



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**“La gestión de proveedores en el desarrollo de estrategias y acciones  
comerciales en el Canal Corporativo de PROMART”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

**AUTOR(ES)**

Espinoza Hernandez, Naomi Gabriela	0000-0002-0255-4950
Salazar Chuquimajo, Sofia Marisaura	0000-0002-0382-4238

**ASESOR(ES)**

Senmache Sarmiento, Ana Elena Del Carmen	0000-0002-9052-5067
--	---------------------

**Lima, 14 de noviembre de 2023**

## Resumen

En este estudio exhaustivo, se investiga la problemática del canal corporativo de Promart, centrado en transacciones interempresariales en el sector de Mejoramiento del Hogar. La problemática analizada radica en la falta de gestión efectiva de proveedores, lo que repercute directamente en las ventas de la empresa. La metodología se basa en la aplicación de teorías de negociación como la colaborativa (Ganar-Ganar), con un enfoque especial en la fase de "Preparación", la creación de valor durante las negociaciones y la implementación del principio de Pareto para maximizar el impacto de las acciones negociadoras. Para poder resolver la problemática se proponen tres alternativas; dos provenientes del área de ventas y una del departamento de Compras Corporativas. La estrategia seleccionada y ejecutada por Compras Corporativas se revela como la más efectiva y eficiente que es preparase para la negociación con proveedores actuales aplicando las teorías mencionadas adecuadamente. La implementación de esta estrategia se lleva a cabo desde el año 2023, y en un período de nueve meses, se logra superar las ventas del año 2022, alcanzando un crecimiento del 2% en comparación con el periodo anterior. Estos resultados tangibles resaltan de manera contundente la importancia estratégica de una gestión de proveedores eficaz para Promart. Adicional, los hallazgos demuestran cómo las estrategias de negociación colaborativas, junto con una preparación meticulosa, tienen un impacto significativo en el rendimiento y la competitividad de una empresa en un mercado dinámico y desafiante, consolidando a Promart como un competidor ágil en el panorama comercial actual.

**Palabras clave:** Retail; Canal Corporativo; Proveedores; Gestión de Proveedores; Negociación; Estrategia; Comercial

## **Supplier management in the development of commercial strategies and actions in PROMART's Corporate Channel**

### **Abstract**

This study investigates the problems of Promart's corporate channel, focusing on business-to-business transactions in the home improvement sector. The problem analysed lies in the lack of effective supplier management, which has a direct impact on the company's sales. The methodology is based on the application of negotiation theories such as collaborative (Win-Win), with special attention to the "Preparation" phase, the creation of value during negotiation and the application of the Pareto principle to maximise the impact of negotiation actions. To solve the problem, three alternatives are proposed; two from the sales area and one from the Corporate Purchasing department. The strategy selected and implemented by Corporate Purchasing turns out to be the most effective and efficient, which consists of preparing the negotiation with the current suppliers by adequately applying the theories mentioned above. The implementation of this strategy is carried out from the year 2023, and in a period of nine months, sales for the year 2022 are exceeded, achieving a growth of 2% with respect to the previous period. These tangible results highlight the strategic importance of effective supplier management for Promart. Furthermore, the results demonstrate how collaborative negotiation strategies, together with meticulous preparation, have a significant impact on Promart's business.

**Keywords:** Retail; Corporate Channel; Suppliers; Supplier Management; Negotiation; Strategy; Commercial

## u201721672\_Naomi Gabriela Espinoza Hernandez\_La gestión de proveedores en el desarrollo de estrategias y acciones comerciales en el Canal Corporativo de PROMART

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>tesis.pucp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>transportesynegocios.wordpress.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.ucsg.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>futur.upc.edu</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>www.cicata.ipn.mx</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Contexto de la organización.....	2
1.1.1 Factor económico.....	2
1.1.2 Factor social .....	2
1.1.3 Factor cultural .....	2
1.1.4 Factor político .....	3
1.1.5 Factores competidores .....	3
1.1.6 Factor cliente.....	3
1.1.7 Factor proveedor .....	3
1.2 Descripción de la organización.....	4
1.2.1 Actividades relevantes .....	4
1.2.2 Planeamiento estratégico .....	5
1.2.3 Posicionamiento en el sector.....	5
1.2.4 Certificaciones y reconocimiento .....	5
1.2.5 Información financiera relevante .....	6
1.3 Diagnóstico de la situación problemática .....	7
1.3.1 Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática y áreas funcionales relacionadas .....	7
1.3.2 Descripción en detalle la situación problemática abordada.....	8
1.3.3 Elementos clave de la situación problemática .....	8
1.3.4 Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema.....	9
1.3.5 Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática.....	9
<b>CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>10</b>
2.1 Marco teórico-conceptual .....	10
2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática. 10	10
2.1.2 Conceptos clave relacionados con la situación problemática .....	11
2.1.3 Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática. ....	11
2.1.4 Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio.....	12
2.1.5 Enfoque metodológico.....	13
2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática .....	13
2.2.1 Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevancia del problema. ....	13
2.2.2 Análisis de causas, análisis de factores internos y externos, y análisis del impacto de la situación problemática en la organización .....	13
2.2.3 Explicación de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización. ....	15
2.3 Alternativas propuestas.....	15
2.3.1 Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática ....	15
2.3.2 Enfoques de las áreas funcionales relacionadas.....	15

2.3.3 Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización	16
<b>CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN</b>	<b>16</b>
3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas	16
3.2 Justificación de la alternativa elegida	17
3.2.1 Alineación con los objetivos de la organización	17
Figura 4	17
3.2.2 Factibilidad y viabilidad	18
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>19</b>
<b>ANEXO(S)</b>	<b>23</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1: Proyección Financiera expresado en S/ MM: 2021- 2024.....	6
--	---

**Lista de Figuras**

Figura 1: Organigrama a detalle del Canal Corporativo .....	4
Figura 2: Venta Neta del Canal Corporativo del 2022 en comparación 2021 .....	9
Figura 3: Principales KPI(s) de Gerencia General del Canal Corporativo .....	15
Figura 4: Venta Neta del Canal Corporativo del 2023 en comparación 2022 .....	17

## INTRODUCCIÓN

En el marco de este Trabajo de Suficiencia Profesional, se ha llevado a cabo una exhaustiva investigación enfocada en el Canal Corporativo de Homecenters Peruanos S.A., conocido como Promart. La problemática analizada se remonta al año 2022, cuando el canal corporativo enfrentó desafíos significativos relacionados con la gestión de proveedores. Esta investigación se centró en comprender a fondo las áreas implicadas, el impacto del problema y, especialmente, la relevancia crucial de los proveedores en este contexto.

El objetivo principal de esta investigación ha sido verificar el papel fundamental que desempeña la gestión de proveedores en la problemática del canal corporativo de Promart. Se buscó profundizar en la relación entre las estrategias de negociación con proveedores y su impacto directo en las ventas del canal corporativo. Adicional, se tiene como finalidad proporcionar un caso real y detallado que pueda servir como guía para futuras empresas o investigadores interesados en analizar dinámicas similares en el mercado ofreciendo una solución concreta y efectiva que pueda inspirar prácticas innovadoras en la gestión de proveedores para empresas similares.

La metodología usada para lograr el objetivo mencionado es cualitativa que combina información numérica obtenida de reportes internos del canal con datos cualitativos extraídos de una comunicación directa con el Gerente de Compras Corporativas de Promart. La información cualitativa se obtuvo a través de un discurso en vivo brindado por el gerente al equipo de compras corporativas, proporcionando insights valiosos y experiencias prácticas relacionadas con la gestión de proveedores en relación con la problemática.

Esta investigación tiene tres capítulos; el primer capítulo detalla minuciosamente los factores externos y el contexto específico de Promart. Se incluyen áreas directamente implicadas en la problemática, proporcionando evidencia concreta que respalda la magnitud del problema. En el segundo capítulo, se profundiza en las teorías de negociación de proveedores y se explora de manera detallada cómo estas tácticas impactan de manera directa en las ventas del canal corporativo. Finalmente, el tercer capítulo presenta y analiza cuidadosamente las diversas alternativas de solución propuestas, concluyendo que la estrategia implementada por el equipo de Compras Corporativas fue la más efectiva. La implementación de esta solución comenzó en el año 2023; durante los primeros dos meses, el equipo se preparó minuciosamente y ejecutó la solución en el tercer mes, mostrando resultados tangibles desde ese periodo. Estos resultados tangibles subrayan de manera contundente la importancia estratégica de una gestión efectiva de proveedores para Promart, permitiéndole consolidarse como un competidor más fuerte y ágil en el dinámico mercado actual.

## **CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

### **1.1 Contexto de la organización**

El contexto expresado en el siguiente trabajo se sitúa en el año 2022 en el cual se dio la problemática a desarrollar. Esta surge a partir de la búsqueda de ventajas competitivas en el sector, en donde fue necesario recurrir a estrategias que involucran directamente a proveedores de la empresa Promart. Se identificó dificultad al gestionar a los proveedores del canal corporativo.

