

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting Empresa Home Centers Peruanos S.A

Tienda Pisco

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

PRESENTADA POR:

Carlos Manuel Bacalla Woo, DNI 43468289

Cynthia Elizabeth Saldaña Perales, DNI 44492513

Flor de María Kelly Sarras Tapia, DNI 45994323

Stalin Vásquez Oribe, DNI 42044146

ASESOR

Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi, DNI 43332232

ORCID 0000-0002-1805-8484

JURADO

Presidente: LOZA GELDRES, IGOR LEOPOLDO

Jurado: MIRANDA ARICA, VICTOR

Asesor: NARRO LAVI, JUAN PEDRO RODOLFO

Ica, Abril 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting Empresa Home Centers Peruanos S.A. Tienda Pisco, de los(as) autores(as):

Carlos Manuel Bacalla Woo, 43468289

Cynthia Elizabeth Saldaña Perales, 44492513

Flor de María Sarras Tapia, 45994323

Stalin Vásquez Oribe, 42044146

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29-ago-2022 04:42p.m. (UTC-0500)
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 09 de marzo 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo	
DNI: 43332232	Firma:
ORCID: 0000-0002-1805-8484	

Agradecimientos

Expresamos especial gratitud a nuestro núcleo familiar por su acompañamiento y motivación desde el momento en que tomamos la decisión de iniciar una etapa académica de post grado en donde asumimos un nuevo reto y lo concluimos logrando grandes aprendizajes, amistades, crecimiento personal y profesional.

Extendemos nuestros agradecimientos a nuestra casa de estudios CENTRUM por la calidad de docentes con quienes compartimos gratas experiencias como también, adaptación al cambio que superamos juntos en la etapa de pandemia, logrando culminar nuestro programa de maestría de manera satisfactoria.

Especial agradecimiento nuestro asesor Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi, por su atención y dirección en el presente estudio impartiéndonos su disciplina, constancia y aliento en la nueva modalidad virtual y a distancia hasta la culminación de éste *Business Consulting*.

Especial agradecimiento a nuestro profesor Víctor Miranda Arica por su guía en el planteamiento de la solución a la problemática del presente trabajo impartiéndonos conocimiento y pensamiento estratégico siempre.

Finalmente, agradecer los miembros de la tienda Promart Pisco en especial a la Gerente Flor de María Kelly Sarras Tapia y a su equipo de trabajo quienes nos brindaron apertura e información necesaria en cada reunión con insumos claves para lograr el presente estudio.

Dedicatorias

Celebrar cada logro a lo largo de mi vida. A mi apreciada familia y en especial a mis padres por siempre acompañarme y

Cynthia Elizabeth Saldaña Perales

A Lizi, a quien tanto debo. Cada paso caminado tú lo recorriste antes que yo.

Flor de María Kelly Sarras Tapia

A mi familia por todo su apoyo incondicional y comprensión.

Carlos Manuel Bacalla Woo

A mi madre Maria Oribe, por su incalculable apoyo incondicional que recibo día a día, mi mayor bendición Kevin Vasquez por su comprensión y horas que dejamos de pasar juntos y a nuestro creador Todopoderoso por iluminar cada paso de mi vida.

Stalin Vásquez Oribe

Resumen Ejecutivo

HOMECENTERS PERUANOS S.A. (PROMART), es una empresa que pertenece al grupo INTERCORP con más de 11 años dedicada al mejoramiento del hogar en el mercado peruano. El objetivo de la presente consultoría fue identificar el problema principal que impide a la empresa alcanzar sus metas en su sede de la tienda Pisco, así como proponer las alternativas de solución. Utilizando la Matriz de Complejidad versus Beneficio, se determinó que el problema central de la tienda Promart Pisco fue la baja recomendación de los clientes la cual es medida con el indicador denominado *Net Promoter Score* (NPS). La meta mínima establecida por la compañía es de 40% sin embargo, la empresa registró una contracción de este indicador desde el 2020. Luego de la revisión literaria y de las reuniones sostenidas con la Gerencia, Subgerentes, Jefes y Empleados; se elaboró el diagrama de espina de pescado Ishikawa la cual permitió determinar las principales causas raíz del problema que fueron: (a) insuficientes horas de inducción al personal nuevo, (b) bajo rendimiento de los consultores, (c) deficiente cumplimiento de los protocolos de atención al cliente por parte de consultores, prevencionistas y promotores de marca, (d) falta de mandos medios para gestionar a los consultores de ventas y (e) falta de tratamiento y reducción de las mermas. Las iniciativas propuestas para afrontar el problema fueron: (a) replantear la descripción de puesto y remuneración como estímulo para los gestores logísticos, (b) mejorar los protocolos de manejo de mermas, (c) desarrollar un plan de capacitación integral de los consultores enfocado a la atención del cliente, y (d) incorporación de dos nuevas posiciones para la

gestión de mermas y la atención al cliente. Con lo expuesto, se propone incrementar el NPS por sobre el 40% y con ello mejorar la rentabilidad de la tienda Promart Pisco.

Abstract

HOME CENTERS PERUANOS S.A. (PROMART), is a company that belongs to the INTERCORP group. Promart has more than 11 years dedicated to the improvement of the Peruvian family's homes. The goal of the consultancy study was to identify the main problem that prevents Promart Pisco not to reach its annual goals as well as to propose the solution alternatives. Through the Complexity versus Profit Matrix, it was possible to identify that the low recommendation of customers which is measured with the indicator called Net Promoter Score (NPS) was the central problem of Promart Pisco. This indicator was below 40% of the minimum acceptable, that meant an important amount of detractor's customers were registered as people with high probability of not recommending Promart Pisco as a good company for their friends and families. The diagram of Ishikawa fishbone was developed which allowed to determine the main root causes of the problem: (a) insufficient hours of induction to the new staff, (b) low performance of the sales consultants, (c) poor compliance with customer care protocols by sales consultants, preventers, and brand promoters, (d) lack of supervision of sales consultants and (e) lack of management and reduction of wastage. The solution proposed were: (a) rethinking job descriptions and remuneration as a stimulus for warehouse workers; (b) improving damaged products management protocols; (c) consider a training plan for consultants focused on customer service, and (d) incorporate two new positions for damaged products management and customer service supervision. The two solutions proposals were chosen through the alternative solution matrix in base of cost,

benefit, opportunity, impact, and time. With the two solutions chosen it shall expect to increase the NPS by over 40% and thus improve the profitability of the Promart Pisco store in 30%.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1. Presentación de la Compañía	1
1.2. Modelo de Negocio.....	1
1.3. Situación Actual Tienda Pisco	4
1.3.1. <i>Ventas</i>	9
1.3.2. <i>Gastos</i>	11
1.3.3. <i>One Promart</i>	11
1.3.4. <i>Merma</i>	12
1.3.5. <i>Gestión Logística</i>	14
1.3.6. <i>Accidentes</i>	15
1.3.7. <i>Auditorías</i>	16
1.3.8. <i>Net Promoter Score (NPS)</i>	16
1.3.9. <i>Capacitación</i>	17
1.3.10. <i>Equipo de Recuperación de Tienda (ERT)</i>	18
1.4. Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	18
1.4.1. <i>Visión</i>	18
1.4.2. <i>Misión</i>	18

1.4.3. <i>Valores</i>	19
1.4.4. <i>Código de Ética</i>	20
1.5. <i>Conclusión</i>	21
Capítulo II: Análisis del Contexto	22
2.1. <i>Análisis Externo</i>	22
2.1.1. <i>Análisis PESTEL</i>	27
2.1.2. <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	36
2.1.3. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	42
2.2. <i>Análisis Interno</i>	43
2.2.1. <i>AMOFHIT</i>	43
2.3. <i>Conclusión</i>	60
Capítulo III: Problema Clave	62
3.1. <i>Metodología de Trabajo</i>	62
3.1.1. <i>La Entrevista</i>	62
3.1.2. <i>Información de la Empresa</i>	62
3.2. <i>Lista de Problemas</i>	62
3.2.1. <i>El NPS (Net Promoter Score) de la Tienda Pisco se Encuentra por Debajo de la Meta del 40%</i>	63
3.2.2. <i>Incremento de las Mermas en la Tienda Promart Pisco</i>	63
3.2.3. <i>Indicadores Logísticos con Gestión Deficiente</i>	64
3.2.4. <i>Artículos con Baja Rotación y Altos Días de Inventario en Tienda</i>	65
3.2.5. <i>No se Logra la Meta Anual de “Cero Accidentes”</i>	66
3.2.6. <i>Alta Rotación del Personal</i>	66
3.2.7. <i>Índice de Clima Laboral “Termómetro” se Encuentra por Debajo del 90% Mínimo Aceptable</i>	67

3.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio.....	68
3.4. Problema Central	69
3.4.1. <i>Sustancia</i>	70
3.4.2. <i>Locación</i>	71
3.4.3. <i>Propiedad</i>	71
3.4.4. <i>Magnitud</i>	71
3.4.4. <i>Tiempo</i>	72
3.5. Conclusión	72
Capítulo IV: Revisión de Literatura	73
4.1. Mapa de Literatura.....	73
4.2. Revisión de Literatura.....	74
4.2.1. <i>Fidelidad del Cliente y su Evolución Hasta la Actualidad</i>	74
4.2.2. <i>Formas de Desarrollo de la Fidelidad del Cliente</i>	75
4.2.3. <i>Fidelidad, Recomendación y Crecimiento de la Empresa</i>	76
4.2.4. <i>Tendencias y Hábitos del Consumidor Actual</i>	78
4.2.5 <i>Conclusión</i>	80
Capítulo V: Análisis Causa – Raíz	81
5.1. Personas	82
5.1.1. <i>Insuficientes Horas de Inducción al Personal Nuevo</i>	82
5.1.2. <i>Resistencia al Cambio</i>	82
5.1.3. <i>Calificaciones Bajas en las Capacitaciones</i>	82
5.1.4. <i>El Plan de Capacitación Carece de Actualización</i>	82
5.1.5. <i>Baja Tasa de Personal Calificado para Posiciones</i>	83
5.1.6. <i>Carencia de Línea de Sucesión (Bolsa De Talentos)</i>	83
5.1.7. <i>Bajo Rendimiento de los Consultores</i>	83

5.1.8. <i>Escasez de Personal para Atención al Cliente</i>	84
5.2. Operaciones.....	84
5.2.1. <i>Control Deficiente de los Colaboradores con Calificaciones Desaprobatorias en las Capacitaciones</i>	84
5.2.2. <i>Carencia de Implementar un Seguimiento de Calificaciones</i>	84
5.2.3. <i>Carencia de un Plan de Capacitaciones para el Personal</i>	85
5.2.4. <i>Escasos Modelos de Productos y/o Quiebre de Stock</i>	85
5.2.5. <i>Comunicación Confusa de Pasillo</i>	85
5.3. Métodos.....	86
5.3.1. <i>Deficiente Cumplimiento de Protocolos de Atención al Cliente por Parte de Consultores de Ventas, Prevención y Promotores de Marcas</i>	86
5.3.2. <i>Capacitación Virtual Versus Capacitación Presencial</i>	86
5.4. Administración.....	86
5.4.1. <i>Ausencia de Procedimientos para el Control y Toma de Decisiones en Base al Expertise del Colaborador</i>	86
5.4.2. <i>No Existen Mandos Medios (Jefes) para Gestionar a los Consultores de Servicio</i>	86
5.4.3. <i>Encuesta a Número Limitado de Clientes Sobre el NPS</i>	87
5.4.4. <i>Falta de Tratamiento y Reducción de las Mermas</i>	87
5.5. Matriz de Priorización Causa-Raíz	88
5.5.1. <i>Factibilidad</i>	89
5.5.2. <i>Impacto</i>	89
5.5.3. <i>Resultado</i>	89
5.6. Conclusión	89
Capítulo VI: Alternativas de Solución	90

6.1. Alternativas de Solución para el Problema	90
6.1.1. <i>Replantear la Descripción de Puesto y Remuneración como Estímulo para los Gestores Logísticos</i>	90
6.1.2. <i>Mejorar los Protocolos de Manejo de Mermas</i>	91
6.1.3 <i>Desarrollar un Plan de Capacitación Integral de los Consultores Enfocado a la Atención del Cliente</i>	91
6.1.4. <i>Incorporación de Dos Nuevas Posiciones para la Supervisión de Mermas y Supervisión de Atención al Cliente</i>	92
6.2. Evaluación de Alternativas	93
6.3 Conclusión	93
Capítulo VII: Plan de Implementación	95
7.1 Fases de Implementación de Alternativas de Solución.....	95
7.1.1. <i>Desarrollar un Plan de Capacitación Integral para los Consultores Enfocado a la Atención del Cliente</i>	95
7.1.2. <i>Incorporación de Dos Nuevas Posiciones para la Gestión de Mermas y Supervisión de Atención al Cliente</i>	98
7.1.3. <i>Implementación de KPIs para Dos Propuestas de Solución</i>	105
7.1.4. <i>Conclusión</i>	106
7.2 Actividades Claves.....	107
7.2.1 <i>Aprobación de Presupuestos</i>	107
7.2.2 <i>Contratación de Nuevas Posiciones</i>	108
7.2.3 <i>Plan de Capacitaciones</i>	108
7.2.4. <i>Convenio con Empresa Consultora</i>	109
7.3 <i>Gráfico de Implementación Gantt</i>	109
7.4. Factores Clave de Éxito	110

7.4.1. <i>Habilidades Clave</i>	110
7.4.2 <i>Riesgos</i>	113
7.5 Conclusiones.....	113
Capítulo VIII: Resultados Esperados	115
8.1 Resultados Cualitativos.....	115
8.2 Resultados Cuantitativos.....	115
8.2.1 <i>Resultados Generales</i>	115
8.2.2 <i>Resultados Específicos</i>	115
8.3 Conclusiones.....	117
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	119
9.1 Conclusiones.....	119
9.2 Recomendaciones	120
Referencias.....	122
Apéndice A: Entrevista a Flor Sarras, gerente de Promart sede Pisco	127
Apéndice B: Inducción con plataforma <i>We Connect</i>	131
Apéndice C: Protocolo Consultor 2.0 – Propuesta	132
Apéndice D: Disposición Final de Mermas – Tienda Pisco.....	133
Apéndice E: Comunicación de Mermas.....	134
Apéndice F: <i>Check List</i> – Control de Mermas – Sugerido	135

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Resultados EBITDA en Soles por Áreas Tienda Pisco 2020</i>	6
Tabla 2 <i>Indicadores de Gestión Promart 2021</i>	8
Tabla 3 <i>Resultados de Ventas en Soles por Áreas Tienda Pisco 2021</i>	10
Tabla 4 <i>Uso de los Motivos de Desmedro 2021 – 2022</i>	14
Tabla 5 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	42
Tabla 6 <i>Matriz de Perfil de Competitividad (MPC) de Promart Pisco y sus Competidores en la Región Ica</i>	43
Tabla 7 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Promart Pisco y sus Competidores</i>	44
Tabla 8 <i>Grupos Empresariales del Sector Retail Según ACCEP (2018 – 2020)</i>	49
Tabla 9 <i>Venta Local de Cemento por Empresa según Departamento 2013 – 2018 en Soles.</i>	51
Tabla 10 <i>Matriz Cadena de Valor de Promart</i>	53
Tabla 11 <i>EBITDA del Periodo Acumulado de Enero a agosto 2022 de la Empresa Promart Pisco</i>	56
Tabla 12 <i>Matriz de Complejidad Versus Beneficio</i>	69
Tabla 13 <i>Mapa de la Literatura</i>	73
Tabla 14 <i>Matriz de Priorización Causa-Raíz</i>	88
Tabla 15 <i>Detalle de Mermas Promart Pisco 2021 (soles)</i>	92
Tabla 16 <i>Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución</i>	94
Tabla 17 <i>Valor de la Merma Desconocida – Primer Semestre – 2022</i>	102
Tabla 18 <i>Inversión para Propuesta de Gestión de Mermas y Atención al Cliente</i>	108
Tabla 19 <i>Plan de Implementación – Primera Fase</i>	111
Tabla 20 <i>Plan de Implementación – Segunda Fase</i>	112
Tabla 21 <i>Beneficios y Metodología de Medición de las Alternativas de Solución</i>	116
Tabla 22 <i>Ahorro por Reducción de Merma Desconocida</i>	116

Tabla 23 *Detalle Costo Beneficio de Plan de Implementación Promart Pisco* 117

Tabla 24 *Resultados Esperados de Promart Pisco* 117



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Modelo de Negocio Promart</i>	2
Figura 2 <i>Evolución de Ventas de Promart Versus Sodimac + Maestro en Millones de Soles</i> ..	3
Figura 3 <i>Organigrama de la Tienda Promart Pisco 2021</i>	4
Figura 4 <i>Crecimiento de las Ventas en Soles de la Empresa Promart Pisco 2015 - 2021</i>	5
Figura 5 <i>Ventas en Soles de la Empresa Promart por Tienda de Cada Provincia 2020</i>	7
Figura 6 <i>Ventas por Área de Promart Pisco 2021</i>	9
Figura 7 <i>Cantidad de Transacciones por Área al 2021 Promart Pisco</i>	11
Figura 8 <i>Información de Productos Mediante el Uso de One Promart</i>	12
Figura 9 <i>Merma de la Tienda Promart Pisco 2020, 2021 y 2022</i>	13
Figura 10 <i>Medición del Indicador ERU</i>	15
Figura 11 <i>Evolución del NPS en los años 2020 y 2021 (últimas siete mediciones)</i>	16
Figura 12 <i>Motivos de Puntuación Negativa de Encuesta NPS</i>	17
Figura 13 <i>Variación de Ventas del Sector Retail Interanual Nominal y Proyección para el</i> <i>2020</i>	24
Figura 14 <i>Crecimiento en Unidades de los Centros Comerciales en el Perú</i>	24
Figura 15 <i>Crecimiento en Ventas (S/.) y Variación Porcentual de los Centros Comerciales en</i> <i>el Perú</i>	26
Figura 16 <i>Organigrama de Promart Pisco</i>	44
Figura 17 <i>Cadena de Aprovisionamiento Promart 2020</i>	52
Figura 18 <i>Margen Bruto en Porcentaje de los Periodos del 2019 Versus 2020 de las</i> <i>Empresas Promart y Sodimac-Maestro</i>	54
Figura 19 <i>GAV de los Periodos del 2019 Versus 2020 de las Empresas Promart y Sodimac-</i> <i>Maestro</i>	54
Figura 20 <i>Ratio de Rotación de Colaboradores 2021-2022</i>	67

Figura 21 *NPS Evolutivo de la Tienda Pisco 2020-2021* 70

Figura 22 *Diagrama de Ishikawa para el Problema Central de Promart Pisco*.....81

Figura 23 *Total de Merma Acumulada – 2do Semestre – 2022*..... 101

Figura 24 *Plano de Promart Pisco* 104



Capítulo I: Situación General

1.1. Presentación de la Compañía

Promart inició sus operaciones en el año 2011, registrados como Home Center Peruanos S.A. y Homecenters Peruanos Oriente S.A.C., esta última abarca cuatro tiendas de la zona oriente del Perú, la empresa forma parte del grupo de capitales peruanos *Inretail* que opera tres segmentos de negocio: *Food Retail*, *Pharma* y Centros Comerciales. Actualmente cuenta con más de 6,000 trabajadores a nivel nacional distribuidos en las 33 tiendas de la cadena, 11 en Lima y 22 en provincia, siendo el objetivo a corto plazo ser líder en el sector *retail*, figurando por encima de Sodimac y Maestro (Salas, 2021). La empresa nació con el objetivo principal de liderar el sector *retail* en el rubro de mejoramiento del hogar. En esa época, en el mercado solo competían dos grandes empresas Maestro y Sodimac, compañías que operaban por separado hasta la compra de Maestro por el grupo Falabella en el 2014, adquisición que se realizó con la finalidad de frenar el crecimiento sostenido de Promart y mejorar su *market share*.

1.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la empresa Promart es definido teniendo en cuenta la herramienta de Alex Osterwalder (*Business Model Canvas*), la cual permite comprender el modelo y la estrategia de la compañía. A continuación, se detalla cada punto en la Figura 1. La estrategia que utiliza Promart para contrarrestar la fusión de Maestro y Sodimac son acciones comerciales agresivas dirigidas hacia la negociación en compras por volumen, aperturas de tiendas en ciudades con alto potencial de compra, generación de alianzas con proveedores que ayuden a mejorar el surtido y desarrollo de las marcas propias como *Orange*, *Tekno*, *Werken*, *Heinhell*, *Holstein*, *Centelsa* y *KWB*, desarrollo que ha permitido que los costos de ingreso al mercado sean compartidos y la propuesta resulte más rentable proponiendo promociones con la tarjeta de crédito Oh! que también parte del grupo Intercorp.

Figura 1*Modelo de Negocio Promart*

Aliados Clave -Proveedores nacionales y extranjeros de productos. -Proveedores de tecnología. -Proveedores de transporte. -Proveedor de seguridad ocupacional.	Actividades Clave -Compra y venta de productos y servicios para el mejoramiento del hogar. -Reposición logística en pasillos de tienda. -Capacitaciones a consultores y clientes.	Propuesta de Valor - Acompañar a los clientes a tener su hogar soñado brindándoles un servicio experto y amable, ofreciendo calidad a los mejores precios.	Relación con el cliente - Servicio de asesoría en tiendas físicas con colaboradores en pasillo. -Servicio de asesoría en redes sociales mediante <i>bot</i> virtual (<i>Facebook, Instagram</i>). -Servicio de asesoría vía telefónica. -Tienda virtual (página web Promart). -Servicio de instalación y armado de productos de mejoramiento del hogar.	Segmentos de Clientes -Hombres y mujeres entre los 18 y 80 años de los sectores A, B y C que se preocupan por mejorar, construir, remodelar y decorar su hogar.
	Recursos Clave - Equipo de almacén, ventas, cajas y gerencia de tienda. -Canales de venta físicos, virtuales y <i>call center</i> . -Infraestructura para almacenes.		Canales -Tienda virtual -Tiendas físicas -Call center	
Estructura de Costes -Pago de personal. -Pago a proveedores. -Gastos logísticos. -Pago a accionistas. -Pago de obligaciones financiera. - Pago a proveedores de internet, medios de pago, transportistas, ERP, licencias, datos, fibra, redes.		Estructura de Ingresos -Pagos en efectivo y online por la compra y venta de productos para el mejoramiento del hogar, se aceptan pagos en efectivo y todo tipo de tarjetas.		

Nota: Datos tomados de la web de Promart

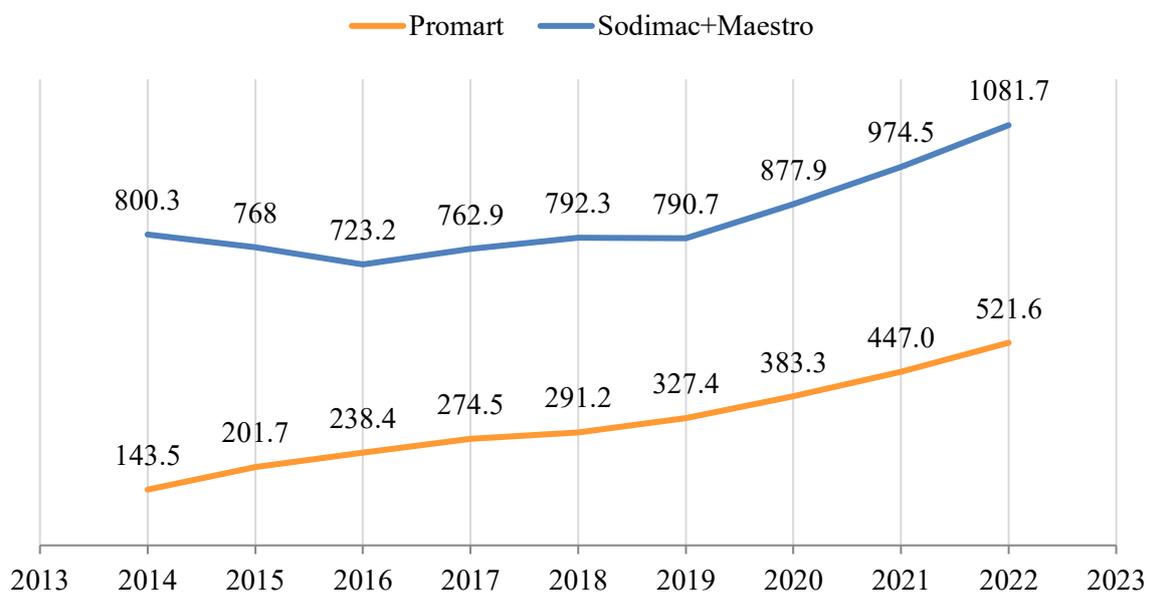
El modelo de negocio de la empresa Promart se basa en el servicio diferencial experto y amable que brinda al cliente así mismo, sus formatos de tienda se diferencian unas de otras por su tamaño (basándose en los metros cuadrados) y en los tipos de plaza a través de matrices. Para lograr la incorporación de todas estas estrategias a lo largo del 2021, Promart lanzó un plan que contempló replantear diversas áreas, procedimientos y políticas, que busca mejorar la rotación de productos, incrementar el margen de ganancia y reducir el inventario.

La empresa desarrolló un canal virtual desde el año 2016, abriendo la tienda online y ejecutando una estrategia omnicanal, la cual se enfoca en la venta a todo nivel con el apoyo de almacenes correctos y bien inventariados lo que permitió rapidez, seguridad en las compras y un mejor control del stock de las tiendas. Promart tuvo un crecimiento de 17% en el 2021 respecto al 2020 y proyecta continuar manteniendo la misma tasa de crecimiento para el cierre del año 2022, ver Figura 2.

Evolución de Ventas de Promart Versus Sodimac + Maestro en Millones de Soles

Figura 2

Evolución de Ventas de Promart Versus Sodimac + Maestro en Millones de Soles



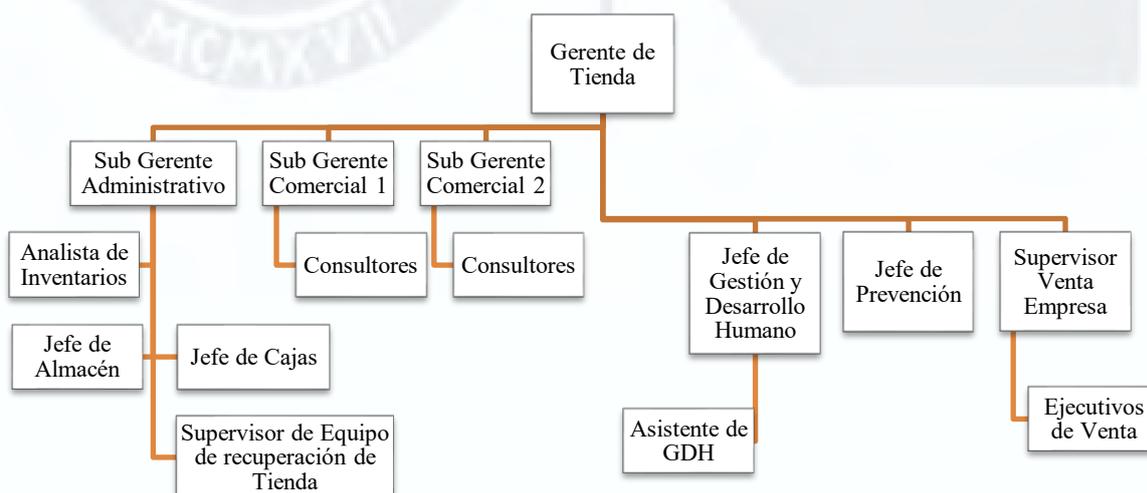
Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Primer Trimestre, p. 7), por F. Salas, 2022, Lima, Perú: Promart.

1.3. Situación Actual Tienda Pisco

Promart Pisco fue inaugurada el 30 de marzo del 2015. La tienda tiene un área de 4,083 m², distribuidos de la siguiente manera: 3,226 m² piso de ventas, 532 m² patio de materiales y 324 m² de zona de descarga. La tienda está ubicada en el Departamento de Ica, Provincia de Pisco con una población de 174,016 cuya población rural representa el 8.6% y la población urbana es 91.4% (INEI, 2020). La tienda cuenta con 143 personas entre colaboradores, analistas, supervisores, jefes, subgerentes y gerente de tienda, ver Figura 3. El inventario promedio al cierre de cada mes esta valorizado en S/ 5'200,000.00 Soles y las áreas de Herramientas, Pisos, Ferretería, Pinturas y Electricidad representan el 50% del inventario.

Figura 3

Organigrama de la Tienda Promart Pisco 2021

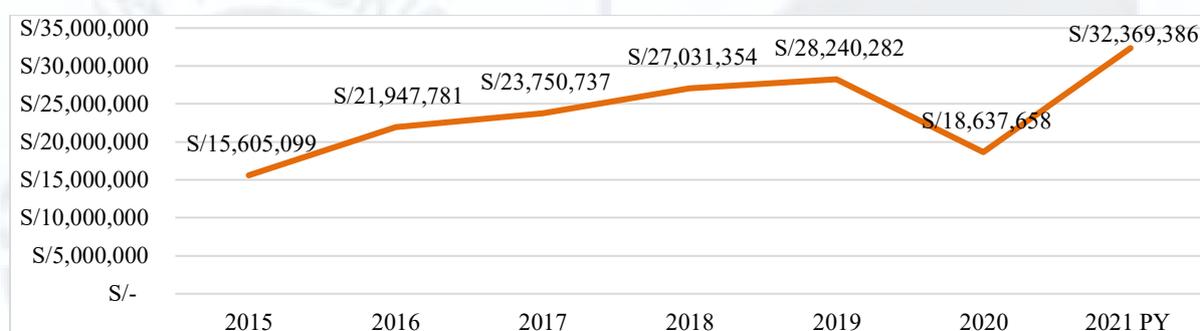


Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Segundo Trimestre, p. 7), por F. Sarras, 2021, Lima, Perú: Promart.

La tienda tiene una facturación promedio mensual de S/ 2'363,000.00 soles. La facturación total del año 2019 fue de S/ 28'355,00.00 y del 2020 de S/ 18'637,658.00. Este presupuesto se ajustó debido a la pandemia de la Covid-19 ya que al inicio del año 2020 la meta inicial fue de S/ 30'052,000.00 sin embargo, el presupuesto del 2021 fue S/ 32'369,386.00; 7 % más que el presupuesto inicial del año 2020 y 17% más que el logrado en el 2020. Se observa un crecimiento sostenido de la venta en soles desde el año 2018, ver

Figura 4

Crecimiento de las Ventas en Soles de la Empresa Promart Pisco 2015 - 2021



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Primer Trimestre, p. 9), por F. Salas, 2021, Lima, Perú: Promart.

En cuanto al EBITDA del 2020 tal como se observa en la Tabla 1, la tienda terminó el año con una variación de -67.3% con respecto al presupuesto de costo de ventas y con un crecimiento de 7.9% para un plan de 12.6%. Este número ha sido tomado como aceptable por la compañía dado los más de 120 días que la tienda estuvo cerrada por efecto de la pandemia. Con respecto al *ranking* de facturación de la cadena Promart, la tienda Pisco cerró el 2020 en la ubicación 29 de 32 con S/ 18'637,657.00 debido a que a diferencia de otras tiendas la región de Ica fue una de las últimas regiones que salieron de riesgo extremo en el 2020, ver Figura 5.

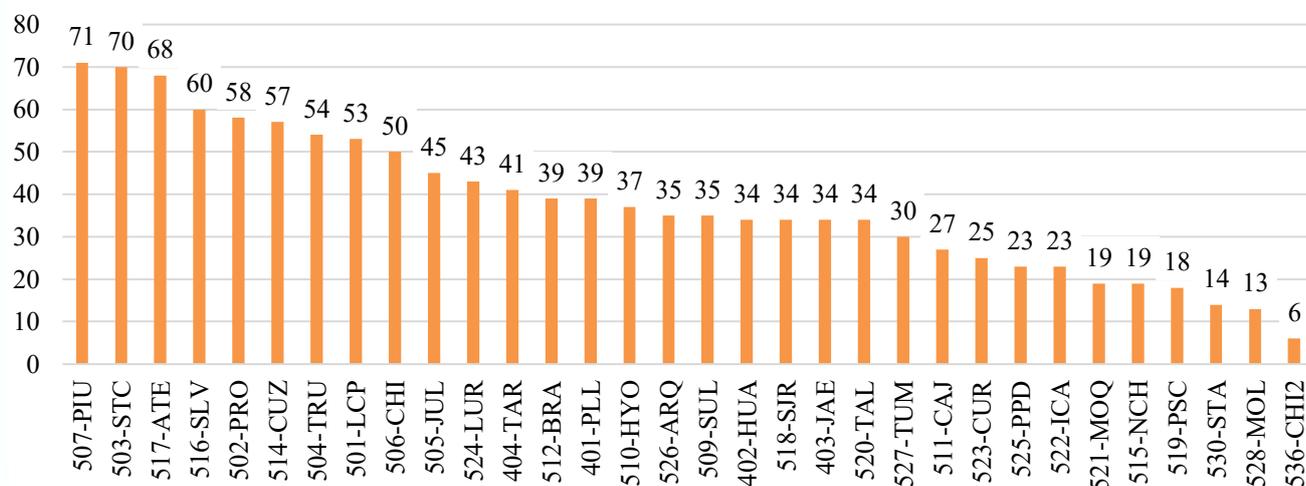
Tabla 1*Resultados EBITDA en Soles por Áreas Tienda Pisco 2020*

	Miles de soles S/			Variación %		% de los ingresos		
	2020	PPTO	2019	PPTO	2019	2020	PPTO	2019
Total Ingresos	18,642	30,064	28,255	-38.00%	-34.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	-12,541	-20,378	-19,006	-38.50%	-34.00%	-67.30%	-67.80%	-67.30%
Utilidad Bruta	6,101	9,685	9,249	-37.00%	-34.00%	32.70%	32.20%	32.70%
Utilidad Scanner	5,107	8,156	7,639	-37.40%	-33.10%	27.40%	27.10%	27.00%
Gastos logísticos	-945	-983	-1,046	-4.00%	-9.70%	-5.10%	-3.30%	-3.70%
Gastos de personal	-2,225	-2,622	-2,823	-15.10%	-21.20%	-11.90%	-8.70%	-10.00%
Gastos de ocupación	-985	-1,616	-1,616	-39.00%	-39.00%	-5.30%	-5.40%	-5.70%
Gastos de operación	-506	-717	-720	-29.50%	-29.80%	-2.70%	-2.40%	-2.50%
Gastos de tiendas	-3,716	-4,955	-5,159	-25.00%	-28.00%	-19.90%	-16.50%	-18.30%
Otros operacionales	29	47	25	-37.90%	15.20%	0.20%	0.20%	0.10%
Gastos de administración y venta	-4,631	-5,892	-6,180	-21.40%	-25.10%	-24.80%	-19.60%	-21.90%
EBITDA antes de IFRS16	1,470	3,794	3,069	-61.30%	-52.10%	7.90%	12.60%	10.90%

Nota. Adaptado de Presentación de Informe de resultados 2021 de Promart por F. Salas, 2021, Pisco, Perú: Promart

Figura 5

Ventas en Soles de la Empresa Promart por Tienda de Cada Provincia 2020



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Primer Trimestre, p. 10), por F. Salas, 2021, Lima, Perú: Promart.

