



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“IMPLEMENTACIÓN DE PROTOCOLO EN CAJAS Y RESTRUCTURACIÓN EN EL
PROCESO DE CAMBIOS DE PRECIOS EN LA TIENDA DE SODIMAC CERRO
COLORADO – AREQUIPA – 2023”**

Alejandra Laleshka Zevallos Paredes

Para la obtención del Título Profesional de:

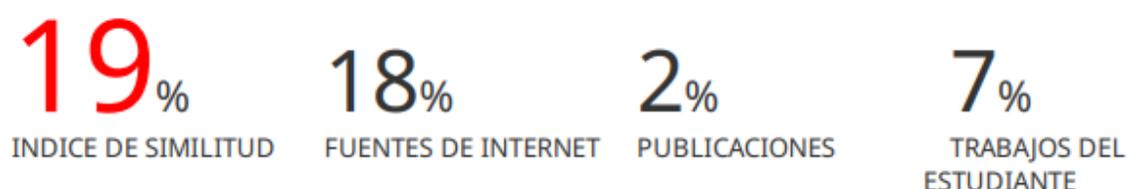
Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

AREQUIPA – PERÚ

2025

IMPLEMENTACIÓN DE PROTOCOLO EN CAJAS Y RESTRUCTURACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIOS DE PRECIOS EN LA TIENDA DE SODIMAC CERRO COLORADO – AREQUIPA – 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulasalle.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	polodelconocimiento.com Fuente de Internet	1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.bcrp.gob.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
10	andina.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
12	www.peru-retail.com Fuente de Internet	<1 %
13	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
14	1library.co Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	dspace.unach.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to uniandesec Trabajo del estudiante	<1 %
18	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %

20	www.infobae.com Fuente de Internet	<1 %
21	www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
24	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.udd.cl Fuente de Internet	<1 %
26	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
27	gestion.pe Fuente de Internet	<1 %
28	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1 %
29	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	ahrimangiga.iranblog.com Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

32	revistas.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	www.ine.cl Fuente de Internet	<1 %
34	catalonica.bnc.cat Fuente de Internet	<1 %
35	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
37	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
39	boletinsociedades.com Fuente de Internet	<1 %
40	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
41	Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC Trabajo del estudiante	<1 %
42	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

43	bibliotecaunapec.blob.core.windows.net Fuente de Internet	<1 %
44	lacamara.pe Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
46	ww1.docero.mx Fuente de Internet	<1 %
47	Submitted to ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Trabajo del estudiante	<1 %
48	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
49	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
50	Submitted to Universidad Tecnológica del Perú Trabajo del estudiante	<1 %
51	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
52	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
53	www.cacic2016.unsl.edu.ar Fuente de Internet	<1 %

54	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
55	Submitted to amigo Trabajo del estudiante	<1 %
56	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
57	www.garrigues.com Fuente de Internet	<1 %
58	endotec.cl Fuente de Internet	<1 %
59	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
60	smart10.top Fuente de Internet	<1 %
61	www.timetoast.com Fuente de Internet	<1 %
62	Submitted to aesanlucas Trabajo del estudiante	<1 %
63	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
64	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
65	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %

66	www.journaltoocs.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
67	www.principalvidachile.cl Fuente de Internet	<1 %
68	www.producesempresarial.pe Fuente de Internet	<1 %
69	candidates.jobandtalent.com Fuente de Internet	<1 %
70	elnoticias.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
71	profiles.jobomas.com Fuente de Internet	<1 %
72	repositorio.comillas.edu Fuente de Internet	<1 %
73	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
74	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
75	www.consumidor.cl Fuente de Internet	<1 %
76	www.huescaempleo.com Fuente de Internet	<1 %
77	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %

78	dspace.palermo.edu Fuente de Internet	<1 %
79	dspace.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
80	prat.unap.cl Fuente de Internet	<1 %
81	repositorio.ucundinamarca.edu.co Fuente de Internet	<1 %
82	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
83	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
84	repositorio.uts.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1 %
85	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
86	www.odoo.com Fuente de Internet	<1 %
87	Submitted to Universidad Complutense de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
88	ar.sun.com Fuente de Internet	<1 %
89	bibing.us.es	