#### **1.1.1 Factor económico**

La economía peruana estuvo en un proceso de recuperación tras afrontar desafíos significativos en los últimos años. El sector retail ha sido fundamental en la revitalización económica de Perú, experimentando un crecimiento continuo gracias a mejores condiciones económicas y al aumento del poder adquisitivo de la población tras la pandemia. Variados factores, como el levantamiento de restricciones, la recuperación de empleos, acceso a créditos y la confianza del consumidor en la mejora económica, impulsaron las ventas minoristas. En este contexto favorable, las empresas minoristas han buscado expandirse y diversificar sus ofertas para adaptarse a las cambiantes demandas de los consumidores, contribuyendo así al dinamismo económico del país. Es por ello que el crecimiento registrado se debe también a ampliaciones e implementaciones estructurales tanto en vigentes y nuevos centros comerciales (Omnia Solution, 2023).

#### **1.1.2 Factor social**

El consumo en el canal tradicional ha experimentado un aumento del 0.4% en volumen y 2.5% en valor, destacando su relevancia en el mercado. Esta tendencia se ve fortalecida por factores estructurales, ya que más del 50% de las familias peruanas dependen de ingresos diarios o semanales, impulsando así las compras de menor escala (Kantar WorldPanel, 2016).

Esta preferencia por el canal tradicional se evidencia en su escala significativamente mayor en términos de frecuencia de compras y penetración en el mercado. Según Perú Retail (2018), esta población representa más del 50% de la PEA y encuentra en el canal tradicional una solución conveniente para sus necesidades diarias. Este enfoque en las compras diarias ha impulsado un crecimiento notable del 24% en las compras del canal tradicional en el último año, superando el aumento del 20% en el canal moderno (Arellano, 2022). Estas cifras subrayan la importancia continua del canal tradicional en el panorama del consumo peruano.

El consumidor peruano destaca por su exigencia en cuanto a calidad y su inclinación por marcas reconocidas. A pesar de esto, también es consciente de su economía; busca ofertas y promociones, la cercanía y conveniencia son prioritarias para él. Además, valora las relaciones a largo plazo y muestra preferencia por minoristas con programas de fidelización. (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Research [BBVA], 2016).

#### **1.1.3 Factor cultural**

Los estilos de vida de los peruanos son estables y se mantienen ante una crisis, sin embargo, si se adaptaron a la nueva normalidad. Se afirma que luego de la pandemia se desplazó un aspecto esencial en el peruano: la convivencia en el hogar. Este se refiere a que el cambio más importante que hubo en las personas por la pandemia es la ‘hogarización’, la tendencia de salir de casa se revirtió, el hogar tomó mayor importancia y recuperó ese espacio (Perú Retail, 2022). Por lo cual al cierre del 2022 se registró un crecimiento de 33% en el sector ferretero y de materiales de construcción, debido principalmente a que las personas se

dedicaron a mejorar las condiciones de sus viviendas, lo que impactó directamente en el crecimiento de las ventas de los diferentes elementos que conforman este sector (Lozano, 2023).

#### **1.1.4 Factor político**

En el año 2022, Perú vivió una crisis política siendo el presidente en ese entonces Pedro Castillo, el cual intentó ir en contra de la constitución con un “Autogolpe de estado”, mediante un mensaje a la nación en vivo anunció que iba a disolver el congreso, sin embargo, fracasó porque generó rechazo de toda institución pública (Morales, 2022). El ingreso de Dina Boluarte a la presidencia constitucional fue el inicio de enfrentamientos de civiles, originando marchas y movilizaciones agresivas por simpatizantes de Pedro Castillo llamada “Toma de Lima”, en la cual más de 13000 personas acudiendo a la capital, esto no solo originó disturbios si no que en el Retail en muchas provincias se vieron obligados a cerrar las tiendas por precaución, no había pase de mercadería hacia zonas específicas, trabajadores afectados por no poder acudir a su centro de trabajo y más (Olmo, 2023).

#### **1.1.5 Factores competidores**

En el rubro de materiales de construcción y de mejoramiento del hogar, se pueden identificar diversos canales en donde las empresas compiten: canal moderno y canal tradicional.

Canal moderno: En este canal, la participación del sector es significativa debido a las asesorías personalizadas y la amplia gama de productos ofrecidos, incluyendo no solo materiales de construcción, sino también artículos de iluminación, decoración, muebles, entre otros. Además, las empresas han incursionado en el comercio electrónico, destacándose por la diversidad de métodos de pago ofrecidos (Redacción Gestión, 2016).

Por otro lado, la preferencia y frecuencia de compra en retailers de mejoramiento del hogar está directamente relacionada a la accesibilidad, ofertas, disponibilidad de productos, y cercanía (Ipsos, 2018).

Canal tradicional: Ubicados en el clúster ferretero de pequeños comercios. Este canal ha perdido participación ante el consumidor especialista debido a la falta de variedad de productos de otras categorías (Perú Retail, 2020)

Sin embargo, una de las principales características del canal tradicional es que la cantidad de puntos de venta no disminuye a pesar del crecimiento del canal moderno (Perú Retail, 2018). El número de establecimientos en este canal aumentó 8% llegando a 9,724 en el Perú urbano del 2017 al 2022 (Condor, 2023).

#### **1.1.6 Factor cliente**

Entre los diferentes complementos que los clientes B2B consideran de más valor se encuentran la confianza y el compromiso. Ambas variables contribuyen al éxito de una relación entre cliente y proveedor, teniendo como finalidad la de determinar y pactar condicionantes que logren altos niveles de lealtad, las cuales se entienden como un incremento en las probabilidades de recompra o recomendación (Granados et al., 2022).

#### **1.1.7 Factor proveedor**

Las exigencias competitivas del mercado requieren que las empresas adopten estrategias cooperativas a lo largo de la cadena de suministro para mejorar el desempeño en términos de precio, calidad, entrega y servicio. En este sentido, la elección de una base de

proveedores competitiva es vital para obtener mejores resultados. Por lo tanto, construir relaciones adecuadas con los proveedores mediante la creación de planes de cooperación conjuntos es uno de los pilares de la gestión del suministro moderno (Sarache et al., 2004).

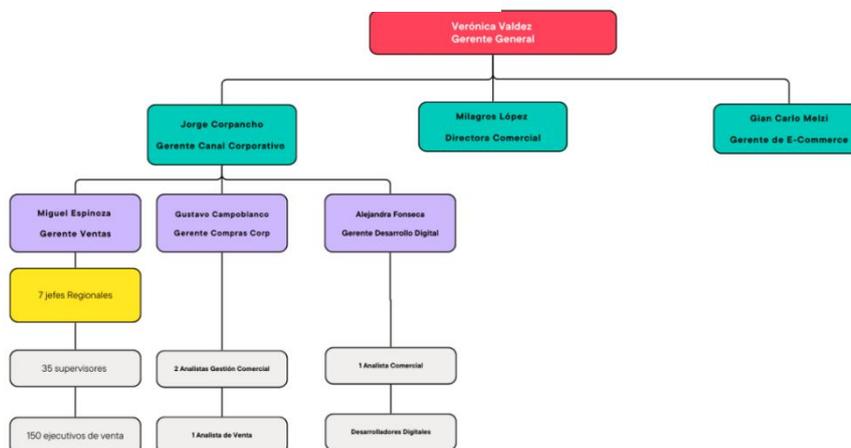
## 1.2 Descripción de la organización

### 1.2.1 Actividades relevantes

Promart, una empresa de retail especializada en la comercialización de artículos para el mejoramiento del hogar y materiales de construcción, luminaria, decoración, entre otros. Ofrece servicios de instalación y armado que complementan y diferencian su propuesta en el mercado. Al llegar al año 2023, Promart ha consolidado su presencia con un total de 35 tiendas distribuidas a nivel nacional y, además, sigue en constante crecimiento con planes de expansión. Este opera a través de tres canales de venta distintos: Tiendas físicas, E-commerce y Canal Corporativo. El canal de Tienda involucra a los consumidores finales que visitan una de las 35 tiendas físicas, donde tienen la oportunidad de examinar los productos expuestos en las estanterías y realizar sus compras con el apoyo de expertos en el piso de ventas. La estrategia relacionada con este canal está bajo la responsabilidad del área comercial central, de quien depende los gerentes de tienda. En segundo lugar, el canal E-commerce se dirige a los consumidores finales que acceden al sitio web oficial de Promart, donde pueden explorar el catálogo de productos en línea y seleccionar los artículos que desean comprar. La estrategia de E-commerce es gestionada por el área comercial central junto con el gerente de E-Commerce. Por último, el canal corporativo se orienta hacia clientes que poseen un Registro Único de Contribuyentes (RUC) con categorización 20, lo que implica ventas a empresas (B2B) con volúmenes de compra diferenciados en comparación con un consumidor final. La estrategia relacionada con el canal corporativo está a cargo del gerente del canal corporativo junto con los reportes y análisis brindados por el gerente de compras corporativas y el gerente de ventas. Esta estructura de tres canales distintos permite a Promart atender de manera efectiva a una variedad de clientes y adaptarse a diferentes necesidades y perfiles de compra en el mercado. En este Trabajo de Suficiencia Profesional nos centraremos en la problemática del Canal Corporativo. Por ello, a continuación, se mostrará la estructura de este.

**Figura 1**

*Organigrama a detalle del Canal Corporativo*



*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio.