Flapper, Fortuin, y Stoop (1996) indicaron que, la medición de la capacidad de rendimiento de cada personal permite conocer, planificar, controlar y elaborar una serie de estrategias que permitan aumentar la utilidad de la empresa. Este rendimiento se mide con un conjunto de indicadores de desempeño llamados *Key Performance Indicator* (KPI) (Luu, Kim, & Huynh, 2008). Promart mide la gestión de los gerentes de tienda mediante el cumplimiento de indicadores o KPIs que varían en cada año. Para el 2021 se evaluó dos grandes grupos: Gestión Comercial y Gestión Administrativa; los cuales a su vez se subdividen en dos y ocho unidades respectivamente, ver Tabla 2. El 2020 esta medición no se llevó a cabo debido a las restricciones implantadas por el gobierno ante la pandemia que interfirieron en el desempeño de cada tienda.

Tabla 2

Indicadores de Gestión Promart 2021

Gestión Gerencial	Descripción	Componente	Métrica	% %/ Peso*	Impacto	
Comercial Activo	Venta	Presupuesto de Venta	% Cumplimiento	70%	Generación de ingresos	
	Gasto	Gastos de Tiendas	Gasto Tiendas/ Venta	30%	Rentabilidad sobre la venta	
	One Promart	% Uso One Promart (30%)		Nota de Vta. de Pago / Transacciones totales	15%	Nivel de servicio/ Incremento venta
			% Cumplimiento Vta. Servicios (30%)	% Cump. Trimestral		
		Meta Vta. #extra-garantías (40%)	% Cump. Trimestral			
	Merma	Indicador Merma (50%)	Medición Acumulada Trimestral	15%	Rentabilidad sobre la venta	
		Exactitud de Registro Inventario (ERI) (50%)	Medición Acumulada Trimestral			
	Gestión Logística	Probabilidad Encontrar Stock (PES) (50%)	Promedio trimestral	15%	Eficiencia reposición de tienda	
		Exactitud Registro Ubicación (ERU) (50%)	Promedio trimestral			
	Accidentes	Días Descansos Médicos (50%)	Medición Acumulada Trimestral	10%	Seguridad en la operación	
		# Accidentes (50%)	Medición Acumulada Trimestral			
	Auditorías	Auditoría Administrativa	Nota Transcrita	10%	Asegurar procesos y procedimientos sobre la venta	
		NPS	Encuesta Net Promoter Score (NPS) (60%) Detractores (40%)	Última medición Última medición	10%	Experiencia de compra Clientes
	Capacitación	Promedio del programa de Capacitación	Nota Transcrita	10%	Nivel de servicio/ Incremento venta	
	ERT	Cumplimiento Administración De Tareas (ADT) (50%) Cumplimiento Caminatas (50%)	Medición Trimestral Medición Trimestral	15%	Incremento de venta / TP	

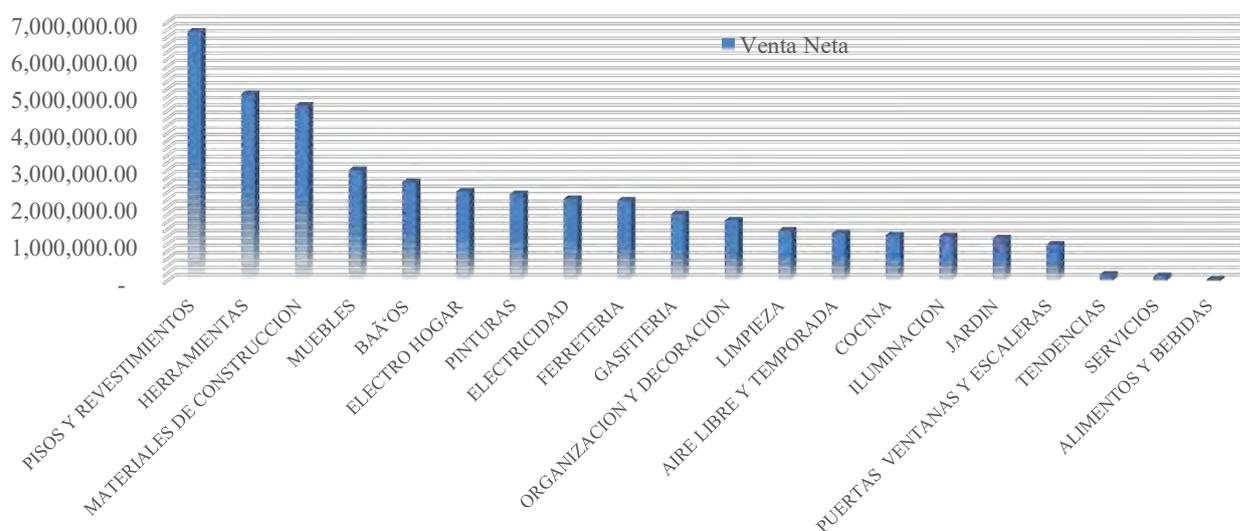
Nota. Adaptado de Presentación de Indicadores de Gestión 2021 de Promart por E. De la Torre, 2021, Lima, Perú

1.3.1. Ventas

Pisco cuenta con tres canales importantes de ventas como son *e-commerce*, venta empresa y *retail*, los cuales en el 2020 participaron con el 5%, 18% y 77% respectivamente. También se observa que las áreas con mayor participación de venta fueron las áreas *hard* como son pisos S/ 2'923,988.09, herramientas S/ 2'277,959.17, materiales de construcción S/ 1'760,408.84, baños S/ 1'258,411.38 y muebles S/ 1'177,147.94 representando el 50% de la venta total de tienda, ver Tabla 3. Los pisos y revestimientos fue el área que tuvo mayores ventas en el 2021 S/ 2'923,988.00 sin embargo, comparado con las ventas 2020 de S/ 4'771,633.44 tuvo una contracción de -39%, ver Figura 6.

Figura 6

Ventas por Área de Promart Pisco 2021



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Primer Trimestre, p. 15), por F. Salas, 2021, Lima, Perú: Promart.

En la tienda Promart Pisco el número de transacciones es importante porque responde a las operaciones en la caja, el tiempo en cola de caja y el valor de cada transacción.

Herramientas es el área con mayor número de transacciones en el 2021 (52,229 unidades), ver Figura 7.

Tabla 3*Resultados de Ventas en Soles por Áreas Tienda Pisco 2021*

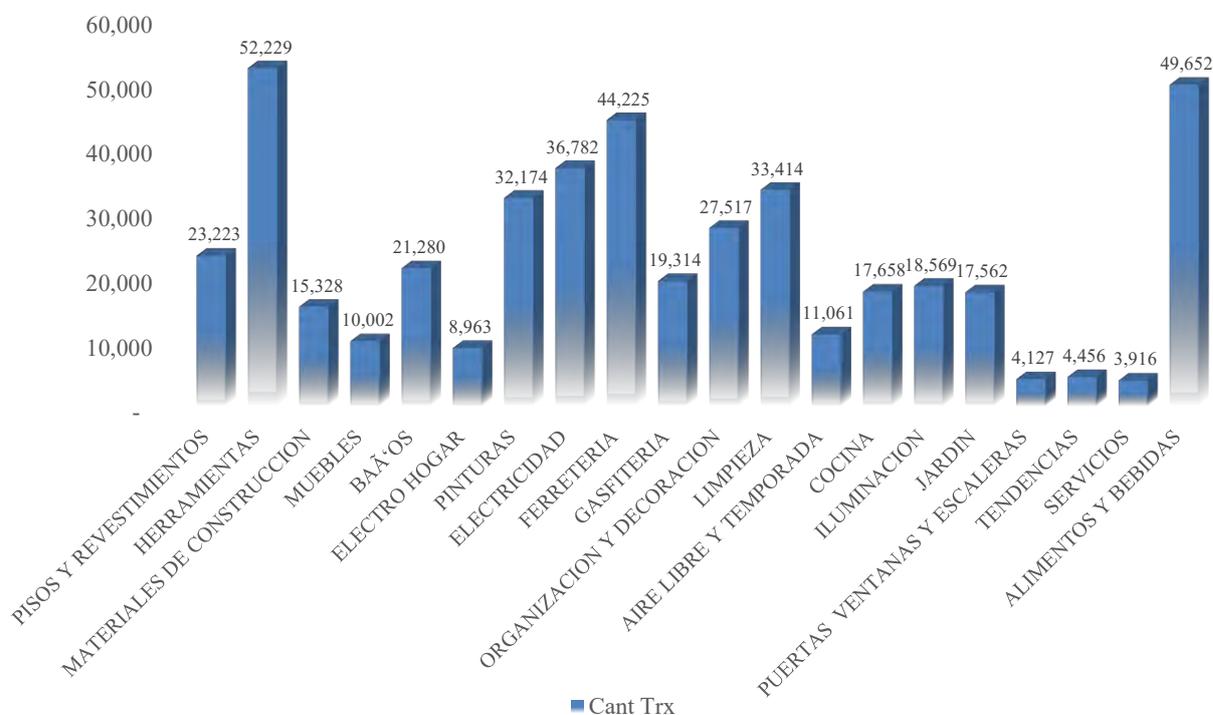
Área	Venta Neta	Vta. Neta <i>Last Year</i>	%CompS SSS	Ppto Venta	% Logro Ventas	Cant_Trx	Cant Trx Last Year	Ticket Promedio	Ticket		%GM	%GM Ppto	Contrib	Contrib <i>Last Year</i>	%Logro Contrib
									Prom <i>Last Year</i>	Year					
A01 - Materiales De Construcción	1'760,408.8	2,923,576	-40%	2'985,439	1	7,523	14,605	234	200	0	0	277,841	489,760	60%	
A03 - Puertas Ventanas Y Escaleras	448,492.87	641,632.55	-30%	674,441	1	2,236	3,315	201	194	0	0	109,763	166,815	63%	
A04 - Herramientas	2'277,959.2	3'567,487.94	-36%	3'858,926	1	26,825	45,630	85	78	0	0	721,317	107,1128	63%	
A05 - Tendencias	94,321.29	129,417.46	-27%	207,379	0	4,570	7,961	21	16	0	0	29,521	14,783	68%	
A06 - Ferretería	990,647.29	1'655,535.71	-40%	1'748,311	1	23,034	39,334	43	42	0	0	304,091	463,706	58%	
A07 - Electricidad	929,619.93	1'596,396.73	-42%	1'668,563	1	17,691	30,639	53	52	0	0	263,503	449,230	55%	
A08 - Gasfitería	773,016.47	1'331,540.24	-42%	1'368,962	1	9,708	16,789	80	79	0	0	193,322	330,603	55%	
A09 - Pinturas	1040,739.9	1'899,467.57	-45%	1'959,454	1	16,039	27,429	65	69	0	0	248,763	441,562	53%	
A10 - Pisos Y Revestimientos	2,923,988.1	4'771,633.44	-39%	4'998,506	1	11,148	18,554	262	257	0	0	654,365	1'085,120	58%	
A11 - Baños	1'258,411.4	1'726,375.68	-27%	1'849,079	1	11,564	16,035	109	108	0	0	431,164	582,514	66%	
A12 - Cocina	547,340.64	676,225.86	-19%	696,674	1	8,480	12,144	65	56	0	0	193,002	226,858	83%	
A13 - Muebles	1'177,147.9	1'590,563.49	-26%	1'812,841	1	4,195	5,376	281	296	0	0	352,704	438,978	62%	
A14 - Organización Y Decoración	695,834.56	1'011,809.38	-31%	1'053,159	1	13,624	20,590	51	49	0	0	265,248	394,770	64%	
A15 - Iluminación	573,308.27	923,443.71	-38%	972,241	1	9,186	14,428	62	64	0	0	247,044	402,972	60%	
A16 - Limpieza	747,621.09	1'111,304.67	-33%	1'192,918	1	17,440	28,115	43	40	0	0	202,936	301,187	64%	
A17 - Aire Libre Y Temporada	686,921.38	910,564.51	-25%	1'001,902	1	6,500	8,794	106	104	0	0	212,633	281,926	67%	
A18 - Jardín	673,854.72	795,051.71	-15%	898,900	1	10,677	13,952	63	57	0	0	261,375	322,345	70%	
A19 - Servicios	71,291.99	67,550.9	6%	0	0	2,548	2,118	28	32	1	0	71,274	67,550	0%	
A20 - Alimentos Y Bebidas	9,229.79	2,604.88	254%	0	0	22,707	11,899	0	0	0	0	-606	134	0%	
A22 - Electro Hogar	957,502.18	991,969.12	-3%	1'031,813	1	3,981	5,673	241	175	0	0	168,983	21,2069	71%	
Total	18'637,658	28'324,151.6	-34%	29'979,509	1	22,9676	343,380	146	132	0	0	5'208,240	7'744,008	63%	

Nota. Adaptado de Presentación de Informe de resultados 2021 de Promart por F. Salas, 2021, Pisco, Perú: Promart

Cantidad de Transacciones por Área al 2021 Promart Pisco

Figura 7

Cantidad de Transacciones por Área al 2021 Promart Pisco



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Primer Trimestre, p. 16), por F. Salas, 2021, Lima, Perú: Promart.

1.3.2. Gastos

Los gastos que se contabilizan son: gastos logísticos, de personal, ocupación y operación. Estos gastos son todos los pagos que la empresa realiza para garantizar la operatividad de la tienda, se encuentran presupuestados con un año de anterioridad y se dividen entre gastos que pueden ser manejados por el gerente de tienda (controlables) y los no controlables (luz, agua, gastos de almacén, etc.).

1.3.3. One Promart

Es un modelo de negocio enfocado a la venta. Ofrece diferentes funcionalidades como información sobre el producto como fotos, precios, fechas disponibles por modalidad de

entrega, servicios asociados disponibles, descripción y SKU del producto, stock disponible, ficha técnica, información logística, entre otros ver Figura 8.

Información de Productos Mediante el Uso de One Promart

Figura 8

Información de Productos Mediante el Uso de One Promart



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Primer Trimestre), por F. Salas, 2021, Lima, Perú: Promart.

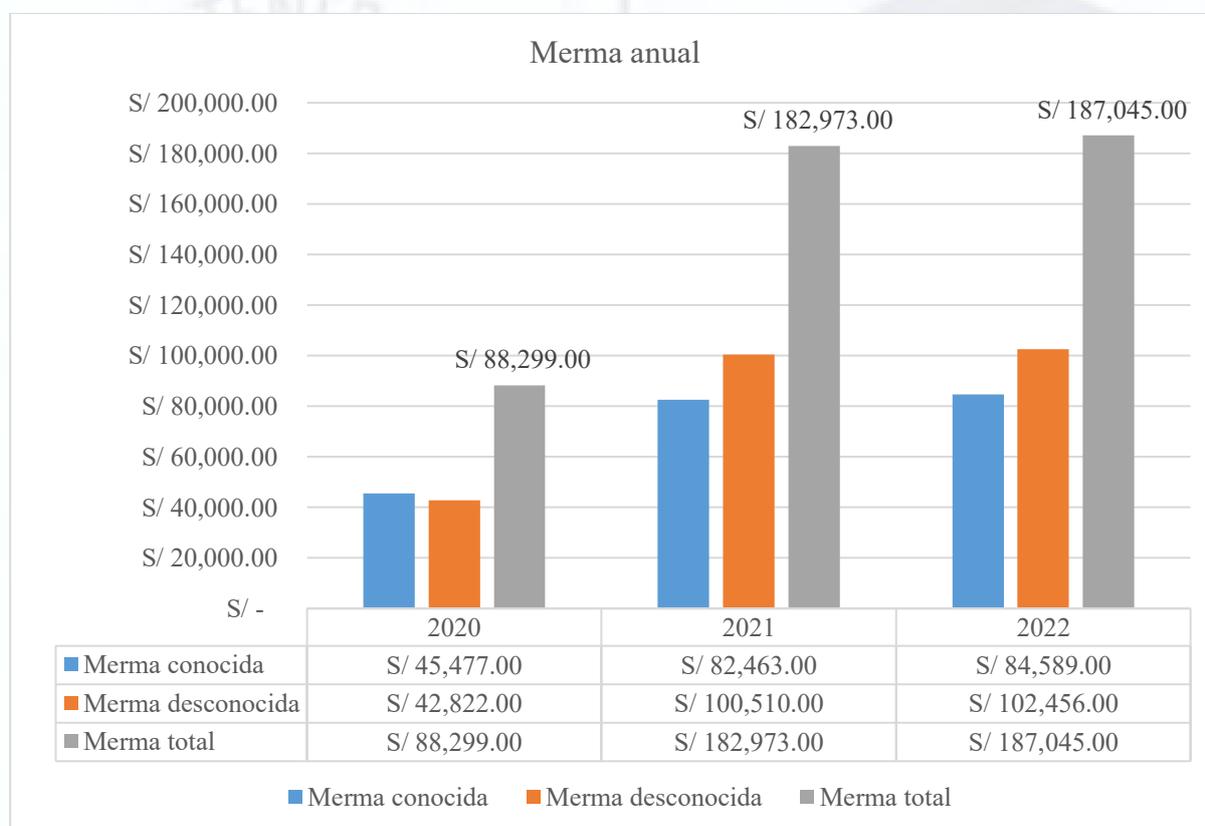
1.3.4. Merma

Otro de los indicadores importantes de gestión de tienda es el control de la merma, en el caso de Promart este indicador se divide en dos partes, merma conocida y desconocida, ambos no pueden pasar del 0.57% del total de la venta acumulada. La merma conocida se divide en 22 motivos, los cuales son registrados en un formato físico y son procesados por el analista de inventarios. En el 2020, Pisco culminó con un índice de 0.47% con una merma total valorizada en S/. 88,299.00 siendo S/. 45,477.00 y S/. 42,822.00 la merma conocida y desconocida respectivamente. Así mismo, en el 2021 el indicador registró el 0.43% con una merma total valorizada en S/ 182,974.00; la merma conocida fue de S/ 82,463.00 y la

desconocida de S/ 100,510.00. En el 2022 y para el presente estudio, se realizó un corte en donde el indicador de merma registró 0.59% con una merma total valorizada en S/ 187,045.00, siendo los montos de S/. 84,589.00 y S/. 102,456.00 de merma conocida y desconocida respectivamente. Para la evaluación de las mermas se basa principalmente en la merma generada por las líneas top entre las cuales se puede mencionar: (a) piso (15%), (b) baños (10%), (c) ferretería (7%), (d) entre otros, ver Figura 9.

Figura 9

Merma de la Tienda Promart Pisco 2020, 2021 y 2022



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Primer Trimestre, p. 20), por F. Salas, 2022, Lima, Perú: Promart.

La merma conocida puede tener como origen el centro de distribución con sede en Lima o las tiendas, se puede asignar un solo motivo por cada producto y se deben asociar sólo al Centro de Distribución o sólo a la tienda. En la Tabla 4 se detallarán los 22 motivos de desmedro o merma conocida.

Tabla 4*Uso de los Motivos de Desmedro 2021 – 2022*

Cód.	Descripción Corta	CDs	Tiendas
M01	Falla en Proceso de Fabricación	X	X
M02	Piezas faltantes de Fábrica	X	X
M03	Carga Inadecuada en el Contenedor	X	
M04	Transporte Marítimo	X	
M05	Operaciones del CD	X	X
M06	Operaciones de Almacén Tiendas		X
M07	Operaciones de Piso Tiendas		X
M08	Transporte. Proveedor Local – CD	X	
M09	Transporte. Proveedor Local - Tiendas		X
M10	Transporte. Proveedor Local - Cliente		X
M11	Transporte. CD – Tiendas	X	X
M12	Despacho a Domicilio desde CD	X	X
M13	Despacho a Domicilio desde Tienda		X
M14	Otras Operaciones de Transporte	X	X
M15	Mercadería Dañada por Cliente en Tienda		X
M16	Avería de Origen Desconocido	X	X
M17	Mercadería Dañada por Cliente Postventa	X	X
M18	Comercial	X	X
M19	Vencimiento	X	X
M20	Daños por Fenómenos Naturales u Otros	X	X
M21	Daños por <i>Reset</i> de Tienda		X
M22	Cambio de Piezas Muebles		X

Nota. Adaptado del portal Share Point de Promart, por el Área de Ingeniería de Procesos, 2022. Lima, Perú: Promart.

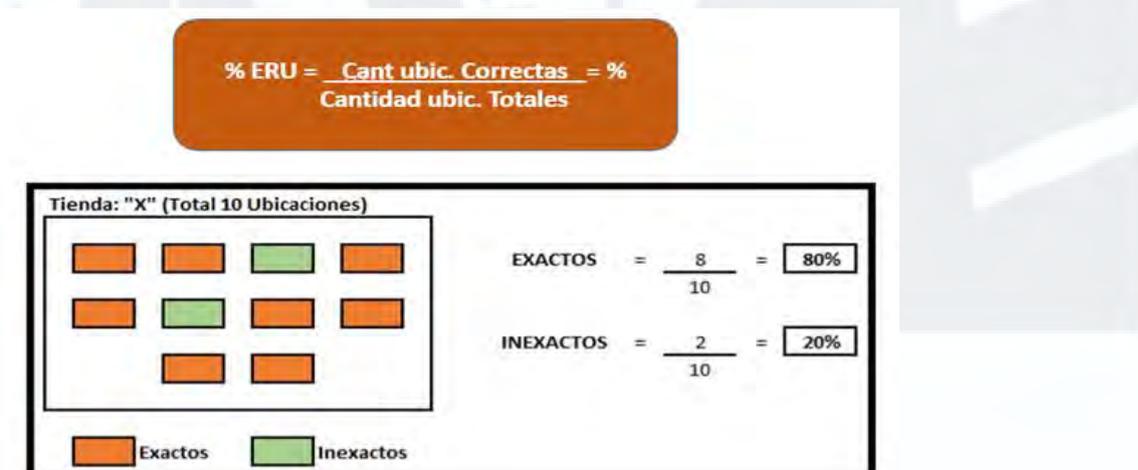
1.3.5. Gestión Logística

Este indicador permite mantener la precisión del inventario, detectar las causas de las diferencias de stock y garantizar la disponibilidad correcta de la mercancía en el momento adecuado. Se divide en dos partes: (a) exactitud de registro de inventarios (ERU) y (b) probabilidad de encontrar el stock (PES). Los productos se ubican en espacios diferenciados dentro y fuera de la tienda y cada espacio tiene un código especial que se ingresa en el sistema de inventario, este espacio es un sitio real y se encuentra en los altillos de los racks. Se inició el proyecto en el 2019 y para el 2021 se incluyó en los KPI de medición. La meta en ERU es de 97%, este porcentaje permite a la tienda medir que las ubicaciones lógicas y

físicas estén alineadas, es decir, que el producto (SKU) esté lógicamente y físicamente en la ubicación, ver Figura 10. El indicador PES brinda la probabilidad que el producto se encuentre en la ubicación física que se encuentra registrado en el sistema. Los valores aceptables de estos indicadores son: (a) ERU con 90%, (b) ERI con 97% y (c) PES con 95%. Entre las principales causas se registraron el error en el ingreso de mercadería, el mal almacenamiento, errores de *picking*, hurto de mercadería, etc. Estos errores originaron pérdidas en soles a la compañía y en el caso de Pisco se tuvo una pérdida registrada de S/ 26,000.00 soles por lo cual es importante corregir y encontrar el origen real de estos errores, ya sean humanos o sistemáticos.

Figura 10

Medición del Indicador ERU



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial de Logística (Primer Trimestre, p. 2), por H. Herrera, 2021, Lima, Perú: Promart.

1.3.6. Accidentes

Este indicador contabiliza el número de accidentes de los colaboradores dentro de tienda, ya sea por una conducta insegura del colaborador o por una condición externa. Se mide por la cantidad de días libre de accidentes. La tienda de Pisco registró 11 accidentes en todo el año, los cuales fueron en un 67% causados por conducta insegura del colaborador, sin

embargo, en el 2021 la tienda no presentó ningún accidente ni incidente, debido a que se priorizo la capacitación y sensibilización al personal antiguo y nuevo.

1.3.7. Auditorías

Se realizan auditorías mensuales con la finalidad de asegurar procesos y procedimientos sobre la venta, despacho y post venta de la empresa. Son auditorías internas a cargo del subgerente administrativo de cada tienda y un equipo de auditores internos con una frecuencia trimestral. La calificación es del cero al 20.

1.3.8. Net Promoter Score (NPS)

Evalúa el nivel de recomendación del cliente en base a su experiencia dentro de la tienda. El nivel de satisfacción se mide en una escala del cero al 10 teniendo tres categorías: (a) promotores (calificación del nueve al diez), (b) pasivos (calificación del siete al ocho) y (c) detractores (calificación del cero al seis). El porcentaje mínimo de NPS es el resultado de la resta en porcentaje de los promotores menos los detractores. La empresa Promart tiene como objetivo registrar un 40% como mínimo. Desde el 2020 el indicador ha registrado una contracción en cada semestre logrando un promedio de 34% en los años 2020 y 2021. Al cierre del 2021, la tienda Pisco registró una calificación de 34,7% (45% de promotores y 11% de detractores), ver Figura 11.

Figura 11

Evolución del NPS en los años 2020 y 2021 (últimas siete mediciones)

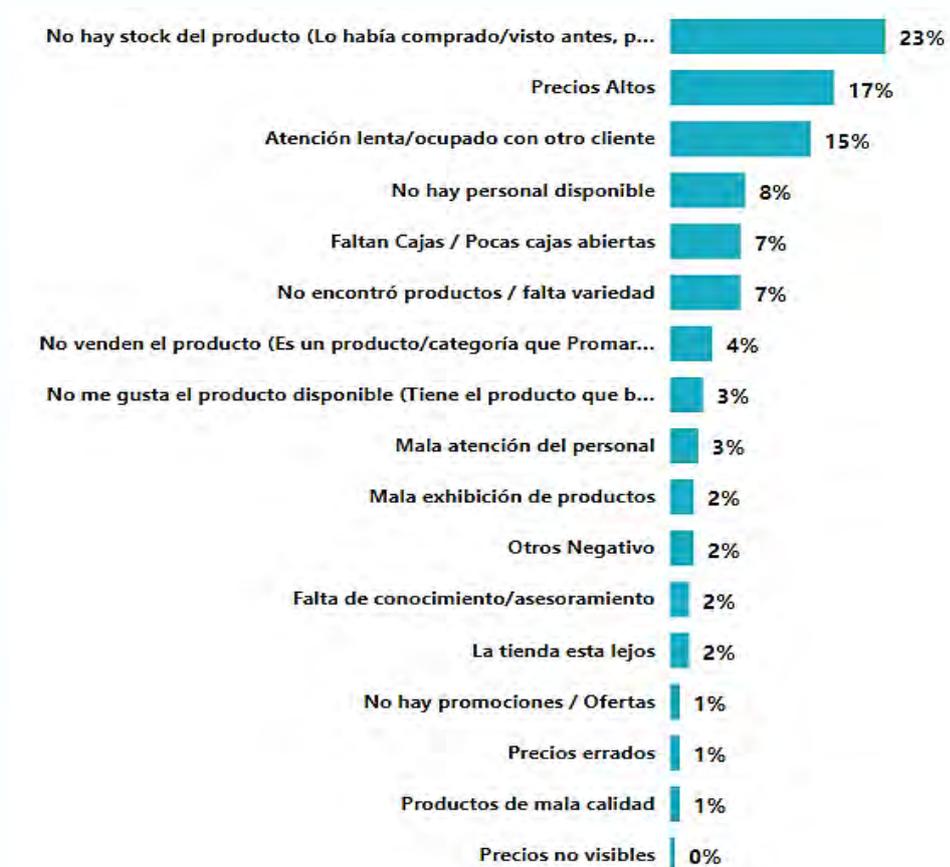


Nota. Adaptado de Presentación de Servicio al Cliente Trimestral (Primer Trimestre, p. 2), por G. Ayllón, 2022, Lima, Perú: Promart.

Dentro de los motivos de puntuación negativa realizada en la encuesta a los clientes se pudo precisar los siguientes según el orden de relevancia: (a) no hay stock del producto, (b) precios altos, (c) atención lenta, (d) no hay consultores disponibles, (e) no hay cajas disponibles, (f) falta variedad, entre otros, ver Figura 12.

Figura 12

Motivos de Puntuación Negativa de Encuesta NPS



Nota. Adaptado de Presentación de Servicio al Cliente Trimestral (Primer Trimestre, p. 3), por G. Ayllón, 2022, Lima, Perú: Promart.

1.3.9. Capacitación

Este indicador mide el nivel de *expertise* que tiene cada consultor de la empresa, teniendo un impacto directo en el nivel de servicio y en la venta. Su evaluación mide los resultados del Proceso de Inducción Cultural (PIC), Protocolos (de atención) y Foco (capacitaciones por áreas de trabajo). Las actividades de capacitación tienen los siguientes

pesos los cuales son medidos de manera trimestral: (a) foco, 35%; (b) PROMART *talks* 30%; (c) protocolos, 20% y (d) PIC, 15%.

1.3.10. Equipo de Recuperación de Tienda (ERT)

La medición está basada en el cumplimiento de tareas por: (a) administrador interno de tareas (ADT) y (b) caminatas del equipo de recuperación de tienda (ERT). Este indicador mide el desempeño de las tareas que se ingresan al ADT y el tiempo en que el consultor las desarrolla. Actualmente no se ha medido este indicador ya que está en periodo de aprendizaje.

1.4. Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

1.4.1. Visión

La empresa ha iniciado un plan de reestructuración desde el año 2020, cambiando su antigua visión de “Ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores para construir, remodelar, mantener y decorar su hogar” en la búsqueda de migrar hacia una nueva cultura denominada “Promart 2.0” enfocada a lograr ser un *home center* orientado hacia la omnicanalidad y la digitalización. La visión actual de Promart es: “Al 2025, ser la empresa líder de mejoramiento del hogar, brindando a las familias soluciones integrales para lograr su hogar soñado a través de un equipo apasionado y empoderado que hace de su entorno un lugar mejor”. Esta nueva visión enfatiza el liderazgo que se quiere obtener en el futuro y se enfoca en las personas para lograrlo, se considera acertada la decisión del cambio ya que para lograr sus objetivos se está poniendo foco en la parte más sensible que es las personas, quienes son los encargados de dar la cara por la empresa frente a los clientes.

1.4.2. Misión

La misión actual de Promart es: “Acompañar a nuestros clientes a tener el hogar soñado a través de la adquisición de productos novedosos y variados para el hogar, desde su hogar. Con un servicio experto y amable por parte de nuestros asesores especializados,

ofreciendo calidad e innovación a los mejores precios, generando rentabilidad para nuestros inversionistas”. Con esta misión se trasmite claramente los objetivos de la organización y como los va a lograr, se considera que la misión esta de acorde a lo que la organización se plantea.

1.4.3. Valores

Promart actualmente cuenta con seis valores transmitidos frecuentemente integrados a su cultura empresarial.

1. Servicio experto, compartir conocimiento, involucrar y capacitar correctamente a todo el equipo de trabajo para poder hacer medible la implementación del proyecto. Además, se buscará conocer el estatus de conocimientos internos a diferentes niveles jerárquicos para comprobar el nivel de *expertise* que busca la compañía.
2. Servicio amable, conservar la comunicación horizontal que se promueve en toda la empresa.
3. Trabajo en equipo, crear grupos de trabajo de alta dirección para hacer pruebas y propuestas de mejora en los indicadores actuales.
4. Integridad, siendo los gerentes, jefaturas, colaboradores y principalmente los directores quienes predicán con el ejemplo sobre el desarrollo de la persona en el ámbito personal y profesional, buscando de esta manera que el talento que se tiene dentro de Promart sea íntegro en los diferentes aspectos blandos y técnicos.
5. Superación, todas las personas cuentan con oportunidades para superar el día a día, de esta manera al implementar los procesos del plan estratégico se tiene una gran ventaja porque la organización tiene la capacidad de sobrellevar los cambios, los cuales deberán ser

correctamente comunicados para que todas las áreas entiendan y adecúen rápidamente las tareas que complementarán mejoras en sus funciones actuales.