Fuente de Internet

<1 %

90

bibliotecadigital.udea.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

91

blog.ajpadilla.com

Fuente de Internet

<1 %

92

idoc.pub

Fuente de Internet

<1 %

93

musica.ociojuven.com

Fuente de Internet

<1 %

94

pesquisa.bvsalud.org

Fuente de Internet

<1 %

95

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

96

repositorio.ucsp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

97

repositorio.utn.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

98

repository.udem.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

99

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

100

www.ceb.org.ar

Fuente de Internet

<1 %

101	www.fundacionmicrofinanzasbbva.org Fuente de Internet	<1 %
102	www.jonathanheath.net Fuente de Internet	<1 %
103	www.lacasadelvino.co.cr Fuente de Internet	<1 %
104	www.mecalux.com.uy Fuente de Internet	<1 %
105	www.que.es Fuente de Internet	<1 %
106	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
107	www.shcp.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
108	www.yucatan.com.mx Fuente de Internet	<1 %
109	xdoc.mx Fuente de Internet	<1 %
110	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 14 (1998)", Brill, 2001 Publicación	<1 %
111	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos	<1 %

Humanos, Volume 34 (2018)", Brill, 2019

Publicación

-
- | | | |
|-------|--|------|
| 112 | INGENIEROS INNOVADORES PROYECTISTAS AMBIENTALES E.I.R.L.. "Actualización al EIA de la Planta de Concentrado Proteico con una Capacidad de 10 t/h, y Producción de Aceite de Pescado como Resultado del Centrifugado y Filtrado del Proceso de Producción de Concentrado Proteico, Destinados Exclusivamente al Consumo Humano Directo en el Establecimiento Industrial Pesquero Ubicado en el Distrito de Chimbote, Provincia del Santa, Ancash-IGA0018957", R.D. N° 00029-2022-PRODUCE/DGAAMPA, 2022 | <1 % |
| <hr/> | | |
| 113 | analisi.transparenciacatalunya.cat
Fuente de Internet | <1 % |
| <hr/> | | |
| 114 | assets.publishing.service.gov.uk
Fuente de Internet | <1 % |
| <hr/> | | |
| 115 | bibliotecavirtual.clacso.org.ar
Fuente de Internet | <1 % |
| <hr/> | | |
| 116 | documentop.com
Fuente de Internet | <1 % |
| <hr/> | | |
| 117 | dspace.udla.edu.ec
Fuente de Internet | <1 % |
| <hr/> | | |
| 118 | dspace.ups.edu.ec
Fuente de Internet | <1 % |

119	fr.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
120	jobs.bd.com Fuente de Internet	<1 %
121	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
122	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
123	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
124	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
125	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
126	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
127	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
128	tangara.uis.edu.co Fuente de Internet	<1 %
129	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1 %
130	www.businessinsider.es Fuente de Internet	<1 %

131	www.danishsat.com Fuente de Internet	<1 %
132	www.granadadigital.com Fuente de Internet	<1 %
133	www.mundohvacr.com.mx Fuente de Internet	<1 %
134	www.petland.cl Fuente de Internet	<1 %
135	www.samsung.com Fuente de Internet	<1 %
136	www.sice.oas.org Fuente de Internet	<1 %
137	www.toodledo.com Fuente de Internet	<1 %
138	www.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
139	C. Mileto, F. Vegas, V. Cristini. "Rammed Earth Conservation", CRC Press, 2019 Publicación	<1 %
140	moam.info Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias Apagado

Dedicatoria

A mi mamá Ascención, por ser el ángel que siempre ha cuidado y guiado mi camino. Hasta el último de sus días confió plenamente en mí y en mis sueños. Su amor y dedicación me acompañan a cada paso, y su recuerdo es la principal inspiración detrás de todos mis logros. Gracias por haberme cuidado con tanto amor durante toda tu vida.

A mis padres Genaro y Soraya, y a mi hermana Yosly, por su amor incondicional, su apoyo constante y por estar siempre a mi lado. Gracias por su esfuerzo, por cada palabra de aliento y por ser mi motor y mi motivo para seguir adelante.

A mi compañera de vida, Diana: gracias por estar siempre a mi lado, apoyándome a lo largo de nuestro camino juntas y siendo una parte fundamental de este trabajo. Tu amor incondicional y apoyo constante me inspiran a ser la mejor versión de mí misma. Te amo profundamente.

A mi niña interior: gracias por no rendirte, por seguir caminando con pasos pequeños pero decididos, por aprender a sanar, a crecer y a confiar. Todo lo que soy hoy nace de tu coraje, de tu capacidad para resistir. Por haber superado cada obstáculo que la vida te presentó y demostrar ser más fuerte de lo que muchos creían. Este logro también es tuyo. Te abrazo con orgullo, con gratitud y con infinito amor.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por nunca dejarme sola, por guiarme a lo largo de mi carrera y por haber puesto personas increíbles en mi camino que me han apoyado y alentado a culminar mis proyectos.

