujo de caja como primordial dado el impacto en la operación.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

Para tratar el problema clave identificado en el Capítulo III, respecto a las pérdidas económicas generadas por el COVID-19, se realizó una lluvia de ideas apoyada en los conceptos y experiencias revisados anteriormente y se plantearon ocho soluciones asociadas al análisis de causas raíz revisado en el capítulo anterior. Ver Tabla 9.

Luego, se realizaron reuniones con el sponsor del proyecto, el Gerente de Productividad, Control Interno y Customer Experience, y el Gerente de Logística, ya que dado el contexto, el área más importante para la empresa es la experiencia de *e-commerce* que se respalda en su mayoría por la parte logística. En base a estas reuniones, se planteó una revisión del proceso de venta *e-commerce*, el cual fue listado conjuntamente en cuatro macroprocesos: (a) pre-venta, (b) venta, (c) despacho, y (d) post-venta. Luego, para cada uno de estos macroprocesos, se asociaron las alternativas de solución planteadas. Ver Figura 13.

Posteriormente, se evaluaron las alternativas de soluciones listadas de manera conjunta, para, finalmente, priorizar las soluciones y, en base a ello, plantear su implementación teniendo por fases acordadas de manera conjunta con el área sponsor. Es importante resaltar que este proceso fue iterativo y se actualizaron las alternativas propuestas teniendo en cuenta los comentarios relevados en las reuniones con las áreas involucradas.

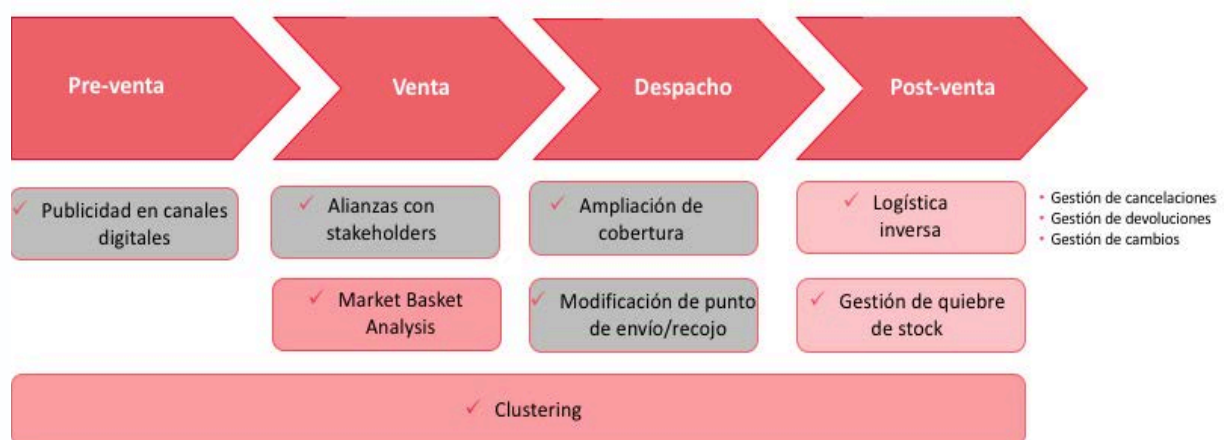


Figura 13. Soluciones planteadas para problema clave de Oechsle.

Tabla 9

Alternativas de Solución Planteadas para Causas Identificadas

Problema	Causa	Alternativa de Solución
Pérdidas económicas debido al COVID-19	Cambio en comportamiento consumidor	Publicidad en canales digitales
	Cambio en comportamiento consumidor	Alianzas con <i>stakeholders</i>
	Cambio en comportamiento consumidor	<i>Market Basket Analysis</i>
	Plataforma <i>e-commerce</i> débil	
	Cambio en comportamiento consumidor	<i>Clustering</i>
	Cambio en comportamiento consumidor	Ampliación de cobertura
	Plataforma <i>e-commerce</i> débil	Modificación de punto de envío recojo
	Procesos manuales	
	Procesos manuales	Logística inversa
	Reducción de flujo de caja	
	Procesos manuales	Gestión de quiebre de <i>stock</i>
	Plataforma <i>e-commerce</i> débil	
	Reducción de flujo de caja	

6.1 Publicidad en Canales Digitales

Tal y como lo manifestaron Solanas & Carreras (2011), la llegada de los medios digitales ha marcado en la publicidad debido a que ha logrado llegar a mucha gente en muy poco tiempo. El cliente ahora puede personalizar los canales de comunicación indicando los contenidos que desea recibir y, a la vez, el canal digital le fomenta la vida social mediante la interacción (compartir historias o publicaciones, escribir comentarios). El comportamiento del consumidor hoy, en medio de la pandemia, ha cambiado y todos se han acercado más a los medios digitales, en especial a las redes sociales. Ahora los clientes, con el distanciamiento social requerido, necesitan sentirse conectados y poder interactuar a través de dichos medios. Esta oportunidad, Oechsle la podría aprovechar para posicionar la marca en la mente del consumidor, lo cual, posteriormente, se vería reflejado en un incremento de ventas.

Es así que se propone que, bajo el escenario actual, la compañía deje de lado la publicidad en medios tradicionales como la televisión, periódicos y/o revistas físicas; e,

invierta en publicidad digital principalmente en las redes sociales y en periódicos y/o revistas digitales, páginas web, *mailings*. De esa forma considerará redistribuir el gasto hacia publicidad que le dará un mayor beneficio a corto plazo, así como también reducir los gastos y el impacto que estos tienen en el flujo de caja. Más aún, dado el contexto en el que se encuentra la compañía, con una reducción de 50% del presupuesto de marketing asignado a inicios del año 2020.

Asimismo, de acuerdo a un estudio de IPSOS (2020), han habido cambios en la dinámica de las personas, quienes ahora se encuentran en sus hogares, que tienen una mayor interacción en internet, de 95%, y priorizan el uso de redes sociales con 68%. Por ello, se propone lanzar un canal interactivo tipo YouTube donde se coloquen videos cortos que muestren en la práctica el uso de los productos que Oechsle ofrece, pequeños tutoriales, retos que promuevan sus marcas y cortos que generen cercanía entre la compañía y el cliente. Como Solanas & Carreras (2011) indicaron, para llegar ahora al cliente, se debe identificar las principales *digital decision communities* y su cercanía a la marca.

Esta propuesta fue presentada a la compañía, quienes la despriorizaron dado que ya se ha puesto en marcha el plan de redirección del presupuesto de marketing priorizando las pautas dirigidas digitales en un 70%.

6.2 Alianzas con Stakeholders

Se propone repotenciar la propuesta de valor de la compañía enfocándola a las nuevas preferencias y cambios en el comportamiento del consumidor peruano durante el COVID-19, apoyándose en los *stakeholders* del negocio como son los proveedores y los otros competidores o nuevos emprendedores asociados a la venta minorista. Por ello, se plantea la realización de alianzas con los proveedores actuales, con la finalidad de mejorar los precios ofertados a los clientes versus la fuerte competencia del mercado. Para ello se sugiere una estrategia de *rebates*, que permita a la compañía brindar promociones con precios reducidos

de cara al cliente sin sacrificar su margen de ganancia. Esto se propone especialmente para las líneas de producto con mayor demanda durante el aislamiento social, como por ejemplo electrodomésticos que se ha convertido en la línea más demandada, representando alrededor del 50% de la venta total, y a su vez la menos margina.

También, se propone la búsqueda de proveedores que satisfagan las nuevas preferencias del cliente, ayudando a la compañía a potenciar líneas de producto débiles y a desarrollar nuevas líneas de productos antes no explorados pero que ahora forman parte de las necesidades del cliente. Por otra parte, se sugiere sondear otras alternativas de alianzas más novedosas con clústeres relacionados a las ventas minoristas, como por ejemplo, pequeños nuevos emprendedores del rubro textil que podrían encontrar en Oechsle una ventana de marketing y ventas con clientes así como aprovechar la logística de la compañía que, a su vez, podrían repotenciar su propuesta de textiles y apoyar a la industria peruana.

Esta propuesta fue planteada a la compañía, quienes indicaron que ya se venía manejando nuevas alianzas conjuntamente a nivel corporativo, por lo que no se consideró el examinar nuevos proveedores como una prioridad propia de la organización.

6.3 Market Basket Analysis

Es una metodología de análisis matemático que busca capitalizar la data o información de las transacciones de venta, generando mejora en los márgenes, incremento en las ventas y, por ende, mayor tráfico en las tiendas físicas y virtuales. Según indicó EAE Business School (2018), el uso del *market basket* análisis se ha incrementado debido al aumento de comercios *e-commerce*. Permite identificar y conocer las necesidades de los consumidores, el perfil del consumidor y los productos que suelen comprarse juntos, la estacionalidad de rotación de un producto e identificación de subconjuntos poblacionales. Con esa información, se facilita el diseño de promociones, *lay-out* de la tienda, distribución de la página *e-commerce*, ajuste de surtido; todo generarán acciones específicas y medibles

que tengan efecto positivo en las ventas, márgenes, ticket promedio y tráfico. La información que se requiere por cada transacción es:

- Punto de venta
- Fecha
- Hora
- Cantidad de artículos totales
- Descripción de cada producto, cantidad, precio y promoción/descuento

Con la información antes señalada, se generarán reglas y grados de correlación entre los productos; identificándose a los productos que conviene promocionar. También, se podrá conocer a qué producto podría colocársele una promoción especial para generar tráfico, pero que, a la par, genere un *cross-selling* que permita recuperar el margen con la venta de otros artículos. Asimismo, con el conocimiento del patrón de compra del cliente, se le podrán generar promociones específicas que lo influyeran a realizar una compra.

Para la implementación de esta herramienta, como Espinosa (2014) indicó, se requiere que la compañía tenga la capacidad de consulta y almacenamiento de la data, la inversión para la compra del software con licencias y la programación de algoritmos. Asimismo, es necesario que internamente se tenga estipulado el gobierno de datos (responsable de los datos, de los análisis de las decisiones, de las acciones), la interacción que tendrá el área analítica con las áreas de compras, marketing, planificación, *store planning* y operaciones. Se debe tener transparencia respecto al tipo de información que se requiere, en qué tiempo se necesita, la responsabilidad de las áreas involucradas y los indicadores que se medirán juntos con los objetivos.

Para el análisis la empresa debe seleccionar colaboradores con perfil de facilidad de entendimiento cuantitativo, conocimiento del negocio y con capacidad de interacción tanto a nivel técnico como con las áreas usuarias de la información. Se considera que Oechsle está en

la capacidad de poder implementar la herramienta de manera satisfactoria, puesto que actualmente, con los recursos que tiene, maneja data y cuenta con un entendimiento apropiado que le serviría de base para hacer una mayor inversión en una tecnología más robusta, sabiendo ya el valor de los datos.

Esta propuesta fue planteada a la compañía, quienes indicaron que, dado el contexto, se priorizó este proyecto con un equipo conformado, por lo que ya se estaba trabajando y no era atractivo para las gerencias involucradas.

6.4 Clustering

El *clustering* o *cluster analysis* es uno de los principales métodos analíticos de *data mining*, entre sus principales técnicas se encuentra el uso de algoritmos para asociar al cliente a estereotipos de grupos donde se espera que los integrantes tengan un comportamiento similar, con lo cual se puede inferir el comportamiento de los individuos (Sotiropoulos et al, 2006). Para lograr ello es importante tener en cuenta ciertos factores y recomendaciones indicadas por Agarwal, Jain y Rajnayak (2019), tales como: (1) definir las variables a capturar de la base de datos, (2) validar que la data sea representativa, y (3) elegir la técnica de *clustering* a emplear. Adicional a ello, es importante resaltar que identificar las categorías es clave. Posteriormente, con cada grupo definido, se puede crear un índice con promedios de transacciones y unidades vendidas, lo cual puede determinar el máximo potencial de crecimiento. Una vez se tenga con nuevos clientes, estos procederían a ser asignados a grupos de acuerdo a los estereotipos definidos y a la interacción del cliente con la web.

Esta solución fue presentada a la organización, en este caso indicaron que ya se estaba trabajando con clustering, se había iniciado la clustering en base a ciertos intereses de los clientes y se tenía un cronograma establecido, por ello, no les atrajo la propuesta.

6.5 Ampliación de Cobertura

En el contexto de COVID-19, donde se tienen cambios tanto en el comportamiento consumidor como nuevos requerimientos de reducción de aforo y distanciamiento, contar con una mejor cobertura del segmento *target* del mercado, tanto en ubicación como en tiempo de despacho, se vuelve una necesidad para la continuidad del negocio. Por ello, se propone la exploración de nuevas formas de acercar la tienda a los clientes, a través de alianzas estratégicas con empresas de couriers que permitan reducir el tiempo de despacho de pedidos a los clientes así como ampliar la cobertura geográfica, brindándole al cliente la opción de pago en efectivo, que es la más usada en el segmento. En este punto, se recomienda considerar el uso de *startups* en reemplazo de los tradicionales couriers, ello debido a que las *startups*, al ser nuevas, tienen una mayor apertura a ser desarrolladas como proveedor, a diferencia de los couriers, que cuentan con procesos ya definidos y resistencia al cambio.