### 1.2.2 *Planeamiento estratégico*

La meta de la empresa radica en resolver las inquietudes de sus clientes al satisfacer sus necesidades. Más allá de ofrecer una gama de productos, la empresa aplica la estrategia de diferenciación que se centra en mejorar la experiencia de compra del cliente, constituyendo así su principal pilar y fuente de diferenciación. A pesar de ofrecer productos similares a sus competidores en diversas categorías, su diferenciación intangible se encuentra en la calidad del servicio al cliente; los ejecutivos de ventas del canal corporativo mantienen visitas personalizadas constantes, realizan un seguimiento postventa para garantizar la entrega adecuada de la mercancía y proporcionan información y sugerencias personalizadas a cada cliente. Adicional, Promart cuenta con una plataforma virtual exclusiva para clientes B2B en donde cuenta con un catálogo extendido para atender al cliente corporativo, este puede contactarse con ejecutivos que guíen su requerimiento, solicitar cotizaciones online, y obtener beneficios como descuentos exclusivos para empresas, entrega gratuita en cualquier tienda y despachos desde 24 horas (Promart,2023). Esta atención minuciosa y proactiva contribuye significativamente a la satisfacción del cliente y a su lealtad hacia la marca.

**Misión:** “Acompañar a nuestros clientes a tener su hogar soñado, con un servicio experto y amable ofreciendo calidad a los mejores precios” (Promart, s.f., sección inicio).

**Visión:** “Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes en la realización de sus proyectos de construcción con la finalidad de llegar a ser la empresa líder en ventas de materiales de construcción y mejoramiento del hogar” (Promart, s.f., sección inicio).

**Valores:** Los valores y principios son la base de la cultura en Promart, los cuales le dan forma y guían todos sus procesos y procedimientos, así como también la gestión de la organización. Estos son: servicio experto, servicio amable, integridad, creatividad e innovación, trabajo en equipo, superación. (Ver Anexo 2 – Valores de la empresa Promart)

### 1.2.3 *Posicionamiento en el sector*

Promart como empresa ofertante de una variedad de productos materiales de construcción, decorativos y de mejoramiento para el hogar, su principal competidor es Sodimac, perteneciente al grupo Falabella, el cual adquirió Maestro en el 2014. Dicha adquisición significó una ganancia del 60% de participación de mercado, colocando así a Sodimac-Maestro como líder en retail de mejoramiento del hogar en Perú. Con respecto a calidad, los productos que ofrece son similares a los de la competencia ya que comparten las mismas subcategorías y varias marcas. Por otro lado, Promart se encuentra en planes de expansión, contando actualmente con 35 tiendas a nivel nacional, mientras que Sodimac – Maestro suman 55 tiendas en total. Con respecto a acciones sostenibles, Promart es una empresa que contribuye a la preservación del medio ambiente, por lo que ha obtenido reconocimientos que logran que destaque de la competencia en el sector en el que se desarrolla. En el ámbito de servicio, Promart cuenta con pilares sólidos de atención al cliente para una experiencia de compra agradable tanto en tiendas físicas y plataforma virtual, la cual se extiende hasta servicios post-venta (Ver Anexo 1 – Matriz de Perfil Competitivo).

### 1.2.4 *Certificaciones y reconocimiento*

En Promart reconocen que la preservación del medio ambiente y la protección del planeta es primordial para todas las generaciones. Entre el 2019 y 2022, lograron una reducción del 24% en su Huella de Carbono. Es por ello que Promart ha sido reconocidos en la tercera edición de la Lista “Empresas Que Transforman”, un premio otorgado por IPAE y el GRUPO RPP (Radio Programas del Perú, 2023).

En cuanto a la demografía de sus empleados, Promart fomenta la diversidad en términos de edades, promoviendo la inclusión en su fuerza laboral. Esta iniciativa ha sido reconocida por GREAT PLACE TO WORK, una entidad global especializada en investigaciones, asesoramiento y capacitación. Promart ha obtenido certificaciones en categorías clave, como Equidad, Diversidad e Inclusión, ocupando el puesto 12, así como en Gestión Sostenible, donde se encuentra en la posición 16 (Great Place To Work, 2023).

Este año Promart obtuvo el reconocimiento por parte del estudio “Employers for Youth” (EFY) en el 2023. En el cual obtuvieron el puesto 10 en el ranking de las Mejores Empresas para Profesionales Menores de 35 Años y el puesto 9 en la lista de las Mejores Empresas para Jóvenes Profesionales en Tecnología (Employers for Youth, 2023).

Como parte del Ranking CX Index 2023, reconocieron a los líderes en ofrecer la mejor experiencia al cliente en el Perú para distintas categorías del mercado, contando con más de 12 mil evaluaciones en esta, su segunda edición. Promart obtuvo el primer puesto en la Categoría de Tiendas de Mejoramiento del Hogar (PQS, 2023).

### 1.2.5 Información financiera relevante

El análisis se fundamenta en una proyección realizada en el año 2021 para los próximos tres años de operaciones de Promart de los tres canales en conjunto donde el canal corporativo tiene una participación del 20% en los elementos de la proyección. En cuanto a los ingresos, representa las ventas generadas por el canal corporativo; en costos de ventas, se incluyen los gastos en publicidad y comisiones de la fuerza de ventas; en gastos logísticos, se considera la plataforma utilizada para emitir las órdenes de compra; en gastos de personal, se engloba la planilla de los miembros del canal; y en gastos de tienda, se contabiliza la inversión en los módulos de venta empresa ubicados en cada tienda. En el año 2021, se logró un EBITDA de 189.9, indicando una rentabilidad sólida. Para las proyecciones futuras, se esperaba un crecimiento del 9.5% para el 2022 y del 12.11% para el 2023, basándose en el historial. Sin embargo, no se consideraron los aumentos previstos en los costos de ventas, gastos logísticos, de personal y otros, que superaron el 5% inicialmente estimado.

**Tabla 1**

*Proyección Financiera expresado en S/ MM: 2021- 2024*

S/MM	2021	2022	2023	2024
Ingresos	1719.0	1907.0	2095.0	2283.0
Costo de Ventas	(1187.8)	(1313.9)	(1439.3)	(1566.1)
Utilidad Bruta	531.2	593.1	655.7	716.9
Gastos Logísticos	(60.2)	(66.7)	(75.4)	(82.2)

Personal	Gastos de	(152.4)	(171.6)	(194.8)	(212.3)
Ocupación	Gastos de	(88.7)	(98.4)	(115.2)	(125.6)
Operación	Gastos de	(42.8)	(51.5)	(60.8)	(66.2)
Tienda	Gastos de	(283.9)	(321.5)	(370.8)	(404.1)
Operacionales	Otros	2.8	3.1	3.4	3.7
EBITDA		189.9	207.9	212.9	234.3

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio.

### 1.3 Diagnóstico de la situación problemática

#### 1.3.1 Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática y áreas funcionales relacionadas

El epicentro de esta problemática se encuentra en el área de compras corporativas, está integrado por el gerente de compras corporativas, dos analistas de gestión comercial y una analista de ventas. Su enfoque central es la elaboración de estrategias aplicables al segmento de mercado designado.

Este equipo se encarga de diversas funciones esenciales, incluyendo la gestión del ciclo de vida de los productos ofrecidos por el canal, el análisis de la demanda de productos en el mercado, la creación de campañas promocionales para productos estratégicos, control y análisis de descuentos negociables por volumen. Además, participa en negociaciones con el área comercial central y otros departamentos relevantes como; logística, marketing, desarrollo digital, con el propósito de mejorar la efectividad de las estrategias implementadas. Todas estas funciones son fundamentales para brindar el respaldo necesario a la fuerza de ventas, permitiéndoles ofrecer y comercializar los productos de manera más efectiva en el mercado.

Por otro lado, el área funcional relacionada es el área de ventas, está integrado por el gerente de ventas, un sub gerente de ventas, siete jefes de venta regional, treinta y cinco supervisores, ciento treinta ejecutivos de venta y ciento cinco asistentes de módulo. Su enfoque central es la preventa, venta, distribución, post venta de los productos ofrecidos a los clientes corporativos. Este equipo es la imagen de la empresa frente a los clientes o clientes potenciales, sus funciones principales; planificación de estrategia de ventas, impulso de las estrategias comerciales, prospección de clientes, carterización y fidelización de clientes y negociaciones. En resumen, es el área que ejecuta las estrategias que desarrolla el área de compras corporativas.

### ***1.3.2 Descripción en detalle la situación problemática abordada.***

La problemática que se aborda en este estudio se sitúa a mediados del año 2022, un período en el que el país experimentaba una gradual regularización de la actividad económica respecto a los años anteriores de pandemia. El canal corporativo de Promart durante la pandemia logró mantener un buen crecimiento en términos de su Key Performance Indicator (KPI) crecimiento de ventas en un 10% en comparación del 2021 frente a 2020; sin embargo, este KPI disminuyó a 8% en el periodo del 2022 frente al 2021 cerrado.

En este contexto, cuando Promart tenía este crecimiento en su KPI, los competidores directos se encontraban en una posición desfavorable careciendo de un nivel adecuado de stock para satisfacer la demanda del mercado. En consecuencia, a la ventaja competitiva inherente a Promart, centrada en su "Servicio al cliente", se sumaba la nueva ventaja de disponibilidad de stock. El área de compras corporativas por el crecimiento que obtuvo no priorizó el establecimiento de relaciones sólidas con sus proveedores, ya que las acciones y estrategias comerciales eran mínimas y manejables dentro del área sin ayuda alguna. No obstante, con la gradual reactivación económica, los competidores de Promart lograron regularizar sus niveles de stock. Esto implicaba que Promart volvía a centrarse solo en la ventaja competitiva del "Servicio al cliente" y se hacía necesario implementar estrategias intensivas como: desarrollo de producto con renovación del surtido, ampliación de portafolio, promociones y descuentos, lo cual no era posible realizar por falta de buena relación con los proveedores.