6. Innovación y creatividad, todos los colaboradores pueden encontrar una mejor manera de hacer las cosas, entonces buscar soluciones eficientes que sean logrables y medibles permite aterrizar propuestas y pilotos que sean visibles y generen beneficios desde todas las áreas de la compañía.

1.4.4. Código de Ética

Clientes. El objetivo es establecer relaciones a largo plazo con los clientes, para esto deben considerarse precios y transacciones transparentes en las ventas de los productos que la compañía ofrece, evitando la información obtenida por la comparación de precios con otras compañías para beneficio propio.

Proveedores. La selección de proveedores se realizará de manera transparente en base a las necesidades propias de la compañía y no sobre la obtención de beneficios externos (regalos, incentivos, sobornos o coimas) los cuales pueden afectar la calidad de los productos ofrecidos, así como la rentabilidad misma de la empresa.

Colaboradores. En el presente proyecto, los trabajadores son el principal activo y recurso más importante de la empresa. Para esto, es necesario contar con un ambiente de trabajo adecuado, brindando altos estándares de seguridad laboral. Asimismo, las relaciones entre los trabajadores de la empresa estarán basadas en el respeto, confianza, colaboración, empatía e igualdad de oportunidades.

Competencia. La compañía basa la fidelización de sus clientes mediante un servicio de alta calidad, competencia justa, lealtad y transparencia, manteniendo los criterios de productividad, así como la esmerada atención de sus requerimientos y

necesidades. De igual manera, no existirá un juego de intereses o manejo de información confidencial que altere o manipule la oferta y la demanda en el mercado.

Medio ambiente. La compañía es responsable de la preservación del medio ambiente, para esto, se adoptará las medidas necesarias que ayuden a minimizar los impactos negativos propios de las actividades que realiza. De esta manera la compañía será socialmente responsable y sostenible en el mercado.

1.5. Conclusión

Promart es una empresa retail de mejoramiento del hogar, forma parte del grupo Intercorp, uno de los más poderosos y grandes del Perú, y tiene como principal misión acompañar a las familias peruanas a tener su hogar soñado. En los últimos años ha tenido un crecimiento sostenido y se ha consolidado en el mercado nacional, siguiendo de cerca los pasos del líder del rubro, Sodimac, para este fin cuenta con colaboradores altamente capacitados, orientados a resultados y proactivos, basando su diferenciación en el servicio experto, amable y en los valores de la marca, complementado con el uso de tecnología de vanguardia enfocada en la omnicanalidad.

Capítulo II: Análisis del Contexto

En este capítulo se buscará el analizar a la empresa haciendo uso de un análisis externo para el sector en donde suele operar; de igual manera se hará uso de las cinco fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los clientes, (b) poder de negociación de proveedores, (c) amenaza de nuevos sucedáneos, (d) rivalidad de los competidores y (e) nuevos entrantes, de esta manera se puede realizar un mejor análisis a Promart para poder conocer cuál es su posición relativa dentro del mercado.

2.1. Análisis Externo

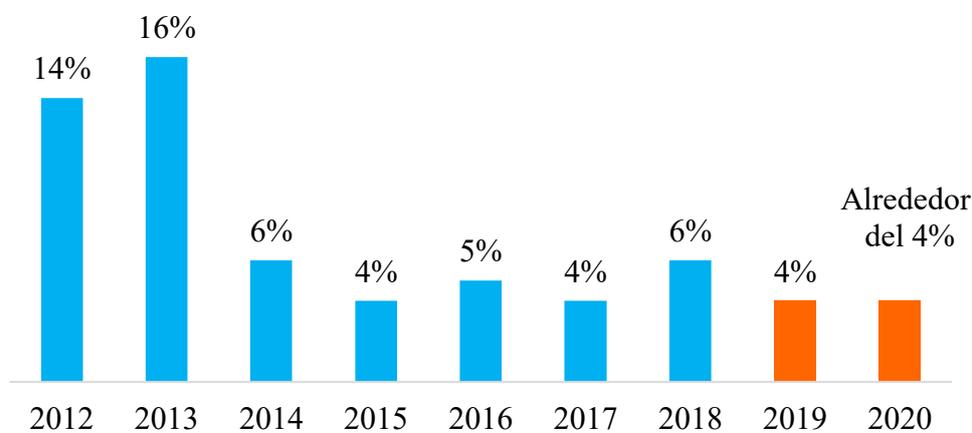
Según las estadísticas emitidas por el Banco de Reserva del Perú (BCR), el Sector comercio vino mostrando un crecimiento con una tasa de promedio anual del 3.9% en los últimos diez años 2011 al 2021. Teniendo una caída muy fuerte en el 2020 de -10.3% debido en gran medida a la pandemia Covid-19 y una subida abrupta en 2021 de 11.8% debido al cese de restricciones cuarentenarias debido la pandemia (BCRP, 2022). Según un informe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), desde el 2002 el sector comercio ha venido teniendo un sostenido crecimiento debido a la inversión extranjera y a la estabilidad económica peruana. Así mismo, la escalabilidad del Sector comercio estuvo vinculado a la rápida expansión de los canales de distribución del comercio en el “*retail*” o también llamado “comercio minorista”, el cual representó el 35% del PBI del sector comercio (IEDEP, 2013). En un reporte del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria *Research* (BBVA *Research*) señaló que el Sector *retail* cuenta con dos canales de comercialización: (a) moderno, donde se ubican los supermercados, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, cadenas de farmacias, tiendas por conveniencia, y otros; (b) tradicional, el cual refiere a mercados, bodegas, farmacias pequeñas, ferreterías y, otros (BBVA *Research*, 2016). Así mismo, precisó que el Sector *retail* cuenta con cuatro formatos según la representación del total de ventas del sector: supermercados (40%), farmacias

(20%), tiendas de mejoramiento del hogar y ferreterías (20%) y tiendas por departamento (20%) (BBVA *Research*, 2019).

Para mediados del 2019, el sector registró un crecimiento del 6.6% respecto al año anterior, explicándose por el incremento de ventas de las tiendas por departamento; en los cuales la participación de las líneas de productos se dividió en prendas de vestir (25.3%), alimentos (25.2%), artículos de uso doméstico (13.7%), bebidas y tabaco (8.7%), farmacéuticos y cosméticos (8.4%), y otros (18.8%) (“Al cash”, 2019). Para el cierre del 2019 el Sector *retail* figuró como el cuarto sector económico de mayor relevancia y representó el 10.7% del Producto Bruto Interno (PBI) (Perú-*Retail*, 2019). En un reporte de estudio económico por el BBVA se pronosticó para el 2020 un crecimiento alrededor del 4% para el Sector *retail*, ver Figura 13, cuyas ventas para este último, están relacionadas con el desempeño del mercado laboral (inversión) que engloba los factores como puestos de trabajo formales (empleo) y consumo privado (gasto de las familias) ver Figura 14, cuyas ventas para este último, están relacionadas con el desempeño del mercado laboral (inversión) que engloba los factores como puestos de trabajo formales (empleo) y consumo privado (gasto de las familias). Así mismo, dicho estudio precisó que la expansión de la clase media (mayor capacidad adquisitiva de los hogares) y la estructura poblacional (bono demográfico) generan espacio para seguir creciendo en el Sector *retail* (BBVA *Research*, 2019). Nadie se imaginó que la pandemia de la Covid-19 a inicios del año 2020 echaría al suelo todas las proyecciones y pronósticos en cada industria donde fueron realizados.

Figura 13

Variación de Ventas del Sector Retail Interanual Nominal y Proyección para el 2020

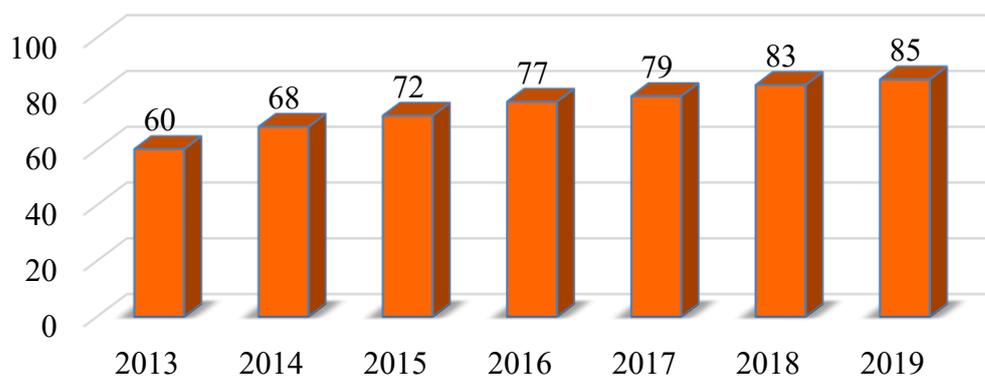


Nota. Tomado de “Sector Retail: Evolución reciente, perspectivas de corto plazo y características del consumidor”, por BBVA Research, 2019

(<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-sector-retail/>).

Figura 14

Crecimiento en Unidades de los Centros Comerciales en el Perú



Nota. Tomado de ACCEP (Asociación de centros comerciales del Perú)

Sin embargo, debido a la erupción de la pandemia en el Perú, ésta crisis actual a comparación de las crisis tradicionales donde el contexto permitía que el Sector servicios continúe operando y “amortigüe” los efectos sobre el empleo, el COVID-19 ha gatillado al Sector salud y conllevado a una paralización casi total de los sectores con alto uso de mano

de obra como el sector servicios, transporte, comercio, entre otros; generando una alta tasa de desempleo, caída del consumo y de la inversión privada debido a la cuarentena nacional implantada que ha contraído severamente al indicador líder de la actividad económica (Seminario, Palomino & Pastor, 2020). Adicionalmente, según el Informe Técnico de Producción Nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) considerando los impactos de la pandemia, reportó un descenso de -40.49% del PBI nacional. Así mismo, en el Boletín Estadístico de Indicadores Económicos del INEI se registró una contracción en -66.35% en el Sector *retail*, debido a la reducción de la venta en tiendas por departamento y ventas al por menor en almacenes especializados de artículos de ferretería, pinturas y artículos para el hogar; por ser considerados no esenciales dentro del Estado de Emergencia Sanitaria Nacional por la COVID-19. Para el tercer trimestre luego de la reapertura gradual de actividades económicas, el PBI registró una contracción de -9.4% (INEI, 2020).

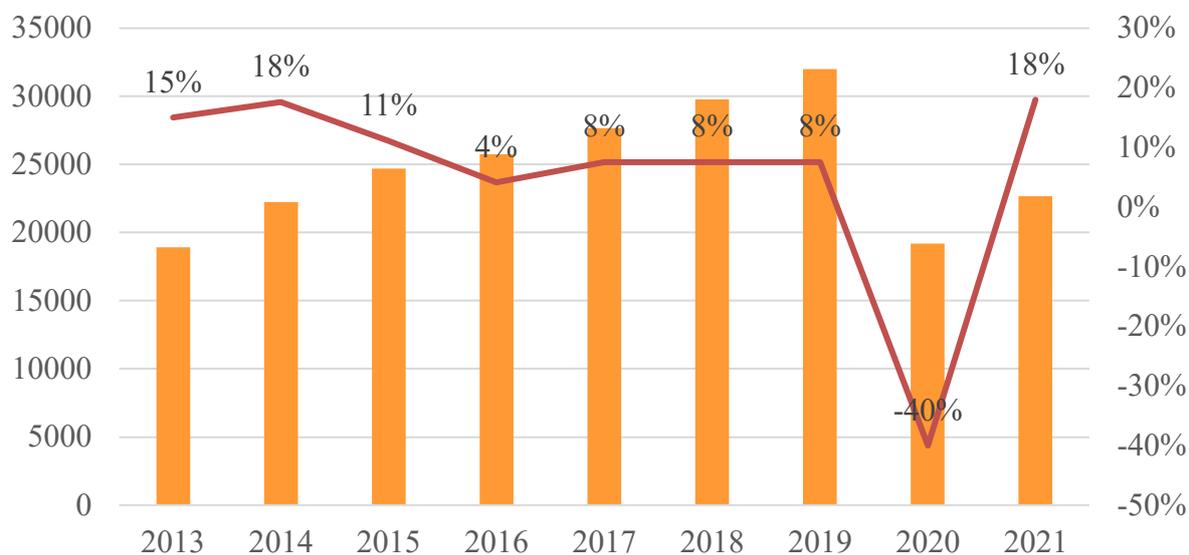
Finalmente, en el informe del último trimestre del 2021 del INEI, el PBI creció 1.5% respecto al similar periodo del año 2019, a pesar de que la inversión bruta fija disminuyó en -3.7%, el consumo del gobierno se redujo en -4.8%, por el contrario, la demanda interna de inventarios subió 3.9% y las importaciones de bienes y servicios crecieron 12%. El Sector comercio tuvo una contracción de -13.3% para el periodo 2020/2019, en contraste hubo una recuperación de 18% para el periodo 2021/2020. (INEI, 2022).

Los centros comerciales en el Perú lograron un crecimiento desde el 2013 hasta el 2021 pasando de 60 centros comerciales a 85 respectivamente, ver Figura 15, la facturación en millones de soles también creció de S/ 18'903,000 Soles a más de S/ 24'518,000 Soles. Asimismo, se observa que el sector tuvo un crecimiento sostenido en los últimos tres años pre pandemia en un promedio de 7%, sin embargo, para el año 2020 disminuyó en un -40%,

recuperándose el 2021 en un 18%, ver Figura 15, (“Los centros comerciales en el Perú”,2021).

Figura 15

Crecimiento en Ventas (S/.) y Variación Porcentual de los Centros Comerciales en el Perú



Nota. Adaptado de ACCEP (Asociación de centros comerciales del Perú)

El COVID-19 en el 2020 y 2021 es el principal responsable de la contracción en los ingresos del sector *retail* sobre todo en los negocios ubicados en centros comerciales entre los aspectos más complicados que están (a) el cierre de casi cuatro meses de los centros comerciales en el 2020, (b) El % de aforo por el resto del año dependiendo del nivel de alerta extremo, muy alto, alto y moderado, (c) La no apertura de regiones por tener una curva aún en crecimiento del covid-19 en el 2020 y los cerco epidemiológicos como el caso de Arequipa en Junio 2021, (d) menor capacidad adquisitiva de los consumidores. Realizando un análisis del sector retail, específicamente en los centros comerciales se ha podido determinar que existen 86 centros comerciales que son operados por un total de 13 grupos económicos entre los principales son “Altas cumbres Actualmente, existen 81 centros comerciales en Lima y provincias, los cuales son propiedad de un total de 13 grupos económicos, extranjeros y peruanos. Quienes conforman esta industria en crecimiento son: Altas Cumbres (Jockey

Plaza), Parque Arauco, InRetail, Falabella, Ripley, Algeciras (Plaza del Sol y la Luna), Centenario, Corporación E.W, Urbanova (La Rambla), Cencosud, PUCP (Plaza San Miguel), Grupo Mulder (Royal Plaza, Plaza Santa Catalina), y Graña y Montero (Parque Agustino) (ACCEP,2020).

2.1.1. Análisis PESTEL

Para poder comprender la coyuntura externa en la cual opera Promart Pisco es necesario analizar el entorno en base a determinados escenarios, así como también es importante hacer un análisis interno de la empresa. Este análisis mejorará el entendimiento de ambos contextos, reforzará las estrategias basadas en aprovechar las oportunidades, desarrollar las fortalezas y enfrentar las amenazas.

El análisis PESTEL es considerado dentro de la auditoría externa como una categorización de los factores externos claves, que afectan directamente a los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis (D'Alessio, 2008). Este análisis comprende el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. A continuación, se detallará cada uno de ellos en relación con la tienda Promart Pisco.

Análisis Político. Teniendo una relación directa por lo establecido por nuestra Constitución Política del Perú del año 1993, nuestro país es una república democrática, social, independiente y soberana; esto puede entenderse como que el Estado es uno solo e indivisible, siendo representado por un gobierno unitario, representativo y descentralizado; teniendo dentro de sus características principales la separación de poderes.

Por lo cual, en nuestro país existen tres poderes independientes: el Poder Ejecutivo, El Poder Legislativo y el Poder Judicial; encontrándonos ante un régimen presidencialista, siendo el Poder Ejecutivo y Legislativo elegidos por sufragio popular. Por lo cual para poder proclamar los nuevos reglamentos es necesario un acuerdo entre estos dos poderes, teniendo

que ser presentados estos proyectos de Ley en el Congreso y ser aceptados tanto por este como por el Presidente. Se debe recalcar que, los proyectos de Ley es una forma por la cual se busca el modificar a las leyes para que estas vayan de acuerdo con la realidad en la que se encuentran los ciudadanos, siendo que se regulen los temas que sean especialmente controvertidos.

Para asegurar la recuperación de la economía, se emitió el Decreto Legislativo N.º 1455 creó el programa Reactiva Perú, emitió créditos por un total de S/ 31,871 millones de Soles para financiar a todos los sectores económicos siendo un 77% recibido por las micro y pequeña empresa (MYPE) al 30 de junio (BCRP, 2020). Así mismo, mediante las Leyes N.º 31192, N.º 31171 y la N.º 31480 se establecieron medidas para aliviar la economía familiar y dinamizar la economía nacional desde el 2021 con el fin de incentivar el movimiento de la economía durante la emergencia sanitaria por el Covid-19, por lo cual se autorizó que los afiliados al Sistema Privado de Pensiones, Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) y afiliados a la AFP puedan retirar parte de sus fondos (El Peruano, 2022). Además,

Oportunidades:

1. Respalda la continuidad en la inversión en activos para la compañía (apertura de nuevas tiendas) de acuerdo con el régimen económico de la Constitución.
2. El programa Reactiva Perú contribuyó a mantener activa las operaciones de las tiendas durante la pandemia del Covid-19.

Amenazas

1. Debido a que el 70% de los productos de tienda provienen de importaciones, existe el riesgo de un incremento de precio final al consumidor y/o la reducción de margen de ganancia.

Análisis Económico. Dentro de la Constitución Política del Perú, define al Estado peruano como una economía social de mercado, siendo el mismo el Estado quien promueve

la libre competencia, busca defender los intereses de los consumidores y permitir la tenencia y manejo de monedas extranjeras. Se cuenta con una política en donde el Estado no realiza ninguna actividad extranjera, limitándose solo a ejercer un rol orientador y fiscalizar en los casos de fallos presentes en el mercado. Por lo cual es el Estado quien busca estimular la libre empresa y el comercio de las industrias.

El Banco Central de Reserva del Perú mantiene la política monetaria expansiva, por lo que incrementó entre julio y setiembre del 2022 la tasa de interés de referencia en 525 puntos básicos (6,75%). Debido a que la actividad económica se mantiene aún por debajo de su nivel potencial y el incremento de la inflación registró hasta en un 8,4% en agosto del 2022, el BCRP incrementó la tasa de interés de referencia junto con operaciones de inyección de liquidez. (BCRP, 2022). Se debe tener en cuenta que debido a la crisis política tanto nacional como en el extranjero, existe una subida de precios creciente; siendo los productos de primera necesidad los que presentan más fuertes alzas en cuanto a sus precios dentro del mercado. El tipo de cambio del dólar mantiene un valor por encima de los 3.9 a mediados de octubre de 2022 (BCRP, 2022).

Todos estos cambios tienden a ser una consecuencia directa de la emergencia sanitaria suscitada en el año 2020, esto viene generando una inflación que se va presentando poco a poco a nivel mundial. Además, el nuevo conflicto empezado por la invasión rusa de Ucrania en febrero de este año, siendo este conflicto bélico el comienzo de un cambio internacional en cuanto al sistema de comercio, provocando que exista un alza en productos tales como materias primas y combustibles.

Al realizar un análisis más detallado de la región Ica, donde se encuentra ubicada la provincia de Pisco y la tienda Promart Pisco, se puede observar que las actividades económicas primarias son tres, agropecuaria, pesquera y minera, siendo el sector agropecuario el más golpeado en los primeros seis meses del año, contrayéndose en un 10%

en julio de este año comparándolo con el 2021 ocasionado por la disminución del sector agrícola -16.2%, debido a una baja en la producción para el mercado extranjero y en el caso de la agroindustria por cosechas menores de espárrago, maíz y palta en un 20%, 50% y 36,9% respectivamente.

Con respecto a la actividad pesquera se incrementó en julio en un 95.4% debido al crecimiento de la extracción de productos hidrobiológicos y la actividad minera disminuyó en un 36% debido al decrecimiento de la producción de cobre -57% y plata -18% (BCRP,2022).

Asimismo, resulta importante indicar que el crédito directo, es decir el financiamiento que otorga el sistema financiero a los clientes, ha presentado un crecimiento de 8.7% con respecto al mismo periodo 2021, siendo un factor importante el incremento de las colocaciones de Banca Múltiple 3.6% y de las Cajas Municipales 18.3% (BCRP,2022).

Oportunidades:

1. Actualmente la región cuenta con un crecimiento de sus sectores primarios más importantes por lo que el cliente final cuenta con un mayor poder adquisitivo.
2. Disponibilidad de líneas de crédito y efectivo para inversiones personales.

Amenazas

1. Sobreendeudamiento y peligro de mora en crecimiento.
2. Caída de sector agrícola a nivel región por decrecimiento de las exportaciones.

Análisis Social. La inclusión financiera en el primer trimestre de 2021, el 45.4% de la población de 18 y más años tiene alguna cuenta en el sistema financiero, en comparación con el trimestre similar anterior se observa un incremento muy altamente significativo de 4.6 puntos porcentuales. En la población ocupada de 18 y más años, el 48.1% tiene cuenta en el sistema financiero. En el área urbana, este porcentaje alcanzó el 53.7% (INEI, 2021). En el área urbana el ingreso promedio por trabajo de la población ocupada tuvo una reducción

altamente significativa de 19% en el año móvil abril 2020 -marzo 2021 con un valor de S/ 1,300.40 Soles comparado con el similar periodo del año anterior con un valor de S/ 1,606.00 Soles, siendo el grupo de edad de 25 a 44 años con la reducción más alta de 21.8% (INEI, 2021).

Se debe considerar que la Republica del Perú es una comunidad multiétnica, la cual se ha ido formándose a lo largo de los últimos cinco siglos. Siendo que en nuestro país habitan alrededor de 31 millones de personas, siendo solo el 55% pertenecientes a los departamentos de la costa, 35% a la región de la sierra y el 10% pertenecientes a la región selva, siendo el solo el departamento de Ica en donde se encuentra el 10.5% de la población adulta total del país, solo contando con 787,170 habitantes.

Además, se debe reconocer que la lengua primordial en el Perú es el español, existían de igual maneras pequeños porcentajes de hablantes de otras lenguas tales como el quechua. Siendo un país en creciente desarrollo, se estima un crecimiento poblacional alrededor de 1% y 2% anual, siendo este un análisis financiero y geopolítico el poder descifrar cual es la tendencia a este crecimiento poblacional, como afecta la migración de habitantes de países como Venezuela y como es importante para el desarrollo a nivel nacional el buscar una verdadera descentralización.

Al analizar al detalle la región de Ica se observa que está constituida por cinco provincias: Ica, Chincha, Pisco, Nazca y Palpa, teniendo a Ica como capital de la región. Asimismo, según el último Censo del 2017 la región cuenta con una población de 850,765 habitantes siendo un 50.6% mujeres, presentando el mayor crecimiento en la población urbana 2.1% directamente proporcional a la población rural -1.6%, sin embargo, actualmente la población se ha incrementado llegando al número de 1'020,054 habitantes siendo el 50.1% varones. (MINSU, 2022). Según el INEI en su Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza del 2021, se observó también que el mayor porcentaje de la

población económicamente activa (PEA) en Ica se encuentra en los rangos 30 a 44 años y 45 a 64 años representando un 33.7% y 31.1% respectivamente, asimismo, se puede observar que el 40.3% de la PEA percibe un ingreso de S/. 1,500 a más de S/.2000.00 (INEI, 2021).

Oportunidades

1. Crecimiento en la PEA de la región especialmente en el rango de nivel adquisitivo medio de S/. 1,500 a más.
2. Incremento del número de tarjeta habientes que aplicarían a una línea de crédito de las tarjetas de crédito del grupo InterCorp.

Amenazas

1. Incremento del empleo informal lo que genera menos ingresos al estado y menor índice de recaudación fiscal.
2. Sobre endeudamiento de tarjeta habientes por desempleo y reducción de ingresos.
3. Aumento desmesurado de la población, por encima del crecimiento anual esperado.

Análisis Tecnológico. Al hablar de fuerzas tecnológicas y científicas, dentro del Perú se encuentra aún en una etapa de crecimiento necesario con el fin de poder lograr una mejor inversión que promueva el desarrollo que tienen el país en todas sus regiones. De acuerdo con el informe de competitividad global del año 2019 (WEF, 2019) el Perú ocupa la posición 68 entre 140 económicas en el mundo, teniendo en cuenta que ha bajado algunas posiciones con respecto a las mediciones anteriores.

Se debe reconocer que nuestro país cuenta con indicadores de debilidades que nos permiten evidenciar que no cuenta con el desarrollo tecnológico esperado, siendo esto la poca infraestructura en las Instituciones de investigación, el bajo nivel educativo encontrado dentro de nuestro país, el creciente mercado de trabajo y la capacidad de innovación que existe entre

nuestros habitantes; esto último haciendo referencia a la búsqueda de otros medios con menor calidad para lograr los objetivos planteados por la población. Es de suma importancia que el Estado promueva y desarrolle un mercado de competitividad, en donde el desarrollo y la macro evolución den lugar a que las empresas se vean en la necesidad de brindar un mejor servicio que se evidencie con la reputación que esperan tener.

En cuanto al *e-commerce* este ha crecido en 50% en el 2020 pasando de 4MM dólares en el 2019 a 6MM en el 2020, provincias representa el 30% de los comercios y el 70% en la capital Lima, en cuanto al número de transacciones en provincias pasó del 3% al 10% en el 2020 y el 90% en Lima (CAPECE, 2021). La covid-19 y el confinamiento ha generado hábitos de compra de los peruanos trasladó el consumo en establecimientos físicos al online de un 12.5% promedio de enero-20 a 35% en el 2020, en el promedio de junio adicionalmente también creció en un 50% el consumo del ticket promedio llegando a S/ 143.00 Soles y un crecimiento del 300% en crecimiento del número de envíos en el *ecommerce* (CAPECE, 2021). Aún hay hogares con al menos una Computadora De cada 100 hogares, 36.9% tienen al menos una computadora; 78% Smartphone, 11% Tablet de éstos el 94,0% son para uso exclusivo del hogar, es decir para actividades académicas, profesionales o de estudio, el 5,7% combina su uso para el hogar y el trabajo y el 0,4% lo usa exclusivamente para el trabajo (CAPECE, 2021).

El crecimiento de las conexiones de banda ancha fija de Hogar en la Región ICA fue del 35% de marzo 2022 vs marzo 2021 posicionando a la región ICA como la de mayor crecimiento en el país y sexto de las regiones de provincias en volumen de conexiones. Así mismo, el crecimiento de población en la región ICA concentrando el 3.05% de la población peruana, ha hecho crecer el mercado de telecomunicaciones móvil, concentrando 946867 líneas móviles activas a junio 2022 teniendo una penetración del 94.4% (OSIPTEL, 2022).

Oportunidades

1. Incremento de la diversificación de la oferta de productos (exposición completa de matriz de productos Promart) mediante el canal digital.
2. Incremento de exposición de la marca mediante marketing digital.
3. Crecimiento de la conexión de la banda ancha genera una mayor conectividad y probabilidad de demanda digital.

Amenazas

1. Incremento de la tasa de reclamos debido a fallas en la operación logística y notas de crédito (devoluciones).
2. Afectación de imagen de la marca en el canal digital.

Análisis Ecológico Y Ambiental. Se debe señalar la existencia el Plan Nacional de la Acción Ambiental PLANAA – Perú 2011-2021, el cual es una creación directa del MINAM el cual busca el desarrollo institucional del Perú, adecuando las estructuras del Estado con el fin de poder responder a los desafíos nacionales e internacionales con el fin de lograr un desarrollo sostenible. Este cuenta con informes que indican que la política nacional con referencia del medio ambiente se encuentra orientada a la gestión ambiental y al cumplimiento obligatorio por parte de todas las entidades de conformar un Sistema Nacional de Gestión Ambiental – SNGA.

Se debe tomar en cuenta, que es la Constitución del Perú uno de los pilares en promover el desarrollo sostenible, siendo que nombra a los recursos naturales, renovables y no renovables como patrimonios de la nación, promoviendo su uso responsable y sostenible, de esta manera influyendo en la conservación de la diversidad biológica existente en las áreas naturales protegidas.

Existe una preocupación sobre la tala de bosques de manera ilegal en el mundo, en el Perú existe una ley que la regula (Ley N° 29763). También existen certificaciones como El

Consejo de Administración Forestal (FSC) que regula su compra responsable, frente a ello Promart debe considerar todos estos requisitos para exigir a los proveedores de artículos de madera cumplan con dichas normas. Así Promart será una empresa ambientalmente responsable con el uso de este recurso. (D.S N°014-2011- MINAM, 2011).

En los últimos años la región ICA ha experimentado reducción de temperaturas llegando en Julio 2022 a temperaturas de 5.2°C una de las más bajas de los últimos años, siendo la media de diez grados centígrados en promedio entre los meses junio a agosto. Lo que propicia que los hogares refuercen sus viviendas para cubrirse de la misma. (SENAMHI, 2022).

Oportunidades

1. Construir una reputación de ser una empresa con responsabilidad social enfocada a sus grupos de intereses, en este caso, proveedores de tala legal.
2. Contribuir con el plan ecológico del gobierno y mantener una reputación eco amigable.
3. Incremento de la venta de productos de temporada fría en la región.

Amenazas

1. Incremento de demanda de productos de temporada fría no logran ser cubiertos por proveedores nacionales e importados.
2. Afectación del NPS de consumidores interesados en este tipo de productos.
3. Baja de oferta de proveedores formales que cumplan la ley que regula la tala legal.

Análisis Legal. Dentro de las nuevas medidas frente a la pandemia ocasionada por el COVID-19, el Estado peruano promulgó nuevas medidas sanitarias como el uso opcional de mascarillas en espacios abiertos y cerrados y, el ingreso libre a espacios sin la presentación del carnet de vacunación. (Diario El Peruano, 2020).

Promart deberá tomar acciones frente al uso de bolsas plásticas en su entrega de artículos, puesto que se ha publicado la Ley N.º 30884 que regula el uso de bolsas plásticas en los centros comerciales. (Diario El Peruano, 2018). Por lo cual se establecieron Decretos de Urgencia que permitan el tránsito de personas siempre y cuando estos pudieran contar con una mascarilla buscando proteger que el virus se propagara pero sin interrumpir la vida cotidiana de los habitantes y empresas que tengan que trabajar para subsistir.

Oportunidades

1. Mantener las operaciones con una dotación de empleados menor acorde a la reducción de las ventas durante la pandemia.
2. Incremento de visitas presenciales a las tiendas por normalización del aforo.

Amenazas

1. Posibilidad de incremento de casos de Covid-19 por la cuarta ola.

2.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Porter (1990) refirió un modelo que proporciona una visión estratégica de la competencia de una empresa con la finalidad de determinar la rentabilidad y evaluar su valor en el tiempo asimismo diferencia a los competidores como potencial amenaza y a los competidores sustitutos como empresa que pueden desarrollarse en el corto plazo y cubrir necesidades en distintas presentaciones del servicio o producto. A partir de este modelo se infiere que las empresas se encuentran en condiciones de optimizar sus oportunidades y fortalezas identificando y trabajando en sus debilidades y amenazas.

Poder de Negociación de los Proveedores. Una de las estrategias principales de la empresa es desarrollar marcas propias a través sinergias con proveedores alemanes, brasileros y chinos desarrollando en conjunto productos con alto margen, precios competitivos y de alta calidad generando el incremento de las ventas en tiendas y reconocimiento de los clientes de los productos propios de la empresa.

Promart cuenta con dos tipos de proveedores, nacionales y extranjeros, representando estos últimos el 70% de los mismos. Estos proveedores ofertan sus productos en ferias ubicadas a nivel mundial siendo los principales países los del bloque asiático. Cuando Promart inicia el 2009 con tres tiendas tenía un bajo poder de negociación debido a los volúmenes de compra sin embargo en la actualidad con 33 tiendas la situación es diferente observándose claramente que al tener un mayor volumen de compras los proveedores mejoran sus precios y bajan su margen, siendo esto beneficioso para las ganancias de la empresa.

Con respecto a los proveedores nacionales se tiene un problema de margen ya que el tipo de productos que se compran son en su mayoría *commodities* de construcción, como el cemento, ladrillo, fierro, etc., esto origina que los ingresos por las ventas sean bajos y poco rentables para Promart por lo cual la empresa ha decidido generar estrategias que ayuden a optimizar ganancias apoyados con el equipo de Venta a Empresas, generando volumen de ventas. Los proveedores nacionales ofrecen bajos márgenes de ganancia a Promart sin embargo son atraídos por los altos volúmenes de compras sobre todo en las aperturas de tiendas nuevas a diferencia de los proveedores importados que generan un margen de ganancia superior al 27%. Por lo expuesto anteriormente se puede evidenciar un aumento en el aumento de poder de los proveedores, viéndose esto en aumento debido al efecto de inflación que se suscita después de haber acabado la emergencia sanitaria, esto viene influenciado por el volumen de venta de las 33 tiendas existentes a nivel nacional, por lo que se ve reflejado en el incremento del SKU en 12% en el año 2021. El nivel de negociación en Pisco sería alto debido a que la totalidad de tratos con proveedores nacionales y extranjeros son llevados a cabo en el central de operaciones.