Esta propuesta fue planteada a la organización, quienes indicaron que actualmente la Gerencia de Logística está revisando nuevas propuestas de proveedores de transporte que permitan mejorar el nivel de cobertura y servicio brindado. Se sugiere involucrar a la Gerencia de Customer Experience, a fin de que este servicio en la última milla sea considerado como un costo asociado a la atención del cliente, en vez de un enfoque operativo que pueda buscar reducción de costos. El *mindset* de la compañía debe ser desarrollar al proveedor como parte de su estrategia para incrementar el nivel de servicio, con ello mejorará su propuesta de valor hacia el cliente; a la par, generará una relación *win-win* entre ambos, al mejorar la propuesta de valor de la empresa y desarrollar los nuevos negocios de las *startups*.

También se recomienda la ampliación de las zonas de despacho no tiendas físicas pertenecientes a la compañía, en este punto ya se cuenta con zonas adicionales en tiendas de otras empresas pertenecientes al grupo corporativo como Mass, Vivanda, Promart, Plaza Vea así como alianzas con grifos y bóticas. Sin embargo, se considera que se podría expandir el

uso de lockers en zonas con alta demanda y provincias que no cuentan con cobertura a la fecha. Como parte de la exploración de este punto, la compañía cuenta con un proyecto de implementación de *dark stores* para aumentar la cobertura en zonas alejadas de provincia donde no se tienen tiendas físicas.

6.6 Modificación de Punto de Envío / Recojo

Dentro de los puntos levantados conjuntamente con la compañía, se indicó que uno de los motivos de llamadas estaba asociado a la modificación de puntos de envío o recojo. Adicionalmente, a la fecha, los procesos asociados a la atención del cliente en postventa son manuales, se realizan a través de hojas de excel compartidas en línea y coordinaciones mediante correos electrónicos y llamadas, lo cual generaba una demora en la respuesta hacia el cliente así como descoordinaciones. Por ello, se propone automatizar en la página web la gestión de modificación de dicho punto por el cliente, de manera que él mismo pueda autogestionar su cambio de punto elegido hacia su nuevo requerimiento hasta 72 horas antes de la fecha pactada inicialmente para el despacho de su pedido. Esto fue propuesto a la Gerencia encargada de Customer Experience, quienes despriorizaron dicha alternativa ya que no se consideró como prioridad ya que este tipo de requerimiento no tiene una alta frecuencia de llamadas, por lo que el impacto de esta implementación sería bajo para la compañía.

6.7 Logística Inversa

Una de las soluciones propuestas para atacar la reducción del flujo de caja así como los procesos manuales existentes en gran parte de la compañía es el de la logística inversa, esto debido al impacto que tiene en la caja por la devolución del dinero y la pérdida de la venta, así como de futuras ventas debido a la mala experiencia para el cliente. Esto coincidió con una observación realizada por la Gerencia de Customer Experience, quienes indicaron que la compañía había priorizado la implementación de máquinas de pedidos y dejado de lado el reprocesamiento de estos, con lo cual no se consideraba a la postventa y no se había

logrado implementar la logística inversa. Esto, señalaron, se debía a que no se había definido el alcance y los requerimientos que debía incluir la propuesta, por lo que se plantea dividir al proceso de logística inversa en tres sub procesos: (a) gestión de cancelaciones, (b) gestión de devoluciones, y (c) gestión de cambios.

En coordinación con la gerencia, se priorizaron las alternativas planteadas en orden de complejidad e impacto, dado que la gestión de cancelaciones sentaría la base sobre la cual se implementarían las otras dos alternativas más complejas, que requieren de más pasos y coordinaciones. Según lo indicado por el *call center*, los requerimientos de cancelaciones y devoluciones representan el 30% de las llamadas recibidas. Asimismo, a raíz de estas solicitudes nace el reembolso del dinero, cuyas consultas en el *call center* representan el 20%. En línea con los pilares estratégicos de brindar una experiencia frictionless y personalizada al cliente, la compañía se está orientando al autoservicio del cliente mediante herramientas digitales amigables y dinámicas, en un inicio mediante la página web actual y, a corto plazo, a través de una aplicación móvil. Por ello, en primera instancia, se recomienda la implementación en la página web de los tres subprocesos listados de acuerdo al orden priorizado conjuntamente.

6.7.1 Gestión de cancelaciones

Este subproceso fue indicado como uno de los principales *pain points* del cliente, debido al alto tiempo que demora el procesamiento de una cancelación. Este proceso inicia con la solicitud del cliente, la cual actualmente puede demorar hasta un mes en gestión por parte de la compañía y, posteriormente, un aproximado de 25 días adicionales hasta que el banco procese la devolución; durando así, en total, alrededor de dos meses. Asimismo, este es el principal motivo de reprocesamiento de pedidos, con un rango de 5% hasta 45% de pedidos que son solicitados a cancelar dependiendo de la estacionalidad.

Por ello, se propone utilizar la interface actual de la página web de Oechsle que solicita un *login* de usuario de cliente, con el cual se logea y puede visualizar en la pantalla Mis Compras todos los productos adquiridos en un rango de fechas modificable por el cliente. Desde esta pestaña puede seleccionar los productos que van a cancelar y, en automático, el sistema le consultará el motivo de la cancelación y le brindará las alternativas a elegir para el reembolso del dinero:

- *Giftcard* más cupón de descuento
- *Giftcard* más un *delivery* gratis
- Reembolso del dinero

Las dos primeras opciones serán otorgadas al cliente vía *online* mediante el mismo portal de manera automática y podrán ser consultadas en la pantalla de Mis Cupones. En el caso de la tercera opción, una vez iniciado el proceso de reembolso del dinero, este se realizará utilizando el mismo medio de pago mediante el cual se realizó la compra inicial: PayU, para compras con tarjetas de débito o crédito; y SafetyPay, para compras en efectivo. En el caso de PayU, se incluirá la opción de seguimiento en la pantalla de Mis Solicitudes y, en el caso de SafetyPay, se realizará la coordinación directamente con ellos en primera instancia y, a futuro, se incluirá en la interfaz. Ver Figura 14.

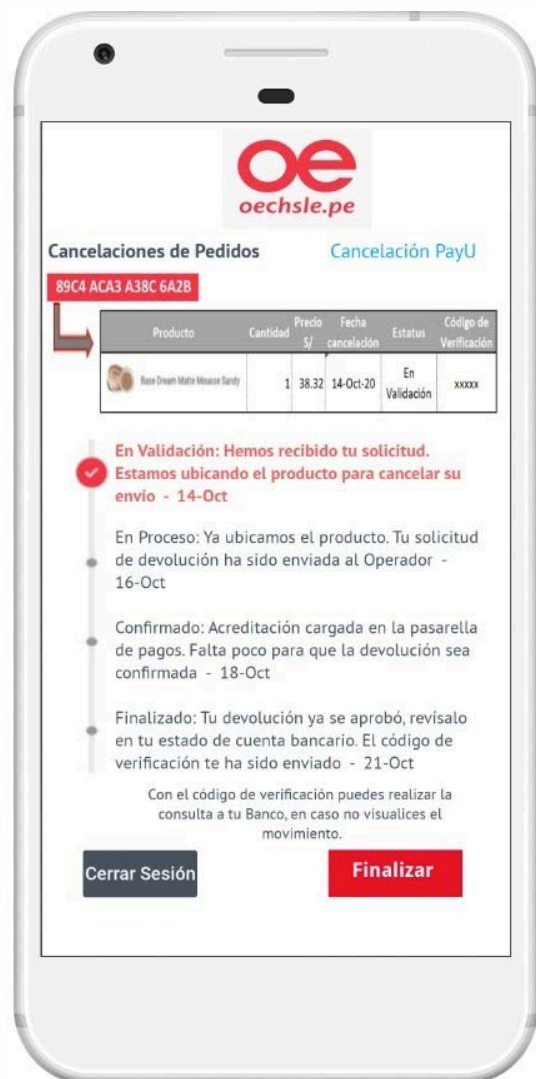


Figura 14. Pantalla para devolución de dinero en cancelación de pedidos con PayU.

6.7.2 Gestión de devoluciones

Este subproceso fue indicado como otro de los principales *pain points* del cliente, ya que representa el motivo del 20% de llamadas recibidas por el *call center*. Al igual que en el caso anterior, este proceso genera una devolución económica al cliente que, en la actualidad, se maneja únicamente con el reembolso total del importe pagado. Esta gestión se realiza de manera manual, el flujo que sigue no es visible para el cliente y le genera malestar e incertidumbre respecto al estado de su solicitud, convirtiéndose en una mala experiencia de usuario. Por otra parte, genera reprocesos manuales y tiempos adicionales para la compañía así como una devolución del importe que afecta al flujo de caja y a las estimaciones de venta.

Por ello, se propone ofrecer al cliente otras alternativa antes del reembolso del importe total, que favorezcan a la organización, como por ejemplo el brindar *giftcards online* y descuentos o promociones de *delivery* gratuito con la finalidad de: (a) no perder el ingreso ya recibido en el flujo de caja, (b) fomentar una venta futura por el cliente, y (c) mejorar la experiencia de compra del cliente. A diferencia del subproceso anterior, en este escenario se requiere la implementación de pasos adicionales, asociados a la devolución del producto por parte del cliente. En este caso, se ha considerado las ventas de *small ticket*, ya que representan la mayoría de los pedidos realizados, y se ha condicionado la generación de la *giftcard* más cupón de descuento / *delivery* o reembolso del dinero a la entrega del producto en el punto coordinado con el cliente.

Tal como en el caso anterior, se propone utilizar la interface actual de la página web de Oechsle que solicita un *login* de usuario de cliente, con el cual se logea y puede visualizar en la pantalla Mis Compras todos los productos adquiridos en un rango de fechas modificable por el cliente. Desde esta pestaña puede seleccionar los productos que van a devolver y, en automático, el sistema le consultará el motivo de la devolución y le brindará las alternativas a elegir para el reembolso del dinero:

- *Giftcard* más cupón de descuento
- *Giftcard* más un *delivery* gratis
- Reembolso del dinero

Una vez elegida la opción por el cliente, el sistema le brindará un código asociado a la devolución del producto, con este código el cliente deberá acercarse a la tienda física más cercana donde se realizará la validación del código y producto, confirmación e ingreso del producto a la tienda física. A la par, una vez la tienda confirme la recepción en el sistema, en automático se otorgará al cliente la opción elegida según lo que haya especificado en el paso anterior. Ver Figura 15. En el caso de la tercera opción, una vez iniciado el proceso de

reembolso del dinero, este se realizará utilizando el mismo medio de pago mediante el cual se realizó la compra inicial: PayU, para compras con tarjetas de débito o crédito; y SafetyPay, para compras en efectivo. En el caso de PayU, se incluirá la opción de seguimiento en la pantalla de Mis Solicitudes y, en el caso de SafetyPay, se realizará la coordinación directamente con ellos en primera instancia y, a futuro, se incluirá en la interfaz.

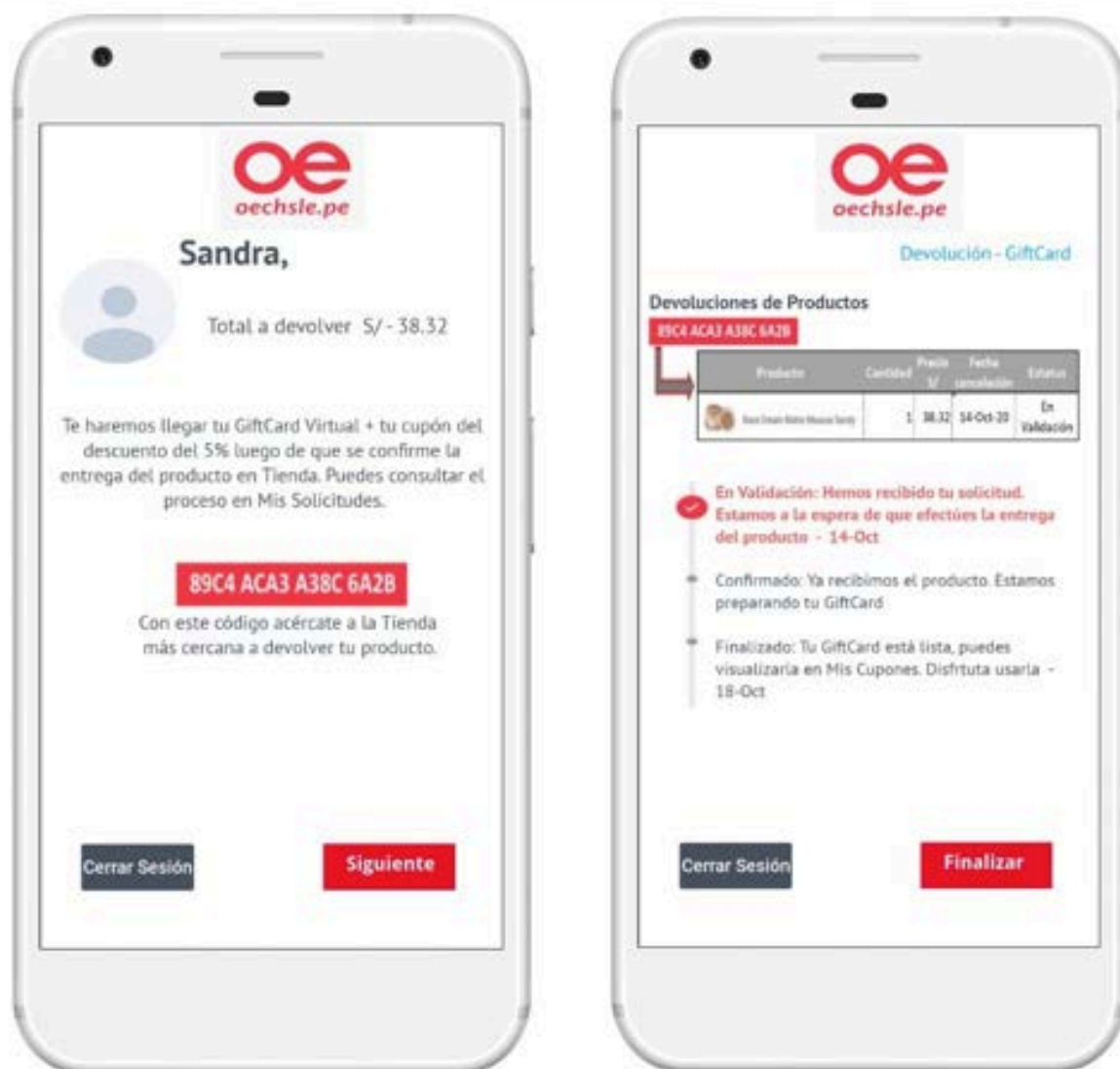


Figura 15. Pantalla de devolución de producto y flujo de proceso con giftcard.