De acuerdo con un estudio de IPSOS OPINION Y MERCADO S.A (IPSOS, 2022) se revela que una de las tendencias predominantes en el comportamiento del consumidor peruano es su inclinación hacia la búsqueda de la economización. Según dicho estudio, de una muestra de 1600 peruanos un 63% de los consumidores buscan productos con precios accesibles, mientras que un impresionante 90% prefiere adquirir productos en lugares donde pueden encontrar las mejores ofertas.

Este cambio en la actitud del consumidor peruano, estar en igualdad de condiciones de stock con competidores, el área de compras corporativas sin una relación estable con los proveedores, tener una ventaja competitiva centrada en el servicio al cliente planteó desafíos significativos en términos de cómo la empresa puede mantener su ventaja competitiva en un mercado donde la búsqueda de productos asequibles y ofertas atractivas se ha convertido en una prioridad para la mayoría de los consumidores.

### ***1.3.3 Elementos clave de la situación problemática***

Los elementos clave son los siguientes:

- Proveedores: Se observa una carencia de conocimiento por parte del área compras corporativas acerca de los principales proveedores estratégicos para el canal corporativo. Asimismo, no existía un proceso organizado para identificar y seleccionar a estos proveedores en función de diversos criterios, como su presencia en el mercado y la variedad de productos que ofrecen. Esta falta de relación con los proveedores ha llevado a la ausencia de negociaciones regulares y efectivas sobre precios, la revisión del portafolio actual, el análisis de nuevos productos para el mercado y la falta de reconocimiento por parte de los proveedores en términos de descuentos y promociones.
- Clientes: Se identificó una limitada capacidad de negociación con los clientes finales por parte del área de ventas; por falta de un portafolio enriquecido para el tipo de cliente, promociones y/o descuentos por volumen de compra y escasez de capacitaciones; generó falta de herramientas para ofrecer los productos y negociar con los clientes. Esto

tuvo como consecuencia que el canal corporativo no pudiera ofrecer a sus clientes finales alternativas con ventajas competitivas, lo que resultó en una disminución en las ventas.

### 1.3.4 Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema.

La información estadística es extraída de la plataforma Data Studio, programa de uso interno de Promart, muestra la variación en las ventas según reporte interno expresado en millones de soles donde se comparan 2 años, desde el año 2021 las ventas mantuvieron la tendencia positiva de 30M en promedio hasta mediados del 2022, a partir de julio del 2022 se denota una caída en las ventas no pudiendo recuperarse con el tiempo. En comparación ambos años cerrados el 2022 decreció a un 8% frente al 2021, por el impacto que tuvo desde julio en adelante (Promart, 2023).

#### Figura 2

Venta Neta del Canal Corporativo del 2022 en comparación 2021



*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio.

Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática.

En esta investigación, se emplearon fuentes internas de la compañía, específicamente del área de compras corporativas y ventas, para acceder a datos cruciales como historial y variación de ventas, así como para evaluar la proximidad de la empresa con sus proveedores. La obtención de datos numéricos se realizó consulta en los dashboards generados en la plataforma Data Studio de Google, una herramienta de análisis de datos internos de Promart. Para evaluar la relación de la empresa con sus proveedores, se llevó a cabo una comunicación personal con el gerente de compras corporativas, Gustavo Campoblanco, quien proporcionó información detallada sobre este aspecto en una presentación ante los miembros del equipo. Además, para comprender el comportamiento del consumidor, las dinámicas de negociación y otros aspectos relevantes, se recurrió a diversas fuentes externas, incluyendo artículos científicos, informes de Ipsos y publicaciones en periódicos electrónicos, asegurando así un análisis completo y fundamentado.

## **CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN**

### **2.1 Marco teórico-conceptual**

#### **2.1.1 *Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.***

Frente a cambios del entorno con consecuencias directas en la compañía es necesario reinventarse y tener aliados. Metty et al. (2005) indica que cuando en el mercado de telecomunicaciones a nivel mundial en los años 2000 padeció una recesión, frente a ello Motorola Inc. se vio obligado a revisar sus operaciones, costos y negociaciones actuales con el propósito de reducir costos, volver a negociar en caso fuera necesario y aumentar la productividad de la compañía. Las áreas en conjunto al realizar la revisión y análisis interno, llegaron a la conclusión que debían enfocarse en que el Software sea integrado por un solo proveedor ya que ellos contaban con distintos para cada proceso interno con el Software actual, para ello realizaron un enfoque estructurado para identificar al proveedor óptimo y luego aplicar los cuatro pasos que la compañía tiene para la relación con el proveedor; agregar requisitos de negociación, desarrollo de estrategias, llevar a cabo negociaciones y revisión de resultados. El proveedor seleccionado luego de la ardua búsqueda fue Emptoris con su Software Epass, Motorola lo bautizó como MINT; este software cumplía con los requisitos establecidos por la compañía, lograron reducir costos, optimizar flujos internos y la simplificación de coordinación ya que era un solo proveedor integrado. Motorola desde el éxito que tuvo con Emptoris cambió su paradigma de negociación con proveedores a nivel compañía global ya que encontró la mejor estrategia para reducir costos que es en conjunto con la determinación de proveedores clave y la mejora las relaciones con ellos.

Carter et al. (2018) indicaron que la mala gestión de proveedores podría traer consecuencias negativas a una compañía. Por lo que se plantea que para una colaboración exitosa entre el comprador y proveedor es necesario confianza y compromiso. Para reafirmar lo mencionado líneas anteriores los autores ejemplifican el caso de Ford Motor Company y Lear Corporation, organización multinacional dedicada a la construcción de automóviles y organización líder a nivel mundial en tecnología de asientos, respectivamente. Ambos líderes y posicionados en el mercado, Ford decidió contar con el expertis de Lear para fabricar el Ford Taurus, sin embargo; en el camino de las negociaciones Lear C. proporcionó información deficiente respecto a las características de las distintas tecnologías a utilizar, esta acción en una negociación es denominada una mentira prosocial. Por lo tanto, la consecuencia a largo plazo de esta carencia de comunicación efectiva entre comprador y proveedor produjo defectos de diseño en el modelo final, costos crecientes para ambas partes ya que hubo varias transformaciones en el proceso respecto al diseño y que la relación entre acciones a futuro estaba débil. Este artículo demuestra que Ford tuvo una gestión deficiente con Lear ya que con una comunicación clara y efectiva se pudo evitar los sobrecostos, defectos y desconfianza para futuras negociaciones.

Arenal (2022) en su libro *Gestión de Proveedores*, indica que se debe contar con un flujo de información detallada para vigilar el desempeño de un proveedor, resolver problemas

y analizar su rendimiento. Para dicho fin, es viable recurrir a diversos métodos que permiten evaluar a los proveedores de una organización. El primero es el método categórico, el cual consiste en definir listas de factores a evaluar, asignar calificaciones de rendimiento descritas en términos categóricos, por ejemplo, “bueno”, “neutro” y “malo”. Las calificaciones se definen en conjunto por representantes de las diversas áreas funcionales. El proveedor que obtenga la mejor puntuación será entonces el que tenga el mayor rendimiento.

Tolosa (2022), elaboró una investigación sobre *La importancia de la gestión de proveedores en el área de compras de Aje Colombia*, en la cual tiene como objetivo identificar errores que impactan en la relación con los proveedores. El autor realizó un análisis utilizando metodologías de investigación documental, observación y matriz DOFA. Posteriormente los resultados del análisis concluyen en que las falencias que impactan en la relación con proveedores son causadas por la falta de comunicación efectiva entre las partes, insuficiente actualización y seguimiento de los datos, documentación de los proveedores, entre otros que afectan la eficiencia de las operaciones.

### **2.1.2 Conceptos clave relacionados con la situación problemática**

**Cadena de suministro:** Es una estructura interconectada que engloba servicios, materiales y el intercambio de información, abarcando desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto en el mercado, integrando procesos y actividades en cada etapa del ciclo de producción y comercialización (Krajewski et al., 2008).

**Proveedor:** son individuos o entidades que proporcionan insumos, servicios o productos finales esenciales para el funcionamiento regular de una empresa. Además, colaboran en la presentación de novedades a los clientes, orientación en estrategias de comercialización, proporcionan información relevante sobre el mercado, tendencias y cambios, lo que resulta fundamental para las operaciones y el desarrollo del negocio (Montoya, 2022).

**Gestión de proveedores:** es parte fundamental de la toma de decisiones en las organizaciones, el éxito de otros procesos depende en gran medida de una gestión eficaz de los proveedores. Un proveedor con un sistema de calidad implementado puede ofrecer mayor confiabilidad a los productos y servicios que ofrece (Sarmiento, 2018).

**Negociación:** Altschul (2001) afirma que la negociación es un proceso en donde ambas partes requieren alcanzar un mínimo y poder materializarlo mediante un contrato, una carta de intención, una orden de compra, un correo e incluso un apretón de manos.

**Conflicto:** situación que surge cuando dos o más partes consideran que lo que quiere una parte es incompatible con lo que requiere la otra parte. Esta situación forma parte del proceso humano y es importante e inevitable, ya que la diferencia bien conducida va a llevar un mejoramiento de las partes. Los conflictos que no son atendidos tienden a crecer más que a disminuir por la complejidad que implica el cambio. No son buenos o malos por sí mismos, dependen totalmente de los resultados que se obtengan (De la Parra & Madero, 2003).