Poder de Negociación de los Compradores. Los compradores que acceden a los productos que oferta Promart al mercado son de dos tipos, los clientes *retail* y venta empresa,

en el caso de los clientes *retail* continuamente se encuentran comparando precios de los competidores lo que obliga a la empresa a tener una revisión de precios diaria, mejorándolos con la implementación de promociones, precios volumen, ofertas con tarjetas de crédito, precios combos, etc.

En relación al área crediticia Promart cuenta con el respaldo de la Financiera Oh!, que forma parte del grupo Intercorp, la cual ofrece al cliente una tarjeta que ayuda a financiar proyectos con descuentos en la misma tienda. Actualmente Promart acaba de lanzar su tarjeta Agora la cual ofrece a los clientes mejorar su experiencia de compra en efectivo beneficiándolo en su día a día otorgando a estos descuentos sin tener acceso a una empresa bancarizada, estos descuentos se dan en las cuatro empresas del grupo, Promart, Plaza Vea, Inkafarma y Oeschle, es más se espera que con el tiempo y el uso de la tarjeta continua por parte del cliente, el grupo pueda tener un mapeo de los clientes no bancarizados y otorgarles créditos con apoyo de las áreas financieras, por lo que se puede señalar que el poder de negociación de los clientes retail es alto, debido a que sus compras representan el 80% de las ventas totales de toda la cadena incluyendo a la tienda Pisco. En el caso de los clientes empresariales estos también reportan un nivel de negociación alto ya que al comprar productos en volúmenes altos y tener líneas de crédito a un mes con Promart pueden negociar mejores descuentos, transportes a mitad de precio, estiba sin costo, etc., estos beneficios se dan en la mayoría de los retail de mejoramiento del hogar así como en las ferreterías tradicionales por lo cual los ejecutivos de venta a empresas de Promart deben ser muy persuasivos al momento de cerrar los tratos con los clientes empresariales. Adicionalmente con la finalidad de fidelizar y mantener a los clientes empresa, Promart ofrece descuentos mediante el uso de categorías dependiendo de la frecuencia y cantidad de soles en compras, utilizando como método para medir los mismos el número de RUC que se timbran en la caja y las proformas pagadas mediante el sistema venta empresa.

Amenaza de los Sustitutos. Promart es un *homecenter* de mejoramiento del hogar por lo cual oferta productos decorativos y materiales de construcción los cuales son requeridos por distintos tipos de clientes con diferentes comportamientos. Las ferreterías y cadenas de ferreterías locales de cada departamento del país constituyen el canal tradicional orientado al cliente final y maestros de obra los cuales se caracterizan por buscar precios bajos y realizar compras con bajo volumen de ventas, tienen como ventaja la proximidad al cliente y la familiaridad que da la provincia, también forman parte de su cartera los clientes empresariales quienes compran mediante subcontrataciones y generalmente con la finalidad de utilizar distintas razones sociales. En el Perú actualmente el canal tradicional tiene el 74% de las ventas (Perú-Retail, 2020) número que se ha reducido considerablemente desde el 2018 cuando tenía el 90% de las ventas (Perú-Retail, 2018), por lo que se puede concluir que, los *homecenter* actualmente están incrementando su porcentaje de participación sin embargo el canal tradicional representa todavía una amenaza alta debido a que a pesar del crecimiento del canal moderno la mayor participación de clientes aún la tiene el mercado tradicional.

El canal moderno tiendas que es el canal que representa el 80% de las ventas de Promart tiene como sustitutos las cadenas de Sodimac, Maestro, Casinelli, Decor Center, Sanicenter quienes tienen un tiempo de permanencia mayor a cinco años en el mercado por lo que su marca es conocida y valorada, los clientes que compran en estos establecimientos se distinguen por comprar productos para decoración, remodelación para su hogar y que acostumbran comprar en centros comerciales por comodidad de encontrar todo en un mismo sitio. Estas empresas dependen del volumen de compra para negociar mejores precios con los clientes y como son especialistas en distintos tipos de productos pueden influir en las preferencias del cliente, por lo que el nivel de amenaza es alto. Sin embargo, en la sede de Pisco no se encontró ningún sustituto anteriormente señalado por lo que Promart se posiciona como líder de ventas en el rubro de mejoramiento del hogar en Pisco.

El canal *e-commerce* se ha visto fortalecido por la epidemia del COVID-19 ya que este virus ha influenciado en el comportamiento del consumidor generando que no salga de su casa por prevención y se apoye en las compras vía *delivery*, en el caso de Promart las ventas vía este canal se incrementaron en un 280% en los meses de enero a junio del 2019 con respecto a este año y según PayU (Perú-Retail, 2020) en el caso de las ventas en línea en Perú también se han incrementado en las categorías de bienes para el hogar (221%), retail y supermercados (132%). Como competencia y amenaza alta se tiene a los canales *e-commerce* de las tiendas retail como Ripley.pe, Falabella.pe, Linio.pe, Sodimac.pe quienes tienen un canal con una antigüedad mayor a la de Promart.pe y con un mayor surtido sin embargo Promart.pe se ha convertido desde agosto del 2019 en un market place que une fuerzas con los retail del grupo Plaza Vea y Oeschle que ofertan sus productos mediante la página de Promart.pe.

Amenaza de los Entrantes. Para el año 2023 se tiene previsto el ingreso de Ikea como una franquicia administrada por el Grupo Falabella. La cadena de tiendas Ikea representa un gran reto para Promart ya que el portafolio de este es innovador y hará más retadora la industria. También se prevé el ingreso de Amazon.com la cadena de *ecommerce* ofrece una gran variedad de productos lo cual también impactará en la mayor oferta que tendrá el cliente y hará que la estrategia se replantee para poder aminorar el impacto de estos dos grandes competidores. El ingreso de ambas multinacionales representa una amenaza alta dado que cuentan con años de experiencia y *know how* especializado en el negocio *homecenter* sin embargo, las principales zonas de ingreso de dichas franquicias serían en Lima y grandes ciudades como Trujillo, Arequipa y Piura, por lo que la amenaza en la sede Pisco es de baja probabilidad.

Rivalidad de los Competidores. Según IPSOS Group (2019) los tres “home centers” reconocidos como los jugadores más importantes del mercado de *retails* a Promart, Sodimac

y Maestro (ambas de Falabella siendo estas últimas quienes lideran la preferencia del consumidor, el ranking de mejor desempeño y salud de marca la cual se mide en la capacidad para destacar en la mente del consumidor especialista y decisor con más del 50% y 60% respectivamente colocándose así, 30 puntos más sobre Promart (Salas, 2018). Sin embargo, desde el 2019 su estrategia de expansión con nuevas tiendas en Lima entre otras continúa generando una escalada importante de Promart en términos de recordación entre hombres y mujeres de 25 y 55 años del sector A, B, C quienes son considerados como “decisores de compra” para el año (El Comercio, 2020) por lo que se considera que el nivel de rivalidad es actualmente alto sobre todo en el canal retail.

Por otro lado, el desarrollo del “*e-commerce*” y el concepto cercano de “home centers” son factores claves que han generado mejoría en la accesibilidad con los consumidores logrando entre 10% a 15% de clientes que eligen la compra vía “*on line*” y Sodimac es la web más consultada (Salas, 2018). Así mismo, Sodimac y Maestro se unieron en una sola plataforma impulsando más el comercio “online” en el grupo Falabella, página web que compite directamente con Promart.pe siendo la rivalidad de ambas actualmente alta. Finalmente, para la sede de Pisco, debido a la ausencia de infraestructuras de los competidores en sus canales retail y *e-commerce*, la amenaza se ve reducida.

2.1.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis MEFE nos permite evaluar las diferentes amenazas a las cuales se enfrenta la compañía, así como también nos da un panorama claro sobre las oportunidades que la empresa debe aprovechar para conseguir sus objetivos, ver Tabla 5. La ponderación resultante fue de 2.73 en consecuencia la empresa se encuentra por encima del promedio en dicha matriz. También se observa que el subtotal de las oportunidades es mayor al de las amenazas por lo cual se concluye que el entorno externo le es favorable para la compañía.

Tabla 5*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Libre disponibilidad de fondos de afiliados al Sistema Privado de Pensiones, AFP y CTS (El Peruano, 2022)	0.06	3	0.18
2	Crecimiento de los créditos directos en 8.7% debido al incremento de las colocaciones en la región de Ica (BCRP, 2022)	0.20	3	0.60
3	La población económicamente activa (PEA) que percibe un salario entre S/.1500 a S/.2000 ascendió en un 11% en la región de Ica (INEI, 2022)	0.25	3	0.75
4	En marzo 2022, Ica se posiciona como la región con mayor crecimiento en conexiones de banda ancha fija en el hogar (OSIPTEL, 2022)	0.11	3	0.33
5	Incremento de las temperaturas frías generando protección de las viviendas en la región de Ica (SENAMHI, 2022)	0.07	2	0.14
	Subtotal	0.69		2.00
	Amenazas			
1	El sector agropecuario, principal actividad en la región Ica, se contrajo en un 10% en julio 2022 (BCRP, 2022).	0.07	3	0.21
2	Incremento de 0.1% en la tasa de morosidad respecto al 2021 en la región de Ica (BCRP, 2022)	0.03	1	0.03
3	El tipo de cambio del dólar mantiene un valor por encima de los 3.9 (BCRP, 2022).	0.14	2	0.28
4	El incremento de la inflación registró hasta en un 8,4% en agosto del 2022 (BCRP, 2022)	0.07	3	0.21
	Subtotal	0.31		0.73
	Total	1.00		2.73

Nota. (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior.

2.1.3. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Para elaborar la matriz de perfil competitivo se ha tomado a las empresas Sodimac y Maestro Homecenter las que son la mayor competencia de Promart en el mercado local y se obtuvo una diferencia en donde Sodimac y Maestro registraron 2.82 y Promart se ubicó por encima con 3.24, ver Tabla 6. Para la matriz de perfil referencial (MPR) se tomó a Ikea-España (competidor con expectativas de ingreso al mercado peruano) para realizar la comparación considerando los siguientes cuatro aspectos: (a) La extensión comercial de productos (más variedad), (b) Ubicación de tiendas a lo largo del territorio nacional, (c) centros de almacenamiento descentralizados y (d) Actividades de I+D (innovación y desarrollo), ver Tabla 7.

Tabla 6

Matriz de Perfil de Competitividad (MPC) de Promart Pisco y sus Competidores en la Región Ica

Factores clave de éxito	Peso	Promart		Sodimac+Maestro	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación en centro comercial Mega Plaza	0.16	4	0.64	2	0.32
Participación de mercado en mejoramiento del hogar en provincia Pisco	0.15	3	0.45	2	0.30
2	0.06	3	0.18	3	0.18
3 Competitividad de precios	0.12	3	0.36	3	0.36
4 Centros de almacenamiento descentralizado	0.06	4	0.24	4	0.24
5 Variedad de productos y stock	0.05	3	0.15	3	0.15
6 Gestión de calidad de producto	0.15	4	0.60	3	0.45
7 Enfoque de buena experiencia al cliente	0.08	2	0.16	3	0.24
Comunicación horizontal y buen clima laboral GPTW	0.05	2	0.10	2	0.10
9 Responsabilidad Social (RS)	0.12	3	0.36	4	0.48
10 Servicio de delivery a toda la provincia	Total	1.00	3.24		2.82

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. (3ª ed., p. 132) por F.A.

D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. AMOFHIT

El presente análisis se realizará identificando las fortalezas y debilidades de Promart siguiendo el ciclo operacional de la empresa según el estudio de D'Alessio (2015), en donde se encontrará información vital de las áreas de Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos y cultura (H), Sistemas de información y comunicaciones (I) y Tecnología, investigación y desarrollo (T), según se aprecia en la Figura 16.

Tabla 7

Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Promart Pisco y sus Competidores

Factores clave de éxito	Peso	Promart		Ikea	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Ubicación en centro comercial Mega Plaza	0.16	4	0.64	4	0.64
Participación de mercado en mejoramiento del					
2 hogar en provincia Pisco	0.15	3	0.45	4	0.4
3 Competitividad de precios	0.06	3	0.18	3	0.18
4 Centros de almacenamiento descentralizado	0.12	3	0.36	4	0.48
5 Variedad de productos y stock	0.06	4	0.24	4	0.24
6 Gestión de calidad de producto	0.05	3	0.15	4	0.2
7 Enfoque de buena experiencia al cliente	0.15	4	0.60	4	0.6
Comunicación horizontal y buen clima laboral					
8 GPTW	0.08	2	0.16	4	0.2
9 Responsabilidad Social (RS)	0.05	2	0.10	4	0.32
10 Servicio de delivery a toda la provincia	0.12	3	0.36	3	0.15
Total	1.00		3.24		3.41

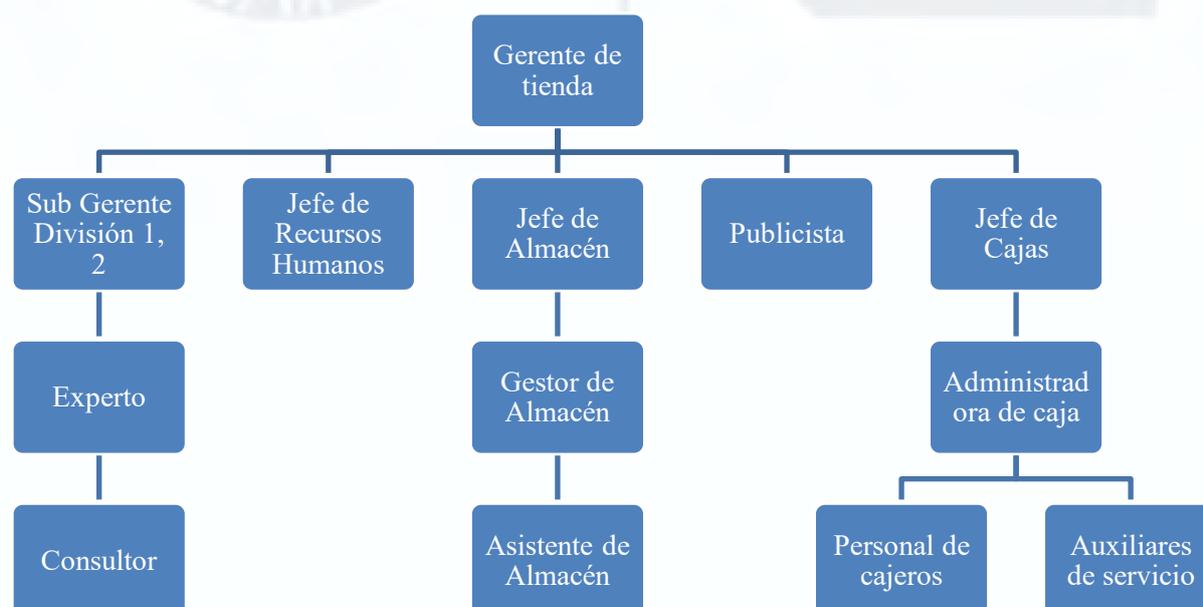
Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. (3ª ed., p. 132) por F.A.

D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Figura 16

Organigrama de Promart Pisco



Nota. Datos obtenidos para el organigrama de la web de Promart

Administración y Gerencia (A). Home Centers Peruanos se encuentra dentro del grupo *Inretail*, que agrupa a todos los negocios retail de la compañía como Plaza Vea, Oeschle, Inkafarma, Real Plaza, Economax, Mifarma que en conjunto tienen como visión brindar una experiencia excepcional al cliente a precios accesibles.

Actualmente Promart cuenta con un gerente general que reporta directamente al directorio de *Inretail* Perú liderado por Verónica Valdez quien es la primera Ceo mujer en el grupo. La gerencia de finanzas reporta directamente al CEO siendo administrada por Paula Flecha quien viene realizando una buena ejecución del presupuesto frente a la pandemia. En la gerencia de operaciones se encuentra José Sans quien es responsable de la administración de las tiendas en el país y está acompañado de dos gerentes regionales, un gerente de venta a empresas y un gerente de prevención.

La empresa brinda una especial atención a la gerencia de gestión y desarrollo humano liderada por Cecilia Carpio quien ha implementado y desarrollado la misión, visión, valores y el plan Mega, el cual es un conjunto de actividades enfocadas en comunicar, retroalimentar y reconocer fomentando las prácticas de clima y cultura. Administrando el área comercial se encuentra Daniel Toca quien tiene experiencia internacional en el *retail* español El Corte Inglés que es un referente en la gestión de almacenes y distribución. En el área de marketing se encuentra Andrea Águila-Pardo quien ha enfrentado esta pandemia con estrategias agresivas vía redes sociales y ha logrado que Promart ingrese al marketing digital de manera exitosa. En el área logística esta Reiner Herrera que ha conseguido mejorar los tiempos en la distribución de los productos a nivel nacional, asimismo ordenó los cuatro centros de abastecimientos actuales y los separo según el origen y la frecuencia de salidas de mercadería, bajo el escenario de la Covid-19 se enfrenta al incremento de los pedidos e *commerce* a los cuales ha respondido de manera creativa y eficiente logrando cumplir los requerimientos de las tiendas. Asimismo, la empresa cuenta con el área de *store planning* con

Eduardo Ibarra como gerente quien se encuentra cargo de la parte estructural de la empresa, es decir, las tiendas a nivel nacional. Y por último el área de sistema con Oscar Ramos como encargado quien maneja la parte tecnológica de Oeschle y Promart.

Las tiendas tanto de Lima y provincia tienen una organización similar la cual consta de un gerente y tres subgerentes comercial y un administrativo, la cantidad de subgerentes comerciales variaran por tienda y esto dependerá directamente de la venta y la cantidad de metros cuadrados. Los subgerentes comerciales se hacen cargo de la gestión y control de las áreas de ventas y tienen planes de venta agresivos y orientados a los objetivos de la tienda. El subgerente administrativo está a cargo del control del presupuesto, auditorias, almacén de despacho y el servicio de post venta. Asimismo, se tienen las jefaturas de cajas, almacén, prevención y mantenimiento quienes en conjunto con los subgerentes y gerente de tienda se alinean para lograr las metas mensuales.

En el caso de Promart Pisco, se cuenta con una gerencia de tienda, actualmente es Flor Sarras Tapia quien asumió la dirección en septiembre del 2019 siendo también la primera gerente mujer de la ciudad. La dirección es acompañada de una subgerente administrativa Joselyn Donayre Alvarez, posición que se encarga de la supervisión de las áreas de atención al cliente, servicios, almacén y lineal de cajas. El equipo de almacén está liderado por Carlos Bernaola quien se encarga del manejo de operaciones logísticas y del sistema de anclaje de mercadería. Por último, el área de cajas está liderado por Rosario Tello quien tiene a cargo a todo el equipo de cajas. Con respecto a las áreas de ventas, la tienda cuenta con dos subgerentes comerciales que lideran las divisiones de *deco* y *hard*. ambos son responsables directos de la ejecución de las estrategias comerciales diseñadas para el crecimiento de ventas. Cabe resaltar que la posición de subgerencia tiene a cargo la supervisión de varias áreas como también de un número importante de colaboradores a cargo

por lo que, se evidenció una débil supervisión de los consultores por ende reducido control de la calidad de atención al cliente alineada con los pilares de la compañía.

Marketing y Ventas (M). Desde los inicios Promart ha enfocado su estrategia en el posicionamiento en la mente del consumidor final, principalmente en la mujer, a quien considera la referente final al momento de tomar la decisión de compra y bajo esta estrategia se han tomado decisiones tanto en el formato, colores, servicio y comunicación.

La empresa oferta a los clientes artículos de mejoramiento del hogar que cuentan con garantía, calidad y precios bajos, asimismo cierran el círculo de la construcción, remodelación, mantenimiento y decoración del hogar, estos productos son de origen nacional e importado y cuentan también con un servicio post venta. Una de las estrategias principales es potenciar la marca propia siendo la principal Orange, la cual agrupa diferentes líneas como placas decorativas, sanitarios, calentadores, sanitarios, menaje y decoración, asimismo la empresa ha apostado por una alianza estratégica con la marca *Einhell* que cuenta con una línea completa de herramientas eléctricas y manuales tanto de uso doméstico como profesional, esta alianza ha generado que se contrate un personal especializado en cada tienda de la cadena que es experto en el uso y mantenimiento de estas máquinas. Así mismo, la marca Tekno del grupo CPP ha pasado a formar parte de la línea exclusiva de pinturas con ventas solo en Promart y no en Sodimac ni Maestro lo que indica claramente el poder de negociación que actualmente goza la cadena.

Actualmente, en el año 2022, Promart cuenta con 33 tiendas a nivel nacional por lo que es importante que la cadena logística funcione de manera clara y ordenada debido a que los cuatro centros de abastecimiento distribuyen los artículos de venta a nivel nacional, cuentan con una logística basado en el *cross docking* que funciona mediante citas que sacan los proveedores nacionales para entregar la mercadería en cada uno de los centros designados. Resulta significativo que en cada localidad estudiada por Promart cuente con la

oportunidad de capturar una gran afluencia de clientes y asegurar las ventas. Y, por último, en las circunstancias actuales el comercio electrónico del portal www.Promart.pe ha incrementado sus visitas en 115% con respecto al mismo periodo de tiempo. La estrategia actual ha migrado de una plataforma web al tipo *market place* ya que actualmente se comercializan productos de Oeschle, Plaza Vea, y otros *Sellers*, con el objetivo a mediano plazo de incrementar el surtido o *mix* de productos para satisfacer la necesidad del cliente.

La estrategia del precio es estar al nivel del mercado retail. En las provincias donde existan las tiendas Sodimac y Maestro, la estrategia es tomar como referencia sus precios de lo contrario serán tomados aquellos establecimientos que alcancen el mismo nivel de ventas. En el caso de los productos nacionales los proveedores regulan sus precios contribuyendo a no originar malas prácticas de precios. Respecto a los productos importados Promart obtiene un alto margen mediante estrategias de precios agresivos por campañas.

En la promoción de la marca, la cadena Promart ubica sus tiendas en centros comerciales con la finalidad de aprovechar el flujo de clientes que estos atraen sin embargo también tienen tiendas “*stand alone*” (tiendas fuera de centros comerciales). Promart utiliza los medios escritos como los periódicos de mayor circulación a nivel nacional y un encarte mensual que es repartido en casas según lo indicado por sus áreas de inteligencia de *marketing*, asimismo, utiliza la vía de pautas comerciales en televisión nacional en los programas con mayor sintonía. Actualmente, debido a la pandemia, se ha reforzado los canales digitales utilizando las bases de datos para entender el nuevo comportamiento y preferencias de los consumidores con el fin de reforzar el uso de las redes sociales, el *mailing* y generar nuevas estrategias de marketing. Unido estrechamente al nuevo contexto se cuenta con el área de Servicio al Cliente que se encarga de analizar la forma de relacionarnos con los clientes y mejorar su experiencia de compra. De este amplio grupo, una empresa chilena y otra peruana son las dos “potencias” de la industria de centros comerciales en el país. Ante

este panorama se infiere en la Tabla 8 que el Grupo Parque Arauco está entre los principales grupos económicos por su facturación, metros cuadrados y sus visitas anuales (ACCEP, 2020).

Tabla 8

Grupos Empresariales del Sector Retail Según ACCEP (2018 – 2020)

Socio	Grupo Empresarial	Facturación 2018 (en millones de soles)	Visitantes mensuales (en millones)	Área arrendable (en m ²)	Centros comerciales	Marcas
Real Plaza	Intercorp	6,232	17	657,652	21	Real Plaza
Plaza Norte	Corporación E Wong	3,505	6.8	229,187	2	Plaza Norte y Mall del Sur.
Open Plaza	Falabella Perú	3,054	7.3	320,600	11	Open Plaza
Parque Arauco	Parque Arauco	3,347	9.05	405,500	20	Larcomar, Parque Lambramani, El Quinde, Inoutlet, ViaMix, Megaplaza
	(ex Grupo Wiese)					
Jockey Plaza	Altas Cumbres (Chile)	2,821	2.67	165,900	2	Jockey Plaza Shopping Center
Plaza San Miguel	Pontificia Universidad Católica del Perú.	2,686	3.2	107,137	1	Plaza San Miguel
Mallplaza	Mall Plaza Perú S.A.	1,702	3.8	209,268	3	Mallplaza
Mall Aventura	Mall Aventura S.A.	1,200	2.8	128,666	2	Mall Aventura
La Rambla	Breca	934	3.9	105,991	9	La Rambla, Paso (Strip Malls), Torre del Arte, Torre del Parque y Molina Plaza.
Shopping Center	Cencosud (Chile)	903	2.5	90,779	3	Plaza Lima Sur, Arequipa Center y Balta Shopping.
Centenario	Centenario Renta Inmobiliaria	460	1.7	54,447	1	Minka
Grupo Patio	Grupo Patio (Chile)	36	2	81,389	6	Plaza del Sol
Grupo Mulder	Emefin	s/d	s/d	s/d	2	Royal Plaza, Plaza Santa Catalina
Graña Y Montero	GYM	s/d	s/d	s/d	1	Parque Agustino

Nota. Adaptado del portal web de asociados, por la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimientos del Perú, ACCEP, 2020.

De la Tabla 8 se concluye que el Grupo Parque Arauco es uno de los más importantes con presencia en la región Ica en las ciudades Ica, Chincha y Pisco, siendo relevante para este último debido a que la tienda Promart Pisco se encuentra ubicada en dicho mall. Así mismo

se señala en la Tabla 9, la venta local de Cemento por región del 2015 al 2019, nuevamente la región Ica se ubica entre las regiones con mayor demanda y crecimiento (+15% vs. 2018), siendo atractivo para empresas del sector de mejoramiento del hogar como Promart. Otro factor importante para evaluar el crecimiento del retail en cuanto a mejoramiento del hogar es la venta de cemento, desde el 2013 a 2019 no ha habido un crecimiento a nivel país debido a una contracción de la región Lima del -12% es decir, el crecimiento viene por las provincias. En específico se puede señalar que la región Ica está entre los cinco departamentos de mayor volumen y ha mantenido un crecimiento sostenido, llegando a tener un crecimiento desde el 2013 al 2019 de un +8% como se puede observar en la Tabla 8 (INEI, 2019).

Operaciones y Logística (O). Promart actualmente maneja distintas rutas logísticas, las cuales buscan abastecer en el menor tiempo posible las tiendas del norte y sur del país, para esto se incluyeron desde el año 2015 dos centros de distribución en Piura (Paíta) y Arequipa (Matarani) y dos en la ciudad de Lima. Bajo esta distribución es que se ha logrado agilizar, centralizar y mejorar la distribución de los productos nacionales e importados, disminuyendo costos de transporte, tiempos de entrega cortos y abastecimiento oportuno de las tiendas a nivel nacional. En el caso de Promart Pisco, el aprovisionamiento viene principalmente de los dos grandes almacenes de la ciudad de Lima, llegando en promedio cinco furgones a la semana. Estas movilidades son, tanto de proveedores nacionales como de la misma empresa.

El tiempo de llegada de una orden de compra (pedido) desde Lima a Pisco es aproximadamente de diez días. Con la finalidad de llevar una mejor logística y ordenamiento de los productos se tiene una cadena de aprovisionamiento donde se asigna una etiqueta de ingreso denominada *license plate number* (LPN). Estos productos son llevados a los centros de distribución para luego ser transportados por los diferentes operadores logísticos y distribuyen las existencias según los pedidos de cada tienda, ver Figura 17.

Tabla 9*Venta Local de Cemento por Empresa según Departamento 2013 – 2018 en Soles*

Departamento	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 19 vs 18
Lima	4,033,453	3,775,196	3,581,573	3,482,638	3,462,080	-1%
Arequipa	747,420	725,312	760,943	744,891	764,694	3%
Junín	633,471	656,548	614,748	661,096	684,811	4%
La Libertad	658,210	632,471	626,423	627,419	774,906	24%
Ica	520,581	515,811	549,725	566,356	651,332	15%
Lambayeque	547,400	565,793	579,999	559,299	519,459	-7%
Puno	481,198	541,994	578,810	543,596	556,433	2%
Piura	444,501	427,590	388,638	482,359	572,036	19%
Cusco	416,098	433,793	416,058	470,974	486,263	3%
Áncash	330,627	319,481	321,802	362,901	369,352	2%
Ayacucho	322,073	314,195	349,562	362,681	396,997	9%
Cajamarca	261,730	263,960	281,685	338,155	376,687	11%
Apurímac	212,369	222,912	197,591	244,905	283,879	16%
San Martín	214,270	234,051	241,848	242,102	265,295	10%
Huánuco	272,740	220,350	212,760	209,872	225,674	8%
Moquegua	103,693	120,282	112,641	165,776	169,531	2%
Loreto	127,185	139,885	155,558	161,691	156,413	-3%
Tacna	144,889	169,003	193,253	161,402	164,753	2%
Pasco	100,393	113,569	131,601	153,813	150,707	-2%
Ucayali	101,268	110,897	113,544	140,584	141,907	1%
Amazonas	67,389	86,311	96,664	102,766	80,268	-22%
Tumbes	55,128	56,470	52,555	61,118	73,803	21%
Madre de Dios	41,733	59,195	42,855	46,679	47,737	2%
Huancavelica	182,011	90,700	83,816	46,560	27,074	-42%
Total	11,019,827	10,795,767	10,684,653	10,939,633	11,404,110	4%

Nota. Adaptado de “Estadísticas de Empresas Productoras de cemento y Asociación de

Productores de Cemento,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI 2018.

Figura 17*Cadena de Aprovisionamiento Promart 2020*

Nota. Adaptado del Portal Share Point de Promart, por Área de Logística, 2021.

La Cadena de Valor de Promart inicia en la logística de entrada el cual contempla un análisis sobre el comportamiento de compras y rotaciones del stock entre las áreas de logística y la gerencia de operaciones, así como por los jefes de producto. Las alternativas de compra se rigen de acuerdo con los objetivos a alcanzar en el presente periodo y atravesarán un proceso de evaluaciones, una vez aceptado los productos, se procede a enviar de acuerdo con los pesos y participación de ventas a cada tienda a nivel nacional desde los centros distribución. Finalmente, las alternativas de compra serán impulsador y vendidas por los canales anteriormente señalados, ver Tabla 10.

Tabla 10*Matriz Cadena de Valor de Promart*

Infraestructura de la empresa	31 tiendas en Perú. 4 CD subcontratados. 1 oficina central en Lima.			
Gestión de recursos humanos	Selección, inducción, contratación. Plan MEGA, retroalimentar, reconocer y comunicar.			
Desarrollo de tecnologías	ERP compuesto de diferentes sistemas hardware, integrados para la necesidad específica operativa.			
Compras	Proveedores locales líderes especializados. Proveedores que ayuden a mejorar el surtido y desarrollo de las marcas propias como <i>Orange, Weber</i> . Alianzas estratégicas con <i>Einhell, Holstein, Tekno, Centelsa</i> y <i>KWB</i> .			
Logística de entrada	Operaciones:	Logística de salida:	Marketing y ventas:	Servicio post venta:
despachos nacionales a proveedores a Centros de Distribución descentralizados. Desembarque de mercadería en puertos marítimos del Perú.	Envío de productos desde centros de distribución a tiendas a nivel nacional. Recepción. Almacenamiento. Venta.	Venta retail Venta empresa Venta electrónica o Ecommerce	Negociación con proveedores locales e internacionales en ferias. Televisión. Redes Sociales y telefónica (call center).	Servicios complementarios. Devoluciones. Garantía. Despacho a domicilio y online.

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia. (3ª ed., p. 185) por F.A.

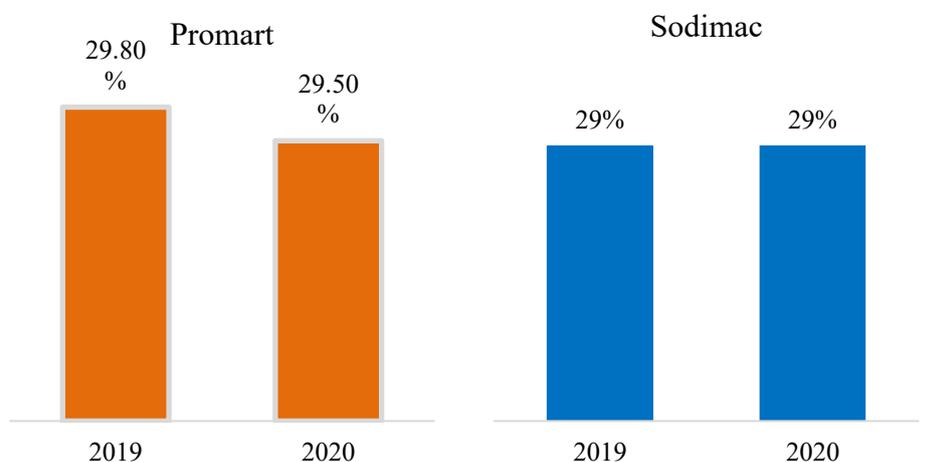
D'Alessio, 2015, Lima, Perú: CD=Centros de distribución

Finanzas (F). Una de las ratios más importantes para la compañía es el margen bruto el cual para el ejercicio del 2019 al 2020 segundo cuartil, pasó de un 29.80% a un 29.5% teniendo una ligera caída interanual a diferencia de Sodimac-Maestro del grupo Falabella que se ha mantenido en 29% en el mismo periodo del 2019 al 2020, sin embargo, sigue siendo por encima de su competidor a pesar del contexto de la pandemia, ver Figura 18.