6.7.3 Gestión de cambios

Este subproceso no fue identificado como un *pain point*, sin embargo, forma parte de la logística inversa para la experiencia del usuario. A diferencia de los otros procesos, este no genera una devolución económica al cliente, sino que atiende al verdadero requerimiento de

este, de cambiar el producto que ha recibido por el mismo con otras características tales como talla o color. Esta gestión se realiza a la fecha bajo demanda del cliente, quien tiene que asistir a la tienda física, llenar un formato, seleccionar el nuevo producto que va a llevar y pasar por servicio al cliente para hacer efectivo el cambio. A su vez, este proceso se realiza de manera manual, el flujo puede resultar engorroso para el cliente y generarle malestar, convirtiéndose en una mala experiencia de usuario, que podría ser simplificada. Además, esto genera reprocesos manuales y tiempos adicionales para la compañía. Ante esto, se plantea realizar este autoservicio en el portal mediante la opción de Cambio de Producto, dentro de la pestaña de Mis Compras. En este caso, se ha considerado las ventas de *small ticket*, ya que representan la mayoría de los pedidos realizados.

Al igual que en los casos anteriores, se propone utilizar la interface actual de la página web de Oechsle que solicita un *login* de usuario de cliente, con el cual se logea y puede visualizar en la pantalla Mis Compras todos los productos adquiridos en un rango de fechas modificable por el cliente. Desde esta pestaña puede seleccionar los productos que van a cambiar y, en automático, el sistema le consultará el motivo del cambio y le brindará las alternativas a elegir:

- *Giftcard* más cupón de descuento
- *Giftcard* más un *delivery* gratis
- Reembolso del dinero

Una vez elegida la opción por el cliente, el sistema le brindará un código asociado al cambio del producto, con este código el cliente deberá acercarse a la tienda física más cercana donde se realizará la validación del código y producto, confirmación e ingreso del producto a la tienda física. A la par, una vez la tienda confirme la recepción en el sistema, en automático se otorgará al cliente la opción elegida según lo que haya especificado en el paso anterior. Ver Figura 16.

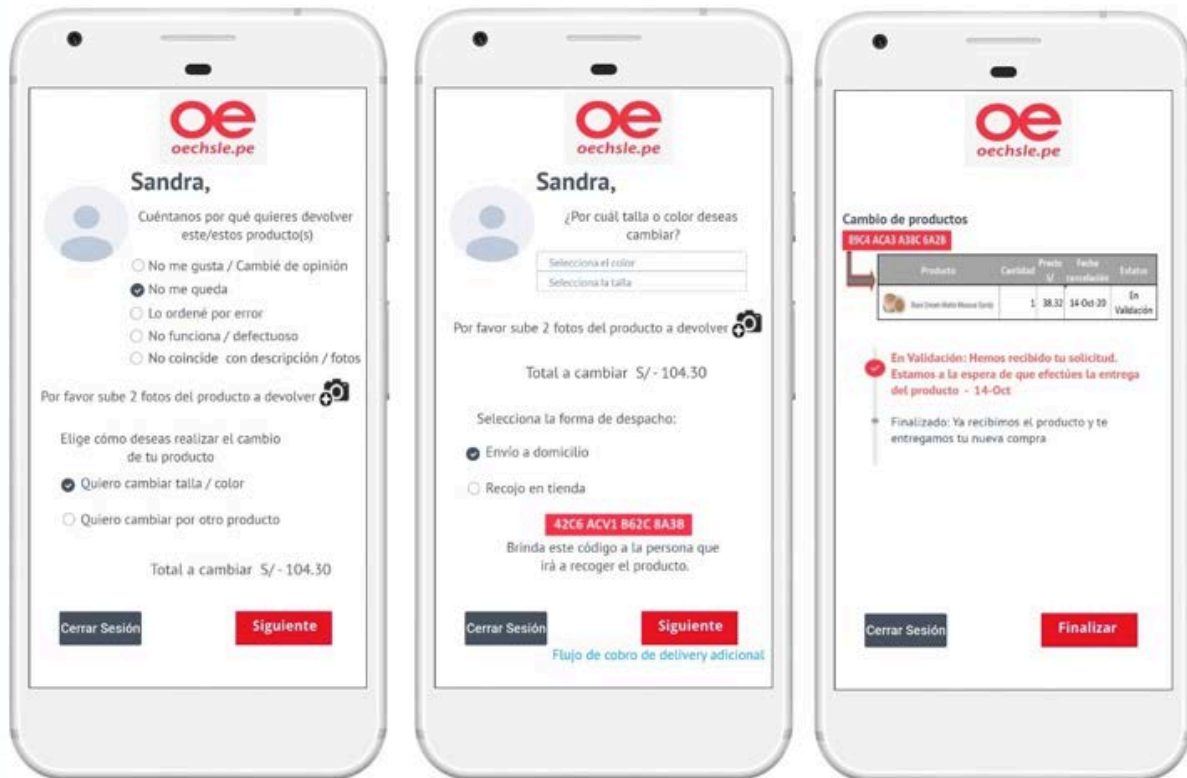


Figura 16. Pantalla de cambio de producto y flujo de proceso.

6.8 Gestión de Quiebre de Stock

Otra alternativa de solución propuesta asociada a la logística de la empresa buscando atacar a la situación del *stock* de proveedores no integrado con el sistema de la compañía, la reducción de los procesos manuales y reducir el impacto en el flujo de caja es la gestión de quiebre de *stock* mediante una interface integrada con el proveedor y disponible para el cliente en la página web. Esta solución busca reducir el impacto que tiene el quiebre de *stock* en el flujo de caja debido a la devolución del dinero y a la pérdida de la venta, así como mejorar la experiencia del cliente. Este tema ha sido considerado anteriormente por la Gerencia de Logística pero no se ha presentado hasta la fecha una propuesta tangible por lo que se incluyó como una alternativa con la Gerencia de Customer Experience como parte de los procesos a pasar a autoservicio por parte del cliente mediante la página web. Para esto, se propone integrar el sistema de los proveedores con el sistema de la compañía de manera que

sus *stocks* puedan ser consultados en tiempo real y actualizados en la página web. Dado que esto tomará un tiempo de implementación y se puede tener la limitante de la no aceptación por parte de algunos proveedores menores o no estratégicos, se ha considerado implementar en la pantalla de Cancelación de Pedidos las opciones eventuales de falta de *stock*, la cual se habilitará de manera automática por el sistema para el autoservicio del usuario, donde se le brindará las alternativas a elegir. Ver Figura 17.

- *Giftcard* más cupón de descuento
- *Giftcard* más un *delivery* gratis
- Reembolso del dinero



Figura 17. Pantalla de cancelación de producto por falta de *stock*.

6.9 Priorización de Alternativas de Solución

Considerando las alternativas de solución descritas en los puntos anteriores, se procedió a evaluar las mismas de manera cualitativa en conjunto con las gerencias involucradas en la consultoría. Para esto, se consideró su nivel de complejidad y de impacto en la organización como bajo, medio o alto. Ver Tabla 10.

Tabla 10

Evaluación de Alternativas de Solución para Problema Clave

Alternativa de Solución	Complejidad	Impacto
Publicidad en canales digitales	Baja	Medio
<i>Market basket analysis</i>	Alto	Alto
<i>Clustering</i>	Alto	Alto
Ampliación de cobertura	Media	Alto
Modificación de punto de envío / recojo	Media	Bajo
Logística inversa: Cancelación	Media	Alto
Logística inversa: Devolución	Media	Alto
Logística inversa: Cambio	Alta	Alto
Gestión de quiebre de <i>stock</i>	Media	Alto

Luego de haber revisado dichas propuestas, las gerencias despriorizaron las alternativas de publicidad en canales digitales y ampliación de cobertura pues estas contaban con proyectos en curso por parte de la compañía. También se despriorizó la alternativa de modificación de punto de envío/recojo debido a la cantidad mínima de casos registrados, por ende, el impacto de dicha solución sería bajo. Asimismo, en el caso de la implementación de *market basket* y *clustering*, se indicó que se tenían proyectos en avance, pero que la finalización de dichos proyectos, debido a su alta complejidad, no sería a corto plazo. Las alternativas fueron priorizadas en una matriz de complejidad versus impacto. Ver Figura 18.

En base a la matriz revisada, se priorizaron las alternativas planteadas, descartando las indicadas como en curso por parte de la compañía, y eligiendo las restantes, estas se resaltan en color amarillo en la Figura 18. Posteriormente, se organizaron de manera conjunta las alternativas en un cronograma por fases, a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la

complejidad y que las alternativas pudiesen ser implementadas de manera secuencial y fuesen complementarias entre sí. Ver Figura 19.

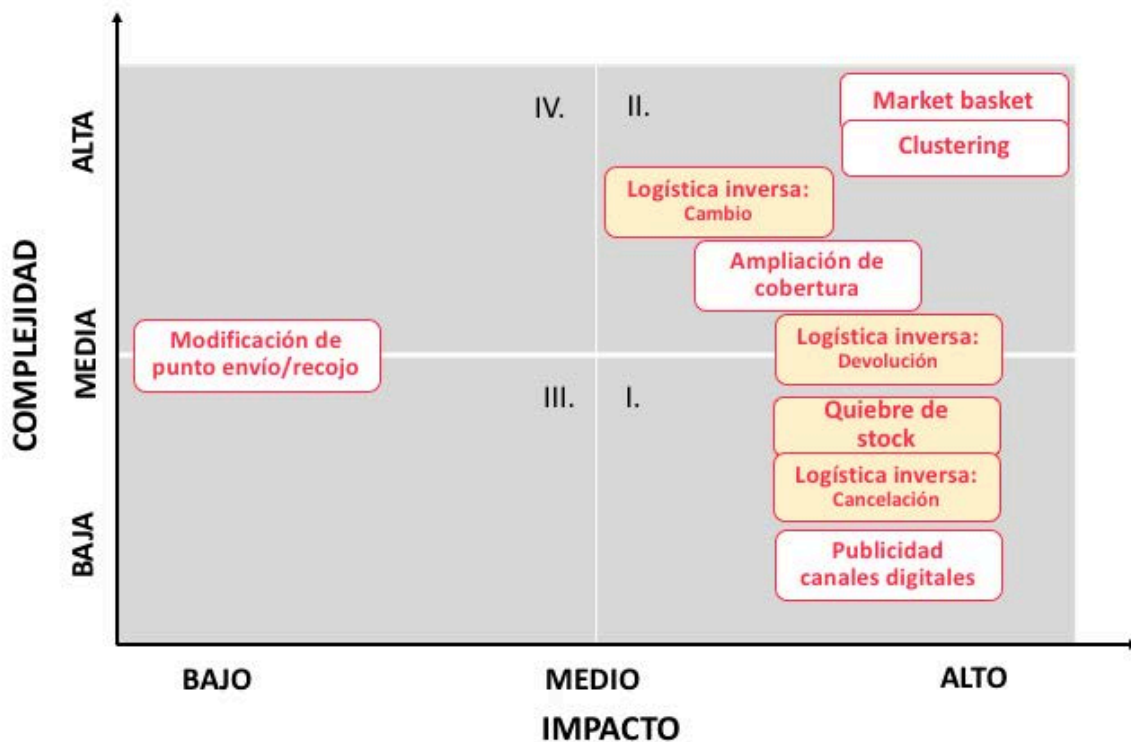


Figura 18. Matriz de complejidad versus impacto de alternativas de solución.

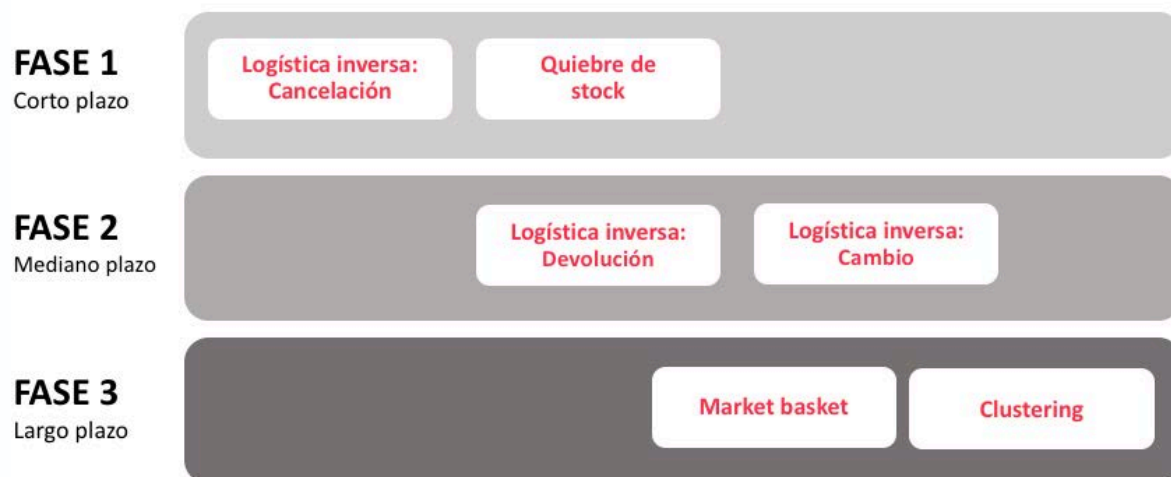


Figura 19. Fases propuestas para alternativas de solución.