### **2.1.3 Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.**

Para la solución problemática es importante definir los tipos de negociaciones, tipo de negociadores y estrategias negociadoras.

Existen varios tipos de negociaciones que se aplican dependiendo de las circunstancias y objetivo de la negociación. Según Habib (2007) en su libro “Negotiate like a phoenician” indica que los tipos de negociación se pueden clasificar en cuatro; negociación acomodativa,

negociación competitiva, negociación colaborativa y negociación evitativa, cada una de ellas lleva a resultados finales como; Ganar - Ganar, Ganar - Perder, Perder - Ganar, Perder - Perder. La negociación acomodativa se relaciona con el resultado Perder - Ganar, donde el negociador antepone la relación con la contraparte antes que ganar la negociación. No es recomendable optar seguido por esta posición ya que se percibe como débil el negociador. La negociación competitiva se relaciona con el resultado Ganar - Perder, donde el negociador antepone sus intereses propios y el objetivo es conseguir el máximo beneficio, sin embargo; la posición adoptada es de rivalidad con poca posibilidad de conservar la relación con la contraparte a largo plazo. La negociación colaborativa se relaciona con el resultado de Ganar - Ganar, el negociador tiene el comportamiento asertivo ya que ambas partes salen beneficiadas y con una relación a largo plazo con la contraparte por la equidad que se tiene en el acuerdo final. La negociación evitativa tiene como resultado Perder - Perder, en la cual ambos negociadores no están interesados en la negociación ni en la relación.

Por otro lado, es importante identificar las fases de la negociación para saber en cuál de ellas se tiene oportunidad de mejora. Según Acuña y Díaz (2019) son 4 fases de negociación; preparación, interacción o negociación plena, finalización o cierre y post negociación. La base de las fases es la preparación, se debe realizar una búsqueda de información relevante de la contraparte y a su vez definir qué objetivos se tiene para la negociación. La siguiente fase es interacción o negociación plena, en esta fase se debe plantear a la contraparte los objetivos, explicar la situación actual sobre los temas a negociar, es necesario escuchar activamente a la contraparte para la identificación de intereses y necesidades. La fase de finalización o cierre, es la más complicada ya que ocupa un tiempo extensivo por las “discusiones” hasta llegar a un acuerdo final. Por último, la fase de post negociación donde no interviene la contraparte ya que es una reflexión y análisis de lo sucedido en la negociación, aciertos, dificultades y acuerdo final.

Según Malaret & Pino (2008), existen dos estrategias negociadoras; reclamar valor y crear valor, que se define por la personalidad de los seres humanos. En primer lugar, tenemos la de reclamar valor, es estructurada y enfocada en modificar la percepción de la otra parte respecto a las posibilidades reales del resultado de la negociación, para ello se requiere de ocho “ingredientes” fundamentales; anclaje en la ZOPA, amenazas, regateo, valor sentimental, asuntos que no tienen que ver con la negociación inicial, engañar, lenguaje reclamador y teoría del poder. En segundo lugar, la estrategia de crear valor, es abierta no estructurada, consideran los intereses de la contraparte y se busca el beneficio para ambos. En este caso la creación de valor es evaluado por cada negociación debido a que son diferentes intereses en cada acuerdo.

En el contexto de manejar un gran número de proveedores, el principio de Pareto: Ley 80/20, indica que el 80% de los efectos derivan del 20% de las causas. En otras palabras, en cualquier conjunto de elementos, es posible identificar un subconjunto más reducido que genera el mayor impacto o efecto significativo. Este principio se utiliza para determinar con qué proveedores negociar, centrándose en aquellos que tienen un impacto significativo en los resultados del negocio (Ultsch, 2002).

#### ***2.1.4 Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio.***

El área de compras del canal corporativo de Promart para la resolución del problema mencionado aplicó las diversas teorías de negociación con proveedores. En primer lugar, se tenía en consideración el tipo de negociación que querían aplicar con los proveedores “Ganar - Ganar” conocido como negociación colaborativa debido a que el objetivo principal es mantener una relación a largo plazo pero a su vez tener beneficios de los proveedores y que los

proveedores tengan la percepción que ellos también ganan con el acuerdo como por ejemplo; los proveedores desean exhibir más productos para la posición en el mercado y el canal corporativo requiere desarrollar productos lo cual requiere aumentar el portafolio, el acuerdo realizado es que del total de portafolio se analizará cuáles productos funcionan para el cliente corporativo y se procederá a registrarlos. Otro ejemplo, el canal corporativo requiere obtener reconocimiento de descuentos por parte del proveedor y el proveedor necesita elevar la rotación de productos en específico, el acuerdo realizado es que en los productos que se requiera impulsar la rotación el proveedor reconocerá el descuento brindado hacia el cliente final.

Por otro lado, la fase de negociación donde el área encontró mayor oportunidad de mejora fue en la primera conocida como “Preparación” debido a que no tenía conocimiento de información relevante del proveedor que se iba a negociar. El área anteriormente negociaba por casos particulares con información específica, sin considerar información a nivel global del mismo, por lo que establecieron pautas mínimas antes de negociar con un proveedor cómo; cuánta participación es el canal a comparación de toda la compañía con ese proveedor en específico, venta total del año pasado, variación de ventas versus el año pasado, variación de participación versus el año pasado, principales tiendas que impactan positivamente en la venta y principales 10 productos de venta. Por último, la estrategia a optar para la negociación fue crear valor; cada negociación no es estructurada ya que se tiene diferentes intereses y diferentes objetivos por ambos lados y en conjunto con el proveedor se llega a un punto de equilibrio para que ambos generen valor propio.

### **2.1.5 Enfoque metodológico.**

Este estudio se orienta hacia un enfoque cualitativo, donde el investigador actúa como el principal instrumento de recopilación de datos. Inicialmente, se observan y describen las experiencias y perspectivas de los participantes. A medida que progresa la investigación, se desarrollan métodos específicos para registrar y analizar los datos, adaptándolos según la evolución del estudio. (Hernández et al., 2014). La información recopilada para respaldar la investigación proviene de diversas fuentes, incluyendo artículos y libros especializados. Sin embargo, para obtener datos específicos dentro de la organización, se llevó a cabo una entrevista con el gerente de compras corporativas. Además, los datos numéricos de la compañía fueron obtenidos del panel de control interno de la empresa, conocido como el dashboard interno. Estas fuentes de información combinadas proporcionan una base sólida y diversa para respaldar el estudio.

## **2.2 Justificación de la relevancia de la situación problemática**

### **2.2.1 Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevancia del problema.**

De acuerdo con lo señalado en el punto 1.3.4 en la figura 2 se muestra los datos estadísticos de la venta mensual del canal corporativo del año 2022 comparado con el 2021 y cómo a partir de mediados del año 2022 la tendencia de las mismas comienza a bajar. Por otro lado, el canal corporativo realizó focus group con cada tienda para revisar las posibles causas del problema e identificando que los principales factores fueron falta de precios competitivos y falta de variedad en productos (G. Campoblanco, comunicación personal, 1 de marzo de 2023). El dato estadístico fue extraído del reporte comercial interno del dashboard Data Studio de Google. Ambos datos relevantes para la identificación y existencia del problema.

### **2.2.2 Análisis de causas, análisis de factores internos y externos, y análisis del impacto de la situación problemática en la organización**

Se detalla a continuación los factores internos y externos que se relacionan con la problemática. En primer lugar, se tienen dos factores externos que son los siguientes:

- **Ofertas de Competidores:** Los competidores de Promart con el fin de ganar y/o recuperar participación del mercado emplearon la estrategia de penetración de mercado junto con beneficios adicionales de ofertas y descuentos en sus productos. Esto hizo que los clientes percibieran los productos en el canal corporativo de Promart como más costosos que la competencia.
- **Comportamiento de clientes:** A raíz de la pandemia originada por el COVID-19 los consumidores peruanos tuvieron un cambio en su comportamiento de compra. Según Ipsos (2022) se buscaba las diferentes alternativas que ofrecía el mercado con el objetivo de ahorrar, su principal factor de elección fue el precio y luego el servicio brindado. Esto afectó al canal debido a que se tenían precios más altos a comparación de la competencia mencionado en el factor anterior, los clientes optaron por la mejor opción en base al precio y beneficios adicionales que se le podía ofrecer.