El precio de patrimonio o GAV (*Gross Asset Value*) el cuál es el precio de mercado del patrimonio de la empresa sin descontar las deudas medido en porcentaje, ha incrementado entre los periodos 2019 al 2020 en la empresa Sodimac-Maestro de 19.3% al 25.1% por lo que este desempeño es mejor que el mostrado por Promart en el mismo periodo, ver Figura 19.

Figura 18

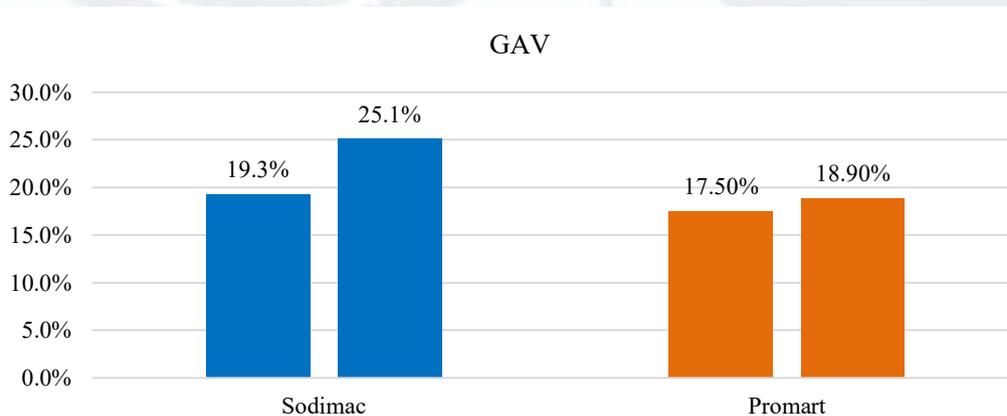
Margen Bruto en Porcentaje de los Periodos del 2019 Versus 2020 de las Empresas Promart y Sodimac-Maestro



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Primer Trimestre, p. 3), por F. Salas, 2021, Lima, Perú: Promart.

Figura 19

GAV de los Periodos del 2019 Versus 2020 de las Empresas Promart y Sodimac-Maestro



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Primer Trimestre, p. 3), por F. Salas, 2021, Lima, Perú: Promart.

El EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations*), el cual es la utilidad de la empresa antes de los intereses que tienen que pagar por la deuda

contraída, de Sodimac-Maestro del periodo 2019 versus 2020 se redujo de 9.7% a 3.9% debido al impacto notable por la pandemia del COVID 19 en menor medida, el EBITDA de la empresa Promart pasó de 12.3% a 10.7% mostrando un mejor desempeño y siendo por encima de su competidor. Hablando del Sistema Operativo Robótico (ROS) se debe recalcar su importancia dentro de las utilidades de la empresa, siendo que nos permite identificar el margen neto, siendo esto importante dentro de las operaciones finales después del pago de impuestos y gastos financieros. Con la finalidad de analizar la situación actual de Promart Pisco se tomará en cuenta el ultimo EBITDA acumulado al mes de agosto del 2022, ver Tabla 11, donde se observa que la venta acumulada fue de S/.31'957,000 versus un presupuesto anual de S/.33'816,000. Así mismo, comparando el presupuesto versus el resultado real se tiene una diferencia en EBITDA positivo de S/. 424,000; siendo este un resultado bastante aceptable debido a que solo seis de las 33 tiendas de la cadena han acumulado hasta la redacción de este reporte un resultado positivo o igual al presupuestado.

Recursos Humanos y Cultura (H). Promart trabaja en la mejora continua de los procesos de gestión de desarrollo humano (GDH) puesto que su lema y objetivo es brindar un “Servicio Experto y Amable”. El área de recursos humanos cuenta con el Plan Mega que se basa en sus tres pilares: comunicar, retroalimentar y reconocer; todo esto con el fin de promover la buena convivencia y reconocimiento al trabajador. Luego, Promart cuenta con un reglamento interno de trabajo que da las pautas del comportamiento profesional y laboral del trabajador el cual, se alinea con el código de ética centrado en las contactas positivas, el actuar con honestidad y transparencia para todos los *stakeholders* de Promart. Las capacitaciones e inducción a colaboradores entrantes se realizan mediante módulos que comienzan con la comunicación interna, luego prevención mediante una inducción a la cultura de la empresa para terminar con una inducción técnica y especializada según el área.

Tabla 11*EBITDA del Periodo Acumulado de Enero a agosto 2022 de la Empresa Promart Pisco*

	Miles de soles S/		Variación %			% de los ingresos		
	2022	PPTO	2021	PPTO	2021	2022	PPTO	2021
Total Ingresos	28,600	30,159	26,727	-5.20%	7.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	-18,995	-21,081	-18,082	-9.90%	5.10%	-66.40%	-69.90%	-67.70%
Utilidad Bruta	9,605	9,078	8,645	5.80%	11.10%	33.60%	30.10%	32.30%
Utilidad Scanner	8,041	8,028	7,440	0.20%	8.10%	28.10%	26.60%	27.80%
Gastos logísticos	-678	-677	-755	0.10%	-10.20%	-2.40%	-2.20%	-2.80%
Gastos de personal	-2,133	-2,071	-1,961	3.00%	8.80%	-7.50%	-6.90%	-7.30%
Gastos de ocupación	-1,171	-1,158	-1,062	1.20%	10.30%	-4.10%	-3.80%	-4.00%
Gastos de operación	-666	-615	-464	8.30%	43.60%	-2.30%	-2.00%	-1.70%
Gastos de tiendas	-3,971	-3,843	-3,487	3.30%	13.90%	-13.90%	-12.70%	-13.00%
Otros operacionales	16	4	10	n.d.	54.10%	0.10%	0.00%	0.00%
Gastos de administración y venta	-4,633	-4,516	-4,231	2.60%	9.50%	-16.20%	-15.00%	-15.80%
EBITDAR	5,806	5,372	5,183	8.10%	12.00%	20.30%	17.80%	19.40%
EBITDA antes de IFRS16	4,972	4,562	4,414	9.00%	12.70%	17.40%	15.10%	16.50%

Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Mensual (Segundo Trimestre p. 2), por F. Salas, 2022, Lima, Perú: Promart.

Un importante indicador de que la organización ha obtenido buenos resultados en un periodo determinado de tiempo y que está en proceso de convertirse en un gran lugar de trabajo es la certificación *Great Place to Work*, a la cual Home Centers Peruanos está calificando desde el 2016, obteniendo el sexto puesto en el 2019, quinto lugar en 2018 y tercer lugar en 2017. Posicionando así año tras año a Home Centers Peruanos dentro de las diez mejores empresas para laborar en el país. La tienda Pisco en su última evaluación de *Great Place to Work* se ubicó en el puesto cinco a nivel nacional con una nota del 94% en comparación con las 32 tiendas de la cadena.

Sistema de Información y Comunicaciones (I). Home Center Peruanos cuenta con una vasta lista de sistemas interconectados para el manejo de la información y soportar el ciclo operativo generando así procesos automatizados, basados en maximizar la productividad de los colaboradores y brindar soluciones a los clientes. A continuación, se

detallan más de veinticinco sistemas que está liderado por el equipo de ingeniería de procesos en la compañía:

- ADT (Administrador de tareas). Plataforma y app desarrollado para programar tareas, proyectos o comunicados para las tiendas y colaboradores.
- Beetrack. Destinado al seguimiento en tiempo real de las órdenes de servicio realizadas por los técnicos de los proveedores de servicio, así como la administración de las incidencias en la ejecución del servicio al cliente.
- Buscador B2B. Diseñado para establecer la operatividad y garantizar la correcta importación de datos y valores para los cotizadores para distintos fines.
- Cajas. Diseñado para establecer la operatividad para las transacciones realizadas en la caja proveniente de una venta con distintas condiciones.
- Camunda. Destinado para el proceso de registro de proveedores.
- Centro de negocios. Diseñado para la creación de usuarios y asignación de perfiles según el cargo que desempeñe el colaborador.
- Controla tus reclamos. Diseñado para establecer la operatividad que deben continuar las tiendas para crear reclamos en la plataforma de la Instituto Nacional de defensa de la competencia y de la Protección de la Propiedad (INDECOPI).
- Administración de despachos (DAD). Destinado a la gestión de despachos que contempla el *picking*, despacho entre entidades y recepción.
- Despacho a domicilio. Establece la operatividad que deben seguir las tiendas ante las órdenes de pago, retiros de tienda y *tracking* para despacho a domicilio.

- Genesys. Diseñado para el seguimiento de pedidos, consulta de productos y comprobantes de pago requeridos por los clientes a través del *call center*.
- Gestión de usuarios. Facilita la operatividad en el área de cajas y gestión y desarrollo humano plataforma para los colaboradores.
- Impresión de tarjetas. Establece la operatividad en la tienda para la impresión de tarjetas.
- IRS cuadratura. Plataforma diseñada para el cuadro de las ventas y la bóveda.
- Jsatelite. Destinado a establecer el canal que deben continuar las tiendas para efectuar consultas de notas de crédito.
- Kronos. Diseñado para la creación de usuarios y la asignación de perfiles según el cargo que desempeñe el colaborador.
- Une Promart. Plataforma diseñada para obtener la información del producto, ventadirecta, registro del cliente, comunicación con el cliente, creación de proformas, entre otros. Un proyecto que tiene por objetivo brindar a los consultores una herramienta de soporte a la venta.
- Operadores de tarjetas bancarias. Establece la operatividad de los tesoreros y asesores del *call center* para realizar consultas de los extornos de VISA.
- PMM. Diseñado para la creación de proveedores de mercadería en el sistema logístico.
- Rf-atila. Destinado a establecer la operatividad de los gestores de *E-commerce* para realizar el *picking*, confirmar la compra al cliente y proceder a facturar.
- SAP. Sistema para la gestión integral de órdenes de compra, consulta de órdenes hasta la recepción de la mercadería.
- SCR. Diseñado para establecer la operatividad de la gestión de *stocks* del portafolio de productos en las tiendas.

- SCTRXX. Destinado a establecer la operatividad para la consulta de transacciones de las tiendas.
- Sharepoint. Plataforma de acceso y habilitación de informaciones corporativas.
- Sistema de servicios. Diseñado para establecer la operatividad en las tiendas ante una creación de orden de servicio para la programación de reajo o devolución *on line*.
- SMS. Destinado a verificar cargas, consultar, consolidar y anclar ubicaciones de los productos de venta *E-commerce*.
- SRF. Diseñado para Establecer la operatividad para la emisión del parte de devolución a través del sistema de recepción por radio frecuencia.
- Tracking de incidencias. Aplicativo para la creación de incidencias que aseguran el proceso de resolución de los requerimientos ante incidencias, cambios, devoluciones, entre otros.
- Ventas externas. Sistema desarrollado para establecer la operatividad para la ejecución de una venta diferida para clientes de venta empresa y del Sector público.

Tecnología Investigación y Desarrollo (T). En el contexto en que actual es indispensable el uso de la tecnología puesto que los hábitos de compra del cliente han cambiado. Es por ello por lo que la empresa ha optimizado diversas herramientas para lograr cubrir esta tendencia de consumo virtual:

- Boletas electrónicas. Debido a la implementación del canal virtual es indispensable emitir boletas electrónicas, puesto que facilita la búsqueda de la documentación en caso de reclamos o devoluciones.

- ChatBot. A través de la plataforma de Facebook los clientes pueden consultar el estatus del envío de sus productos, entregas pendientes, despachos a domicilio, información sobre los productos, horarios de atención, ubicación de las tiendas, promociones, búsqueda de productos específicos. Esta interacción acerca más a los clientes dando respuesta en tiempo real a las consultas y mejorando así la satisfacción del cliente.
- WMS (Warehouse Management System). Se trata de un sistema para la gestión de almacenes que permite dar soporte a las operaciones diarias de los centros de distribución de Promart. A través de este sistema se cuenta con el seguimiento de los niveles de inventario y la ubicación de existencias. De esta manera es posible dar seguimiento correcto a la carga, disminuir las mermas e incrementar la productividad.

2.3. Conclusión

Se puede concluir de este capítulo que una de las principales oportunidades que tiene la empresa es que el sector comercio, el cual viene teniendo una rápida recuperación después de la pandemia, sumado esto con las ayudas dadas por el gobierno ha permitido a la empresa resistir esta pandemia y salir a flote. La gran amenaza que ha tenido la empresa en principio fue la pandemia de la Covid-19 la cual está teniendo cada vez más una disminución en su impacto, este reto abrió puertas hacia un modelo de negocio no tan explorado por la empresa como es el *e-commerce* el cual la empresa está haciendo todos los esfuerzos para competir con sus principales rivales. Otra amenaza potencial es la entrada de nuevos competidores como Ikea y Amazon, dos grandes empresas internacionales que ofrecen productos similares y que tienen un gran prestigio. La principal fortaleza de la empresa es su servicio especializado y asesoría en la compra de productos para el hogar por parte de los asesores de

ventas. También es de destacar la oferta de productos de calidad y marcas propias de gran preferencia por los clientes.

Internamente la empresa cuenta con un valioso grupo humano de líderes de gran experiencia en el rubro lo cual da un panorama promisorio al futuro de la empresa en la ciudad de Pisco. A nivel operativo se está incentivando el desarrollo profesional de los colaboradores de origen local. Con respecto a los consultores, estos se encuentran muy motivados por lo cual la compañía logró un año más con la certificación Great Place to Work y la tienda Pisco se posiciona en el puesto tres a nivel nacional del conglomerado de tiendas. Asimismo, Promart cuenta con marcas propias de gran calidad y con contrato de exclusividad haciéndola más atractiva para el consumidor pisqueño. Finalmente, Promart centró esfuerzos en la logística debido a que el tiempo de entrega y el stock son dos puntos claves al momento que el cliente elige un producto. Para ello implementó un sistema con el fin de manejar toda la cadena de distribución de forma más eficiente y siendo una de sus ventajas la cercanía a la capital, con ello, viene asegurando una promesa de entrega de máximo tres días generando confianza y rentabilidad tanto a la empresa como al cliente.

Capítulo III: Problema Clave

Luego del análisis general de Home Centers Peruanos – Tienda Pisco y del contexto en que se viene desarrollando la compañía. Mediante la metodología de trabajo, se logró identificar ocho problemas. Consecuentemente, mediante la Matriz de Complejidad versus Beneficio, se logró identificar el problema principal el cual será objetivo de estudio del presente trabajo de consultoría.

3.1. Metodología de Trabajo

La metodología empleada contó de dos componentes: (a) entrevistas y (b) revisión de información de la compañía. Estos dos componentes permitieron obtener datos cualitativos y cuantitativos orientados a identificar las desviaciones en el desempeño del proceso operativo y plantear estrategias que generen valor a la compañía.

3.1.1. La Entrevista

La entrevista se llevó a cabo con la presencia de la gerente de la tienda Pisco, subgerente, representante de ventas y representante de almacén de la tienda Pisco. Durante la entrevista se recabaron información de las funciones, cadena de suministro, manejo de inventarios y las desviaciones en los indicadores claves de la tienda

3.1.2. Información de la Empresa

Con el fin de recabar información cuantitativa, se accedieron a los reportes anuales de la compañía, alcance de los objetivos de años anteriores y actuales, indicadores financieros e indicadores clave de las tiendas a nivel nacional y en específico de la tienda Pisco.

3.2. Lista de Problemas

Se ha identificado entre los principales problemas lo siguiente: (a) el NPS (*Net Promoter Score*) de la tienda Pisco se encuentra por debajo de la meta del 45%, (b) desconocimiento del origen de las mermas en el proceso logístico que inciden en el Indicador de mermas, (c) indicadores logísticos con gestión deficiente, (d) artículos con baja rotación y

altos días de inventario en tienda, (e) no se logra la meta anual de “cero de accidentes”, (f) alta rotación del personal, (g) no se está llegando a la medición mínima aceptable (90%) en el termómetro de clima laboral, y (h) el alcanzar el mínimo de mermas referente a pisos y cerámicos. La recolección de la información se realizó a través de entrevistas y análisis de la documentación realizada a la Gerente de tienda Pisco de la empresa Promart desde agosto del 2020 a Enero del año 2022.

3.2.1. El NPS (Net Promoter Score) de la Tienda Pisco se Encuentra por Debajo de la Meta del 40%

Homecenters peruanos en la búsqueda de ampliar la participación de mercado y el crecimiento continuo de la empresa cuenta con un registro de *Net Promoter Score*, indicador que se mide de manera individual por tienda con la finalidad de conocer el grado de satisfacción y fidelidad de sus clientes. La meta mínima establecida por la compañía es de 40% sin embargo, la tienda de Pisco viene registrando valores por debajo de la meta en los años 2020 y 2021. En la última medición realizada a finales del 2021 se registró un valor de 34.7%.

3.2.2. Incremento Progresivo de las Mermas en la Tienda Promart Pisco (“No hay Stock”)

Promart es un *Retail* de mejoramiento del hogar que al igual que otros negocios del mismo rubro brinda una importancia alta al indicador de merma ya que es un KPI que permite conocer, controlar y analizar en qué parte del proceso logístico se pierde y/o daña la mercadería impactando al cliente en el momento de la compra, faltando ese producto con lo que el consultor de pasillo informa al cliente que ya “No hay Stock” pero realmente la causa es quiebre de stock. Actualmente este indicador se maneja en las tiendas de la cadena y mide directamente la gestión de cada subgerente sobre las 18 áreas de la tienda, el indicador meta para cada tienda a nivel nacional es de 0.57% o menos, número que se divide entre merma

conocida y merma desconocida, a su vez este indicador forma parte de la calificación mensual de cada tienda y tiene un peso 3 sobre base 20.

Promart Pisco ha registrado un valor total de mermas de ritmo ascendente valorizado en S/. 88,299.00 (2020), S/. 182,973.00 (2021) y S/. 187,045.00 (recorte del 2022).

Actualmente la tienda Pisco tiene un indicador actual de 0.59% ubicándolo en el límite de lo permitido por la empresa, con 9 de 18 áreas complicadas entre ellas tendencias (3.08%), pinturas (1.03%), herramientas (0.94%), muebles (0.92%), puertas (0.91%), electricidad (0.82%), ferretería (0.75), pisos (0.61%) y limpieza (0.58%). El reto bajo esta información se centra en entender el porqué del crecimiento en el indicador y sobre todo en conocer en que parte del proceso logístico se pierde y/o daña la mercadería y si los motivos que se colocan en la merma son los reales.

3.2.3. Indicadores Logísticos con Gestión Deficiente

La gestión logística resulta vital para el éxito del crecimiento de la compañía por lo cual Promart ha visto como necesario realizar auditorías de inventario que permiten mantener la precisión del inventario, además de detectar las causas de los errores y garantizar la disposición de la cantidad correcta de mercancía disponible en el momento adecuado. A medida que la empresa fue migrando hacia un formato de reposición inteligente y las ubicaciones en las tiendas se fueron cargando a la información lógica en mensaje de texto, se hizo necesario realizar auditorías más detalladas con la finalidad de encontrar discrepancias en el movimiento y carga de inventario.

Esta auditoria se basa en tres indicadores importantes Exactitud de Registro de Inventarios (ERI), Exactitud de Registro de Ubicaciones (ERU) y Probabilidad de Encontrar Stock (PES) los cuales en conjunto permiten medir la exactitud de los registros de inventarios físicos vs. los indicados en el sistema, medir que las ubicaciones lógicas y físicas estén alineadas y por último validar cuanto del porcentaje auditado según la ubicación es correcta.

Con respecto a los números aceptables para el ERU es 90%, ERI 97% y PES 95%. El promedio de las últimas seis auditorías realizadas en la tienda Promart Pisco, dio como indicadores logísticos un ERU de 89.5%, ERI 97.1% y un PES de 96.4%, los cuales se encuentran por debajo de lo aceptable.

3.2.4. Artículos con Baja Rotación y Altos Días de Inventario en Tienda

Los *retail* buscan ser eficientes con respecto al manejo de sus inventarios ya que se busca que los artículos que se encuentran en las tiendas roten de manera mensual para generar menos gastos de almacenamiento, disminuir merma y generar flujo de cajas. Actualmente la tienda de Pisco maneja un inventario de cinco millones 200 mil soles de los cuales el 89% forman parte de la matriz principal (productos básicos según la estrategia de venta de la compañía) y el 11% es mercadería que se cataloga como Artículo en Vía de Salida (AVS) o Futuro Artículo en Vía de Salida (FAVS). Los AVS o FAVS son productos que tuvieron baja aceptación del mercado y son derivados a una reducción de precios y liquidación, generan un exceso de mercadería en los almacenes, incrementa el número de días de inventario y reduce el margen de ventas. Este 11% puede estar representado por pisos, revestimientos, ferretería, pinturas, electricidad, electro hogar, baños, gasfitería y materiales de construcción, entre otros.

Por consiguiente, es importante revisar los productos a detalle de cada una de las áreas con baja rotación, con la finalidad de implementar acciones que permitan reducir estos stocks y a la vez analizar con eficiencia la reposición evitando de esta manera realizar pedidos que no se vendan en la ciudad, resulta importante encontrar una lógica en la reposición ya que la finalidad es tomar acciones más que reactivas sino preventivas. Esta gestión preventiva ayudará a que la tienda Pisco tenga el stock de productos adecuado acorde a su realidad tanto física como lógica.

3.2.5. No se Logra la Meta Anual de “Cero Accidentes”

En Homecenter peruanos el recurso humano es la clave para el éxito, por lo cual se ponen todos los esfuerzos para velar por la salud y seguridad de todos sus colaboradores. Es por ello por lo que como meta anual se miden dos componentes: (a) días de descanso médico, y (b) cantidad de accidentes. Esto es todo un desafío ya que la operación exige movimiento de materiales, los cuales, al ser manipulador no adecuadamente podrían generar algún accidente. En el año 2019 la ocurrencia fue de cuatro accidentes por lo general divididos principalmente en: (a) contusiones, (b) lumbalgias, (c) esguinces, y (d) dolores de espalda. Para el año 2020 se tiene un registro de 10 días de descanso médico y en cero los accidentes, en el 2021 no se ha presentado días de descanso médico, ni accidentes laborales.

3.2.6. Alta Rotación del Personal

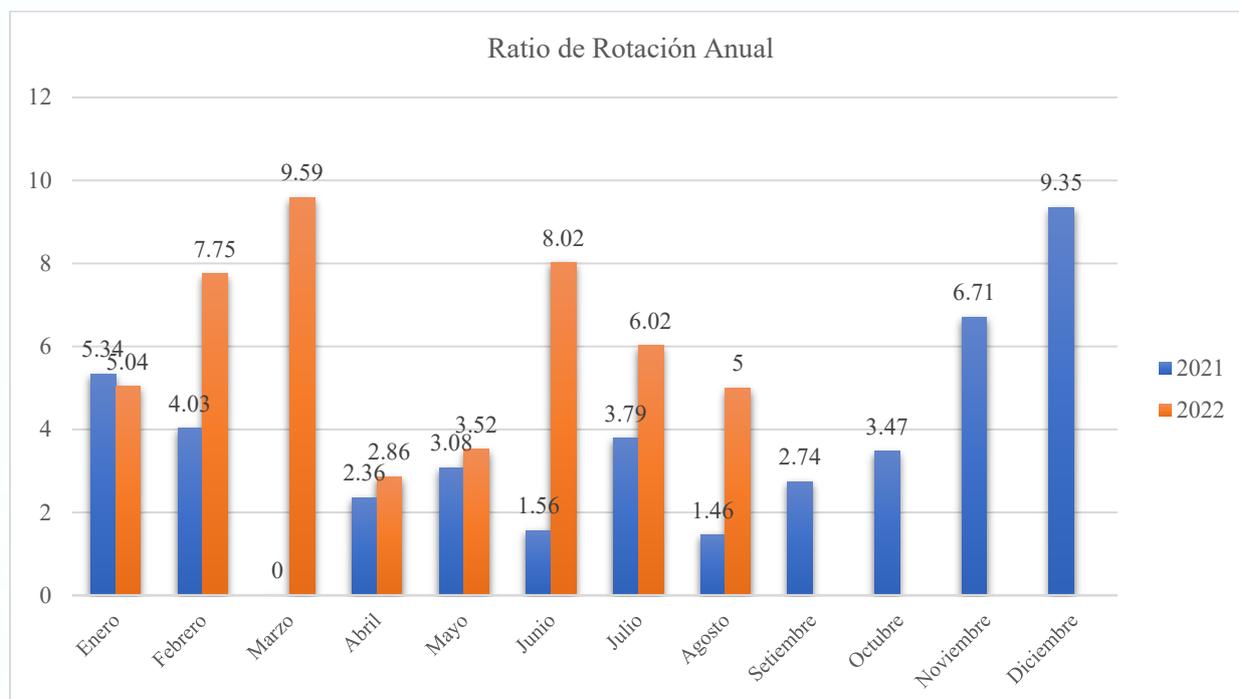
Promart es una empresa que se ocupa mucho por su personal ya que entiende que el éxito de la compañía depende en gran medida del equipo con el que se cuenta, por lo tanto, ha venido implementando distintas políticas para mejorar y mantener el clima laboral. Parte de esta política cimienta sus bases en la misión, visión, valores y en el plan Mega. Este cúmulo de fuerzas logrará que el personal de las tiendas tenga una mayor “*expertise*” y conducirá a minimizar la rotación. Los ratios de rotación de personal son responsabilidad directa del gerente y del área de gestión y desarrollo humano de cada tienda. El ratio máximo que trabaja Promart es de 4% del total del personal y en el caso de Pisco la rotación se encuentra en un 3.26% siendo un porcentaje alto que requiere especial atención ya que afecta directamente a las ventas y al nivel de servicio otorgado a los clientes, asimismo, al existir tanto cambio de personal, carga de trabajo a las personas que se quedan en tienda generando una mayor carga laboral y por ende el pago de horas extras, horas que afectan a la rentabilidad y el EBITDA.

La rotación que se viene registrando en la tienda Pisco en el transcurso del año 2022 tiene una tendencia ascendente y en ciertos meses supera la registrada en el 2021, ver Figura

20. Este parámetro requiere de un análisis con el fin de encontrar las causas y motivos reales de las salidas de los colaboradores.

Figura 20

Ratio de Rotación de Colaboradores 2021-2022



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Trimestral (Segundo Trimestre, p. 2), por C. Carpio, 2022, Lima, Perú: Promart.

3.2.7. Índice de Clima Laboral “Termómetro” se Encuentra por Debajo del 90% Mínimo Aceptable

Como ya se mencionó, Home Centers Peruanos cuentan con el compromiso enfocado en construir el mejor lugar para trabajar. El “Termómetro” el cual es el indicador del clima laboral que registra cada tienda está basado en cinco dimensiones las cuales son: (a) credibilidad, (b) respeto, (c) imparcialidad, (d) orgullo, (e) camaradería los cuales contribuyen también a mantener la certificación anual de *Great Place to Work*. Para el año 2020, los resultados de la tienda Pisco han registrado una reducción en cuatro dimensiones

las cuales se posicionaron por debajo de la meta mínima del 90%: credibilidad (86%), respeto (86%), imparcialidad (85%) y orgullo (89%). Asimismo, el clima Pisco registró el Termómetro 2020 con 87% mostrando un decremento del -7% a comparación del 2019, siendo evaluados 92 de 114 colaboradores. En el año 2021 el termómetro de la tienda fue de 94% con un crecimiento de 7% con respecto al año anterior, las dimensiones evaluadas fueron credibilidad (96%), respeto (95%), imparcialidad (93%), orgullo (98%), camaradería (99%), gestión del talento humano (99%), adicionales GPTW (96%), propósito (99%) y seguridad y salud en el trabajo (99%); importante resaltar que todas las dimensiones evaluadas estuvieron por encima de la meta mínima con un total de 84 colaboradores evaluados.

3.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Esta matriz permitirá bajo los criterios de complejidad y beneficio evaluados por los representantes de la tienda Pisco, lograr una ponderación que permita clarificar el impacto de las acciones en los objetivos de la compañía. El primer criterio de complejidad considerará la cantidad de áreas, personas y procedimientos involucrados en abordar el problema; definiéndose así un mayor valor de calificación a aquellos problemas con mayor grado de dificultad para ser solucionados. El segundo criterio de beneficio estará relacionado al grado de impacto en los objetivos de la compañía una vez se haya abordado el problema. Se le asignará el mayor peso (hasta el valor de uno) al problema que otorgue mayor beneficio en caso sea abordado.

Luego de una evaluación participativa con los representantes de la tienda de Pisco, se llevaron a cabo la definición de los puntajes considerando ambos criterios y evaluando los ocho problemas. Finalmente, la ponderación resultó con un puntaje de criticidad dando como resultado la detección del problema clave el cual registró un alto nivel de complejidad para su desarrollo, sin embargo, brindará un valioso beneficio a la compañía, ver Tabla 12.

Tabla 12*Matriz de Complejidad Versus Beneficio*

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1. El NPS (net promoter score) de la tienda Pisco se encuentra por debajo de la meta del 40%	0.20	8	1.60
2. Incremento de las mermas en la tienda Promart Pisco	0.15	8	1.20
3. Indicadores logísticos con gestión deficiente	0.13	6	0.78
4. Artículos con baja rotación y altos días de inventario en tienda	0.12	6	0.72
5. No se logra la meta anual de “cero de accidentes”	0.10	3	0.30
6. Alta rotación del personal	0.21	1	0.21
7. Índice de clima laboral “Termómetro” se encuentra por debajo del 90% mínimo aceptable	0.09	2	0.18

Nota. Generado con representantes de la tienda Promart Pisco.

3.4. Problema Central

Luego de revisar la puntuación y análisis de la matriz de complejidad versus beneficio junto con el equipo de la tienda Promart Pisco en representación de la Gerente de tienda y subgerentes comerciales y administrativo se evidenció como problema principal la nota obtenida mediante la medición del *Net Promoter Score*. Desde el 2020 el indicador ha registrado una contracción en cada semestre reportándose un promedio de 34% en los años 2020 y 2021, ver Figura 21. Al cierre del 2021, la tienda Pisco registró una calificación de 34,7% (45% de promotores y 11% de detractores), lo cual se traduce en un incremento en el número de clientes detractores, que como máximo debe ser menor o igual al nueve por ciento. Este problema genera que la puntuación que obtiene la tienda Pisco sea baja en cuanto al nivel de gestión reflejándose de manera objetiva en el grado de recomendación de los clientes que son evaluados según el perfil del entrevistado: (a) género, (b) edad, (c) segmento (compradores y no compradores), (d) tipo; y evaluando los motivos de puntuación de valor positivo y negativo.

Figura 21*NPS Evolutivo de la Tienda Pisco 2020-2021*

NPS Evolutivo por tienda								
TIENDA	2020-1-Ene	2020-2-Oct	2021-1-Ene	2021-2-Mar	2021-3-May	2021-4-Jul	2021-5-Nov	Total
La Molina	36 %	41 %	47 %	33 %	50 %	52 %	44 %	43 %
Ate	37 %	48 %	44 %	32 %	40 %	43 %	37 %	40 %
Santa Anita	43 %	27 %	27 %	32 %	41 %	53 %	53 %	39 %
Pro	30 %	32 %	40 %	39 %	46 %	44 %	40 %	39 %
Cajamarca	57 %	37 %	25 %	33 %	22 %	33 %	49 %	36 %
Huánuco	43 %		23 %	43 %	43 %	34 %	23 %	35 %
Pisco	49 %	37 %	27 %	27 %	31 %	34 %	35 %	34 %
Puente Piedra	32 %	34 %	29 %	31 %	34 %	46 %	35 %	34 %
Ica	29 %	35 %	35 %	38 %	29 %	29 %	41 %	34 %
Arequipa	43 %	20 %	14 %	24 %	43 %	47 %	33 %	32 %
Santa Clara	30 %	23 %	31 %	25 %	32 %	40 %	33 %	30 %
San Jerónimo	50 %	27 %	34 %	29 %	25 %	19 %	15 %	28 %
Cusco	36 %	24 %	30 %	19 %	21 %	24 %	19 %	25 %
Juliaca	29 %	36 %	33 %	18 %	16 %	10 %	25 %	24 %
Moquegua	21 %	13 %	23 %	22 %	27 %	11 %	22 %	20 %
Huancayo	27 %	14 %	24 %	14 %	20 %	15 %	22 %	19 %

Nota. Adaptado de Reporte Net Promoter Score (Primer Trimestre), por G. Ayllón, 2022, Lima, Perú: Promart.

La identificación de los datos arriba mencionados permitirá a la tienda tomar mejores decisiones sobre el perfil de los consultores, tipos de productos y servicios, analizando cada uno de los motivos por los que los clientes no recomendarían a Promart, dando la posibilidad a la empresa de generar estrategias claves de fidelización que se verían cuantificadas en una mejor calificación (NPS) y dinero.

3.4.1. Sustancia

Se llevaron a cabo reuniones con las áreas de ventas, servicios y almacén identificándose que la capacitación para brindar un protocolo de calidad es mínima, debido a que solo se brinda una inducción del tema al momento de ingreso del personal y no se vuelve a repetir, asimismo se observó que los colaboradores no conocen el significado ni la importancia del indicador NPS por lo que en su mayoría están preocupados en atender a los clientes de manera rápida y reponer sus productos, descuidando el abordaje a los clientes.