6.10 Diseño de Solución

Luego de haber priorizado las alternativas de solución elegidas, se utilizó la metodología de *design thinking* para diseñar la solución asociada a las configuraciones indicadas para las fases 1 y 2, con la finalidad de presentar una propuesta más detallada a la

Gerencia de Customer Experience. Se busca que esta solución logre el autoservicio de los clientes en la parte de postventa asociado a los reprocesos ya detallados y, de esta manera, reduzca el impacto negativo en el flujo de caja, mejore la experiencia de usuario del cliente, fomente la venta, así como que automatice y mejore la eficiencia de los procesos. A continuación, se detallarán los pasos seguidos para la solución planteada en las fases 1 y 2. Ver Figura 20.

				
Idear	Empatizar	Definir	Prototipar	Probar
<p>Lluvia de Ideas en base a entrevistas y reuniones con diferentes áreas de la empresa.</p>	<p>Ponerse en los pies del cliente buscando alternativas cliente céntricas.</p>	<p>Investigación para priorizar soluciones que ataquen a los pain points actuales.</p>	<p>Prototipado de web haciendo uso de aplicaciones (marvel app)</p>	<p>Implementación de piloto por parte de la compañía.</p>

Figura 20. Pasos de design thinking para solución planteada.

6.10.1 Idear

Como primer paso, se inició realizando una lluvia de ideas en base a las entrevistas y reuniones realizadas con las diferentes áreas involucradas de la compañía. En esta se mapearon las diversas casuísticas asociadas a los procesos de logística inversa y gestión de quiebre de *stock*.

Dicho detalle de escenarios fue graficado en un mapa mental. Ver Figura 21.

6.10.2 Empatizar

Como segundo paso, se procedió a buscar el entendimiento de lo que requiere el cliente final de la experiencia de logística inversa así como lo que la compañía puede ofrecer al cliente, basado en los pilares estratégicos definidos, con el objetivo de alcanzar un *win-win* entre ambas partes. Para esto, se utilizó la herramienta de mapa de empatía. Ver Figura 22.

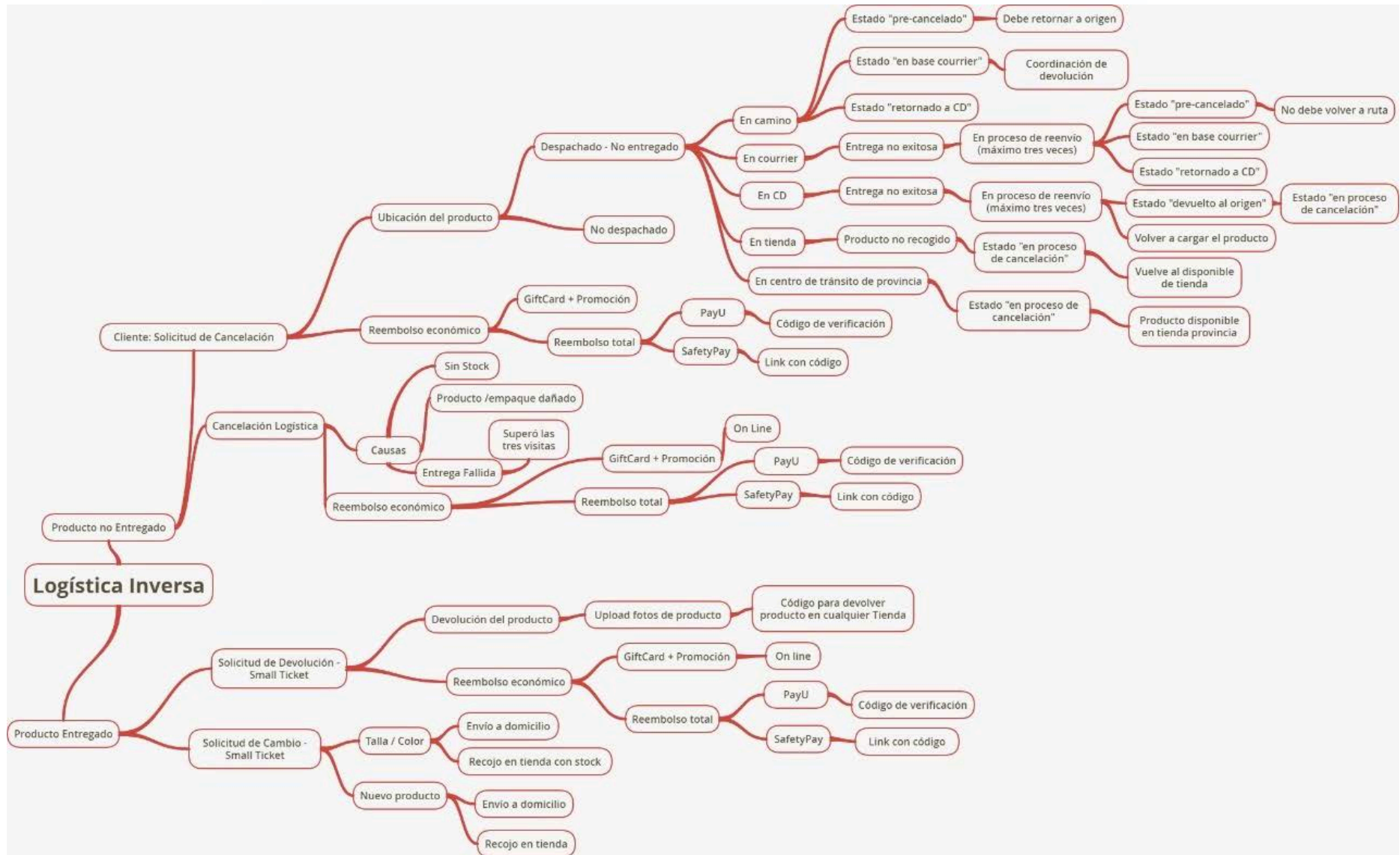


Figura 21. Mapa mental de casuísticas asociadas a logística inversa.

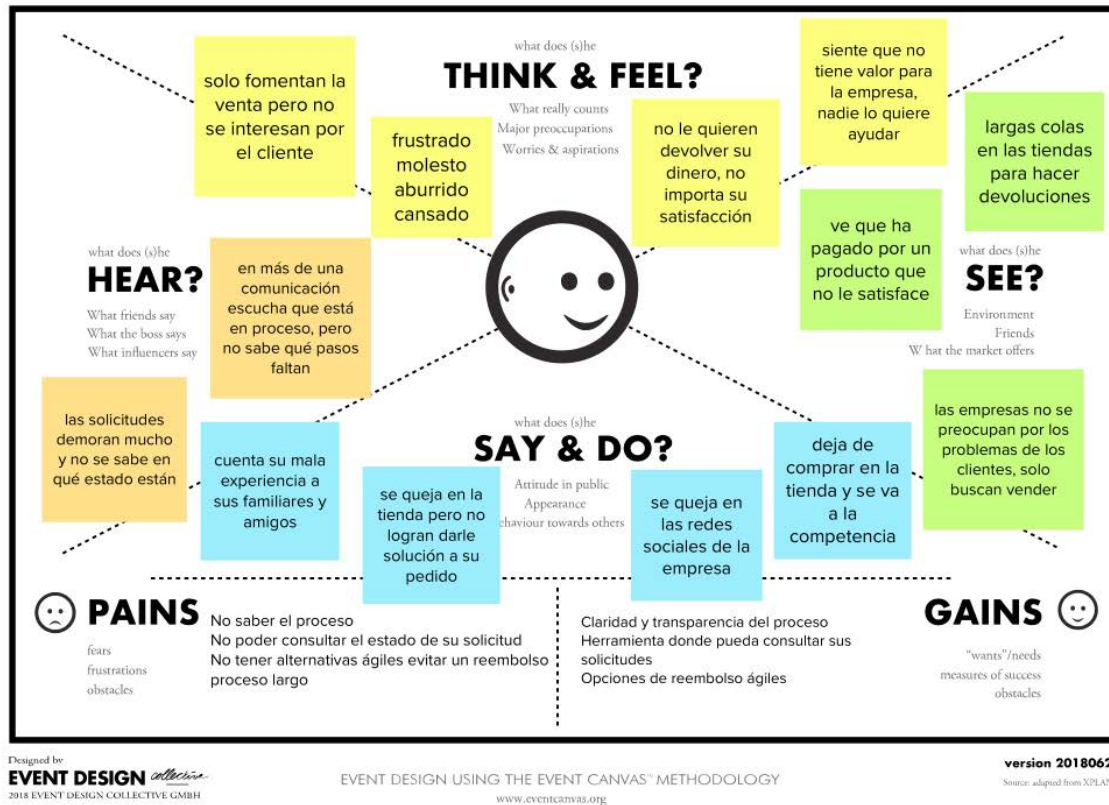


Figura 22. Mapa de empatía del cliente.

6.10.3 Definir

Como tercer paso, en base a los dos puntos anteriores, se priorizaron las soluciones que atacan a los principales *pain points* encontrados así como las pantallas que se deberían incluir en el siguiente paso.

6.10.4 Prototipar

Como cuarto paso, se ha realizado un prototipo de baja resolución considerando las configuraciones indicadas anteriormente a través de marvel app. Este prototipo permite cierta interacción, la cual se puede probar en el siguiente link: <https://marvelapp.com/prototype/5f5f4d5>.

6.10.5 Probar

Como quinto paso, corresponde la configuración del prototipo para pruebas en línea con los clientes, con la finalidad de obtener feedback que permita mejorar el prototipo y que este cumpla con los objetivos esperados. Este paso depende de la compañía, una vez haya aprobado el prototipo mostrado anteriormente.

6.11 Conclusión

Como conclusiones, se han buscado alternativas prácticas y digitales que puedan atacar las causas raíz identificadas para el problema clave definido. El uso de una matriz de complejidad versus impacto es una herramienta que guía y permite seleccionar y priorizar las soluciones que generan un mayor impacto positivo en el menor tiempo, con lo cual se tiene una solución ágil que evita gastar esfuerzos o inversiones en proyectos cuyo impacto va a ser menor. En el caso de una solución amplia, sirve dividir la misma en pequeños proyectos que puedan ser ejecutados de manera ágil y secuencial, donde cada siguiente proyecto se construya sobre la base del anterior entregado, esto permitirá un avance más dinámico. Es importante, al momento de definir una solución, tener en cuenta tanto al cliente final, o usuario, como al cliente empresa al que se le brinda la consultoría, buscando siempre una propuesta *win-win* donde ambos ganen: la empresa obtenga mejores resultados y el cliente una mejor experiencia de usuario y satisfacción. Mejorar el servicio del cliente debe ser tomado desde un enfoque estratégico, y no financiero, buscando agregarle valor al cliente, al servicio brindado y, por ende, a la compañía.

Capítulo VII: Plan de Implementación

En este capítulo se detallará el plan de implementación que se deberá llevar a cabo para dar solución a las pérdidas económicas debido al contexto del COVID-19 que impide la sostenibilidad del negocio en el tiempo; a su vez, ayude al cumplimiento de los objetivos de largo plazo propuestos en el Capítulo I. El presente plan de implementación tendrá tres fases, que se tiene previsto desarrollar en los siguientes 15 meses posteriores a la entrega del documento: (a) Fase 1: corto plazo, en un lapso de uno a seis meses; (b) Fase 2: mediano plazo, en un lapso de siete a nueve meses; y (c) Fase 3: largo plazo, en un lapso de diez a 15 meses. En el Apéndice B se presenta el plan de actividades a desarrollar en el presente Capítulo, incluyendo el área responsable, número de personas sugeridas y horas hombre involucradas alineadas a la duración de cada una. Para la implementación de las Fases 1 y 2, se involucrará a siete personas, incurriendo en 688 horas hombre; por otro lado, la Fase 3 implicará a siete personas, y 1,117 horas hombre. La inversión total estimada para ejecutar el presente plan es de aproximadamente S/555,512.

7.1 Fases de Implementación

El desarrollo de la implementación de las soluciones priorizadas en el Capítulo VI, fueron validadas y revisadas previamente con el CFO y la gerencia de Productividad, Control Interno y Customer Experience de la compañía., quienes priorizaron las alternativas de solución y el prototipo desarrollados en el Capítulo VI.

7.1.1 Fases 1 y 2

Serán parte de la Fase 1 las siguientes soluciones a implementar: (1) logística inversa: cancelación, solicitada por el cliente; y (2) quiebre de *stock*, como proceso logístico interno. Luego, en la Fase 2, las soluciones a implementar serán: (1) logística inversa: devolución, y (2) logística inversa: cambio. Dado que el prototipo planteado en el Capítulo VI resolverá las alternativas de solución de las Fases 1 y 2, estas tendrán actividades de implementación

similares, las cuales son mostradas en el diagrama de Gantt en el Apéndice B1. Las etapas propuestas serán:

Desarrollo.