A mi alma mater, la Universidad La Salle, y a mis profesores, por brindarme una sólida base de conocimientos para mi desarrollo profesional.

A mi tío René por haberme impulsado a estudiar y estar siempre pendiente de mí y mi carrera profesional, agradezco profundamente su interés genuino en mi futuro. Gracias por creer en mí y por acompañarme en este camino.

A Sodimac por brindarme la oportunidad de compaginar mi vida personal con el ámbito laboral. Durante este tiempo, no solo aprendí muchísimo, sino que también tuve el privilegio de conocer a personas extraordinarias, especialmente a mi equipo de cajas, a quienes hoy tengo la dicha de llamar amigos. A mis jefes y compañeros de trabajo, gracias por su constante apoyo, comprensión y enseñanzas a lo largo de este extenso recorrido. Su respaldo fue clave para mantener el equilibrio y seguir avanzando con determinación.

A mi asesor de tesis, Manuel Torres, por haberme guiado a lo largo de este trabajo. Su paciencia y sabiduría han sido fundamentales en cada etapa del proceso, brindándome su apoyo y orientación.

Resumen

En el presente trabajo de suficiencia profesional titulado "Implementación de Protocolo en Cajas y Reestructuración en el Proceso de Cambios de Precios en la Tienda de Sodimac Cerro Colorado, Arequipa 2024", se planteó dos objetivos relacionados con experiencias distintas. El primero consistió en implementar un protocolo de respaldo para gestionar las colas en el área de cajas, y el segundo en reestructurar la tarea de cambio de precios con el fin de mejorar la gestión operativa en la tienda. Ambos enfoques se clasificaron como investigación aplicada, ya que buscan mejorar la satisfacción del cliente. La población de estudio se determinó en función de la cantidad promedio de clientes por mes. Como resultado de la investigación, se concluyó que la implementación del nuevo protocolo, junto con la reestructuración de tareas, es fundamental para mejorar los indicadores de rendimiento y, en consecuencia, aumentar la satisfacción del cliente. En la primera experiencia, se logró una reducción del tiempo promedio por transacción de 9 segundos. En la segunda experiencia, se observó una disminución del 5% en la participación de descuentos otorgados por errores de precio. Se recomienda continuar con la evaluación y ajuste del nuevo protocolo y la reestructuración de tareas de manera regular, utilizando la retroalimentación de clientes y asesores como soporte.

Abstrac

In the present professional proficiency work titled “Implementation of the Cash Register Protocol and Restructuring of the Price Change Process at Sodimac Cerro Colorado, Arequipa – 2024,” we propose two objectives related to different experiences. The first experience consisted of implementing a backup protocol to manage queues in the cash register area, and the second one involved restructuring the price change task to improve operational management in the store. Both approaches were classified as applied research, seeking to improve customer satisfaction. We estimated the size of the study population based on the average number of customers per month. As a result of the research, we concluded that implementing the new protocol and restructuring tasks has been essential to improving performance indicators, leading to increased customer satisfaction. In the first experience, we achieved a reduction of 9 seconds in the average transaction time. In the second experience, we observed a 5% decrease in the proportion of discounts granted due to pricing errors. We recommend continuously evaluating and adjusting the new protocol and task restructuring, using feedback from customers and advisors as input.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	1
Agradecimiento.....	2
Resumen	3
Abstrac.....	4
Introducción.....	11
Capítulo I: Descripción Del Contexto de la Experiencia de Trabajo.....	12
1.1 Descripción de la empresa	12
1.1.1 Datos de la Empresa.	12
1.1.2 Actividad Empresarial	13
1.1.3 Estructura Organizacional.....	14
1.1.4 Principales procesos.....	15
1.2 Descripción de las Funciones Desempeñadas.....	15
1.2.1 Nombre del cargo desempeñado.....	15
1.2.2 Fecha de Inicio y Término	15
1.2.3 Funciones generales del puesto	15
1.2.4 Funciones específicas del puesto.....	15
1.2.5 Descripciones del Puesto o del Área	16
1.2.6 Cargos a reportar	16
1.2.7 Cargos que le reportan	16
Capítulo II: Diagnóstico Situacional.....	17