3.4.2. Locación

La responsabilidad recae en los Gerentes de cada una de las Tiendas PROMART, quienes realizan los procesos de cotización y ventas, luego de conocer el servicio a realizarse se comunica con su área de logística para solicitar los materiales de ser necesario, ya que normalmente se cuenta con stock, también asegurar el stock y surtido para asegurar la rotación de estos para y operaciones para trabajo en pasillo, y verificar el personal si irá y si es el adecuado para el tipo de servicio.

3.4.3. Propiedad

El área Marketing es el encargado de realizar las cotizaciones para los productos a comercializar y los espacios alquilar en las tiendas, esta cotización se realiza en base a precios históricos, demanda y estacionalidad. Los metros cuadrados a alquilar se realiza en función a la disponibilidad de los centros comerciales o tiendas, oportunidad de mercado. Las diferentes áreas de la empresa se basan en esta cotización y análisis para realizar los trabajos de diseño del *Layout*.

3.4.4. Magnitud

De continuar con un indicador como el NPS bajo los estándares propuestos, se deduce que la empresa es cada vez menos apreciada por sus clientes con lo cual se traduce en un menor crecimiento por un decaimiento de las ventas. El riesgo se puede agravar si a esto se le suma la entrada de nuevos competidores con un servicio mejorado y que absorban los clientes perdidos. Es por ello por lo que la empresa esta decidida a hacer todo lo que esté a su alcance en mejorar este importante indicador y armar una estrategia que permita llegar al objetivo con el uso eficiente de los recursos. Para lo cual la investigación de la conducta de los compradores es la clave. Desde saber el perfil del comprador hasta que es lo que hace que se tome la decisión de compra, son intereses primordiales de la empresa.

3.4.4. Tiempo

Uno de los indicadores al momento de medir el NPS que más impacta en la decisión del cliente en si son recomendables a sus amigos para comprar artículos para el hogar es en definitiva la atención que recibieron por parte de los asesores de ventas. El tiempo en capacitaciones brindadas con el fin de dar los lineamientos sobre una venta personalizada, de manera experta y amable son muy cortos para poder crear una verdadera filosofía de trabajo y sobre todo una actitud de servicio. Es primordial para la empresa trabajar más en las capacitaciones en habilidades blandas de servicio y ventas para poder así obtener clientes cada vez más satisfechos con su experiencia de compra.

3.5. Conclusión

La tienda Promart Pisco cuenta con objetivos específicos los cuales se vinculan concretamente con el proporcionar un servicio de calidad y entregar a sus clientes un trato de respeto y amabilidad. Para poder medir los niveles de satisfacción de los clientes, la compañía implementó el uso del indicador llamado NPS el cual exterioriza la probabilidad que de un cliente recomiende a otra persona según su experiencia. Luego de realizar un exhaustivo análisis se pudo concluir que el problema principal fue poseer un bajo nivel de recomendación de los clientes el cual se ubicó por debajo del 40%, cifra que se desea superar en el corto y mediano plazo en el periodo 2022 - 2023.

Capítulo IV: Revisión de Literatura

En el presente capítulo se expondrá las principales ideas respecto a cómo ha ido evolucionando la medición de la satisfacción del cliente el cual podría generar una recompra más no ser un indicador de crecimiento para la compañía en el largo plazo; luego se pasará a revisar la fidelidad el cual se destaca en una recomendación dada por el cliente y podría ser un indicador certero para pronosticar el desempeño financiero; finalmente se explorará el Promotor Neto o denominado también Net Promoter Score (NPS) el cual se posiciona como el indicador actual del crecimiento rentable de las compañías.

4.1. Mapa de Literatura

El siguiente mapa de literatura nos permitirá tener una visión general de los conceptos teóricos, ideas y autores a lo largo del tiempo con el fin de abordar el problema central, ver

Tabla 13

Mapa de la Literatura

Tema	Ideas	Autores
Fidelidad del cliente y su evolución hasta la actualidad	Fidelidad del cliente Lealtad del cliente	Oliver (1999), Jacoby, Chestnut (1978), Albert, Y. (1991), Barroso Castro y Martin Armario (1999), Cronin, JJ y Taylor (1992), Berry, LL (1995), Cisneros, G Molina (1996), Ortega, E y Recio, M (1997), Ribera, J (1997), Jones & Sasser (1995), Reichheld (2003), Martínez, M. (2003), Miranda, F. (2007), Sabes, F. (2008), Hartline, M. (2006) y Fonseca, S. (2005)
Formas de Desarrollo de la fidelidad del cliente	Etapas para el desarrollo de la lealtad	McMullan y Gilmore (2003), Rundle-Thiele (2005), Söderlund (2006), Reichheld et al. (2003), Grungman, R (2006), Lidon, J. (2002), Lasarte, C. (2003), Alvarez, J. (2007), Ruiz, G. (2006), Domínguez, C. (2006), Lopes, T. (1999) y Sánchez, G. (2008)
Fidelidad, recomendación y crecimiento de la empresa	<i>Net Promoter Score</i>	Reichheld (2003), Becker (2002), Brunetta, H. (2008), Kotler, P. y Keller, K. (2006), Porter, M. (2008), Cruz, M. (2003), Lecinski, J. (2011), Peydro, F. (2011) y Peppers, D. (2004) ADEX (2020), Meiselman, HL. (2000),
Tendencias y hábitos del consumidor actual	Contexto de pandemia Covid-19	Opaschowski, H. (2001), Paluchova, J. (2017), Rizzolatti, G. (2006), Yoo, M. (2013), Yuksel, A. (2003), Jacoby, J (2006), Kozak, M. (2000) y Martínez Gómez, FJ. (2018)

4.2. Revisión de Literatura

4.2.1. *Fidelidad del Cliente y su Evolución Hasta la Actualidad*

En el transcurso de los años se han ido estudiando diversos indicadores con el fin de determinar el comportamiento del consumidor y su relación con el crecimiento de las compañías. A continuación, se revisarán posturas acerca de la fidelidad del cliente y su evolución hasta la actualidad. Según Oliver (1999) la fidelidad es un compromiso para adquirir un producto o servicio en repetidas veces en el futuro de una marca o varias independientemente de las influencias y la situación externa que puedan ocasionar un cambio a este comportamiento. Sin embargo, Jacoby y Chestnut (1978) sostuvieron que medir solo este comportamiento no permite comprender la parte dinámica del proceso de la fidelidad, pues una compra repetida conducida por exigencias situacionales puede considerarse una falsa lealtad. Jones & Sasser (1995) señalaron que la lealtad es un término más amplio que la satisfacción y es un factor clave para lograr un desempeño financiero sólido a largo plazo. Además, Peppers y Rogers (2011) indicaron que es potestad de una empresa el volcar a sus clientes a las empresas mediante el uso de la información, de esta manera obteniendo una ventaja competitiva y alcanzando su crecimiento objetivo y su rentabilidad máxima.

Por otro lado, García (2005) tomó una diferente postura al enfocarse en la situación de los clientes, siendo estos una comunidad ofrecida de forma gratuita a la empresa, obtenido su fidelidad mediante el beneficio de una serie de ventajas con referencias al servicio que debe proveer la empresa. Por otra parte, Hernández, Fernández & Baptista (2010) indicaron la necesidad de determinar cuáles son los recursos financieros, humanos y materiales que logran llevar a cabo una investigación sobre la realidad de sus clientes, siendo necesario para mantener los servicios ofrecidos acorde con las necesidades que presenten. Además, según Kotler (2012) el poder indicar los estándares de la calidad del servicio brindado por una

empresa y su influencia en la satisfacción de los clientes es necesario el realizar un estudio de campo que garantice la lealtad de estos para con la empresa.

Por otro lado, Donnelly (2009) al realizar una investigación de la relación entre la experiencia del cliente y la lealtad de este, indicó que está definida por la función de los tributos tangibles (sensoriales) e intangibles (simbólicos) los cuales deben ser producidos por el consumidor para que la empresa se encargue de brindar un servicio que sea placentero, significativo y memorable. Finalmente, Reichheld (2003) definió que la voluntad de una persona para fortalecer un vínculo realizando una inversión o sacrificio, es definida como la lealtad y; refirió también, que un cliente leal se caracteriza principalmente de hablar de una empresa o producto en su círculo más cercano promoviéndola de esta manera. De lo expuesto se puede concluir que la lealtad del cliente ha tomado una relevante importancia en los últimos años con la finalidad de estudiar el comportamiento del cliente y pronosticar el crecimiento de la compañía en el largo plazo.

4.2.2. Formas de Desarrollo de la Fidelidad del Cliente

Diversos autores han propuesto diferentes formas en que se desarrolla la fidelidad del cliente, a continuación, se detallarán algunas de ellas. McMullan y Gilmore (2003), plantearon cuatro etapas para el desarrollo de la lealtad: a) cognitiva, b) afectiva, c) conativa y d) acción; ésta última dando como resultado la compra repetida. Por otro lado, Rundle-Thiele (2005) y Söderlund (2006) sostuvieron que la fidelidad no debería ser basada siempre en actitudes positivas del consumidor y en una serie de etapas jerárquicas que desencadenen en la recompra, pues de lo contrario, los consumidores pueden presentar estados de lealtad en mayor y menor grado.

Además, Peppers y Rogers (2011) indican que es potestad de una empresa el volcar a sus clientes a las empresas mediante el uso de la información, de esta manera obteniendo una ventaja competitiva y alcanzando su crecimiento objetivo y su rentabilidad máxima. Así

mismo, García (2005) toma una diferente postura al enfocarse en la situación de los clientes, siendo estos una comunidad ofrecida de forma gratuita a la empresa, obteniendo su fidelidad mediante el beneficio de una serie de ventajas con referencias al servicio que debe proveer la empresa. Por otra parte, Hernández, Fernández & Baptista (2010) indicó la necesidad de determinar cuáles son los recursos financieros, humanos y materiales que logran llevar a cabo una investigación sobre la realidad de sus clientes, siendo necesario para mantener los servicios ofrecidos acorde con las necesidades que presenten. Además, según Kotler (2012) el poder indicar los estándares de la calidad del servicio brindado por una empresa y su influencia en la satisfacción de los clientes es necesario el realizar un estudio de campo que garantice la lealtad de estos para con la empresa. Finalmente, Reichheld et al. (2003) de lo contrario aseveró que la recomendación es el principal indicador de la fidelidad haciendo que el cliente actúe como referencia poniendo su propia reputación expuesta y tendría poca relación con adquisiciones repetidas. Se puede concluir que existen diversas posturas de lo que conlleva la fidelidad, sin embargo, todas apuntan a predecir la rentabilidad de la empresa.

4.2.3. Fidelidad, Recomendación y Crecimiento de la Empresa

Profundizando más en la postura de fidelidad, recomendación y crecimiento de la empresa se revisará la postura de Frederick Reichheld en su investigación publicada en Harvard Business Review titulada “The one number you need to grow”. Reichheld (2003) confirmó que existe una relación positiva entre lealtad y beneficios, pues afirmó que un leve incremento en la lealtad de los clientes contribuye en un crecimiento rentable de la compañía por lo que es importante que la fidelidad se mida y se administre. Así mismo, Reichheld (2003) criticó las mediciones como el índice de retención y las medidas sofisticadas de medición de satisfacción, señalando que son un indicador pobre de lealtad y de carente conexión entre el crecimiento y el comportamiento real del cliente respectivamente. Por otro lado, Alvarez (2006) indicó que el crecimiento de la empresa se encuentra relacionado con la

calidad de los servicios brindados, esto es representado con la mejora continua en todas las áreas de la empresa que busca el satisfacer las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, siendo esto un desarrollo activo tanto en productos como servicios propuestos. De la misma manera, en cuanto al servicio, Bon (2008) indicó que el servicio es el principal medio para poder entregar el valor a los clientes, de esta manera se facilita los resultados que quieran conseguir los clientes para poder asumir riesgos específicos. Adicionalmente, Bastos y Mínguez (2006) definieron como el mantener un correcto manejo de inventarios ayuda a mantener almacenados a servicios y productos que busquen el poder satisfacer las necesidades actuales y futuras en cuenta a la realidad cambiante de sus clientes. En la misma línea, Anaya (2006) buscó establecer a los principios de control interno el cual busca garantizar la exactitud entre las diferencias entre los productos almacenados y los registros correspondientes en el sistema de gestión de la empresa. En cuanto al desarrollo del crecimiento de la empresa, Wong (2005) argumentó que el desarrollo local promueve el crecimiento de la empresa tanto de manera integral como multidimensional, implicando en el aumento de fondos y la participación de sus clientes. De la misma manera, Wong (2005) indicó que el crecimiento de la empresa se ve influenciado por el nivel de gobierno y su participación en el desarrollo económico como sustentable para hacer el crecimiento más eficiente.

Reichheld (2003) revisó extensas encuestas, rediseñó y concluyó que la pregunta que predijera con efectividad el crecimiento para la mayoría de las industrias era “¿Cuántas posibilidades hay de que recomiende (compañía X) a un amigo o a un colega?”. Así mismo, estableció una escala de evaluación en donde diez significa muy probable de recomendar, cinco significa una postura neutral y cero significa absolutamente improbable.

Posteriormente, logró definir el comportamiento del cliente en donde los agrupó en (a) promotores, (b) satisfechos pasivamente y (c) detractores. Los promotores fueron los clientes

que dieron una alta referencia y de volver a comprar, los satisfechos pasivamente dieron una calificación entre siete y ocho y los detractores puntuaron una recomendación entre cero a seis. Finalmente, Reichheld (2003) estableció que la resta del porcentaje de promotores menos el de detractores darían como resultado un indicador poderoso para medir y gestionar la fidelidad de los clientes denominado Promotor-Neto. De lo expuesto se puede concluir que el Promotor-Neto o también denominado en inglés Net Promoter Score (NPS) es hoy en día el indicador crucial para gestionar para el crecimiento de las compañías en la mayoría de las industrias.

4.2.4. Tendencias y Hábitos del Consumidor Actual

Cueva y Molero (2013) en un estudio del comportamiento del consumidor, señalaron que es parte del interés de la sociedad debido a que todos pueden llegar a ser futuros consumidores. En cuanto a la perspectiva de la empresa, ésta es la responsable del marketing haciendo conocer al mercado sus políticas de mercado exitosas. Por otro lado, Barboza (2012) hizo énfasis en el marketing como pieza fundamental para asimilar a los grupos de consumidores y poder iniciar una investigación de mercado en cuanto a la realidad social en la que se encuentran. Además, mencionó la influencia de las redes sociales en el comportamiento del consumidor, logrando una accesibilidad en cuanto a sus experiencias de compras y, al ser canales de comunicación, ayudan a las marcas y empresas en su publicidad. Indicó también que la influencia de las redes sociales irá en aumento en los próximos años. En la misma línea, Líberos (2013) explicó que desde el surgimiento de la internet los hábitos de consumo han ido cambiando, influenciando a la masificación de la publicidad que busca estar sujeta a llevar los servicios de las empresas de acuerdo con sus objetivos. Por otra parte, Braidot (2011) indicó que los cambios estructurales de la sociedad, como lo fue el cambio apresurado de los mercados, hicieron que los consumidores cuenten con conductas cotidianas parecidas en cuanto a su consumo en forma estratégica y haciéndose llevar por anuncios,

generando que se den campañas globales. Además, Espinal (2004) mencionó que la nueva tendencia del mercado es la innovación, la cual contó con ventajas competitivas permitiendo la diferenciación en cuanto a los servicios, generando que se tenga identidad propia y que el mercado cuente con más competencia beneficiando a las empresas principalmente. De la misma manera, Buckingham (2013) buscó conceptualizar el consumo como un fenómeno cultural que trató de satisfacer a las necesidades básicas, teniendo menos que ver los símbolos y significados culturales, viéndose estos cambiados por el estilismo y lo estético. El consumismo buscó el beneficio de las empresas, las cuales deben poder satisfacer estos cambios presentes en la sociedad. Finalmente, según Orlando (2005) indicó que la relación del mercado con los consumidores y con los proveedores siempre será desigual, debido a que existe un fuerte cambio en la visualización de la realidad de la sociedad, visto tanto por cambios políticos y económicos por lo cual las empresas deben beneficiar tanto al mercado como a las propias empresas.

Según Adex (2020) en su informe técnico sobre tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por Covid-19, donde hacen un análisis de las 10 principales tendencias de los consumidores globales tomados de la empresa Euromonitor, señaló las tendencias más relevantes para el sector Retail. (1) Cautívame en segundos: Las empresas deben concentrarse en conocer las preferencias de sus clientes al momento de captar su atención, el consumidor de hoy está expuesto a gran cantidad de información por lo que captar la atención es un reto. (2) Hogares multifuncionales: Debido a la incertidumbre que ha dejado la pandemia de la Covid-19 los consumidores se sienten atraídos por la comodidad en el hogar. Este punto impacta fuertemente al sector Retail, ya que los productos ofrecidos van de acorde con esta nueva tendencia, un claro ejemplo es el trabajo remoto en el cual las personas invierten en artículos que antes no demandaban puesto que han trasladado su oficina a su hogar. (3) Personalización privada: Los consumidores esperan un servicio personalizado, pero para ellos

deben dar acceso a las empresas a sus gustos y tendencias. Se puede rescatar de lo expuesto que con las nuevas tendencias de consumo la empresa debe mantener las mediciones de preferencias y satisfacción del cliente debido a los diferentes factores que afectan la conducta de estos.

4.2.5 Conclusión

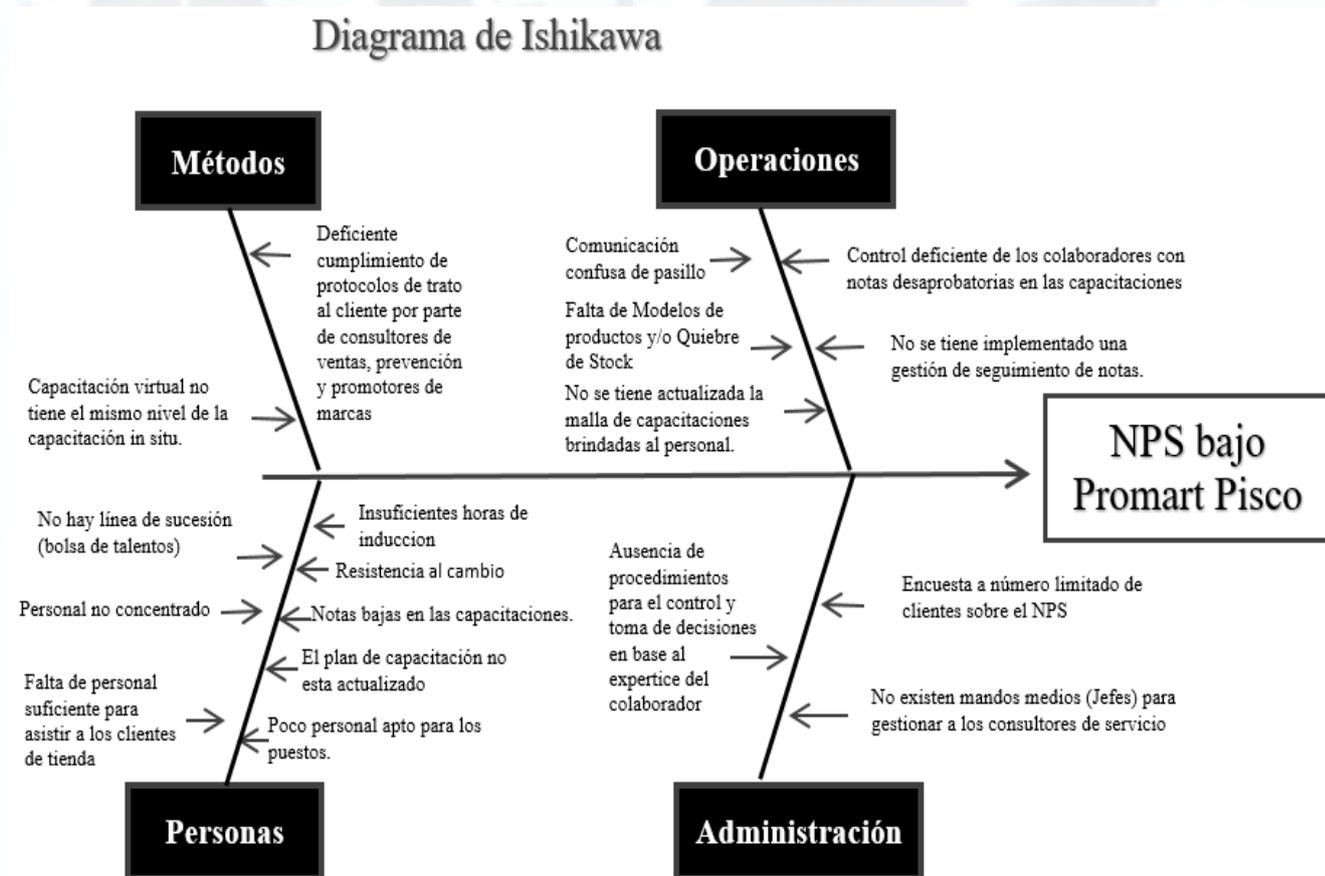
La revisión literaria expuesta ha estado enfocada en ahondar más en las definiciones y la evolución de la fidelidad del cliente, su desarrollo en el tiempo, su conceptualización en la recomendación, métodos de medirla siendo la más cercana el NPS y finalmente las tendencias actuales de los consumidores y qué abordajes debe contemplar la compañía Promart tienda Pisco para los últimos años y la postpandemia en la solución de sus problemáticas estudiadas.

Capítulo V: Análisis Causa – Raíz

En el presente capítulo se identificarán las principales causas raíz identificadas como los motivos de la baja probabilidad de recomendación que tienen las personas de permanecer como clientes de la tienda Promart Pisco. Desde el 2020 el indicador ha registrado una contracción en cada semestre registrando un promedio de 34% en los años 2020 y 2021. Al cierre del 2021, la tienda Pisco registró una calificación de 34,7% (45% de promotores y 11% de detractores), lo cual se encuentra por debajo de la meta del 40% aceptable. Para este análisis se empleará el diagrama de Ishikawa donde permitirá diagnosticar, ordenar y priorizar las causales dividiéndolas en cuatro áreas que se detallarán en la Figura 22.

Figura 22

Diagrama de Ishikawa para el Problema Central de Promart Pisco



Nota. Adaptado de “Introduction to Quality Control” (5ª ed., p.97), por K. Ishikawa, 1997,

Tokio, Japón 3ª Corporation

5.1. Personas

5.1.1. Insuficientes Horas de Inducción al Personal Nuevo

El personal nuevo que ingresa a laborar a Promart tiene solo 15 días de inducción, en este tiempo debe realizar 18 capacitaciones virtuales que equivalen a 23.30 horas de capacitación. Necesitan una nota mínima aprobatoria de 18, sin embargo, este número de horas resulta insuficiente para la cantidad de información que requiere el nuevo colaborador dado la especialización de los productos y servicios que ofrece la empresa.

5.1.2. Resistencia al Cambio

La dotación de tienda tiene un 52% de personal con una antigüedad mayor a un año, lo que genera que tengan hábitos y formas obsoletas de realizar los trabajos. Dichos hábitos les han sido impartidos por personal más antiguo que ellos por lo que cambiarlos resulta una tarea difícil. Asimismo, presentan una resistencia al empleo de nueva tecnología, protocolos y procedimientos compartiendo estas malas prácticas con los nuevos colaboradores.

5.1.3. Calificaciones Bajas en las Capacitaciones

El promedio de las calificaciones de los nuevos ingresos debería ser de 18 como mínimo, sin embargo, más del 60% de colaboradores no logran esta calificación en el primer examen lo cual conlleva a realizar varias tomas de exámenes (dos o tres) con el fin de que puedan lograr la calificación requerida. Esto refleja que la calificación aprobatoria no necesariamente es un indicador de conocimiento pleno de los productos y servicios de tienda.

5.1.4. El Plan de Capacitación Carece de Actualización

El plan de capacitación actual está a cargo de los llamados *elite* quienes son expertos en cada uno de los productos, sin embargo, no cuentan con una licenciatura en metodología de enseñanza virtual. Esto refleja que la calidad del contenido mediante videos carezca de dinámica y no logren captar la atención de los colaboradores. También es importante resaltar que actualmente la empresa maneja un 67% más de *SKU* comparado con el año 2011, por lo

que se hace necesario actualizar los videos de capacitaciones y mejorar la metodología de enseñanza de la *elite*.

5.1.5. Baja Tasa de Personal Calificado para Posiciones

Actualmente la ciudad de Pisco cuenta con solo dos centros de educación superior: Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) y el Instituto Educación Superior Tecnológico “PISCO”. La limitación de centros de educación genera que los estudiantes que terminan la secundaria migren a las ciudades de Ica y Chincha para continuar sus estudios teniendo como consecuencia baja tasa de personas calificadas para puestos de ventas lo cual reduce la oportunidad de contratar talento humano con el perfil requerido optándose por personas con menor grado de instrucción.

5.1.6. Carencia de Línea de Sucesión (Bolsa De Talentos)

La empresa carece de línea de carrera y sucesión definida. El subgerente comercial es quien supervisa directamente a los consultores, sin embargo, no cuenta con un reporte inmediato o *back up* que venga formándose y tome futuras responsabilidades. Esto ha detenido el desarrollo y crecimiento del talento humano generando una alta rotación y baja retención de las personas disminuyendo el *expertise* de los colaboradores de tienda.

5.1.7. Bajo Rendimiento de los Consultores

El rango de edad del personal actual se encuentra entre los 18 y 25 años representando el 80% del personal de ventas. Esto ha generado una alta supervisión debido a la deficiente capacitación, baja conciencia e interiorización de los protocolos de ventas y conducta adecuada hacia los clientes, lo cual genera un bajo rendimiento además de atender otras funciones (reposición de productos, proceso de merma, etc.) que no forman parte de su descripción de puesto.

5.1.8. Escasez de Personal para Atención al Cliente

Uno de los principales reclamos de los clientes es la ausencia de consultores de venta por especialidad. Esto se presenta debido a que las 17 áreas se dividen en cuatro divisiones de ventas lo cual es opuesto a la forma en que se llevan a cabo las capacitaciones, la cual se basa principalmente en las divisiones de ventas. Así mismo, el reporte que se tiene de cobertura de horas es divisional lo cual impide realizar un horario especializado por área de ventas, generando así, que la distribución del personal se base más en un conocimiento empírico que en un análisis real de ventas.

5.2. Operaciones

5.2.1. Control Deficiente de los Colaboradores con Calificaciones Desaprobatorias en las Capacitaciones

El equipo de operaciones, liderado por el Sub-Gerente de Operaciones tiene implementado un proceso basado en evaluaciones al personal de la tienda el cual se despliega a pedido de la Gerencia de Tiendas desde Lima o de forma interna de la Gerente de Tienda Pisco. Dentro de estas evaluaciones se registra un alto porcentaje de calificaciones desaprobatorias, sin embargo, no se lleva un control histórico con el fin de realizar mejoras y análisis de los perfiles de cada colaborador perdiéndose así, la posibilidad de gestionar personas.

5.2.2. Carencia de Implementar un Seguimiento de Calificaciones

Se registra la ausencia de un sistema de gestión de notas donde se genere un historial de rendimientos de los consultores de Promart. Actualmente se llevan registros internos y no en canales formales generándose el riesgo de perder dicha información y oportunidad de llevar un análisis y plan de acción integral. Ante ello, se podría sistematizar, obtener los *KPIs* de participación, aprobación y certificación con el fin de gestionar una mejora continua en lo

referente a las evaluaciones de las capacitaciones locales y nacionales que se despliega frecuentemente en Promart.

5.2.3. Carencia de un Plan de Capacitaciones para el Personal

El área de Operaciones carece de una malla de capacitaciones donde contemple cursos, charlas y protocolos actualizados para el entrenamiento del personal. Así mismo, éstas no se encuentran alineadas a los objetivos estratégicos de la compañía, siendo necesario contar con una actualización de dicho plan donde se contemple los nuevos proyectos, productos y servicios.

5.2.4. Escasos Modelos de Productos y/o Quiebre de Stock

Promart desde el área de Logística tiene un modelo de abastecimiento en función a un algoritmo que automatiza las existencias y reabastece de tal forma que no haya quiebre de stock. Sin embargo, este modelo predictivo no toma en cuenta la nueva demanda del mercado de lo contrario, se basa en el histórico de ventas, lo cual resulta en una insatisfacción del cliente al no considerar modelos nuevos y diversos. Cabe mencionar que existe el procedimiento de pedidos fuera de este proceso, como atenciones especiales la cual se maneja en su mayoría como excepción que, como un procedimiento lineal de gestionar, generando quiebre de stock en algunos periodos estacionales.

5.2.5. Comunicación Confusa de Pasillo

Dentro de las funciones diarias asignada a los consultores, se encuentra la asistencia, acompañamiento y ayuda para atender las consultas respecto a especificaciones del producto o servicio. Sin embargo, debido a los puntos antes mencionados sobre baja capacitación, atención a diversas prioridades y, sobre todo, ausencia de protocolos de atención al cliente, recaen en una baja calidad de atención y recomendación de la tienda.

5.3. Métodos

5.3.1. Deficiente Cumplimiento de Protocolos de Atención al Cliente por Parte de Consultores de Ventas, Prevención y Promotores de Marcas

Se ha tenido hallazgos sobre la atención a los clientes por parte del personal de ventas (consultores), promotores de las diferentes marcas que están dentro de la tienda, así como también de parte de los agentes de prevención que pertenecen a proveedores externos; lo cual genera diversas formas de abordar a los clientes resultando en una fácil insatisfacción al carecer de protocolos oficiales.

5.3.2. Capacitación Virtual Versus Capacitación Presencial

La capacitación actualmente se da mediante videos por áreas, sin embargo, este método no lograría un aprendizaje efectivo en los colaboradores debido a diversos factores y perfiles que desvirtúan el nivel de entendimiento e interacción al ser comparado con el método presencial.

5.4. Administración

5.4.1. Ausencia de Procedimientos para el Control y Toma de Decisiones en Base al Expertise del Colaborador

Actualmente Promart carece de procedimientos para cada casuística que se presenta para el asesor, quien procede a abordar cada situación en función a sus criterios y resultando en una experiencia diferente para cada cliente. Esta interacción afecta directamente en el NPS. Los procedimientos más comunes que se dan son consultas o asesorías sobre materiales de construcción, pisos cerámicos y relacionados, herramientas eléctricas, pinturas e iluminación.

5.4.2. No Existen Mandos Medios (Jefes) para Gestionar a los Consultores de Servicio

Dentro del organigrama no se cuentan con las posiciones de jefaturas por área, sección o división, sólo se cuenta con asesores de servicio quienes reportan directamente al

subgerente quién desarrolla mayormente funciones ejecutivas y baja presencia para el acompañamiento y dirección comercial hacia la primera línea de colaboradores quienes tienen el trato directo con las ventas y el cliente. La tienda Promart Pisco cuenta con 17 áreas y un *staff* de 63 asesores quienes desempeñan las funciones de ventas y asesoría hacia el cliente.

5.4.3. Encuesta a Número Limitado de Clientes Sobre el NPS

Para la encuesta de NPS, se considera 150 clientes y se lleva a cabo en un día del trimestre del año. Para esto, un consultor interno de la sede Lima visita la tienda y ahora a cada cliente que se encuentre inmediatamente abandonando la tienda con el fin de recabar su experiencia mediante un cuestionario. Para tener en cuenta no se consideran clientes de armado, *delivery* o compra *on-line*. Siendo una muestra muy reducida y no estadísticamente representativa, podría arrojar datos no significativos o con alta desviación estándar.

5.4.4. Falta de Tratamiento y Reducción de las Mermas

Como se ha explicado anteriormente, dentro de la problemática que cuenta la empresa está el poder asegurar la validez en su técnica del proceso contable y su expresión final siendo estos, traducidos en un buen manejo de sus estados financieros. Al contar con un personal no capacitado se puede observar cómo el área de contabilidad se rige a través de principios y normas los cuales no son tratados de manera correcta y alineados a los estándares esperados por la planificación de Promart. Es esencial que se tome en cuenta la valorización de los productos fabricados simultáneamente, siendo esto evidenciado por superar el mínimo de las mermas en los productos específicos como pisos y cerámicos; estos deben ser distribuidos contando con el costo principal que generar los ingresos esperados; además, de esta manera se mantienen el valor de los subproductos como desechos en cero siendo no excluidos del costo de los inventarios.

5.5. Matriz de Priorización Causa-Raíz

Con la finalidad de seleccionar, definir y jerarquizar las causas-raíz que se detectaron en el diagrama de Ishikawa desde la que tiene más importancia o la que tendría un mayor efecto positivo se ejecutó una matriz de priorización de causa-raíz, como se observa en la Tabla 14. La calificación se llevó en base a la factibilidad e impacto en la tienda de Promart Pisco.