Seleccionar al sponsor del proyecto. Debido a que la implementación del prototipo involucrará a las gerencias de Customer Experience, Logística y Sistemas; se deberá designar un único responsable, quien reportará a la gerencia general los avances del proyecto.

Designar al equipo de desarrollo. Selección de un responsable por cada gerencia involucrada, quienes deberán recopilar, brindar *feedback* para que el desarrollo del prototipo sea acorde a las exigencias de sus respectivas gerencias, y reportar al *sponsor* del proyecto.

Explicación de prototipo a equipo de desarrollo. El equipo de tesis capacitará al de desarrollo, respecto al prototipo propuesto indicado en el punto 6.10.5, el cual puede ser revisado en el siguiente link: <https://marvelapp.com/prototype/5f5f4d5>.

Preparación de especificaciones funcionales. El equipo de desarrollo definirá las funciones técnicas, alineandolas a los requerimientos de cada una de sus áreas así como con los interfaces de los sistemas manejados.

Aprobación de especificaciones funcionales. Las gerencias involucradas deberán dar su conformidad a las especificaciones previo a la contratación del proveedor.

Implementación.

Compra de aplicación. Para la gestión de compra de la aplicación, uno de los principales *input* a los proveedores será que cumplan con el diagrama de Gantt mostrado en Apéndice B1, esto para asegurar que las soluciones sean implementadas en las Fases 1 y 2. Cabe resaltar que la compañía paga mensualmente servicios corporativos de: (a) tecnología de la información, (b) sistemas y auditoría, y (c) asesoría legal. Por ello, se utilizarán dichos servicios para evitar la contratación de un proveedor externo.

Configuración de aplicación. Desarrollo de la aplicación por el proveedor elegido.

Adaptación a sistemas actuales. Interfaz de ajustes entre la aplicación y los sistemas actuales de la compañía, en especial, el sistema logístico.

Pruebas. Validación del sistema y entrega final de la aplicación del proveedor de la solución al equipo de desarrollo. Asimismo, se incluirá un periodo de pruebas y soporte de treinta días.

7.1.2 Fase 3

Las soluciones a implementar en la Fase 3 son: (1) *market basket analysis*, y (2) *clustering*. Debido al alto grado de conocimiento del sistema actual que deberá poseer el proveedor del *software*, se considera contratar a un solo proveedor que brinde la solución para ambos *software*. El planteamiento del diagrama de Gantt se visualiza en el Apéndice B2. Las etapas propuestas son:

Desarrollo.

Seleccionar sponsor del proyecto. Será el responsable del control y reporte de avance hacia la gerencia general, involucrando previamente a las gerencias de Marketing, Sistemas, y Planificación.

Designar al equipo de desarrollo. Se deberá elegir a un encargado por cada gerencia; los cuales deberán poseer un alto grado de conocimiento de los sistemas manejados a la fecha. Serán responsables de compilar las necesidades de cada una de las gerencias involucradas, y de la aprobación del diseño final del *software*.

Explicación de objetivos high level. El equipo de tesis capacitará al de desarrollo sobre los requerimientos y objetivos a alto nivel expuestos en los puntos 6.3 y 6.4.

Preparación de especificaciones funcionales. El equipo del proyecto deberá liderar reuniones con los especialistas de cada gerencia involucrada para complementar lo explicado por el equipo de tesis y definir la arquitectura del *market basket analysis* y *clustering*. El entregable será utilizado para la evaluación y selección del proveedor.

Aprobación de especificaciones funcionales. Las gerencias involucradas deberán dar su conformidad a las especificaciones previo a la contratación del proveedor.

Implementación.

Selección del proveedor. De acuerdo a las especificaciones técnicas, se escogerá al proveedor de las soluciones en base a los siguientes requisitos principales: (1) experiencia del proveedor en el sector *retail*, (2) casos de éxito en proyectos similares, y (3) cumplir los tiempos indicados en el diagrama de Gantt mostrado en el Apéndice B2, esto último para asegurar que las soluciones sean implementadas en la Fase 3.

Programación de software. Desarrollo de lógica por el proveedor elegido.

Adaptación a sistemas actuales. Interfaz de ajustes entre la aplicación y los sistemas actuales de la compañía, en especial, lo relacionado a manejo de datos.

Pruebas. Validación del sistema y entrega final de la aplicación del proveedor de la solución al equipo de desarrollo. Asimismo, se incluirá un periodo de pruebas y soporte de treinta días.

7.1.3 Costo de implementación

Con el fin de ejecutar el plan de implementación será necesaria una inversión aproximada de S/ 555,512, compuesta por los costos relacionados a las horas hombre de los recursos internos de la empresa y a la contratación de un proveedor especializado. Según la información recibida en las entrevistas realizadas, este será un proyecto corporativo, por lo cual estará incluido dentro los servicios pagados a la fecha. Por ello, el importe adicional a desembolsar será de S/264,100, valor que será considerado para los cálculos a realizar en el Capítulo VIII. Asimismo, este importe deberá ser contabilizado como intangible para la compañía, y podrá ser dividido entre las empresas que conforman la corporación que deseen sumarse al mismo. El detalle de dichos costos se puede visualizar en la Tabla 11.

Tabla 11

Alternativas de Solución Planteadas para Causas Identificadas

Item	Fase	Recursos Internos		Proveedor Especializado	Sub Total	Total
		Horas Hombre	Inversión por Fase			
1	Fase 1	362	S/23,892	S/96,250	S/120,142	
2	Fase 2	278	S/18,348	S/79,200	S/97,548	S/555,512
3	Fase 3	1,117	S/73,722	S/264,100	S/337,822	

7.2 Factores Claves de Éxito

En un sector como el *retail*, donde la dinámica del mercado ha variado, más aún dada la actual coyuntura, es importante vender una propuesta relevante que le permita a la organización diferenciarse de la competencia mediante una propuesta de valor que mejore la experiencia integral del cliente. Para ello, será necesario definir e integrar los factores clave de éxito a los procesos de la compañía.

7.2.1 Habilitadores

Compromiso de la gerencia general. En el contexto COVID-19, la gerencia general, dado su poder legítimo inherente al cargo, será quien deba definir el camino para conseguir el beneficio económico que buscan los accionistas de la compañía. Por lo tanto, su compromiso con el proyecto será imprescindible antes, durante y después de su implementación.

Compromiso de trabajadores. El principal empuje de la empresa es el talento humano, uno de los pilares estratégicos revisado en el Capítulo I. Si bien todo cambio es laborioso, más si el *software* actual es personalizado y las personas que lo implementaron ya no laboran en la empresa, no habrá dificultad si se tiene un grupo de trabajadores cohesionados y comprometidos con el objetivo buscado por la compañía, el vender una experiencia omnicanal satisfactoria para el cliente.

Inclusión en plan de sistemas. Al tener una parte importante dentro del ámbito de tecnología, se debe considerar a la gerencia de Sistemas, quien será la encargada de controlar su presupuesto.

7.2.2 Riesgos

Luego del análisis realizado, se han identificado los siguientes riesgos asociados al proyecto de implementación, conocerlos permitirá mitigarlos para alcanzar el éxito del plan.

Riesgo operacional. Está asociado a la incorporación de nuevas funcionalidades y sistemas en un contexto donde la compañía maneja diversos sistemas especializados que deben integrarse entre sí, de los cuales muchos de ellos han sido desarrollados de manera interna específicamente en años anteriores y donde, algunos de los desarrolladores ya no están en la empresa.

Riesgo reputacional. Además del riesgo operacional, una vez lanzado el sistema al mercado, el cliente deberá acostumbrarse a su uso, para lo cual el primer mes será crítico en la curva de aprendizaje. De haber demoras continuas, hoy en día las redes sociales son una herramienta para mostrar una marca, pero también para destruirla; por lo que los clientes insatisfechos podrían hacer uso de estos canales para expresar su disconformidad. Para evitar estos riesgos, además del proceso interno de pruebas; será importante comunicar adecuadamente las nuevas funcionalidades a través de tutoriales simples, dinámicos y prácticos. En caso se tenga clientes involucrados en estas demoras por el proceso de acondicionamiento del nuevo sistema, se les podrá plantear una política de promociones con la finalidad de recuperar su confianza en la marca, tales como: descuentos en el proceso de venta involucrado, o *giftcards* para compra futuras, entre otros.

Riesgo de competencia. El COVID-19 ha cambiado el mercado, generando nuevas preferencias en los clientes así como la oportunidad de desarrollo de nuevas compañías que se adapten de manera rápida a estos nuevos requerimientos. Ante ello, existe el riesgo de que

estos nuevos competidores ofrezcan una propuesta de valor similar a la de la compañía pero a un menor precio y desarrollen procesos logísticos óptimos que les permitan brindar un alto nivel de servicio, en calidad, tiempo y despacho. Para mitigar este riesgo, la compañía deberá capitalizar el pertenecer a un grupo corporativo, con lo cual podrá ofrecer promociones complementándose con otras empresas del grupo.

7.3 Conclusión

Este plan de implementación tiene como meta final el disminuir las pérdidas económicas debido al COVID-19 y, a la par, reforzar el canal *e-commerce*, alineado con la misión, visión, objetivos y pilares estratégicos de la compañía. Luego de haber planteado y organizado las fases aprobadas dentro de un diagrama Gantt, se ha observado que esto permitirá implementar las dos primeras fases en un corto plazo, lo cual será favorable para la compañía. Es importante identificar los habilitadores de éxito así como los posibles riesgos, conocerlos permitirá potenciarlos o mitigarlos, respectivamente, asegurando la ejecución óptima del proyecto.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

En este capítulo se presentará la proyección de resultados esperados para los próximos cinco años, incluyendo el año en curso. Todas las soluciones propuestas aprobadas descritas en los capítulos anteriores deberán generar un impacto positivo en los resultados económicos de la compañía, lo cual deberá reflejarse también en sus indicadores de gestión. Considerando la relevancia de los resultados para la compañía, se procederá a realizar una proyección sobre el Estado de Resultados Integral y, posteriormente, se indicará el impacto esperado de las soluciones en indicadores que actualmente maneja la organización.

8.1 Cálculo de Proyección de Estado de Resultados Integral

8.1.1 Supuestos utilizados

Dado el contexto de COVID-19, que ha impactado negativamente en la economía, se proyecta un resultado negativo para el cierre del 2020. Sin embargo, gracias a la reactivación progresiva impulsada por el gobierno desde junio en adelante para el sector *retail* (tiendas por departamento), se proyecta un crecimiento del sector de 11.3% para el 2021 (Scotiabank, 2020). Asimismo, Gestión (2020) indicó que se espera la vacuna contra el COVID-19 para el primer trimestre del 2021, lo cual tendría un impacto positivo en la economía peruana y en el comportamiento del consumidor. No obstante, para la proyección del estado financiero, se ha considerado un escenario conservador, donde la vacunación en el país será a partir del segundo semestre del 2021. Para la proyección a partir del 2022, se considera una tasa de crecimiento del 4% en ventas (elEconomista América, 2019); lo que sería un ratio de crecimiento normal para el sector *retail* en un escenario sin pandemia, con la implementación de la propuesta señalada se espera mejorar en 1% adicional los ingresos a partir del 2022. Para la proyección de los gastos operativos desde el 2021, se considera una estructura del 24% (gastos de administración y gastos de ventas), esto debido a correctivos aplicados en la

empresa durante la pandemia, con la implementación de la propuesta, se considera una reducción adicional de 0.5%.

8.1.2 Estado de resultados integral proyectado

Luego de los supuestos detallados en el punto anterior, se procedió a realizar la proyección del Estado de Resultados Integral a cinco años sin la propuesta, ver Tabla 14. Asimismo, se calculó el impacto de la propuesta en la proyección del Estado de Resultados Integral, lo cual se muestra en la Tabla 15. Con ello, se calculó el flujo de caja libre para ambos escenarios usando el método No Pat, ver Tablas 12 y 13, y se comparó ambos resultados, obteniendo un No Pat neto, lo cual se puede visualizar en la Tabla 16. Posteriormente, se calculó el valor actual neto (VAN) del proyecto, así como la tasa interna de retorno (TIR). Se puede ver que, para una inversión ascendente a S/264,100 y una tasa de interés de 10%, se obtiene: (a) VAN positivo, con un valor equivalente a S/706,044; (b) TIR mayor al costo de oportunidad que maneja la empresa; y (c) periodo de recupero menor a un año, de nueve meses. Esto implica que el proyecto resulta viable.