Por otro lado, se tienen cuatro factores internos que son los siguientes:

- **Conocimiento de principales proveedores:** El área de compras corporativas no reconocía la disparidad en la relevancia de los proveedores entre el canal corporativo y el canal principal (tiendas). Esta falta de discernimiento obstaculizó la capacidad del área para establecer estrategias preventivas a largo plazo, limitándola a solucionar problemas diarios de manera reactiva en lugar de planificar de manera anticipada.
- **Poder de negociación baja:** Los proveedores desconocían la importancia del canal corporativo y el volumen de ventas que representaba para cada uno de ellos, ya que el área comercial no establecía distinciones claras. Esta situación complicaba las negociaciones y mantenía dificultades incluso para establecer un contacto con los proveedores. En consecuencia, el canal corporativo tenía una capacidad de negociación limitada al intentar acordar diversas acciones comerciales.
- **Capacitación de proveedores a la fuerza de ventas:** No se realizaba capacitaciones a la fuerza de ventas de los productos existentes o nuevos productos introducidos al portafolio. Este factor afectó en que la fuerza de ventas desconocía de muchos productos y no sabían puntos clave como; la diferencia de productos, tipo de uso de cada producto, marcas posicionadas en el mercado, calidad de los productos, cómo y cuándo ofrecerlos, etc.
- **Herramientas visuales:** La fuerza de ventas no contaba con herramientas como; muestrarios, flyers digitales, catálogos digitales, brouchere digital por parte de los proveedores. Este factor afectó debido a que la fuerza de ventas tiene un portafolio extenso de productos y cuando salían a visitar a sus clientes o potenciales clientes no tenían herramientas de venta para ayudarlos a que el cliente entienda mejor lo que se le está ofreciendo.
- **Motivación en el equipo de ventas:** Debido a los factores mencionados anteriormente, los representantes de ventas se encontraban desmotivados. Esta situación llevó a que, al salir al mercado para ofrecer productos, tuvieran la percepción inicial de que perderían la venta. Como resultado, dejaron de promocionar una variedad de productos.

Todos los factores mencionados líneas arriba llevaron a un impacto negativo directamente en las ventas del canal corporativo. (Ver Figura 2, p. 8)

### **2.2.3 Explicación de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.**

La problemática mencionada tuvo un impacto directo en los ingresos del canal corporativo, como se evidencia en la figura 3. Los resultados muestran que no se logró el objetivo de ventas proyectado para el año 2022, quedando con una diferencia del 30.7% respecto a la meta establecida. Esta discrepancia en los ingresos también repercutió en el Retorno de Inversión (ROI) y en el Beneficio Bruto de Exploración y Desarrollo (EBITDA), quedando un 20% y un 6% por debajo de las metas respectivas establecidas para el año para el canal corporativo.

### **Figura 3**

#### *Principales KPI(s) de Gerencia General del Canal Corporativo*

KPI	2022 Objetivo	2022 Real
Ventas (S/ MM)	515	357
ROI	1.15	0.92
EBITDA	2.69x	2.54x

*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio.

## **2.3 Alternativas propuestas**

### **2.3.1 Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática**

El área de compras corporativas tuvo un enfoque para la solución de la problemática abordada y por los modelos teóricos de preparación y negociación colaborativa. En primer lugar, se realizó la identificación y clasificación de todos los proveedores que se dividiría en tres; Pareto (80/20), potenciales y otros, con esta clasificación primero se contactaría con los más relevantes (Pareto) para el canal y poder armar una estrategia con negociación colaborativa desde cero con cada uno de ellos donde incluía; presentación del canal, remoción de productos registrados en caso sea necesario, revisión e introducción de nuevos productos, revisión y negociación de logística de despacho, solicitud de material de venta (catálogos, flyers, muestrarios) y más. Por otro lado, para las negociaciones establecieron pautas mínimas antes de negociar con un proveedor. Esta guía incluía conocer aspectos como; la proporción de ventas del canal en comparación con las ventas totales de la compañía, ventas totales del año anterior, la participación en comparación con el año anterior, las principales tiendas que impactaban positivamente en las ventas y otros datos relevantes para la negociación. Con esta solución mejoraría la relación y la negociación con los proveedores.

### **2.3.2 Enfoques de las áreas funcionales relacionadas**

El área relacionada con el problema, área de ventas, tuvo dos enfoques para la solución de la problemática abordada, ambas alineadas con el modelo teórico de estrategias de negociación de reclamar valor con nuevos proveedores. En primer lugar, se propuso contar con nuevos proveedores exclusivos para el canal corporativo; empezar una alianza comercial desde el inicio, donde los proveedores comprendieran las necesidades específicas del canal. El objetivo era buscar y firmar acuerdos comerciales exclusivos para el canal, evitando así la necesidad de negociar con proveedores existentes. No obstante, este enfoque requería llevar a

cabo negociaciones con posibles nuevos proveedores. En segundo lugar, se planteó la posibilidad de importar productos específicamente para el canal corporativo. Para implementar esta estrategia, se proponía analizar el historial de ventas de los productos más populares de proveedores nacionales. Utilizando esta información, se podría determinar qué productos importar para diversificar el surtido del canal corporativo y satisfacer las demandas del mercado de manera más efectiva.

### **2.3.3 Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización**

Tras identificar los desafíos del cierre del año 2022, los objetivos para el canal corporativo en 2023 son claros y específicos. En primer lugar, se busca alcanzar al menos el 90% de las ventas proyectadas para el año y cumplir con un mínimo del 90% de la meta de contribución presupuestada anual al 31 de diciembre de 2023. En segundo lugar, se apunta a aumentar las ventas en un 10% en los próximos seis meses, especialmente enfocándose en los proveedores 80/20. Por último, se pretende diversificar las ventas en diversas líneas de productos existentes, como pinturas, gasfitería, herramientas e iluminación, entre otras.

Las alternativas propuestas por cada área se detallan en el punto 2.3.2 del informe. La propuesta del área de compras corporativas se alinea principalmente con el tercer objetivo, enfocándose en aumentar las ventas de proveedores específicos. La primera alternativa planteada por el área de ventas está en sintonía con el último objetivo, ya que la inclusión de nuevos proveedores implica ofrecer una variedad de productos en diversas áreas. Por otro lado, la segunda alternativa del área de ventas podría alinearse con el segundo objetivo, dado que los productos importados suelen tener mejores márgenes, lo que generaría una mayor contribución al canal corporativo.

## **CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN**

### **3.1 Análisis comparativo de las alternativas identificadas**

Se realizó un análisis comparativo con cuatro criterios principales para la elección de la mejor alternativa de solución, se calificó del 1 al 3 dependiendo del criterio identificado asignándose un peso por importancia (Ver Anexo 3). Las alternativas evaluadas: (a) del área compras corporativas con dos principales ventajas; el tiempo y costo de implementación ya que el analizar las ventas para identificar los principales proveedores y luego empezar a gestionarlos es costo cero con un tiempo de implementación corto. Adicional, la única área involucrada es el área de compras corporativas, sin embargo; la principal desventaja cae en que el proveedor prefiera manejar toda negociación del canal corporativo con el área comercial central, (b) la alternativa propuesta por el área de ventas de contar con proveedores exclusivos, su principal ventaja es que no involucra costos monetarios y se empezaría una relación directamente con el canal corporativo con un acuerdo comercial exclusivo para el canal, sin embargo; el tiempo que involucra de buscar y analizar proveedores nacionales, revisar las características de los productos ya existentes para encontrar símiles es un tiempo en recurso humano a invertir. Además, esta opción tiene una limitación, debido a la presencia consolidada de marcas nacionales e internacionales en el mercado, (c) la otra alternativa propuesta por el área de ventas no tiene ventajas en ningún factor, sin embargo; se tiene desventajas como el tiempo de implementación ya que para la importación de productos nuevos se requiere buscar y analizar proveedores, solicitar muestras para pasar por el flujo de calidad, demora en llegada a puerto y paletizado, etc. Adicional, no solo el canal corporativo estaría involucrado sino el área de logística, el área de importaciones, el área de finanzas y presupuesto, lo expuesto anteriormente conlleva a que el flujo se alargue por la cantidad de áreas involucradas.

Realizando el análisis se evidencia que la primera alternativa tiene 3 puntos liderando todos los criterios, seguida por la segunda a alternativa con un puntaje de 2.4 siendo su mayor desventaja la facilidad de relación con externos, por último, la alternativa C con un puntaje total de 1 y todos sus criterios con el mismo puntaje (Ver Anexo 3).

## 3.2 Justificación de la alternativa elegida

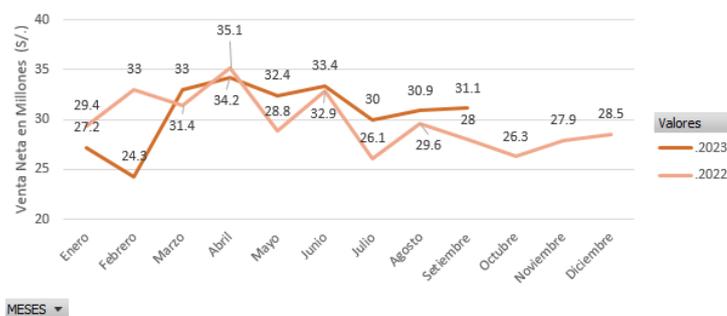
### 3.2.1 Alineación con los objetivos de la organización

Según el cuadro comparativo de posibles soluciones al problema (Ver Anexo 3), la alternativa elegida es la planteada por el área compras corporativas; solución de identificación y negociación con los proveedores Pareto para el canal corporativo. Esta alternativa se encuentra en total consonancia con los objetivos de la organización para el año 2023. Respecto al objetivo de incremento del 10% en las ventas de los proveedores 80/20, la alternativa se enfoca precisamente en los proveedores con los que la organización tiene relaciones más fluidas, facilitando así la implementación de acciones conjuntas, gracias a la fase de preparación aplicada anteriormente. Además, esta opción se alinea con los otros dos objetivos; alcanzar al menos el 90% de cumplimiento en las ventas, que equivale a un promedio mensual de 30 millones de dólares en ventas netas para el canal corporativo y diversificación las líneas de productos en las ventas debido que al gestionar de manera efectiva las relaciones con los proveedores, los ejecutivos de ventas contarán con las herramientas y el conocimiento necesario para cerrar ventas y poder ofrecer a sus clientes una variedad de productos más amplia y atractiva. esta alternativa se alinea con el objetivo principalmente de la organización para el 2023 que es aumentar las ventas en un 10% en los próximos seis meses de los proveedores.