Tabla 14

Matriz de Priorización Causa-Raíz

Área	Causas	Factibilidad	Impacto	Resultado
Personas	Insuficientes horas de inducción al personal nuevo	3	5	15
	Resistencia al cambio	2	5	10
	Calificaciones bajas en las capacitaciones.	4	2	8
	El Plan de capacitaciones carece de actualización	2	5	10
	Baja tasa de personal calificado para posiciones	2	5	10
	No hay línea de sucesión (bolsa de talentos)	1	5	5
	Bajo rendimiento de los consultores	4	4	16
Operaciones	Escases de personal para atención al cliente	2	5	10
	Control deficiente de los colaboradores con calificaciones desaprobatorias en las capacitaciones	3	4	12
	Carencia de implementar un seguimiento de calificaciones	3	4	12
	Comunicación confusa de pasillo	2	5	10
	Escasos modelos de productos y/o quiebre de stock	1	5	5
Métodos	Deficiente cumplimiento de protocolos de atención al cliente por parte de consultores, prevención y promotores de marcas.	4	5	20
	Carencia de un plan de capacitaciones	2	5	10
	Capacitación virtual versus capacitación presencial	2	5	10
Administración	No existen mandos medios (jefes) para gestionar a los consultores de ventas.	3	5	15
	Encuesta a número limitado de clientes sobre el NPS	2	5	10
	Ausencia de procedimientos para el control y toma de decisiones en base al <i>expertise</i> del colaborador	2	5	10
	Falta de tratamiento y reducción de las mermas	4	5	20

5.5.1. Factibilidad

Es importante que la factibilidad de solución de una causa raíz se base en el corto plazo de tiempo que sea solucionable y la disponibilidad de los recursos requeridos para la misma, por lo que se tomará en cuenta la solución que se pueda llevar cabo de manera más rápida.

5.5.2. Impacto

En este punto se analizará el impacto positivo que tendrá la solución de la causa-raíz en la empresa, tomando como calificación de uno como menor impacto y cinco como el mayor impacto.

5.5.3. Resultado

Se determina según la causa que sume la mayor cantidad de puntos entre factibilidad e impacto y será considerada como el problema principal de Promart Pisco, sin embargo, no necesariamente es la única causa importante dado que se tienen otras con alto impacto en el problema que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

5.6. Conclusión

Teniendo como base la elaboración de la matriz de Priorización Causa-Raíz, se puede exponer que el deficiente cumplimiento de protocolos de atención al cliente por parte de consultores, prevención y promotores de marcas y la falta de tratamiento de las mermas y desmedros son los principales motivos debido a su alta factibilidad e impacto y en los que se enfocarán las alternativas de solución propuestas traducidas en el crecimiento y rentabilidad de la compañía.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

Con el fin de abordar el problema clave de la tienda Promart sede Pisco y sus principales motivos, se ha propuesto las siguientes cinco alternativas: (a) replantear la descripción de puesto y remuneración como estímulo para los gestores logísticos, (b) mejorar los protocolos de manejo de mermas, (c) desarrollar un plan de capacitación integral de los consultores enfocado a la atención del cliente, y (d) incorporación de dos nuevas posiciones para la gestión de mermas y la atención al cliente.

6.1. Alternativas de Solución para el Problema

6.1.1. *Replantear la Descripción de Puesto y Remuneración de los Gestores Logísticos*

Se debe precisar que los trabajadores asignados al área de almacenes son considerados gestores logísticos, dado que se encuentran en la facultad de poder velar por el cuidado y la administración de los procesos esenciales para la distribución de los productos considerando una llegada a tiempo correcto y que garantice la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Con el fin de cumplir el desempeño de este perfil, esta posición debe contar con la correcta descripción de funciones en la que el equipo de Gestión y Desarrollo Humano (GDH) asegure desde brindar una cultura corporativa hasta la buena ejecución de las funciones asignadas al colaborador. Así mismo, se cuenta con la iniciativa de subir la remuneración mínima vital de acuerdo con la normativa nacional a un monto de S/. 1,025.00 nuevos soles para los trabajadores que empiecen a formar parte de las líneas de gestión logística, de esta manera se estima atraer a nuevos aspirantes que busquen la experiencia de trabajar en Promart. En la misma línea, se planea incrementar el sueldo a los trabajadores que cuenten con más de seis meses dentro de la empresa a S/. 1,400.00 nuevos soles, siendo así un incentivo para el perfil de gestor logístico y poder garantizar su permanencia y motivar su desempeño. Todo este plan estará enfocado en buscar solucionar la problemática de contar

con un personal mal capacitado, haciendo deficiente la producción y generando mermas en la tienda.

6.1.2. Mejorar los Protocolos de Manejo de Mermas

Se debe tomar en cuenta que en el caso de Promart Pisco el nivel de merma no es el adecuado y es importante mantener una serie de protocolos que garanticen la seguridad de los trabajadores, además de permitirles encontrarse en un ambiente de trabajo amigable, libre de cualquier tipo de contaminación o peligros que los ayude a enfocar sus acciones en un trabajo con la calidad esperada por la empresa. Por lo que, se encuentra disponible el detalle de mermas por área siendo mayor la merma desconocida que la merma conocida en la Tabla 15. Además, el 80% del total de merma desconocida se encuentra en las siguientes áreas: (a) cables por metro, (b) closets RTA, (c) cubrejuntas, (d) muebles multiuso, (e) aires acondicionados, piscinas, accesorios de herramientas y vinílicos x rollo-percep. Por lo cual, como solución a este escenario se propone plantear protocolos de control de calidad en cada etapa de la cadena de suministro que contemple candados por área y apoyándose de registros para una sólida y limpia trazabilidad. Finalmente, se propone realizar un *onboarding* para los nuevos aspirantes el cual contemple con al menos 15 días de inducción *in-situ* que les permitan el familiarizarse con el área laboral y con sus responsabilidades; siendo que estas deben ir acorde a la planificación que cuenta previamente la empresa.

6.1.3. Desarrollar un Plan de Capacitación Integral de los Consultores Enfocado a la Atención del Cliente

En el caso de los consultores, se puede observar que estos en su mayoría no cuentan con los niveles de capacitación suficientes para poder brindar una atención de alta calidad al cliente, con énfasis en el área de ventas en donde actualmente se registra un bajo desempeño. Por lo tanto, se plantea la solución que incluye mantener una capacitación constante tanto de aspecto técnico; de manera que los vendedores cuenten con el conocimiento suficiente que

les permite brindar una asesoría robusta para con el cliente. Adicional a ello, se propone contar con capacitaciones en técnicas de venta, lo cual mejorará las habilidades blandas de los trabajadores y su interrelación, reflejándose en los niveles de confianza, preocupación y calidad que permitan a los clientes percibir los estándares de recomendación que busca tener Promart.

Tabla 15

Detalle de Mermas Promart Pisco 2021 (soles)

General	Conocida	Desconocida	Merma Total	Ratio %	Acum %
Cables Por Metro	0	7,595.40	7,595.40	17.81%	17.81%
Closets Rta	989.7	4,378.60	5,368.30	12.59%	30.40%
Cubrejuntas	152.1	4,035.50	4,187.70	9.82%	40.21%
Aires Acondicionados	0	3,517.20	3,517.20	8.25%	56.83%
Muebles Multiuso	340	3,230.30	3,570.30	8.37%	48.59%
Accesorios De Herramientas	0	3,080.00	3,080.00	7.22%	71.44%
Vinílicos X Rollo-Percep	0	2,680.80	2,680.80	6.29%	77.72%
Alambre Recocado - Percep	0	2,244.40	2,244.40	5.26%	94.90%
Clarificadores Y Reguladores	8.1	2,167.40	2,175.60	5.10%	100.00%
Listelos	629.6	1,826.80	2,456.30	5.76%	89.64%
One Piece	1,130.20	1,495.30	2,625.50	6.16%	83.88%
Piscinas	2,390.80	758.00	3,148.80	7.38%	64.21%
Total	5,640.60	37,009.80	42,650.40	100.00%	

Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Mensual (Segundo Trimestre, p. 3), por F. Salas, 2022, Lima, Perú: Promart.

6.1.4. Incorporación de Dos Nuevas Posiciones para la Supervisión de Mermas y

Supervisión de Atención al Cliente

Se debe señalar que en la tienda Promart Pisco, el tránsito de la merma puede tener tres frentes en donde pueda generarse: (a) durante la entrega externa a la tienda desde el centro de distribución, (b) en la zona de almacén y (c) en la zona de ventas (mercadería expuesta). Actualmente el equipo de la tienda está conformado por 19 operarios en almacén, 53 consultores, 10 gestores de ERT (equipo de recuperación de tienda), un analista de

inventario y un jefe de prevención. Viendo el tamaño de los equipos de trabajo, considerando los frentes en donde se genera la merma y considerando que no se cuenta con una supervisión y control de los hallazgos de las mermas, se ve necesario incorporar a un supervisor que implemente controles y mejoras en las mermas con énfasis en aquellas en donde no se identificó su origen (mermas desconocidas). Así mismo, como parte del acompañamiento y monitoreo de los 53 consultores quienes son los que participan de manera directa con la experiencia de compra del cliente, se incorporará un supervisor de atención al cliente quien liderará la implementación del protocolo de los consultores, monitoreos y planes de acción ante los hallazgos y reclamos del cliente.

6.2. Evaluación de Alternativas

Para poder evaluar las alternativas previamente descritas se hará uso de la metodología de Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución, las cuales buscarán contemplar los temas más significativos a la hora de tomar en cuenta estas soluciones, tales como son: (a) el costo, (b) el beneficio, (c) la oportunidad, (d) el impacto, (e) el tiempo, y (f) el riesgo, detectándose que para el problema clave la solución más relevante es buscar un punto estratégico de distribución para los agregados, solución que logró el mayor puntaje y en consecuencia debería llevarse a cabo su implementación en el corto plazo, ver Tabla 16.

6.3 Conclusión

De las cuatro alternativas propuestas y orientadas a abordar el problema principal, dos fueron las que lograron un mejor puntaje debido a su beneficio e impacto: (a) desarrollar un plan de capacitación integral para los consultores enfocado a la atención del cliente y (b) incorporación de dos nuevas posiciones para la gestión de mermas y supervisión de atención al cliente. Ambas alternativas y su plan de implementación serán desarrolladas en el siguiente capítulo con la finalidad de realizar su ejecución en el corto plazo.

Tabla 16*Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución*

Alternativas de solución	Costo 15%	Beneficio 15%	Oportunidad 30%	Impacto 25%	Tiempo 15%	Subtotal	Riesgo	Total
a) replantear la descripción de puesto y remuneración de los gestores logísticos	5	6	4	4	6	4.75	20%	3.95
b) mejorar los protocolos de manejo de mermas	8	5	4	6	7	5.7	15%	4.85
c) desarrollar un plan de capacitación integral para los consultores enfocado a la atención del cliente	8	7	4	7	7	6.25	15%	5.4
d) incorporación de dos nuevas posiciones para supervisión de mermas y supervisión de atención al cliente.	4	8	7	7	3	6.1	15%	5.25

Nota. Desde 1= bajo hasta 10 = alto

Capítulo VII: Plan de Implementación

En el presente capítulo se expondrán las fases para la puesta en marcha de las dos alternativas de solución: (a) desarrollar un plan de capacitación integral para los consultores enfocado a la atención del cliente y (b) incorporación de dos nuevas posiciones para la gestión de mermas y supervisión de atención al cliente. Así mismo, con el fin de conocer los recursos tanto financieros como humano se precisarán las actividades claves que conllevarán a que las soluciones sean llevadas a cabo con éxito. Adicionalmente, con el objetivo de asegurar la implementación con un horizonte de tiempo, se mostrará mediante un diagrama Gantt con el periodo estimado de ejecución y monitoreo de cada actividad. El plan constará de una etapa de ejecución de 16 semanas una vez aprobado por la gerencia de la tienda Promart Pisco. Finalmente, se precisarán los factores de éxitos y los riesgos que podrían presentarse y sus abordajes.

7.1 Fases de Implementación para Alternativas de Solución

A continuación, se detallarán las fases de la implementación y su propósito: (a) fase 1, descripción del proceso actual, (b) fase 2, identificación de las deficiencias actuales, (c) fase 3, opciones de solución planteadas por el grupo consultor.

7.1.1. Desarrollar un Plan de Capacitación Integral para los Consultores Enfocado a la Atención del Cliente

Fase 1. Descripción del Proceso de Capacitación. Actualmente la tienda Pisco cuenta con un *staff* de 46 consultores quienes son los que contribuyen de manera más cercana con la experiencia de compra de los clientes reflejada en el indicador NPS. El entrenamiento de ingreso u *onboarding* que se realiza al ingreso de un nuevo consultor, en años anteriores, estuvo ejecutado por el gerente de tienda quien pregonaba la historia de la compañía y la generación de la cultura naranja, haciendo una inducción más acompañada y tangible por los nuevos empleados. Actualmente, el entrenamiento del consultor es llevado a cabo mediante la

plataforma virtual llamada *We connect* como parte del relanzamiento digital de la compañía denominado Promart 2.0 (2022). Dicha inducción se lleva a cabo mediante *tablets* y tiene una duración de dos semanas (Apéndice B). Luego de ello, la responsable de gestión y desarrollo humano realiza una introducción para el consultor acerca de la tienda y finalizado esto, el consultor está apto para iniciar sus funciones. Finalmente, durante las jornadas diarias de trabajo se realizan pautas de diez a 15 minutos (*Breafing*) donde el gerente y/o subgerente de la tienda mencionan las metas de venta del día y algún anuncio importante para los consultores. Basados en este proceso actual se propone establecer el Protocolo del Consultor 2.0, que incluirá protocolos de atención al cliente, manejo de situaciones difíciles, técnicas de venta, capacitación en proyectos, etc., asimismo estos procesos serán supervisados de manera constante mediante la implementación del puesto de Supervisor de Atención al Cliente quien estará encargado de liderar, capacitar, supervisar y controlar que la atención al cliente de Promart Pisco sea de la mejor calidad.

Fase 2. Identificación de Deficiencias en el Proceso de Capacitación. A

continuación, se detallarán las deficiencias detectadas en el proceso de capacitación de consultores:

- Al incorporarse la plataforma *We connect*, las inducciones para consultores que recién se incorporan, han perdido el tacto humano e interacción inicial de gerencia y áreas soporte en donde se iniciaba el primer contacto y transmisión del compromiso del trato experto y amable para con el cliente-
- Luego de tomar el curso virtual, el calificativo mínimo es de 18, punto en el cual el nuevo consultor luego de varios intentos logra ese puntaje y estaría apto para reportarse a sus funciones. Sin embargo, se denota una baja interiorización de la cultura naranja durante la metodología virtual.

- El rol del gerente y la responsable de gestión del desarrollo humano se ven apartados o desvinculados en esta nueva plataforma de inducción hacia los consultores.
- La duración de la inducción toma casi la mitad de la jornada diaria (4.5 horas) y tiene una duración de diez días, tiempo en donde el consultor se autogestiona y no se logra asegurar que la inducción la concluya de manera adecuada o se generen espacios de diálogo ante consultas.
- Se carece de un protocolo definido donde se describa el paso a paso que deben seguir los consultores para abordar de manera adecuada a los clientes.
- Se carece de técnicas de ventas tanto en la inducción y con una frecuencia establecida con el fin de continuar desarrollando las competencias de ventas y trato adecuado del consultor para con el cliente.
- Se carece de un monitoreo y definición de su frecuencia con el fin de detectar desviaciones reportadas por los clientes acerca de la atención recibida por los consultores.
- Actualmente el equipo de trabajo carece de una cultura de mejora continua y empleo de herramientas de retroalimentación con el fin de abordar a los consultores y viceversa.

Fase 3. Optimización del Proceso de Capacitación. Para optimizar el proceso de capacitación se han propuesto las siguientes mejoras:

- Contar con los servicios de una empresa experta en el rubro de técnicas de ventas que fortalezca la involucración de la gerencia y gestión del talento humano, brindando las herramientas adecuadas para las mejoras continuas de los consultores.

- Establecimiento de los monitoreos con frecuencia semestral de los clientes con el fin de registrar el nivel de experiencia del cliente. Para esto, se deberá contar con un servicio de auditoría externa por parte de la consultora mediante metodologías de clientes incógnitos u otra que reflejen el nivel de satisfacción del cliente.
- Establecimiento del Protocolo del Consultor 2.0, el cual describirá los pasos que deberán ejercer los consultores de manera exclusiva para con los clientes. Además, el protocolo contará con una serie de situaciones difíciles y formas de cómo enfrentarlas de manera exitosa. El protocolo será revisado con la consultora y aprobado por gerencia y el área de GDH, para su posterior difusión oficial en la tienda e incorporación en el material de inducción del consultor (Apéndice C).
- La empresa consultora brindará herramientas de abordaje como *feedback*, *one to one*, entre otros; con el fin de abordar los desvíos registrados en el desempeño de los consultores. Para el abordaje y mejora continua de los consultores, se contará con un nuevo supervisor de atención al cliente quien tomará el liderazgo de los consultores y las medidas de acción ante los hallazgos de monitoreos semestrales establecidos. El entrenamiento se brindará para todo el equipo de trabajo y se realizará una capacitación más a profundidad para la gerencia, la responsable de GDH y el supervisor de atención al cliente.

7.1.2. Incorporación de Una Nueva Posición para la Supervisión de Atención al Cliente

Fase 1. Descripción Del Proceso. Promart Pisco solo cuenta con la información que brinda el reporte de NPS de manera mensual, sin embargo, se carece de una supervisión

directa e indirecta del servicio que brinda cada colaborador. Se desconoce de las estrategias de ventas y desarrollo de acciones que sirvan para realizar mejoras en la atención.

Fase 2. Identificación de Deficiencias en la Supervisión. A continuación, se detallarán las deficiencias que generan la ausencia de supervisión en los procesos de atención al cliente

- La nota promedio en los años 2020 y 2021 ha sido de 34%, la media de la empresa es de 40%.
- Pisco registró una calificación de 34,7% (45% de promotores y 11% de detractores), lo que se traduce en un incremento en el número de clientes detractores, que como máximo debe ser menor o igual al nueve por ciento
- Ante los nuevos ingresos de consultores y realización de la inducción virtual a través de la plataforma *We connect*, se carece de un responsable que brinde acompañamiento cercano de la inducción y calificación aprobatoria, además de transmitir el Protocolo del Consultor 2.0 alineados a los valores de la compañía a cerca del trato experto y amable hacia el cliente.
- Ante un equipo numeroso de consultores de atención al cliente, se carece de un responsable que vele por el monitoreo y acompañamiento del desempeño individual.
- Ante el diagnóstico de la atención del cliente como resultado de la auditoría externa (consultoría) e interna (NPS), se carece de un responsable que tome el liderazgo de los planes de acción y monitoreo de estos con el fin de levantar las observaciones.
- Ante reclamos suscitados por parte de los clientes que realicen una compra en tienda o compra virtual, no se cuenta con un responsable que gestione en la tienda las soluciones de manera oportuna y efectiva.

Fase 3. Optimización del Proceso de Supervisión. A continuación, Se proponen los siguientes puntos con el fin de optimizar y perfeccionar la supervisión.

- Se iniciará con la solicitud, aprobación y reclutamiento del supervisor de control de mermas según los procedimientos de gestión de talento humano. El perfil debe contar con experiencia en protocolos de venta, atención al cliente y supervisión de equipos de trabajo.
- Se iniciará con la solicitud, aprobación y reclutamiento del supervisor de atención al cliente según los procedimientos de gestión de talento humano. El perfil debe contar con experiencia en manejo de personas y manejo de herramientas de abordaje al personal a cargo, además de servicio de atención al cliente y manejo de reclamos.
- El supervisor participará en la redacción del Protocolo del Consultor 2.0, además de su difusión oficial e implementación verbal y visual en la tienda.
- Se desarrollará de un Plan de Capacitaciones del equipo de consultores donde contemple el contenido y frecuencia de los tópicos a tratar en los cuales deberán estar contemplados el Protocolo del Consultor 2.0, uso del *feed back*, casuística de la atención al cliente, manejo de situaciones difíciles con el cliente, entre otros importantes.
- Se implementará un Plan de seguimiento del consultor en caso se reporte desviaciones o falta al Protocolo del Consultor 2.0 con el fin de reforzar y continuar concientizando acerca de la cultura y valores de la compañía hacia el cliente.
- Ante el reporte de la auditoría externa e interna, el supervisor de atención al cliente será quien liderará los planes de acción e implementación antes los hallazgos y no conformidades de la tienda Pisco.

- En casos de reclamos del cliente ocurridos en la tienda, el supervisor será quien tomará las medidas de corrección y correctivas.
- Posteriormente, se buscará la incorporación de beneficios por bonos de venta creando un programa de bonificaciones por metas con el fin de mejorar el reconocimiento de los consultores.

7.1.3. Incorporación de Una Nueva Posición para la Supervisión de Gestión de Mermas

Fase 1. Descripción Del Proceso. Uno de los problemas que más adolecen a la tienda Promart Pisco es la merma, la cual se divide en dos categorías: (a) merma conocida y (b) merma desconocida (ver Capítulo I). Haciendo el corte al segundo semestre del 2022, la tienda Pisco registró el indicador de merma en un 0.56%, ver Figura 23, estando muy cercano a superar el mínimo aceptable y por encima de lo registrado en el 2021; con un total de S/. 142,208.00 y distribuyéndose en S/. 61,460.00 y S/. 80,747.00 la merma conocida y desconocida respectivamente. Si bien se conoce que son 22 las razones de la merma conocida, aún hay causales importantes por identificar de la merma desconocida y trabajar en su reducción. Realizando el corte para el 2do semestre del 2022, se puede concluir que las líneas con mayor valor de desmedro fueron: (a) pisos, 15%, (b) herramientas (14%), (c) electricidad (12%), baños (9%), entre otros más; como las más recurrentes (Tabla 17).

Figura 23

Total de Merma Acumulada – 2do Semestre – 2022



Nota. Adaptado de Presentación Gerencial Mensual (Tercer Trimestre, p. 4), por F. Salas, 2022, Lima, Perú: Promart.

Tabla 17

Valor de la Merma Desconocida – Primer Semestre – 2022

Área	Merma Conocida	Merma Desconocida	Suma Total (miles de soles)	% Representación
A10 PISO	14,579	6,112	20,690	15%
A04 HERR	7,294	11,927	19,220	14%
A07 ELEC	1,216	15,304	16,519	12%
A11 BAÑO	9,509	3,141	12,650	9%
A06 FERR	1,683	8,180	9,863	7%
A18 JARD	4,932	4,091	9,023	6%
A14 ORGA	4,375	3,359	7,735	5%
A01 MATE	1,231	6,232	7,463	5%
A12 COCI	1,086	4,493	5,579	4%
A09 PINT	2,054	3,473	5,527	4%
A08 GASF	888	4,486	5,374	4%
A22 EHO	3,155	1,205	4,359	3%
A15 ILUM	2,510	1,530	4,040	3%
A16 LIMP	881	2,975	3,856	3%
A03 PUER	1,056	2,723	3,779	3%
A13 MUEB	3,391	279	3,670	3%
A17 AIRE	1,089	757	1,846	1%
A05 TEND	533	482	1,015	1%
Total general	61,460	80,747	142,208	100%

Nota. Adaptado de Presentación de Servicio al Cliente Trimestral (Tercer Trimestre, p. 5), por F. Salas, 2022, Lima, Perú: Promart.

Actualmente, en la tienda Pisco se ha detectado que la merma puede generarse en tres zonas: (a) zona de entrega en tienda desde el centro de distribución, (b) zona de almacén y, (c) zona de venta (mercadería exhibida al cliente). Así mismo, debido a que el producto viaja a través de esas zonas y es manipulado por equipos de trabajo diferentes y sin supervisión, se pierde la oportunidad de detectar el origen de posibles daños, mala manipulación, mal almacenaje y/o hasta hurtos. La gestión de la merma se lleva a cabo por el equipo de recuperación de tienda (ERT), quienes luego de una revisión y autorización, disponen del producto dañado en la zona de merma (Apéndice D). La comunicación de la merma se realiza de manera totalizada de la tienda Pisco y se reporta mediante un correo semanal al área responsable (Apéndice E).

Fase 2. Identificación de Deficiencias en la Supervisión. A continuación, se detallarán las deficiencias identificadas en la supervisión actual de la tienda Promart Pisco:

- Se carece de una mirada integral de las tres zonas donde transita los productos y se genera la mayor probabilidad de afectación de la mercadería y sin poder identificar los motivos ocasionándose así, la merma desconocida.
- Ante un numeroso equipo de trabajo que compone la gestión del almacén y la alta interacción con la zona de ventas, se pierde la trazabilidad de ocurrencia y registro tanto de la zona y de usuarios con la finalidad de realizar una investigación con enfoque a la mejora continua.
- Se carece de una supervisión enfocada a la trazabilidad del trayecto de la mercadería hasta su exhibición final, donde se empleen controles, cuantificación, filtros y registros de ocurrencia de las mermas.
- Se carece de protocolos de manejo, manipuleo y almacenaje adecuado de la mercadería como parte de los planes de reducción de merma.

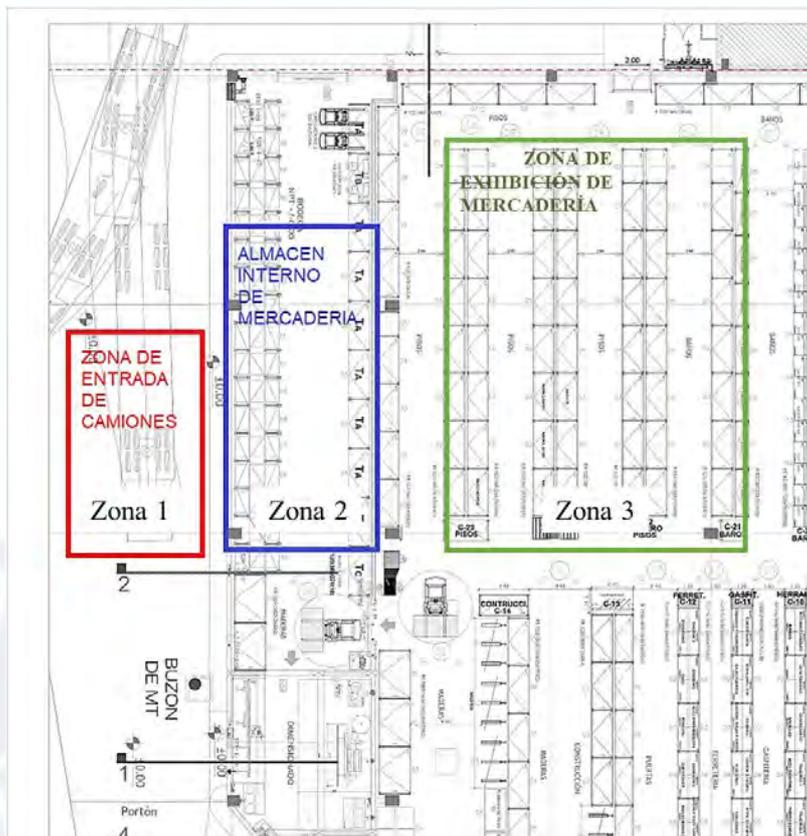
Fase 3. Optimización del Proceso de Supervisión. Se proponen los siguientes puntos con el fin de perfeccionar la supervisión en ambos frentes.

- Se iniciará con la solicitud, aprobación y reclutamiento del supervisor de control de mermas según los procedimientos de gestión de talento humano. El perfil debe contar con experiencia en control y calidad en procesos.
- Se procederá a implementar listas de control mediante un *check-list* (Apéndice F) en las tres zonas de transición de la mercadería con el fin de detectar el origen de la merma iniciando con énfasis en aquellas que se registran como desconocida, ver Figura 24.

- .

Figura 24

Plano de Promart Pisco



Nota. Adaptado de Share Point de Gerencia Space Planing, por E. Ibarra, 2021, Lima, Perú: Promart.

- Según la Figura 24, deberá implementarse lista de verificación (*check-list*) en la zona de entrada de camiones y en la entrada y salida del almacén interno de mercadería. Para poder determinar si la merma se produjo al entrar la mercadería por parte del proveedor, al subir la mercadería al almacén interno, y finalmente al salir la mercadería del almacén interno hacia la tienda.
- Se procederá a definir y redactar el protocolo de buenas prácticas en el manejo de mercaderías y su difusión oficial. Además de establecer pautas diarias de cinco minutos donde se toquen dichos tópicos y mejoras propuestas por el mismo equipo de almacén.

- Ante hallazgos de detección de mermas, el supervisor será el responsable de iniciar una investigación y planes de acción con el fin de reducir escenarios similares en el largo plazo. Para la apertura y cierre del hallazgo/no conformidad del proceso deberá contemplar herramientas de control de procesos como responsables, acciones de corrección y correctivas, control de efectividad entre otros.
- El supervisor emitirá un reporte quincenal como parte de las primeras acciones de implementación el cual será revisado por gerencia.
- Establecimiento de indicador/es del desempeño del proceso de control de mermas.
- Se instalarán cámaras con el fin de contar con una evidencia y registro en casos de apertura de una investigación.
- Se iniciará con la solicitud, aprobación y reclutamiento del supervisor de atención al cliente según los procedimientos de gestión de talento humano. El perfil debe contar con experiencia en manejo de personas y manejo de herramientas de abordaje al personal a cargo.

7.1.4. Implementación de KPIs para Dos Propuestas de Solución

A continuación, se exponen los siguientes indicadores de desempeño con la finalidad de realizar una gestión eficiente de la implementación:

1. Indicador para medir el nivel de incidencias en la zona de ingreso de mercadería desde el centro de distribución principal. Frecuencia diaria.

$$\text{KPI} = \frac{\text{Número de bultos con incidencias}}{\text{Número total de bultos}}$$

Objetivo: Registrar como máximo el 10% de mercadería con incidencias.

2. Indicador para medir el nivel de incidencias en las cinco áreas más sensibles/críticas en la zona de almacén. Frecuencia semanal.

$$\text{KPI} = \frac{\text{Número de productos con incidencias}}{\text{Total de mercadería - muestra}}$$

Objetivo: Registrar como máximo el 10% de mercadería sensible/crítica en almacén con incidencias.

- Indicador para medir el nivel de incidencias en las cinco áreas sensibles/críticas en la zona *home*. Frecuencia semanal.

$$\text{KPI} = \frac{\text{Número de productos con incidencias}}{\text{Total de mercadería - muestra}}$$

Objetivo: Registrar como máximo el 10% de mercadería sensible/crítica en zona *home* con incidencias.

- Indicador para medir el nivel de Incorporación de las Capacitaciones al Consultor. Frecuencia semanal.

$$\text{KPI} = \frac{\text{Número de notas de crédito por mala atención/mercadería no conforme}}{\text{Total de notas de crédito}}$$

Objetivo: Registrar como máximo el 10% de notas de crédito por mala atención/ mercadería no conforme

- Indicador para medir el nivel de incorporación del Protocolo del Consultor 2.0. Frecuencia semanal.

$$\text{KPI} = \frac{\text{Número de conductas ejercidas por el consultor}}{\text{Total de conductas establecidas}}$$

Objetivo: El 90% de los asesores con nota ≥ 18 .

7.1.5. Conclusión

Con las propuestas de solución orientadas con énfasis en la supervisión de procesos y equipos de trabajo, se busca reducir el índice de mermas identificando aquellas mermas que son desconocidas y minimizando la ocurrencia de las que son detectadas en la misma tienda Pisco. Así mismo, se explora la solución de incrementar el desempeño de los consultores mediante un mejor acompañamiento, apoyándose de un protocolo específico denominado

Protocolo del Consultor 2.0 en donde el equipo de consultores se especializará y será supervisado en una atención de calidad hacia el cliente. Las propuestas están alineadas a incrementar el nivel de satisfacción y por consecuencia de decisión del cliente de elegir a la tienda Pisco y asegurando el poder de recomendación a familiares y amigos, mediante esta implementación y medición se puede asegurar mejorar el indicador NPS, consiguiendo indicadores que impacten directamente en el nivel de servicio e incremento de venta que la tienda busca.

7.2 Actividades Claves

El plan de implementación incluirá las siguientes actividades: (a) aprobación de presupuestos, (b) contratación de nuevas posiciones, (c) plan de capacitaciones, (d) convenio con empresa consultora. A continuación de describirán cada una de ellas.

7.2.1 Aprobación de Presupuestos

La primera fase constará en la comunicación y el involucramiento de la gerencia del conglomerado de tiendas de Promart, con el fin de dar a conocer el objetivo de las alternativas de solución y disponer de los recursos y tiempos necesarios. En la segunda fase, se elevará a aprobación el presupuesto requerido para ambas alternativas de solución, ver Tabla 18, importante indicar que todos los presupuestos planteados en la Tabla 18 ingresarán al presupuesto anual de la empresa y solo en el caso de la inversión en los Servicios de Consultoría se realizará por única vez. Finalmente, se presentará a gerencia el avance semestral de lo ejecutado y posteriormente la presentación de resultados obtenidos.

Tabla 18*Inversión para Propuesta de Gestión de Mermas y Atención al Cliente*

Detalle	Valor unit	cantidad	Total S/
Supervisor de gestión de mermas	1800	14	25,200.00
Supervisor de atención al cliente	2500	14	35,000.00
Servicios de consultoría	35000	1	35,000.00
Auditoría externa	5000	1	5,000.00
cámaras de seguridad	5000	1	5,000.00
Total			105,200.00

7.2.2 Contratación de Nuevas Posiciones

Con el objetivo de liderar ambas propuestas de solución, se consideró la contratación de dos nuevas posiciones: (a) supervisor de gestión de mermas y (b) supervisor de atención al cliente. Una vez obtenida la aprobación de presupuestos, se iniciará con la primera fase en donde se contará con el soporte de GDH en la descripción de puesto de ambas posiciones y luego de la aprobación de gerencia de tienda, se pondrán a concurso externo. Para la segunda fase, se continuará con el proceso de entrevistas. Finalmente, se incorporará a los nuevos supervisores, se realizará el *onboarding* y revisión de funciones acompañado de gerencia de tienda y GDH el cual estará enfocado en transmitir los objetivos del plan de implementación y los frentes que liderarán cada uno de ellos.