Tabla 12

Método No Pat sin Propuesta

Método NO PAT	2020	2021	2022	2023	2024
EBIT	-3,549	58,175	60,502	62,922	65,439
(+) Depreciación	32,110	33,074	34,066	35,088	36,140
Flujo de Caja Libre	28,561	91,248	94,567	98,009	101,579

Tabla 13

Método No Pat con Propuesta

Método NO PAT	2020	2021	2022	2023	2024
EBIT	-3,549	59,242	70,860	73,695	76,643
(+) Depreciación	32,110	33,074	34,066	35,088	36,140
Flujo de Caja Libre	28,561	92,315	104,926	108,783	112,783

Tabla 14

Estado de Resultados Integral Proyectado sin Propuesta

TIENDAS PERUANAS S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO (S/000)						
CUENTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de Actividades Ordinarias	931,688	714,800	1,261,416	1,311,873	1,364,348	1,418,922
Costo de Ventas	(677,711)	(547,600)	(920,834)	(957,667)	(995,974)	(1,035,813)
Ganancia (Pérdida) Bruta	253,977	167,200	340,582	354,206	368,374	383,109
Gastos de Administración	(41,075)	(22,450)	(50,457)	(52,475)	(54,574)	(56,757)
Gastos de ventas	(218,848)	(175,100)	(252,283)	(262,375)	(272,870)	(283,784)
Otros Ingresos	33,069	25,371	44,772	46,563	48,426	50,363
Otros Gastos	(72)	(55)	(97)	(101)	(105)	(110)
Ganancia (Pérdida) Operativa	27,051	(5,034)	82,517	85,818	89,251	92,821
Ingresos Financieros	294	226	398	414	431	448
Gastos Financieros	(59,336)	(45,523)	(80,335)	(83,549)	(86,891)	(90,366)
Diferencias de Cambio Neto	1,242	953	1,682	1,749	1,819	1,892
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	(30,749)	(49,379)	4,262	4,432	4,609	4,794
Ingreso (Gasto) por Impuesto	8,163	7,148	12,614	13,119	13,643	14,189
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	(22,586)	(42,231)	16,876	17,551	18,253	18,983
% Ganancia Neta	-2%	-6%	1%	1%	1%	1%
EBITDA	(5,946)	(30,350)	37,842	39,356	40,930	42,568
Tasa IR anual	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
Depreciación + Amortización	31,175	32,110	33,074	34,066	35,088	36,140

Tabla 15

Estado de Resultados Integral Proyectado con Propuesta

TIENDAS PERUANAS S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO (S/000)						
CUENTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de Actividades Ordinarias	931,688	714,800	1,261,416	1,324,992	1,377,991	1,433,111
Costo de Ventas	(677,711)	(547,600)	(920,834)	(957,667)	(995,974)	(1,035,813)
Ganancia (Pérdida) Bruta	253,977	167,200	340,582	367,325	382,017	397,298
Gastos de Administración	(41,075)	(22,450)	(50,205)	(52,213)	(54,301)	(56,473)
Gastos de ventas	(218,848)	(175,100)	(251,022)	(261,063)	(271,506)	(282,365)
Otros Ingresos	33,069	25,371	44,772	46,563	48,426	50,363
Otros Gastos	(72)	(55)	(97)	(101)	(105)	(110)
Ganancia (Pérdida) Operativa	27,051	(5,034)	84,031	100,511	104,532	108,713
Ingresos Financieros	294	226	398	414	431	448
Gastos Financieros	(59,336)	(45,523)	(80,335)	(83,549)	(86,891)	(90,366)
Diferencias de Cambio Neto	1,242	953	1,682	1,749	1,819	1,892
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	(30,749)	(49,378)	5,776	19,125	19,891	20,687
Ingreso (Gasto) por Impuesto	8,163	7,148	12,614	13,119	13,643	14,189
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	(22,586)	(42,230)	18,390	32,244	33,534	34,876
% Ganancia Neta	-2%	-6%	1%	2%	2%	2%
EBITDA	(5,946)	(30,350)	39,356	54,049	56,211	58,460
Tasa IR anual	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
Depreciación + Amortización	31,175	32,110	33,074	34,066	35,088	36,140

Tabla 16

Método No Pat Neto

Método NO PAT NETO	2020	2021	2022	2023	2024
Sin propuesta	28,561	91,248	94,567	98,010	101,579
Con propuesta	28,561	92,315	104,926	108,783	112,783
Diferencia	-	1,067	10,359	10,773	11,204

8.2 Resultados Esperados

Para monitorear los resultados esperados, se propone establecer indicadores de cumplimiento, todos ellos ya utilizados y prioritarios para la compañía, como lo son el EBITDA, la liquidez y el ratio de endeudamiento. También, se incluirán indicadores del *call center*, asociados a las llamadas por motivo de cancelaciones o devoluciones, así como por reembolsos; y un ratio de recompra, asociado a marketing. Ver Tabla 17.

Tabla 17

Indicadores de Cumplimiento de Objetivos Propuestos al 2021

Item	Indicador	Fórmula	Consideraciones
1	EBITDA	Ganancia de la compañía antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones	S/39.4MM
2	Liquidez	Activo corriente Pasivo corriente	0.75
3	Recompra	Número de clientes habituales Número de clientes totales	40%
4	Endeudamiento	Cuentas por pagar Patrimonio	<4
5	Llamadas por cancelaciones y/o devoluciones	#llamadas por cancelaciones/devoluciones #llamadas totales	10%
6	Ratio de reembolsos	#llamadas por reembolsos #llamadas	5%

A continuación, se detallan los resultados esperados:

8.2.1 Incremento de ventas

Luego de implementar las soluciones propuestas, en una proyección hasta el 2024, se espera un incremento en las ventas de 1% equivalente a S/41 millones, así como una reducción de gastos de S/6.4 millones, que representa el 0.5% del total. Con esto, se tendrá un impacto positivo en el EBITDA reflejado desde el 2021, mejorando este indicador en S/1.5 millones para dicho año. Esto se encuentra asociado a la automatización de los procesos en las Fases 1 y 2 así como en el desarrollo del *market basket analysis* y *clustering*, cuyo efecto se verá a partir de fines del 2021. Adicional a ello, la estrategia de entrega de *giftcards online* fomentará la recompra de los clientes, buscando su fidelización y, con ello, mayores ingresos, así como la mitigación del riesgo de perder la venta y tener que realizar una devolución de importes ya registrados como ventas para la compañía.

8.2.2 Disminución de impacto en flujo de caja

Con el actual proceso manual para las cancelaciones y devoluciones que implican reembolsos, se tiene un ratio actual de 20% por llamadas referidas a consultas respecto a la situación actual del flujo. Este ratio incrementó de forma directamente proporcional al aumento de ventas de *e-commerce*, cuyo *boom* en el 2020 ha sido impredecible, por ende, dado el contexto actual, es necesario automatizar dicho proceso a través de la implementación del prototipo mencionado anteriormente. Con ello, se planea reducir el índice de llamadas por reembolso a un 5%, reduciendo el impacto en el flujo de caja y, por ende, aumentando la liquidez. En línea con esto, se tendrá un segundo beneficio: mejorar la planificación pagos, dado que la gerencia general considera prioritario el flujo de caja para ello. Esto también apoyado en la propuesta de entrega de *giftcards online*, lo cual asegurará que el dinero

desembolsado por el cliente, le sea reembolsado en un tiempo ágil, lo cual le permitirá convertirlo nuevamente en una venta e ingreso para la compañía.

8.2.3 Automatización e integración de procesos

Ante la alta demanda de *e-commerce*, el aforo limitado en tiendas físicas y el aislamiento social debido al COVID-19, se genera la necesidad de que el cliente gestione sus requerimientos, que pueden incluir cancelaciones, devoluciones o cambios, de manera virtual; así como de que la empresa automatice parte de estos procesos a fin de brindar una respuesta ágil a las exigencias del cliente. Como parte del análisis, se han considerado los ratios actuales del *call center*: (a) las cancelaciones, de 5 al 45 %; (2) las solicitudes de devoluciones y cancelaciones, que representan el 30% de la totalidad de llamadas; y (3) las solicitudes de reembolso, que representan el 20% de la totalidad de llamadas. Con la implementación del prototipo, se espera obtener una interacción automática entre el cliente y la empresa; y, con ello, se reducirán los indicadores de llamadas por cancelaciones y/o devoluciones, así como el ratio de reembolsos. Asimismo, la mejora del proceso de logística inversa hacia uno ágil y eficiente permitirá la reducción de costos de despacho innecesarios, disminuyendo el gasto e impactando de manera positiva en el resultado, lo cual se refleja en el indicador del EBITDA.

8.2.4 Disminución de ratio de endeudamiento

La demora en los procesos de reembolso de dinero hacia los clientes puede impactar en generar intereses financieros, a raíz de la medida cautelar que señalo INDECOPI (2020), conllevando a gastos financieros innecesarios. La implementación del prototipo planteado, del lado de la compañía, automatizará el proceso de reembolso, sea mediante una *giftcard* o en efectivo; asimismo, para generar transparencia de cara al cliente, se le mostrará el flujo del proceso, indicando los pasos terminados y pendientes. De esta manera, se agilizará la rotación de cuentas por pagar, sincerando el estado de las solicitudes y reduciendo los pendientes.

8.2.5 Mejor conocimiento del cliente potencial

En un contexto donde el contacto *face to face* es restringido, debido a los aforos impuestos a las tiendas físicas como parte de las medidas implementadas por el gobierno, la implementación del *market basket analysis* y *clustering* permitirán agrupar por intereses de compra a los clientes y armar perfiles de consumidor, así como sugerencias de compra, fomentando un *cross-selling*; todo ello, a través de la tienda virtual. Esto impactará directamente en el incremento de las ventas, lo cual, generará un aumento de EBITDA. Adicionalmente, dado que se tendrá mayor conocimiento sobre las preferencias del consumidor, se espera aumentar el indicador de recompra, ya que el cliente se sentirá importante y comprendido con la propuesta de valor de la compañía.

8.2.6 Fidelización de clientes

El cliente brindará su fidelidad a las compañías que satisfagan sus necesidades de manera ágil, eficiente y adecuada; esto se medirá a través del indicador de recompra, para el cual se fija una meta de alcanzar el 40%, permitiendo saber cuántos de los clientes habituales de la compañía realizan una nueva compra. Con la implementación de las soluciones propuestas, se espera mejorar la experiencia de usuario del cliente, logrando fidelizar y fomentar, de esta manera, su recompra.

8.2.7 Reducción de espacio en tiendas físicas

Uno de los gastos operativos más representativo para el sector *retail* es el referido a la gestión de espacio por las tiendas físicas; esto dado que acarrea otros gastos adicionales, tales como: (a) pago de alquiler, (b) servicios básicos, (c) recursos humanos, y (d) mantenimiento. Mediante la implementación del *market basket analysis* y el *clustering*, se llegará a conocer las necesidades del cliente y organizarlos en grupos con características similares; con ello, se

podrá redistribuir el *layout* de las tiendas, optimizando los espacios. Al mejorar el proceso de devolución, el producto podrá ser puesto nuevamente a la venta de manera inmediata, lo cual aumentará la rotación del inventario, reducirá la posibilidad de obsolescencias y, con esto, los gastos para la empresa.

8.3 Conclusión

En base a lo revisado en el capítulo, se concluye que los beneficios descritos se encuentran alineados con los principales objetivos económicos que tiene la compañía, asociados a alcanzar un EBITDA positivo, incrementar el flujo de caja y mejorar la rotación de inventarios. Las soluciones a implementar generan un valor actual neto positivo luego de una evaluación a cinco años, un TIR mayor al costo de oportunidad de la empresa, por lo cual el proyecto es económicamente viable y atractivo al generar valor para la compañía.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- Es importante que las organizaciones sean capaces de analizar adecuadamente tanto su situación interna como externa, esto con la finalidad de identificar y aprovechar sus fortalezas y oportunidades de negocio, así como reconocer y mitigar sus debilidades y amenazas. Con esto, podrán plantear estrategias ante los problemas que se presenten en un contexto cambiante, aprovechando sus capacidades y teniendo en cuenta tanto los lineamientos de la compañía como al cliente a quien se dirigen, para mejorar y diferenciar su propuesta de valor.
- El impacto del COVID-19 ha causado un cambio acelerado de las condiciones del mercado, con ello se ha observado la necesidad de las empresas de contar con una capacidad de adaptación rápida a situaciones adversas: resiliencia. En este contexto, la automatización y tecnología ayudarán a mejorar la propuesta de valor y simplificar este camino. En ello, también es importante el talento de las personas, miembros de la organización, quienes son primordiales para el *core* del negocio, pues conocen todos los procesos que abarca el servicio al cliente. En ese contexto, es importante que la empresa tenga una mayor empatía con el cliente, logrando enfocarse en él y manteniendo una adecuada comunicación a fin de que el cliente perciba la presencia de Oechsle y se fortalezca una relación a largo plazo.
- En los últimos años, la cuarta revolución industrial, referida a la tecnología, ha impactado en el sector; desarrollando nuevos canales de venta como el *e-commerce*, así como permitiendo a las organizaciones el uso de nuevas herramientas digitales que les permita mejorar sus procesos internos y, también, hacer uso de los datos. Por ello, en el presente trabajo se ha revisado la literatura al respecto para plantear soluciones alineadas con el uso de la tecnología, tanto para mejorar procesos de postventa, como

el de logística inversa; y, también, potenciar el análisis de los datos de los clientes, mediante el *market basket analysis* y *clustering*.