Asimismo, en la Figura 4 se presenta el progreso de las ventas netas durante el año 2023, con los meses cerrados. Es evidente que los dos primeros meses mostraron cifras bajas, ya que se utilizaron para preparar la solución y capacitar al área de compras corporativas para implementarla correctamente. A partir del mes de marzo, se observa una mejora significativa en comparación con el mismo período del año anterior, y esta tendencia positiva se mantiene en los meses subsiguientes. Al comparar los datos de enero a septiembre de 2023 con el mismo período del año anterior, se ha registrado un aumento del 2% en las ventas; se espera mantener este ritmo en el último trimestre del año para lograr un crecimiento comparado con el año 2022. Estos resultados indican que la solución de identificación y negociación con los proveedores principales tiene un impacto positivo en las ventas del canal corporativo.

### Figura 4

Venta Neta del Canal Corporativo del 2023 en comparación 2022



*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa en estudio.

### **3.2.2 *Factibilidad y viabilidad***

La solución propuesta es factible y viable por varias razones: (a) los recursos humanos necesarios para la implementación están disponibles dentro del equipo de compras corporativas. La analista de ventas se encargará de analizar las ventas de los últimos dos años para identificar a los proveedores clave, mientras que el gerente de compras corporativas y los analistas de gestión comercial serán responsables del primer contacto y negociación con cada proveedor. Esto significa que el equipo humano necesario para llevar a cabo la implementación está completo y capacitado; (b) el recurso tecnológico necesario para la estrategia ya estaba desarrollado en la plataforma interna llamada "REDI", creada por el equipo de desarrollo digital desde el 2021. Esta herramienta proporciona visibilidad interna sobre el progreso de cada proyecto con los clientes, lo que facilita las negociaciones con los proveedores, quiere decir que existe tecnología que respalda la negociación; (c) el tiempo de la capacidad operativa y logística se mantendrá sin cambios, ya que el canal corporativo no necesita mantener un inventario en su almacén o tienda. Cada venta se organiza de antemano con el proveedor para garantizar la disponibilidad del producto y su despacho. Este enfoque se seguirá manejando de la misma manera que siempre, asegurando una continuidad fluida en las operaciones logísticas del canal corporativo; (d), el tiempo de ejecución de esta estrategia será inmediato y es sostenible a largo plazo con cada proveedor. Además, es importante destacar que las principales inversiones para ejecutar esta solución son tiempo y un área involucrada recursos humanos; no requiere inversión financiera, ya que no implica costos monetarios para la compañía. Esto hace que la solución sea práctica y económicamente viable para la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Basándonos en el análisis exhaustivo de las alternativas de solución, la Alternativa (a) emerge como la opción más estratégica y efectiva para la recuperación del canal corporativo. Su rápida implementación, ausencia de costos adicionales y participación limitada de áreas internas la posicionan como la elección óptima. En contraste, las alternativas (b) y (c) presentan desafíos significativos en términos de tiempo, costos y complejidad operativa. La decisión de priorizar el tiempo de implementación y minimizar los costos adicionales en un contexto de presupuesto limitado resalta la pertinencia de la alternativa (a), que no solo se alinea con los criterios clave establecidos, sino que también ofrece un enfoque pragmático y eficiente para la restauración del canal corporativo en el segundo trimestre de 2023.

2. La competencia agresiva, junto con el cambio en las preferencias del consumidor hacia precios más bajos, creó una presión significativa sobre estos y la percepción de valor de los productos de Promart. Internamente, la falta de discernimiento en la relevancia de los proveedores, la limitada capacidad de negociación, la carencia de capacitación efectiva para la fuerza de ventas y la ausencia de herramientas visuales de apoyo, formaron un círculo de desafíos con impacto directamente en las ventas del canal corporativo. Por ello fue necesario establecer relaciones sólidas con los proveedores debido a que es un paso crucial para restaurar la competitividad del canal corporativo de Promart en el mercado.

3. Las áreas clave para el éxito de la solución elegida para la problemática del canal corporativo de Promart son Compras Corporativas y Ventas. Compras Corporativas lidera las negociaciones con proveedores, asegurando acuerdos beneficiosos. Ventas, por otro lado, utiliza las estrategias de Compras Corporativas para ejecutar eficazmente las operaciones en el mercado debido a que actúa como un vínculo vital entre las estrategias internas de la empresa y su ejecución exitosa en el mercado.

4. Los autores de este trabajo proponen un complemento esencial para la alternativa de solución seleccionada (alternativa a), que implica una colaboración cercana con el área comercial central de la compañía. Esta colaboración tiene como objetivo agilizar el proceso de contacto con los proveedores y fortalecer el poder de negociación. Implica la negociación conjunta de varios aspectos relacionados con el canal corporativo, evitando así la necesidad de llevar a cabo negociaciones separadas en diferentes canales. Esta sinergia entre los equipos internos contribuirá significativamente a la eficacia y eficiencia de las estrategias implementadas.

5. Se recomienda implementar capacitaciones para la fuerza de ventas debido a que al conocer en profundidad los productos, los vendedores pueden proporcionar información detallada sobre las variaciones, modelos y características distintivas a los clientes. Esto crea confianza y credibilidad en las interacciones con los clientes, aumentando las posibilidades de cierre de ventas. Además, cuando los vendedores comprenden completamente los productos que están vendiendo, están mejor equipados para abordar las preguntas y preocupaciones de los clientes, lo que mejora la experiencia general del cliente. La capacitación también empodera a los vendedores para adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes, lo que puede llevar a relaciones comerciales más sólidas y a una clientela leal a largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acuña, G., & Diaz, E. (2019). *Estrategias de negociación*. Búhos editores Ltda. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18471/ModuloEstrategiasdeNegociaci%C3%B3n%20DIAGRAMACI%C3%93N.pdf?sequence=1>
- Altschul, C. (2001) *Dinámica de la negociación estratégica*. Ediciones Granica. <https://books.google.com.pe/books?id=ut-vZs-vSgMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Arenal, C. (2022). *Gestión con proveedores*. Editorial Tutor Formación. [https://books.google.com.pe/books?id=v01mEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=v01mEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Arellano, R. (2022). *Canales de venta se transforman por la competencia*. Arellano Consultora. Recuperado el 25 de setiembre de 2023, de <https://www.arellano.pe/canales-de-venta-se-transforman-por-la-competencia/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Research. (2016). *Sector Retail 2016*. BBVA. <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- Carter, C., Rottenburger, J., Schlereth, C., & Kaufmann, L. (2018). Bluffs, Lies, and Consequences: A Reconceptualization of Bluffing in Buyer-Supplier Negotiations. *Journal of Supply Chain Management*, 54(2), 49-70. [https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000429716300005\(overlay:export/enw\)?state=%7B%7D](https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000429716300005(overlay:export/enw)?state=%7B%7D)
- De la Parra, E. & Madero, M. (2003). *Estrategias de ventas y negociación*. Editorial Panorama. [https://books.google.com.pe/books?id=HGpXazBqgh0C&printsec=frontcover&hl=ES&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=HGpXazBqgh0C&printsec=frontcover&hl=ES&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Sarmiento, L. (2018). Gestión estratégica de proveedores para fortalecer el proceso de compras en la línea de negocios de reparación y mantenimiento de embarcaciones en COTECMAR. *Revista Científica Anfibios*, 1(2), 45-52. <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/29/24>
- Employers for Youth. (2023). *Ranking general EFY Perú*. Recuperado el 4 de setiembre de 2023, de <https://www.efy.global/peru/resultados>
- Great Place to Work. (2023). *Mejores Lugares para Trabajar 2023*. Recuperado el 4 de setiembre de 2023, de <https://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-lugares-para-trabajar/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-per%C3%BA/2023>
- Granados, J., Pedraza, J., Pérez, L. & Gallarza, M. (2022). Las condiciones explicativas de la lealtad del cliente en las relaciones comerciales b2b. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 32 (85), 49-66. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.101126>
- Habib Chamoun N. (2008). *Negotiate like a phoenician* [Negociando como un Fenicios]. Key Negotiations Llc. <https://pdfgoes.com/download/3010870-Negotiate%20Like%20A%20Phoenician.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). Editorial McGraw-Hill. [https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_5ta\\_edici%C3%B3n\\_Roberto\\_Hern%C3%A1ndez\\_Sampieri](https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri)
- Ipsos. (2022, 30 de junio). Consumidor Peruano 2022, Ajustado pero Activando sus Actividades. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-06/Consumidor%20peruano.pdf>
- Ipsos. (2018, 3 de setiembre). Ecommerce genera mayor acceso a cadenas de mejoramiento. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-09/e-commerce\\_genera\\_mayor\\_acceso\\_a\\_cadenas\\_de\\_mejoramiento.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-09/e-commerce_genera_mayor_acceso_a_cadenas_de_mejoramiento.pdf)
- Kantar World Panel. (2016, 25 de octubre). *Hogares con mayor preferencia hacia el canal tradicional*. Kantar. Recuperado el 23 setiembre de 2023, de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Eventos/-Destaca-por-su-alto-ndice-de-compras-chicas->
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor* (8a ed.). Editorial Pearson. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion\\_De\\_Operaciones\\_-\\_LEE\\_J.\\_K-comprimido.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf)
- Lozano, V. (2023, 10 de setiembre). Los nuevos retos de la industria ferretera peruana. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/217581-los-nuevos-retos-de-la-industria-ferretera-peruana>
- Malaret, J., & Pino, M. (2008). *Negociación para todos*. La Esfera de los Libros [https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos\\_premium/programa-habilidades/pdf/metodo\\_harvard/contenido6/negociacion\\_para\\_todos.pdf](https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/metodo_harvard/contenido6/negociacion_para_todos.pdf)
- Metty, T., Harlan, R., Samelson, Q., Moore, T., Morris, T., Sorensen, R., Schneur, A., Raskina, O., Schneur, R., Kanner, J., Potts, K., & Robbins, J. (2005). Reinventing the supplier negotiation process at Motorola. *Interfaces*, 35(1), 7-23. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000228052200003>
- Montoya, A. (2002). *Administración de compras* (3a ed). Eco Ediciones. <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2016/08/Administracion-de-compras.pdf>
- Morales, M. (2022, 7 de diciembre). *El Camino que llevo a Pedro Castillo a dar Golpe de estado*. LR Data. Recuperado el 25 de setiembre de 2023, de <https://data.larepublica.pe/el-camino-que-llevo-a-pedro-castillo-a-dar-golpe-de-estado/>
- Omnia Solution. (2023). *El impulso del retail: Perspectivas de crecimiento en una economía en recuperación*. Recuperado el 9 de setiembre de 2023, de <https://omniasolution.com/2023/07/25/el-impulso-del-retail-perspectivas-de-crecimiento-en-una-economia-en-recuperacion/>
- Olmo, G. (2023, 19 de enero). La Toma de Lima. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-64330302>