7.2.3 Plan de Capacitaciones

El plan de capacitaciones será desarrollado por el supervisor de atención al cliente para los consultores y la capacitación con soporte del área de gestión de desarrollo humano. Ambos hitos tendrán dos fases de ejecución. En la primera fase se realizará una comunicación oficial por parte de gerencia de tienda hacia todas las áreas con el fin de transmitir las nuevas medidas que se iniciarán con el equipo de consultores el cual contribuirá en la mejora de la experiencia del cliente. En la segunda fase se coordinará con el área de gestión del talento humano, el supervisor de atención al cliente y la consultora el desarrollo y

definición del Protocolo del Consultor 2.0, el cual será revisado y aprobado por gerencia de tienda. En la tercera fase, se comunicará a los consultores el lanzamiento del nuevo protocolo el cual regirá de manera oficial un día después de dicha comunicación. En la cuarta fase, se brindará la capacitación a los consultores en donde se reforzará la conducta mejorada para la atención a los clientes. En la última etapa, se llevarán a cabo los monitoreos a cerca del desempeño de los consultores y según la auditoría externa e interna programada.

7.2.4. Convenio con Empresa Consultora

Para el plan de contratación de empresa consultora en técnicas de ventas, se establecerán las siguientes fases: (a) reunión con proveedores, (b) forma de pago, (c) firma de convenio y, (d) puesta en marcha. En la primera fase se iniciará una licitación como parte de las políticas de compras en donde en un versus de costo beneficio se elegirá a la consultora ganadora. Posteriormente, en la segunda fase, la gerencia de tienda solicitará la aprobación a la gerencia financiera según las condiciones de pago acordados con el proveedor. Para la firma de contrato, participará la gerencia de tienda, el responsable de GDH y el área financiera en donde se detallarán las condiciones del servicio y cumplimiento de estos mismos en los plazos establecidos. Finalmente, para la puesta en marcha, la consultora emitirá el plan de trabajo y plazos meta los cuales será revisados y aprobados por la gerencia de tienda. Los puntos para ejecutar serán acompañados por el área de GDH y el supervisor de atención al cliente.

7.3 Gráfico de Implementación Gantt

En la Tabla 19 y Tabla 20, se muestra el diagrama de Gantt que se proyectó para la implementación de las dos alternativas de solución propuestas en donde se detalla el tiempo y las responsables involucrados para el cumplimiento de las actividades. Se proyectan 16 semanas de ejecución al cierre del año 2022 y para el año 2023, se proponen monitoreos

quincenales en el frente de mejora de mermas y de forma semestral para el frente de conducta mejorada de los consultores.

7.4. Factores Clave de Éxito

Los factores claves para el éxito son los que facilitarán la viabilidad de las soluciones planteadas. A continuación, se detallarán las habilidades claves y los posibles riesgos que podrían presentarse seguido de las recomendaciones brindadas por el presente estudio de consultoría:

7.4.1. Habilidades Clave

- El aumento del *Net Promoter Score*, siendo este indicador que indirectamente permite a la empresa proyectar un crecimiento sostenible acompañado de generar una buena reputación para con sus futuros clientes.
- Reducción del origen de las mermas dentro del proceso logístico, siendo que la merma conocida debe en lo posible originarse en el centro de distribución principal, de esta manera y sumada las buenas prácticas de almacenaje, se logrará reducir las ocurrencias, contar con un proceso logístico más limpio y que motive a sus colaboradores a seguir en la mejora de sus procesos.
- El mejorar los indicadores logísticos mediante una gestión más eficiente, enfocándose en el cuidado de la precisión del inventario garantizando la disposición de los productos puestos a la venta.
- Mejorar los niveles de satisfacción de los colaboradores, a través de una mayor atención a las inducciones y las capacitaciones brindadas por los líderes de áreas y GDH los cuales estarán enfocados a formar consultores expertos en atención al cliente y por consiguiente el aumento del *Net Promoter Score*.

Tabla 20

Plan de Implementación – Segunda Fase

		Set-22				Oct-22				Nov-22				Dic-22				Ene-23				Feb-23				Mar-23				Jun-23				Set-23				Dic-23							
1. Incrementar el nivel de recomendación de la tienda Pisco (NPS)	Responsable	S1	S2	S3	S4																																								
A. Plan de entrenamiento con consultora																																													
Elección de empresa consultora	GT, GDH																																												
Periodo de capacitaciones - Etapa 1 - nivel de jefaturas	GDH, SAT, GT																																												
Periodo de capacitaciones - Etapa 2 - nivel de consultores	GDH, SAT																																												
B. Protocolos del Consultor 2.0																																													
Redacción y publicación - Protocolo de atención al cliente	SAT, consultora																																												
Aprobación y difusión	SAT, GT																																												
Capacitaciones	SAT, GDH																																												
C. Auditoría interna (NPS) y externa																																													
Auditoría externa - Cliente incognito	SAT, consultora																																												
Levantamiento de hallazgos de auditoría	SAT, GT																																												
Revisión de resultados NSP 2023 - Trimestral	SAT, GT																																												

Notas: gerente de tienda = GT, responsable de GDH = GDH, supervisor de gestión de mermas = SGM, supervisor de atención al cliente = SAT,

jefe de almacén =JA, jefe de prevención = JP

7.4.2 Riesgos

Resistencia al Cambio. Es una conducta que podría registrarse de los colaboradores al incorporar nuevos miembros al equipo y con funciones específicas de supervisión. Para ello se recomienda enfáticamente hacerlos parte del cambio y la mejora que se desea lograr. El presente estudio de *business consulting* recomienda vincular a los colaboradores desde la primera comunicación oficial como parte del liderazgo del gerente de tienda como también de los avances y logros que se vendrán registrando con el fin de seguir forjando el compromiso de toda la tienda Promart Pisco.

Comunicación Deficiente de Funciones. Al incorporar nuevos supervisores, podrían darse situaciones de duplicación de funciones u omisión de responsabilidades. El presente estudio de *business consulting* recomienda trabajar en la comunicación efectiva con los supervisores, reuniones con frecuencia definida donde se refuercen las funciones y alcances de cada supervisor y transmitir con énfasis el objetivo que se desea alcanzar con las dos alternativas de solución. El rol del gerente de tienda y con el soporte del área de GDH serán claves, así mismo, considerar pautas de *coaching* para mandos medios siempre son buenas herramientas para el trabajo en equipo.

Insuficiente Capacitación al Personal Responsable. Aquí es importante revisar y hacer seguimiento cercano de los convenios celebrados con la empresa consultora en términos de calidad del servicio y plazos establecidos. El presente estudio de *business consulting* recomienda un alto involucramiento de gerencia de tienda como del área GDH con el fin de obtener los resultados esperados.

7.5 Conclusiones

Este capítulo es de gran importancia pues permitirá al equipo de la tienda Promart Pisco estructurar las fases que se deben seguir para una factible implementación de las dos alternativas de solución reconociendo; los recursos, tiempo, aprobaciones y resultados de

viabilidad a mostrarse en los plazos y periodos sugeridos Es indispensable que se tenga un lineamiento claro y sistemático desde la alta gerencia hasta los mandos medios y colaboradores. Así mismo, se plantearon los factores claves de éxitos y los riesgos que como todo cambio o acción disruptiva podrían presentarse en el equipo de trabajo a lo que la gerencia de tienda Pisco deberá asumir un rol clave de dirección y garantizar un correcto plan de implementación.



Capítulo VIII: Resultados Esperados

Las alternativas de solución están enfocadas en generar un impacto positivo para el NPS, indicador que registra la tienda Pisco por debajo de la meta y que la posiciona como una tienda con oportunidades de mejora según el ranking nacional del conglomerado de tiendas. A continuación, se presentarán los resultados cualitativos y cuantitativos esperados.

8.1 Resultados Cualitativos

Ante la implementación de controles y la supervisión de la merma con el fin de reducir la desconocida y lograr un mejor manejo de la conocida, se espera reducir las incidencias y por ende las notas de crédito (incrementar la buena experiencia de los clientes). Así mismo, con la mejora y supervisión en el nivel experto de los consultores hacia la atención al cliente, se proyecta un incremento en el indicador NPS (promotores), reduciendo así, a los detractores. Finalmente, la empresa podrá contar con un acceso a valiosa información con las auditorías externas a través del cliente incognito donde podrá anticiparse con correcciones y medidas correctivas para el largo plazo.

8.2 Resultados Cuantitativos

8.2.1 Resultados Generales

En la Tabla 21 se podrá visualizar la descripción de los beneficios y metodología de medición de las acciones claves de la implementación.

8.2.2 Resultados Específicos

Luego de ejecutado el plan de capacitación y asesoramiento de la consultora, se espera ver en el siguiente semestre una mejora en los valores de NPS y como esta mejora se transforma en el incremento de ventas. Para esta etapa, se espera que las ventas aumenten hasta en un cinco por ciento. Así mismo, con la implementación de las mejoras para la reducción de la merma desconocida, implica que los valores se minimicen por cada tipo de producto en un 60% estimado. Por lo que el ahorro sería el siguiente (Tabla 22):

Tabla 21*Beneficios y Metodología de Medición de las Alternativas de Solución*

Implementaciones	Beneficios	Forma de Medición
Protocolo Consultor 2.0	Mejorar la experiencia del cliente	NPS, crecimiento de ventas
Supervisor de atención al cliente	Plan de capacitaciones a consultores, medidas corrección y correctivas ante reclamos en tienda	NPS, auditoría externa
Supervisor de gestión mermas	fortalecimiento de la cadena de abastecimiento. Reducción de mermas en inventarios Reducción de notas de crédito debido a daños en mercadería	Menor pérdida en inventarios, NPS, notas de crédito
<i>Check-list</i> y control de procesos	Identificación de ocurrencias de mermas en tienda	Medición de merma total,
Cámaras de vigilancia para reducir mermas	Detección de mermas no identificadas, investigación efectiva	menor pérdida en inventarios

Tabla 22**Ahorro por Reducción de Merma Desconocida**

Producto	Merma Total
Cables Por Metro	4,557.24
Closets RTA	2,627.16
Cubrejuntas	2,421.30
Aires Acondicionados	2,110.32
Muebles Multiuso	1,938.18
Accesorios De Herramientas	1,848.00
Vinílicos X Rollo-Percep	1,608.48
Alambre Recocido - Percep	1,346.64
Clarificadores Y Reguladores	1,300.44
Listelos	1,096.08
<i>One Piece</i>	897.18
Piscinas	454.80
Total	22,205.82

Gracias a estas medidas se proyecta una disminución en la merma como un ingreso indirecto, así como el crecimiento en ventas por el aumento del NPS (Tabla 23).

Tabla 23*Detalle Costo Beneficio de Plan de Implementación Promart Pisco*

Total de ingresos proyectados Miles de Soles	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
crecimiento en ventas por NPS		1,618.45	1,699.37	1,784.34	1,873.56	1,967.24
Ahorro en mermas		22.21	22.87	23.56	24.26	24.99
inversión	- 40.00	1,640.66	1,722.24	1,807.90	1,897.82	1,992.23
TIR	4107%					

En suma, lo mencionado va a permitir mejorar el margen operativo y el margen neto en el horizonte de cinco años propuesto en cuanto a las mejoras realizadas (Tabla 24).

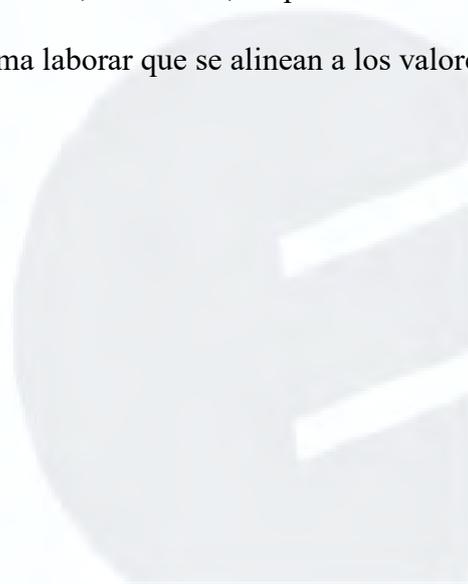
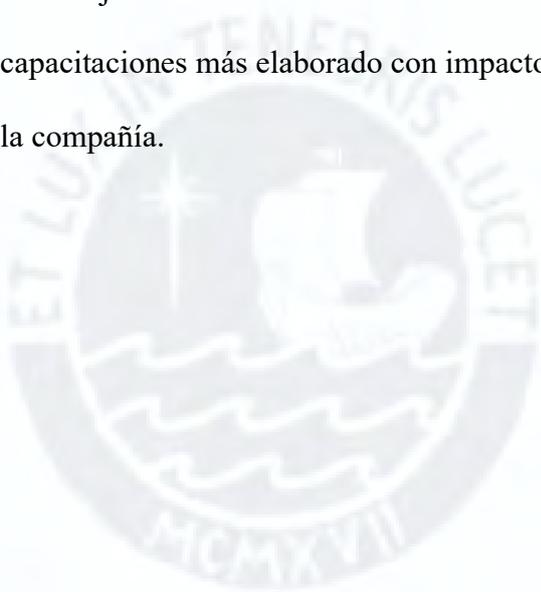
Tabla 24*Resultados Esperados de Promart Pisco*

EBITDA antes de IFRS16	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
crecimiento en ventas por NPS	1,618.45	1,699.37	1,784.34	1,873.56	1,967.24
Ahorro en mermas	22.21	22.87	23.56	24.26	24.99
Ventas orgánicas	34,613.59	37,036.54	39,629.10	42,403.14	45,371.36
Total de ingresos proyectados	36,254.25	38,758.79	41,437.00	44,300.96	47,363.58
Costo de ventas	-24,389.26	-26,074.13	-27,875.84	-29,802.51	-31,862.82
Utilidad Bruta	11,864.99	12,684.66	13,561.16	14,498.45	15,500.76
Utilidad Scanner	9,931.90	10,618.02	11,351.72	12,136.31	12,975.32
Gastos logísticos	-1,837.80	-1,964.76	-2,100.52	-2,245.70	-2,400.95
Gastos de personal	-4,327.09	-4,626.02	-4,945.68	-5,287.50	-5,653.04
Gastos de ocupación	-1,915.59	-2,047.92	-2,189.43	-2,340.76	-2,502.58
Gastos de operación	-984.05	-1,052.03	-1,124.72	-1,202.46	-1,285.59
Gastos de tiendas	-7,226.73	-7,725.98	-8,259.84	-8,830.72	-9,441.21
Otros operacionales	56.4	60.29	64.46	68.92	73.68
Gastos de administración y venta	-9,006.19	-9,628.36	-10,293.68	-11,005.14	-11,765.95
EBITDA antes de IFRS16	2,858.80	3,056.29	3,267.48	3,493.32	3,734.82

8.3 Conclusiones

La mejora a un nivel experto de atención al cliente y la reducción de mermas desconocidas permitirá a la tienda Promart Pisco generar un incremento en el nivel de recomendación de los clientes traduciéndose en mayores ventas y una reducción de costos relacionados a desmedros respectivamente. El principal motivo de valor negativo calificado por el cliente en la encuesta de NPS (*no hay stock del producto, lo había visto/comprado*

antes pero en este momento no hay) el cual representó el 17% entre los 18 motivos registrados, afecta directamente la satisfacción y recomendación del cliente; pues un deficiente manejo de mermas se traduce en una variación del stock que no logra ser detectado una vez que esta “no hay stock es que unas entre que se deduce El ahorro por reducción de desmedros está estimada en S/. 22,205.82 y el incremento de ventas proyectado estaría estimado en S/. 1,618.45 para el primer año. Además, se tendrán beneficios adicionales como una estandarización en la logística de la tienda producto de un mayor control y supervisión en el manejo de la mercadería desde su entrada hasta su venta, así mismo, un plan de capacitaciones más elaborado con impactos en el clima laboral que se alinean a los valores de la compañía.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- El área más crítica en merma en los últimos dos años es el área de Pisos, representando el 15% en 2021 y 2022, siendo uno de los principales motivos que el 55% de los productos que ingresan en esta área son de origen chino, lo que genera que la probabilidad de daños debido a una mala manipulación desde que ingresa el producto a la tienda hasta ser exhibido sea superior a la de los productos nacionales.
- Actualmente la merma total se ha incrementado en un 132% tomando la comparación del año 2021 versus el 2022, pasando de un total de merma de 0.43% al 0.57% respectivamente lo cual refuerza la alternativa de solución propuesta respecto a introducir un protocolo de buenas prácticas y de supervisión cercano con el fin de mantener y reducir la generación de la merma.
- La tienda Pisco muestra un crecimiento en sus ventas desde su inauguración en el año 2015 siendo la única Homecenter en la ciudad de Pisco, es decir cuenta con una competencia directa, punto que es importante tomar ventaja y continuar trabajando en mejorar el nivel de recomendación del cliente hacia familiares y amigos (indicador NPS).
- Promart carece de un plan de capacitación de ventas para los consultores, es decir, dentro de la inducción que se les da a los consultores, no se ha tomado en cuenta la importancia de contar con protocolos y capacitaciones de técnicas de ventas que son necesarios para el crecimiento del equipo de trabajo y la experiencia del cliente.

- El principal problema de la tienda es el NPS debido a que es la percepción directa que tiene el cliente del servicio brindado por la empresa y traduciéndose en un incremento o disminución de las ventas. Este indicador actualmente está por debajo de lo esperado con un 34.7% de recomendación (siendo lo mínimo esperado 40%), indicador con oportunidad de mejorar el nivel de detractores y clientes que puedan migrar de una posición neutra a una de promotor.
- La empresa no cuenta con un nivel de mandos medios para supervisar y controlar procesos de merma ni de protocolos de atención lo cual se define como parte de los motivos del problema central. Actualmente el subgerente asume varios roles teniendo una sobrecarga laboral e insuficiente supervisión en la gestión de mermas y desarrollo de consultores en la tienda Promart Pisco.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda que el gerente de tienda de Pisco este a cargo de la implementación, supervisión y control de las recomendaciones de este BC, la implementación se llevará a cabo mediante la metodología de gestión de proyectos.
- En razón de que las ventas de Promart han sobrepasado significativamente las proyecciones iniciales, se recomienda que las gerencias de Infraestructura y Finanzas lleven a cabo proyecciones de ventas con escenarios optimistas y/o moderados con la finalidad de que las mermas producidas por mala manipulación, mal almacenamiento y/o deterioro de mercadería no se incrementen a más del 0.57%.

- Se recomienda que la gerencia de Recursos Humanos implemente y desarrolle un departamento de Capacitación, el cual deberá desarrollar en un breve plazo la elaboración de manuales y protocolos de atención al cliente con la finalidad de instituir una cultura de servicio al cliente basándose en los valores de la empresa.
- Se recomienda que la jefatura de Recursos Humanos desarrolle un estudio para el análisis de los motivos de abandono laboral y se determine e identifique las causas que generan dicho evento.
- Se recomienda que el gerente general disponga un comité que analice y revise los perfiles del personal a contratar conformado por las jefaturas de Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas y Comercial, lineamientos que serán proporcionados por la oficina matriz de la empresa con la finalidad de adecuar el perfil del colaborador a los clientes de cada sede descentralizada.
- Se recomienda que la Gerencia de Operaciones implemente y desarrolle herramientas de análisis estadístico mediante el uso del programa Excel, que permita obtener un historial a nivel mensual y anual sobre las causas y/o motivos de merma de los últimos cinco años.
- Se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos mediante el nuevo departamento de Capacitación genere un registro de notas y cursos mediante el uso de un Sistema Integrado de Gestión (SIG) que permita la elaboración de una base de datos histórica de los últimos cinco años del desempeño de cada uno de los colaboradores.

Referencias

Administradora Jockey Plaza Shopping Center S.A. (2019). *Memoria anual 2019*.

Recuperado de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/B.%20MEMORIA%20AJPSC%202018.pdf>

Al cash, los temas económicos de mayor actualidad (2019). *Revista Business*, 16-17.

Recuperado de [https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2019/07/2019-07-](https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2019/07/2019-07-17-Los-temas-econ%C3%B3micos-de-mayor-actualidad-Al-cah-Revista-Business.pdf)

[17-Los-temas-econ%C3%B3micos-de-mayor-actualidad-Al-cah-Revista-Business.pdf](https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2019/07/2019-07-17-Los-temas-econ%C3%B3micos-de-mayor-actualidad-Al-cah-Revista-Business.pdf)

Área de Logística (2021). *Portal Share Point de Promart*. Lima, Perú.

Asmat C. (2020). *Centros comerciales: retos y oportunidades. Reporte semanal*.

Departamento de Estudios Económicos. Scotiabank. Recuperado de

[https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-](https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2020/junio/20200604%20sem_es.pdf)

[peru/PDFs/semanal/2020/junio/20200604%20sem_es.pdf](https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2020/junio/20200604%20sem_es.pdf)

Asociación de Centros Comerciales y Entretenimientos del Perú (ACCEP). (2020).

Asociados. Recuperado de <http://accep.org.pe/es/asociados/>

Asociación de Exportadores. (2020). *Informe Técnico*. Recuperado de

[https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/05/TENDENCIAS-Y-](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/05/TENDENCIAS-Y-HABITOS-DEL-CONSUMIDOR-2020-Y-SU-IMPACTO-POR-COVID-19.pdf)

[HABITOS-DEL-CONSUMIDOR-2020-Y-SU-IMPACTO-POR-COVID-19.pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/05/TENDENCIAS-Y-HABITOS-DEL-CONSUMIDOR-2020-Y-SU-IMPACTO-POR-COVID-19.pdf)

Ayllón, G. (2022). *Reporte Net Promoter Score de Promart*. Lima, Perú.

Banco Central de Reserva del Perú (2022). *Gerencia Central de Estudios Económicos. PBI*

por sectores. Gráficas anuales. Recuperado de

[https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04999AA/ht](https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04999AA/html/2011/2021/)

[ml/2011/2021/](https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04999AA/html/2011/2021/)

Banco Central de Reserva del Perú (2022). *Ica: Síntesis de Actividad Económica Julio 2022*.

Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2022/sintesis-ica-07-2022.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (2022). *Reporte de Inflación Setiembre 2022*. Recuperado

de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2022/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2022.pdf](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2022.pdf)

BBVA Research (2019). *Sector Retail. Evolución reciente, perspectivas de corto plazo y características del consumidor*. Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-sector-retail/>

BBVA Research (2016). *Sector Retail*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>

Carpio, C. (2022). *Presentación Gerencial Trimestral de Promart*. Lima, Perú.

Cámara de Comercio de Lima. (2013). *Informe sectorial: Comercio (CCL)*. Recuperado de

<https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosector/iscomercio.pdf>

FMI revisa “marcadamente a la baja” PBI de Perú en el 2020: -13.9%. (2020). *Diario*

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-revisa-sustancialmente-a-la-baja-pbi-de-peru-en-el-2020-14-noticia/?ref=gesr>

Herrera, R. (2021). *Presentación Gerencial de Logística de Promart*. Lima, Perú.

Home centers: Promart mejora en recordación, pero Sodimac continúa en el top. (2020).

Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/home-centers-promart-mejora-en-recordacion-pero-sodimac-continua-en-el-top-home-center-sodimac-maestro-promart-ferreterias-ipsos-noticia/?ref=ecr>

Ibarra, E. (2021). *Presentación Gerencial Space Planing Promart*. Lima, Perú.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2019). *Empresas Productoras de Cemento y Asociación de Productores de Cemento*. Recuperado de <http://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2020). *Informe Técnico-Producción Nacional-N° 06-junio 2020*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-produccion_abril-2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2022). *Boletín Estadístico N°01 – Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2021*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2021.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza (ENAHO) 2004 – 2021*. Recuperado de <https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/red-observatorios-socio-economicos/osel-ica/fuentes-osel-ica/>
- Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand Loyalty*. New York, NY: Wiley.
- Jones, T.O., Sasser, W.E. Jr. (1995). Why satisfied customer's defect. *Harvard Business Review*, 73, 88–99.
- Ley N° 31480. Ley que autoriza la disposición de la compensación por tiempo de servicios a fin de cubrir las necesidades económicas causadas por la pandemia del COVID-19. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-disposiciones-reglamentarias-par-decreto-supremo-n-011-2022-tr-2074467-2/>
- Ley N° 31478. Ley que faculta el retiro extraordinario de los fondos privados de pensiones en el contexto de la pandemia covid-19 en el año 2022. *Diario El Peruano*. Recuperado

de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-faculta-el-retiro-extraordinario-de-los-fondos-privados-ley-n-31478-2069536-1/>

- McMullan, R., & Gilmore, A. (2003). The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis in Marketing*, 11, 230-243.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- OSIPTEL (2022). PUNKU. *El portal de a la información de las telecomunicaciones*. Recuperado de <https://punku.osiptel.gob.pe/>
- Perú-Retail (2019). *Negocio de retail representa el 10.7% del PBI del Perú*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/negocio-de-retail-representa-el-10-7-del-pbi-peru/>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press
- Perú Retail. (2020). *Los Homecenter en el Perú: el negocio que apunta al 26% de participación*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/los-homecenters-peru-apunta-un-26-de-participacion/>
- Perú Retail. (2020). *Ecommerce en Perú registra el mayor crecimiento en la región*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-registra-el-mayor-crecimiento-en-la-region/>
- Reichheld, F. (2003). El único número que necesita hacer crecer. *Harvard Business Review*, 81(42), 46-54. Recuperado de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Reichheld, F. F. (2004). *Lo único que necesita para crecer*. Harvard Deusto. Barcelona, Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/97417?page=2>.
- Rundle-Thiele, S. (2005). Exploring loyal qualities: Assessing survey-based loyalty measures. *Journal of Services Marketing*, 19(7), 492-500.

- Salas, L. (2018). “E-commerce” genera mayor acceso a cadenas de mejoramiento. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-09/e-commerce_genera_mayor_acceso_a_cadenas_de_mejoramiento.pdf
- Salas, F. (2020). *Presentación Gerencial Trimestral de Promart*. Lima, Perú.
- Salas, F. (2022). *Presentación Gerencial Mensual (Tercer Trimestre)*. Lima, Perú.
- Salas, F. (2022). *Presentación Gerencial Trimestral de Promart*. Lima, Perú.
- Sarras, F. (2021). *Presentación Gerencial Trimestral de Promart*. Lima, Perú.
- Seminario, B., Palomino, L., & Pastor, G. (2020). *Perú: Estimando el Impacto Macroeconómico de COVID-19*. Recuperado de <http://focoeconomico.org/2020/05/08/peru-estimando-el-impacto-macroeconomico-de-covid-19/>
- SENAMHI (2022). *Pronostico del tiempo para Ica*. Recuperado de <https://www.senamhi.gob.pe/main.php?dp=ica&p=pronostico-detalle>
- Söderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with multi-item scales. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 76-98.
- Vásquez, A. (2020). *Intercorp y Parque Arauco, de igual a igual en número de centros comerciales*. Mercado Negro. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/retail/intercorp-y-parque-arauco-de-igual-a-igual-en-numero-de-centros-comerciales/>

Apéndice A: Entrevista a Flor Sarras, gerente de Promart sede Pisco

Se realiza una entrevista a Flor Sarras, gerente de la empresa sede Pisco, disgregados en aspectos políticos, sector retail, administración y gerencia, marketing y ventas, almacén y logística.

Punto de Vista Político

- ¿Cómo afecta la política de gobierno a sus actividades?

El gobierno actual genera gran inestabilidad, debido a que los clientes no tienen la seguridad de invertir o no su dinero en el arreglo de su casa y están destinando el mayor parte del gasto netamente en comida.

- ¿Cómo afecta la crisis mundial al negocio retail, en términos de oferta y demanda?

La inflación genera que los precios de los productos que se ofrecen suban (precio) generando una caída en las ventas y por lo tanto en la rentabilidad del negocio, a pesar de esto, el formar parte de un grupo sólido como Intercorp genera confianza en el futuro y con respecto a la oferta se tiene gran preocupación por parte de los proveedores extranjeros debido a los altos costos de transporte que encarecen los precios y generan sobrecostos a la empresa.

- ¿Los cambios constantes de funcionarios en las Direcciones de los Ministerios han afectado el normal desarrollo de las ventas en la empresa?

Claro que sí, debido a que cada cambio de funcionario genera una nueva visión con respecto a las inversiones afectando directamente a las pequeñas empresas y por lo tanto al cliente final.

Punto de vista del sector retail

- ¿Cómo ha afectado la vuelta a la normalidad luego de la pandemia del COVID 19 en su sector?

El sector retail construcción tuvo un crecimiento inesperado en épocas de 'pandemia, debido a que los clientes al no poder salir de casa se dedicaron a remodelarla generando crecimientos sostenidos incluso todo el 2021, sin embargo, al masificarse las vacunas y relajarse las restricciones en la totalidad de sectores comerciales ha generado que los clientes destinen sus ingresos hacia otras fuentes como esparcimientos, vestido, turismo, etc.

- ¿Cómo ha afectado al sector, el alza en los precios de combustible a nivel mundial?

El principal problema es la subida en los precios de transporte desde China debido a que los contenedores están costando hasta 300% más de lo normal, esta tarifa genera quiebres en los productos que ofertamos y aumento de precio al cliente final.

Punto de vista de la administración y gerencia

- ¿Cómo controla a sus subordinados?

La base de la empresa es el clima laboral con una genuina preocupación por los colaboradores, reconociendo y promoviendo la creatividad y productividad.

- ¿Cómo califica el clima laboral en su empresa?

La empresa forma parte del ranking de Great Place to Work y como sede Pisco estamos en el puesto 18 de 33 tiendas a nivel nacional, basado en estos números y la experiencia en la misma tienda la calificación que daría a la tienda sería de 90.

Punto de vista del marketing y ventas

- ¿Qué porcentaje aproximadamente a crecido su empresa en los últimos 5 años?
- Hemos pasado de vender 1.5 millones en el 2015 a un promedio de ventas en el 2022 de 3.5 millones de soles.
- ¿Sabe usted qué participación del mercado posee con respecto a la competencia en la ciudad?
- Con respecto al posicionamiento somos líderes en la ciudad de Pisco y no se tiene una competencia directa de iguales proporciones a nosotros.

- ¿La empresa ha generado buena rentabilidad en los últimos años? ¿Cómo le va con el Ebitda?

La tienda en los últimos 3 años ha generado la rentabilidad esperada por la compañía, teniendo un ebitda favorable para este año de S/.600 000 número que se encuentra por encima de la media de la compañía.

Punto de vista del almacén y logística

¿Cómo le va con respecto al inventario actual? ¿Tiene mercadería sin rotación?

El inventario actual de la tienda es de casi 8 millones de soles de los cuales aproximadamente 2.5 millones es mercadería sin movimiento con stock para más de 1 año.

¿Tiene algún problema con respecto al almacenamiento logístico?

La tienda no cuenta con un almacén propiamente dicho, debido a que al inicio de operaciones no se esperaban las ventas que actualmente se tienen, es por este motivo que el almacenamiento de productos como electro hogar no son los correctos y se tienen pocas semanas del stock que realmente se necesita ocasionando quiebres continuos de productos como el cemento, pisos, pegamentos, artículos de limpieza, etc.

Se procede a realizar una entrevista al equipo gerencial de la empresa, buscando identificar lo siguiente:

- Identificar las oportunidades de mejora.
- Conseguir información que sirva para incrementar las ventas y nos de la tienda.

El perfil de los participantes es el siguiente:

- Profesionales con alta motivación y productividad.
- Tienen una genuina preocupación por el negocio.
- Desean hacer línea de carrera en la empresa, más del 70% tiene más de 3 años en la empresa.
- Forman parte del sector retail y se identifican con él.

- Debido a la naturaleza del negocio tienen capacidad de toma de decisiones bajo presión.
- Cada una de sus decisiones repercuten en los miembros de la empresa.



Apéndice B: Inducción con plataforma *We Connect*

– WeConnect

PROMART 2.0



Actualmente, el entrenamiento del consultor es llevado a cabo mediante la plataforma virtual llamada *We connect* como parte del relanzamiento digital de la compañía denominado Promart 2.0 (2022). Dicha inducción se lleva a cabo mediante *tablets* y tiene una duración de dos semanas

Apéndice C: Protocolo Consultor 2.0 – Propuesta



El protocolo será revisado con la consultora y aprobado por gerencia y el área de GDH, para su posterior difusión oficial en la tienda e incorporación en el material de inducción del consultor

Apéndice D: Disposición Final de Mermas – Tienda Pisco



La gestión de la merma se lleva a cabo por el equipo de recuperación de tienda (ERT), quienes luego de una revisión y autorización, disponen del producto dañado en la zona de merma.

Apéndice E: Comunicación de Mermas



La comunicación de la merma se realiza de manera totalizada de la tienda Pisco y se reporta mediante un correo semanal al área responsable.

Apéndice F: *Check List* – Control de Mermas – Sugerido

PROMART PISCO		CHECK LIST DE CONFORMIDAD DE RECEPCIÓN			FECHA	
FECHA DE LLEGADA DE LA MATERIAL		<input type="text"/>			numero	000001
DATOS GENERALES DE LA MERCADERÍA						
PROVEEDOR: RESPONSABLE DE ALMACEN:						
DETALLE DE LA MERCADERIA						
Código	Descripción	CANTIDAD	UNIDAD	Área Destinada	¿Es material inventariable?	
					SI	NO
Espacio llenado por responsable de Almacén						
FECHA DE RECEPCIÓN					<input type="text"/>	
N° Recepción:					<input type="text"/>	
Observaciones:					<input type="text"/>	
.....						

Se procederá a implementar listas de control mediante un *check-list* (Apéndice F) en las tres zonas de transición de la mercadería con el fin de detectar el origen de la merma iniciando con énfasis en aquellas que se registran como desconocida.