- En las organizaciones se pueden encontrar diversos problemas, sin embargo, por un tema de capacidad, es necesario priorizar su atención; para esto, se debe buscar la causa raíz que los origina y, con ello, plantear alternativas de solución. Luego de ello, lo óptimo es analizarlas mediante una matriz de complejidad e impacto, la cual permitirá asignar los recursos escasos de la empresa de manera eficiente, logrando enfocarse en los proyectos que generen un mayor impacto en el menor tiempo, teniendo como premisa hacer más, con menos.
- Dado que se trata de un trabajo de consultoría para una compañía, en el presente trabajo se ha priorizado el requerimiento de esta, de manera que las soluciones planteadas aporten valor y estén alineadas con los requerimientos y planeamiento de la empresa, dejando de lado otras alternativas que, dado el contexto, son relevantes, pero que ya fueron aceleradas por la empresa como parte del plan de acción de adaptación ante la coyuntura actual.
- El hecho de no tener el control total de una parte de la cadena logística de despacho al cliente no es, necesariamente, una debilidad para la compañía. Ello debido a que, al tercerizarla, le traslada toda la gestión al proveedor del servicio, lo cual le permite enfocarse en el *core* del negocio. Sin embargo, no debe dejar de lado el monitoreo del servicio brindado para poder asegurar que el cliente tenga una experiencia integral satisfactoria con su compra.
- La logística inversa es un proceso no desarrollado por muchas empresas en el país; no obstante, en otros países se tienen experiencias de implementación positivas que repercuten directamente en diferentes áreas y actividades que deben interactuar. Ello genera una oportunidad para crear una ventaja competitiva y diferenciadora de la

competencia ya que el cliente podrá decidir dónde comprar, dónde recoger o recibir sus productos; así como dónde devolverlos y cómo recibir su reembolso.

- Las soluciones previstas en las Fases 1 y 2 buscan tener un mayor impacto en salvaguardar el flujo de caja, manteniendo el desembolso ya realizado por el cliente dentro del arca de la compañía e incrementando la fidelidad de éste; siendo que, su beneficio se consolida desde el quinto mes (corto plazo). Por otra parte, las soluciones a llevarse a cabo en la Fase 3, están más alineadas con el incremento de ingresos; viéndose sus resultados tangibles a partir del primer año (largo plazo).
- Las soluciones propuestas en las tres fases planteadas impactarán positivamente en el estado de resultado integral: (1) incrementando ingresos, con un mejor conocimiento del cliente potencial y fidelizándolos; (2) disminuyendo costos, reduciendo espacio en tiendas físicas, automatizando e integrando procesos; y (3) evitando gastos financieros que no suman al *core* del negocio como préstamos para la devolución de dinero. Aportando de esta manera al logro del cumplimiento de la meta financiera principal de la compañía que es alcanzar la utilidad neta positiva que, hasta la fecha, ha sido esquiva; asimismo, todo ello en aras de asegurar la sostenibilidad del negocio.

9.2 Recomendaciones

- Luego de haber analizado la declaración de dirección de la compañía, se recomienda la revisión y actualización de la misión y visión, teniendo en cuenta el contexto actual y añadiendo los factores de innovación y tecnología como parte de su prioridad. Esto asociado a la nueva relevancia del comercio electrónico y a la búsqueda de una mejor experiencia integral y omnicanal para el cliente.
- Además de las propuestas planteadas, se recomienda a la compañía mantenerse a la vanguardia en nuevas tendencias digitales; por ejemplo, explorar más sobre *data analytics* aplicado a la operativa del negocio, como parte de las diferentes funciones

que cumplen las áreas para incrementar el valor del talento. Asimismo, se sugiere revisar los diferentes procesos para identificar cuáles otros tienen potencial de una total automatización, de esta forma también se logrará agilizar la parte operativa permitiendo que el talento desarrolle más el *core* del negocio.

- Considerar la alianza con *startups* para la última milla o despacho a domicilio de *small tickets* en tiempos ágiles, ya que ellos tienen una mayor apertura y flexibilidad, lo que les facilitaría el acoplamiento al modelo y servicio de la compañía; es decir, se generaría un desarrollo de un proveedor estratégico para la compañía. Las empresas más constituidas y experimentadas suelen tener prácticas tradicionales más difíciles de cambiar; además su principal foco no es el nivel de servicio, lo cual podría afectar a la propuesta de valor de Oechsle.
- Debido a la importancia actual de la experiencia *frictionless* del cliente, se recomienda que el área de *customer experience* se involucre dentro de los proyectos o actividades que finalmente impacten en la experiencia del cliente, de modo tal que pueda dar el enfoque necesario para que las soluciones sean vistas como un costo de atención al cliente y no como uno operativo.
- Con respecto a la gestión de inventarios existe el riesgo de quiebres de *stock*, ya que esta información visualizada en la página web durante la compra *online*, no refleja el *stock* real en los almacenes del proveedor. Se recomienda trabajar en la integración de sistemas de inventario con proveedores estratégicos para mantener actualizada dicha información; asimismo, se debe realizar una negociación sostenible, con el fin de agilizar los plazos de atención al cliente y evitar pérdidas económicas por no atender la demanda de productos.
- Se sugiere a la compañía realizar campañas junto con proveedores estratégicos para la devolución de plásticos, textiles y artículos electrónicos, que ya no se deseen utilizar o

que se encuentren obsoletos. Con ello, los proveedores podrían reducir costos de insumos que disminuirían, a su vez, los costos del producto y permitirían un uso de valor compartido. También podrían cerrar alianzas con asociaciones dedicadas al reciclaje. De este modo, los clientes, quienes ahora tienen una mayor preocupación por el medioambiente, percibirían el apoyo de Oechsle en impulsar la sostenibilidad y ser partícipes del desarrollo del reciclaje en el país.

- Dado el contexto, se recomienda a la compañía acelerar el lanzamiento de la aplicación para dispositivos móviles, así como, considerar una réplica del prototipo planteado para la versión web en dicha aplicación, con la finalidad de reducir pasos, mantener una interface conocida por el cliente y hacer uso de notificaciones. Asimismo, se sugiere explotar los datos asociados a estas plataformas, generando un *dashboard*, que permita visualizar los indicadores a los roles correspondientes y, con ello, se puedan tomar mejores decisiones en línea.
- La comunicación efectiva y la empatía dentro de un equipo de trabajo es fundamental para lograr el objetivo del proyecto. Es por ello que se aconseja buscar sinergias de todos los participantes: (a) el proveedor externo, (b) el personal de la compañía, y (c) el equipo de tesis. Asimismo, se recomienda aperturar el proyecto con la presencia del gerente general, quien, debido a su poder legítimo, dará importancia al proyecto.
- Se sugiere que, luego de la implementación de *market basket analysis* y de *clustering*, en una futura etapa, ambos se integren a los módulos de logística inversa. De esa forma, en automático, la aplicación podría mostrar opciones de compra que sean valoradas y deseadas por el cliente, incrementando la probabilidad de un uso ágil de las *giftcards*, y también, evitando el reembolso del efectivo.

Referencias

- Adasme, D., y Salomón, E. (2013). *Análisis de patrones de compra de tiendas retail utilizando business intelligence* (Tesis Pregrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/115078>
- Agarwal, K., Jain, P., & Rajnayak, M. (2019). Comparative analysis of store clustering techniques in the retail industry. *Proceedings of the 8th International Conference on Data Science, Technology and Applications, 1*, 65-73. doi: 10.5220/0007917500650073
- Alva, M. (2020, 20 de abril). Tasas de interés para préstamos de-reactiva Perú estarían entre 2 y 4. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tasas-de-interes-para-prestamos-de-reactiva-peru-estarian-entre-2-y-4-noticia/>
- América Retail. (2017, 16 de enero). *Supply chain: logística inversa: ventajas que ofrece su funcionamiento*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/supply-chain/supply-chain-logistica-inversa-ventajas-que-ofrece-su-funcionamiento/#.X4w8dQfZMQ4.whatsapp>
- Analítica de Retail. (2019). *Automatización en retail: sus 5 beneficios para el sector*. Recuperado de <http://analiticaderetail.com/automatizacion-en-retail/>
- Aprueban Reglamento de Promociones Comerciales, Rifas con Fines Sociales y Colectas Públicas. (2016). *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-promociones-comerciales-rifas-con-fi-decreto-supremo-n-010-2016-in-1409577-9/>
- Azarloza, X. (2020). *Logística inversa en el entorno del COVID-19*. Recuperado de <https://www.insidelogistics.com/logistica-inversa-en-el-entorno-del-covid19/>

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2019). *Sector retail crecería en el 2020 alrededor del 4%*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-sector-retail-en-el-2020-creceria-a-un-ritmo-similar-al-del-2019/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA]. (2020). *BBVA Research proyecta un crecimiento de 3,1% para la economía peruana en 2020*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-proyecta-un-crecimiento-de-31-para-la-economia-peruana-en-2020/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR]. (2019). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 – 2021*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019-presentacion.pdf>
- Bazo, A. (2019). Las cinco claves del cierre del Congreso decretado en Perú por Martín Vizcarra. *France24*. Recuperado de <https://www.france24.com/es/20191002-claves-cierre-congreso-peru-vizcarra>
- Beneficios de la logística inversa. (2020, 16 de mayo). *Tradelog*. Recuperado de <https://www.tradelog.com.ar/blog/logistica-inversa/>
- BlackSip. (2019). *Reporte de industria el e-commerce en Perú 2019*. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>
- BlackSip. (2020). *Mejora los procesos logísticos de un e-commerce con estas 3 recomendaciones*. Recuperado de <https://content.blacksip.com/recomendaciones-mejora-procesos-logisticos-ecommerce>
- Cambio climático. (2020, 5 de junio). *Naciones Unidas*. Recuperado de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/climate-change/index.html>

- Carvalho, C. (2017). *Gestión de la logística inversa en el retail*. Recuperado de <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/gestion-de-la-logistica-inversa-en-el-retail/>
- Chacón, H. (2020). *Sistema de logística inversa para la gestión de devoluciones y experiencia de compra en iniciativas de e-commerce de la ciudad de Huancayo* (Tesis, Universidad Continental, Huancayo, Perú). Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7847/1/IV_FIN_108_TI_Chacón_Acevedo_2020.pdf
- Centros comerciales se reabrirían desde el lunes 22 de junio. (2020, 18 de junio). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-centros-comerciales-se-reabririan-desde-lunes-22-junio-802105.aspx>
- Contreras, J. (2018). *La transformación del modelo de retail en Perú* (Tesis de maestría, Universidad de Piura, Lima, Perú). Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3896/MDE_1856.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª. ed.). México D.F. México: Pearson.
- Datum Internacional. (2020). *Influencers y su impacto en el consumidor 2019*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2019%20Influencers.pdf
- Deloitte. (2019). *Tech trends 2019: beyond the digital frontier*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/technology/DI_TechTrends2019.pdf
- EAE Business School. (2018). *Market basket análisis: qué es, para que sirve y cómo funciona*. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/market-basket-analysis/>

Ejecutivo anuncia inicio de fase 4 de la reactivación. (2020, 26 de setiembre). *El Peruano*.

Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-ejecutivo-anuncia-inicio-fase-4-de-reactivacion-104377.aspx>

elEconomista América. (2019, 12 de diciembre). *Ventas del sector retail crecerá solo 4% el*

2021. Recuperado de <https://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10250709/12/19/Ventas-del-sector-retail-crecera-solo-4-el-2021.html>

Equipo Técnico de LYL Ingeniería. (2020, 17 de setiembre). *El COVID-19 acelera la transformación hacia la “nueva logística”*. *Manutención & Almacenaje.com*.

Recuperado de <https://www.manutencionyalmacenaje.com/Articulos/312843-El-Covid-19-acelera-la-transformacion-hacia-la-nueva-logistica.html>

Espinosa, F. (2014, 11 de noviembre). De datos a dinero en retail: análisis de la canasta de compra. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/de-datos-dinero-en-retail-analisis-de-la-canasta-de-compra/>

Fernández, Y. (2019, 21 de mayo). Facebook: conocida tienda por departamento lanza video por el “día internacional de la mujer” y usuarios lo critican. *La República*.

Recuperado de <https://larepublica.pe/tendencias/1426963-facebook-viral-conocida-tienda-departamentos-lanza-video-dia-internacional-mujer-usuarios-critican-viral-face-fb-video-oechsle-peru/>

FMI mejora proyección para economía peruana en el 2021, pero está por debajo de cifras del

MEF y de Vizcarra. (2020, 13 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-mejora-proyeccion-para-economia-peruana-en-el-2021-noticia/>

Gamarra y las cifras económicas más relevantes del emporio comercial. (2019, 13 de marzo).

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/gamarra-cifras->

economicas-relevantes-emporio-comercial-fotos-victoria-george-forsyth-sunat-sen-noticia-616345-noticia/?foto=7

Gómez, D. (2019). Los influencers y su aporte. Recuperado de

<https://iabperu.com/2020/07/29/los-influencers-y-su-aporte/>

Great Place to Work. (2019). *Las mejores empresas 2019*. Recuperado de

<https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2019>

Grupo Novatech. (2020). *Cómo RPA agrega valor en retail*. Recuperado de

<https://www.grupo-novatech.com/como-rpa-agrega-valor-al-retail/>

Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, (30), 189-205. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3374/337428496010>

Hagberg, J., Sundström, M., & Nicklas, E-Z. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7): 694-712 <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2015-0140>

Importancia de la logística inversa en la crisis del COVID-19. (2020, 18 de agosto).

Tradelog. Recuperado de <https://www.tradelog.com.ar/blog/importancia-de-la-logistica-inversa/>

Inacal aprueba norma técnica peruana para el reciclaje de envases. (2020, 16 de setiembre).

El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-inacal-aprueba-norma-tecnica-peruana-para-reciclaje-envases-103832.aspx>

Indecopi: Saga Falabella, Ripley y Sodimac son las empresas con los mayores reclamos.

(2020, 13 de junio). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-indecopi-saga-falabella-ripley-y-sodimac-son-las-empresas-los-mayores-reclamos-801468.aspx>

Indecopi: se registraron más de 67,000 reclamos durante la cuarentena. (2020, 9 de julio).

RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/indecopi-se-registraron-mas-de-67000-reclamos-durante-la-cuarentena-quejas-por-consumo-compras-por-internet-reclama-virtual-conoce-aqui-como-registrar-tu-queja-noticia-1278946>

Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2019). *Boletín estadístico virtual de la gestión reactiva INDECI-julio 2019*. Recuperado de https://www.indeci.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/BOLETIN-VIRTUAL-N%C2%BA-11_JUL-2019-PDF.pdf

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2020). *El INDECOPI recibió 1027 reclamos y reportes relacionados al comercio electrónico a nivel nacional*. Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/-/el-indecopi-recibio-1027-reclamos-y-reportes-relacionados-al-comercio-electronico-a-nivel-nacional>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). Empleo en Lima Metropolitana disminuyó en 2 millones 318 mil 300 personas durante el trimestre marzo, abril, mayo del presente año. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/empleo-en-lima-metropolitana-disminuyo-en-2-millones-318-mil-300-personas-durante-el-trimestre-marzo-abril-mayo-del-presente-ano-12253/>

Interempresas. (2017). *El e-commerce revoluciona la logística*. Recuperado de <https://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/211269-El-e-commerce-revoluciona-la-logistica.html>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2019). *Boletín estadístico-estadísticas de seguridad ciudadana*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/clase-media-crece-en-el-peru/>

- IPSOS. (2020). *Los cambios en el comportamiento del shopper*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/recalculando_shopper_.pdf
- IPSOS. (2020). *El día después*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-dia-despues>
- Ley N 30884. (2019, 23 de agosto). *El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-el-reglamento-de-la-ley-n-30884-ley-que-regula-el-decreto-supremo-n-006-2019-minam-1800497-4>
- Leyva, F. (2018). *Análisis de la cesta de la compra*. Recuperado de <https://findialeiva.com/analisis-de-la-cesta-de-lacompra/#:~:text=El%20modelo%20de%20an%C3%A1lisis%20de,con%20otros%20en%20una%20compra.>
- Logistec. (2019, 12 de diciembre). *Logística de reversa: factor estratégico para el éxito de un e-commerce*. Recuperado de <https://www.revistalogistec.com/ecommerce-2/2377-logistica-de-reversa-factor-estrategico-para-el-exito-de-un-e-commerce>
- Malca, O. (2001). *Comercio electrónico*. Lima, Perú: Universidad Pacifico.
- Martos: “Es probable que el primer trimestre del 2021 se apliquen la vacuna contra el COVID-19”. (2020, 22 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/vacuna-covid-19-martos-es-probable-que-el-primer-trimestre-del-2021-se-apliquen-la-vacuna-contra-el-covid-19-coronavirus-peru-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., y Santos, B. (2012). Del consumidor convencional al consumidor digital: el caso de las tiendas por departamento. *Serie Gerencia Global*, 22, 158.

- Ministerio de la Producción. (2020). *Estadística comercio interno*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-comercio-interno>
- Miranda, M. (2020, 22 de setiembre). Indecopi: reporte ciudadano sobre pandemia y ventanilla única de reclamos listos para 2021. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-indecopi-reporte-ciudadano-sobre-pandemia-y-ventanilla-unica-reclamos-listos-para-2021-814884.aspx>
- Na, S., Xumin, L., & Yong, G. (2010). Research on k-means clustering algorithm: an improved k-means clustering algorithm. *2010 Third International Symposium on Intelligent Information Technology and Security Informatics*, Jingtangshan, 63-67. doi: 10.1109/IITSI.2010.74.
- Naciones Unidas. (2015). *Memoria del secretario general sobre la labor de la organización*. Recuperado de <https://undocs.org/es/A/70/1>
- Ochoa, V. (2019, 26 de mayo). Saga Falabella mantiene cuota, en tanto Ripley cede terreno a Oechsle. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/saga-falabella-mantiene-cuota-ripley-cede-terreno-oechsle-268142-noticia/>
- Oechsle (2020). ¿Quiénes Somos? Recuperado de <https://www.oechsle.pe/sobre-nosotros>
- Oliva, C. (2019). Perú: marco macroeconómico multianual 2020-2023. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de [http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2019/Presupuesto/files/exposiciones/mef_mmm_2020-2023_c_presupuesto_060919_\(1\).pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2019/Presupuesto/files/exposiciones/mef_mmm_2020-2023_c_presupuesto_060919_(1).pdf)
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). *La OMS publica directrices para ayudar a los países a mantener los servicios sanitarios esenciales durante la pandemia de COVID-19*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/detail/30-03-2020->

who-releases-guidelines-to-help-countries-maintain-essential-health-services-during-the-covid-19-pandemic

Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2020). *Comercio electrónico*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

Par. (2020). *Informe de resultados: ranking par 2019 5 años catalizando la equidad*.

Recuperado de <https://par.aequales.com/informes/informe-ranking-par-peru-2019.pdf>

Pérez, O. (2020). *Empatía: esencial en su plan recuperación*. Recuperado de

<http://www.kicking-machine.com/wp-content/uploads/2020/04/Empatia-.pdf>

Perú es el caso más dramático en pérdida de empleos en Latinoamérica durante pandemia, según OIT. (2020, 23 de setiembre). *RPP*. Recuperado de

<https://rpp.pe/mundo/latinoamerica/la-pandemia-destruyo-un-tercio-del-empleo-en-latinoamerica-advier-te-la-oit-noticia-1294172?ref=rpp>

PerúRetail. (2018, 18 de julio). *¿Qué es logística inversa y por qué es importante?*.

Recuperado de <https://www.peru-retail.com/que-es-logistica-inversa-por-que-es-importante/>

PerúRetail. (2019, 5 de noviembre). *Real Plaza Puruchuco se convierte en el mall con diseño*

sostenible más grande del mundo. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/real-plaza-puruchuco-como-el-mall-mas-grande-del-mundo/>

PerúRetail. (2019, 13 de noviembre). *La desconfianza frena el crecimiento del ecommerce en*

el Perú. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/desconfianza-frena-crecimiento-ecommerce-peru/>

PerúRetail. (2020, 3 enero). *¿Qué tendencias marcarán el sector retail en 2020?* Recuperado

de <https://www.peru-retail.com/tendencias-sector-retail-2020/>

PerúRetail. (2020, 14 de mayo). *Falabella se enfoca en su negocio digital durante pandemia del Covid-19*. Recuperado <https://www.peru-retail.com/falabella-se-enfoca-en-su-negocio-digital-durante-pandemia-del-covid-19/>

PerúRetail. (2020, 23 de setiembre). *¿Cómo ha sido el impacto de la pandemia en el consumidor peruano?*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/el-63-de-peruanos-prefiere-comprar-en-mercados-que-en-supermercados/>

PerúRetail (2020, 7 de octubre). *Estrategias de logística inversa y sus beneficios ambientales*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/estrategias-de-logistica-inversa-y-sus-beneficios-ambientales/>

Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 31-49.

Presidente convoca a elecciones generales para el 11 de abril del 2021. (2020, 9 de julio). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-presidente-convoca-a-elecciones-generales-para-11-abril-del-2021-99378.aspx>

PriceWaterhouseCoopers [PwC]. (2019). *Encuesta global sobre delitos económicos y fraude 2018*. Recuperado de https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/brochures/GECS2018_2.pdf

Prieto, M.,y Ispizua, K. (2020). *IX edición del informe de tendencias en medios de pago*. Recuperado de <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/tendencias-en-medios-de-pago>

Quintanilla, P. (2020). Proyecciones Banco Mundial y FMI. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/2020/06/14/patricio-quintanilla-proyecciones-banco-mundial-y-fmi-lrsd/>

- Ray, S., & Srivastava, S. (2020). Virtualization of science education: a lesson from the COVID-19 pandemic. *Journal of Proteins and Proteomics*, 11, 77-80. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s42485-020-00038-7>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Ginebra: World Economic Forum, 172pp.
- Scotiabank. (2020). *Perú: apertura económica e incertidumbre*". Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/reportes/macroeconomico/2020/20202708.pdf>
- Solanas, O., y Carreras, G. (2011). Nuevos medios publicitarios: la influencia del mundo digital en la planificación de medios. *Trípodos*, 28, 63-82. Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/247484/331390>
- Sotiropoulos, D., Tsihrintzis, G., Savvopoulos, A., & Virvou, M. (2014). A comparison of customer data clustering techniques in an e-shopping application. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Anastasios_Savvopoulos/publication/228885113_A_comparison_of_customer_data_clustering_techniques_in_an_e-shopping_Application/links/53ece1620cf26b9b7dbff482.pdf
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2020). *Tipo de cambio*. Recuperado de <http://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>
- Vacancia contra Martín Vizcarra: el Congreso rechaza la destitución del presidente del Perú. (2020, 19 de setiembre). *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54215569>

Apéndice A: Guía de Entrevista

Objetivo: Conocer las necesidades de los gerentes de la empresa Tiendas Peruanas S.A encargados de la parte core del negocio.

Tiempo de entrevista: 30 minutos.

Introducción (10 minutos):

Hola [Nombre del Gerente]. Somos _____ y estudiamos en CENTRUM Business School. Como parte de nuestro seminario de tesis, estamos realizando un business consulting a Tiendas Peruanas SA con la finalidad de solucionar el principal problema en la gestión de su negocio.

Ahora que ya sabes en qué consiste nuestra conversación, nos gustaría que nos comentaras un poco sobre su Gerencia:

- ¿Hace cuánto llegaste a la Gerencia actual?
- ¿Cómo está organizada la Gerencia y cuáles son las 2 o 3 principales funciones de la misma?
- ¿Cuál es el propósito de tu Gerencia para con la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de tu Gerencia a corto (1), mediano (2-3) y largo plazo (5 años)?

Identificación de problemas (15 minutos):

Objetivo: Identificar los principales problemas en la Gerencia y la percepción del principal problema de la organización desde el punto de vista del Gerente de _____.

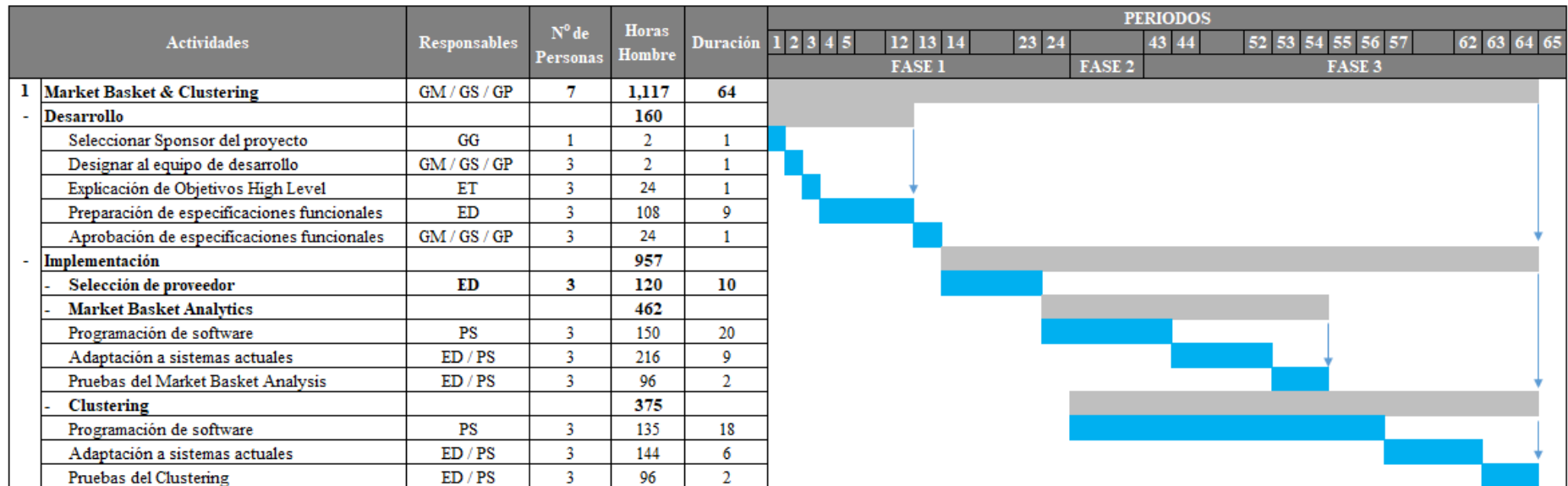
- ¿Qué objetivos sientes que tienen pero que no han podido cumplir? ¿Por qué? (Tanto temas cualitativos como cuantitativos)
- ¿Cuáles sientes que son tus principales limitantes para cumplir con tus objetivos? ¿Y con tus funciones?
- ¿Cuál crees que es el principal problema de la empresa?

- Si pudieras, ¿qué cambiarías en la empresa?
- Si Oechsle fuese una persona, ¿qué consejo le darías?

Cierre (5 minutos):

Nuevamente, muchas gracias por tu tiempo. Todas tus opiniones nos servirán para empezar a presentar a la compañía así como identificar las principales problemáticas de la misma y sobre ello elaborar soluciones que puedan mejorar el desempeño de Tiendas Peruanas SA.





GG: Gerencia General
GM: Gerencia de Marketing

GP: Gerencia de Planificación
GS: Gerencia de Sistemas

ET: Equipo de Tesis
ED: Equipo de Desarrollo

PS: Proveedor de Software

Figura B2: Diagrama Gantt Fase 3.