- Perú Retail (2020, 7 de febrero). Sodimac y Maestro son las marcas más recordadas por los peruanos. <https://www.peru-retail.com/sodimac-maestro-principales-homecenters-retail-peruano/>
- Perú Retail (2018, 8 de octubre). ¿Qué es el canal tradicional? *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-peru/>
- Perú Retail (2022, 21 de junio). Arellano Los estilos de vida de los peruanos son estables y se mantienen ante una crisis. <https://www.peru-retail.com/arellano-los-estilos-de-vida-de-los-peruanos-son-estables-y-se-mantienen-ante-una-crisis/>
- Promart. (s.f.). *Inicio* [Página de LinkedIn]. LinkedIn. Recuperado el 25 de setiembre de 2023, de <https://pe.linkedin.com/company/promart>
- Promart. (2023). *Venta Empresa*. Recuperado el 9 de setiembre de 2023, de <https://ventaempresa.promart.pe/>
- PQS. (2023, 6 de julio). *CX Index: conoce qué marcas lideran ranking de mejor experiencia del cliente en Perú*. Recuperado el 9 de setiembre de 2023, de <https://pqs.pe/actualidad/economia/cx-index-conoce-que-marcas-lideran-ranking-de-mejor-experiencia-del-cliente-en-peru/>
- Radio Programas del Perú. (2023, 27 de setiembre). Estas son las 32 iniciativas que conforman la lista de 'Empresas que transforman el Perú 2023'. <https://rpp.pe/peru/actualidad/empresas-que-transforman-el-peru-2023-conoce-a-las-32-iniciativas-que-conforman-la-lista-noticia-1507819>
- Redacción Gestión. (2016, 12 de noviembre). Cuatro principales cadenas de mejoramiento del hogar reportaron 89 tiendas al cierre de 2015. *Gestión*. [https://gestion.pe/economia/cuatro-principales-cadenas-mejoramiento-hogar-reportaron-89-tiendas-cierre-2015-148706-noticia/?ref=gesr#google\\_vignette](https://gestion.pe/economia/cuatro-principales-cadenas-mejoramiento-hogar-reportaron-89-tiendas-cierre-2015-148706-noticia/?ref=gesr#google_vignette)
- Condor, J. (2023, 6 de julio). Ferreterías se expanden y se especializan en Perú, pero ventas caerían en 2023. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mercados/tms-ventas-en-ferreterias-ferreterias-se-expanden-y-se-especializan-en-peru-pero-ventas-caerian-el-2023-noticia/>
- Sarache, W., Hoyos, C., & Burbano, J. (2004). Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio. *Scientia Et Technica*, 10(24), 219-224. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053040>
- Tolosa, J. (2022). *La importancia de la gestión de proveedores en el área de compras de Aje Colombia*. Universidad Santo Tomás Seccional Tunja. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/44285/2022jenifertolosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ultsch, A. (2002). *Proof of Pareto's 80/20 Law and Precise Limits for ABC-Analysis*. University of Marburg. [http://www.researchgate.net/profile/Alfred\\_Ultsch/publication/228908722\\_Proof\\_of\\_Pareto's\\_8020\\_law\\_and\\_Precise\\_Limits\\_for\\_ABCAnalysis/links/544652920cf2d62c304db2fd.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Alfred_Ultsch/publication/228908722_Proof_of_Pareto's_8020_law_and_Precise_Limits_for_ABCAnalysis/links/544652920cf2d62c304db2fd.pdf)

## ANEXO(S)

## ANEXO 3 – ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

CRITERIO	PESO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
		A		B		C	
Tiempo de implementación	40%	3	1.2	2	0.8	1	0.4
Costos de implementación	30%	3	0.9	3	0.9	1	0.3
Cantidad de áreas involucradas	20%	3	0.6	3	0.6	1	0.2
Facilidad de relación con externos	10%	3	0.3	1	0.1	1	0.1
<b>PUNTAJE TOTAL</b>			<b>3</b>		<b>2.4</b>		<b>1</b>

Para llevar a cabo el análisis de las alternativas de solución, se seleccionaron cuatro criterios clave. El primer criterio, el "tiempo de implementación," se destacó con un peso del 40%. Esto se debe a que, dado el resultado negativo al cierre del año 2022, era fundamental que la solución elegida fuera rápida y sencilla de implementar para estar operativa en el segundo trimestre de 2023. El segundo criterio es el "costo de implementación," con un peso del 30%. Dado que el presupuesto del canal corporativo era limitado después de no alcanzar el objetivo de ventas en 2022, era esencial minimizar los costos adicionales. El tercer criterio, con un peso del 20%, es la "cantidad de áreas involucradas." Este criterio está relacionado con el tiempo de implementación, ya que la participación de más áreas podría generar una gestión más compleja debido a los flujos internos y la prioridad otorgada a la resolución del problema en cada área. Por último, el "criterio de facilidad de relación con externos" tiene un peso del 10% en la elección de la solución. La facilidad en las relaciones con actores externos contribuye a reducir el tiempo y los costos.

En conversación con G. Campoblanco (Comunicación personal, 1 de marzo de 2023) menciona la evaluación de cada una de las alternativas de solución.

## 1. Alternativa (a)

- **Tiempo de Implementación:** Puntaje de 3. Se estima un trimestre para la capacitación del personal y el establecimiento de contactos con proveedores existentes.
- **Costo de Implementación:** Puntaje de 3. No se incurre en costos adicionales ya que los recursos necesarios ya están disponibles.
- **Cantidad de Áreas Involucradas:** Puntaje de 3. Solo implica el área de compras corporativas.
- **Facilidad de Relación con Externos:** Puntaje de 3. Los proveedores ya existen y solo requieren una mayor comprensión del canal corporativo.

## 2. Alternativa (b)

- **Tiempo de Implementación:** Puntaje de 2. Se proyecta un mínimo de 6 meses para establecer relaciones con nuevos proveedores, inicialmente para dos líneas de productos.
- **Costo de Implementación:** Puntaje de 3. No hay costos monetarios significativos, pero implica una inversión de tiempo considerable.
- **Cantidad de Áreas Involucradas:** Puntaje de 3. Solo implica el área de compras corporativas.

- **Facilidad de Relación con Externos:** Puntaje de 1. La búsqueda y establecimiento de relaciones con nuevos proveedores son complicados y requieren esfuerzos significativos.
3. **Alternativa (c)**
- **Tiempo de Implementación:** Puntaje de 1. Se estima un período de 6 años debido a la complejidad de buscar proveedores internacionales, establecer contactos, viajar, y cumplir con requisitos logísticos y legales.
  - **Costo de Implementación:** Puntaje de 1. Implica costos considerables relacionados con fletes internacionales, trámites de importación y registros sanitarios, entre otros.
  - **Cantidad de Áreas Involucradas:** Puntaje de 1. Involucra cinco áreas principales, aumentando la complejidad operativa.
  - **Facilidad de Relación con Externos:** Puntaje de 1. Implica una completa falta de familiaridad con los proveedores internacionales.

**Análisis:**

- La **Alternativa (a)** muestra un enfoque equilibrado con un tiempo y costos mínimos, implicando principalmente al área de compras corporativas y con proveedores ya existentes.
- La **Alternativa (b)** tiene un tiempo de implementación más prolongado y es más desafiante en términos de establecer nuevas relaciones, aunque los costos son bajos.
- La **Alternativa (c)**, aunque potencialmente beneficioso a largo plazo, implica una complejidad significativa y costos considerables, además de un tiempo de implementación muy largo.

Considerando estas evaluaciones, la **Alternativa (a)** parece ser la opción más viable, ya que equilibra eficacia, costos y simplicidad en comparación con las otras opciones.