2.1 Análisis Situacional	17
2.1.1 Análisis Externo (PEST)	17
2.1.2 Fuerzas de Porter	24
2.1.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	31
2.1.4 Análisis interno (AMOFHT)	32
2.1.5 Análisis de Cadena de valor	40
2.1.6 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	43
2.2 Matriz FODA	45
2.2.1 Estrategias FODA	45
2.3 Priorización y Definición de la Problemática	46
2.3.1 Planteamiento de Problemáticas	46
2.3.2 Priorización de las Problemáticas	46
Capítulo III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas	48
3. Experiencia 1	48
3.1 Denominación	48
3.2 Objetivo	48
3.3 Antecedentes	48
3.4 Marco Teórico	49
3.4.1 Mejora continua	49
3.4.2 Importancia de la mejora continua	50

3.4.3 Metodología para la mejora continua (filosofía LEAN).....	50
3.4.4 Herramientas de la mejora continua	51
3.4.5 Concepto de estandarización	52
3.4.6 Beneficios de la estandarización.....	52
3.4.7 Herramientas para la estandarización	53
3.4.8 Metodologías de estandarización.....	53
3.5 Metodología aplicada	54
3.6 Procesos utilizados	54
3.7 Resultados:	55
3.7.1 Análisis Ex-ante:.....	55
3.8 Logros	61
Experiencia 2.	62
3.9 Denominación	62
3.10 Objetivo:.....	62
3.11 Antecedentes.....	62
3.12 Marco Teórico.	63
3.13 Metodología aplicada.....	66
3.14 Procesos utilizados	66
3.15 Resultados:	67
3.15.1 Análisis Ex-ante:.....	67

3.15.2 Análisis Ex-post:.....	70
3.16 Logros	73
Conclusiones.....	75
Recomendaciones	76
Anexo 1: Matriz FODA para Diseño de Estrategias	78
Anexo 2: Tiempo Promedio por Transacción Semanal 2022 - 2023	79
Anexo 3: Tiempo Promedio por Transacción 2023	80
Anexo 5: Presupuesto Estimado de la Experiencia 1: Protocolo en Cajas.....	81
Anexo 6: Presupuesto Estimado de la Experiencia 2: Cambio de Precios.....	82
Anexo 7: Constancia de trabajo	83
Anexo 8: Evidencia Fotográfica	84
bibliografía.....	85

Índice de Tablas

Tabla 1 Actividad económica.....	13
Tabla 2 Grado de atractividad de la industria	27
Tabla 3 Matriz de perfil competitivo	29
Tabla 4 Factores Internos.....	31
Tabla 5 Factores Internos.....	43
Tabla 6 Estrategias FODA	45
Tabla 7 Tareas que incurren en el error.....	47
Tabla 8 Análisis de Pareto.....	47
Tabla 9 Tiempo promedio por transacción 2022.....	56
Tabla 10 Indicador tiempo promedio por transacción después de la mejora.....	59
Tabla 11 Tiempo promedio por transacción después de la mejora.....	61
Tabla 12 Tiempo de ejecución para los cambios de precios 2022-2023	68
Tabla 13 Descuentos por error de cartelería 2022.....	69
Tabla 14 Tiempo de ejecución para los cambios de precios post restructuración 2023	71
Tabla 15 Descuentos por error de cartelería post restructuración	72
Tabla 16 Tiempo de ejecución de cambio de precios después de la mejora.....	73
Tabla 17 Porcentaje de participación después de la mejora.....	74

Índice de Figuras

Figura 1	Organigrama general.....	14
Figura 2	Organigrama de área.....	15
Figura 3	Cadena de valor	40
Figura 4	Gráfica de Pareto	47
Figura 5	Flujograma del proceso de pago.....	55
Figura 6	Tiempo promedio por transacción mensual 2022 - 2023.....	57
Figura 7	Flujograma del proceso actualizado de pago	58
Figura 8	Tiempo Promedio por Transacción (min) Jul-Dic 2023	60
Figura 9	Tiempo Promedio por Transacción Histórico 2023.....	61
Figura 10	Flujograma del proceso de cambio de precios	67
Figura 11	Flujograma actualizado del proceso de cambio de precios.....	70
Figura 12	Tiempo de Ejecución de Cambio de Precios.....	73
Figura 13	Porcentaje de participación de descuentos.....	74

Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional, titulado “Implementación de un protocolo en cajas y reestructuración del proceso de cambios de precios en la tienda de Sodimac Cerro Colorado – Arequipa – 2024”, se centra en dos problemáticas críticas: la demora en la atención al cliente en el área de cajas y el elevado porcentaje de descuentos ocasionados por errores en el cambio de precios, tanto en flejes como en cartelería. Ante esta situación se identificaron las siguientes variables: la mejora continua para optimizar los procesos ya existentes, gestión operativa para evaluar las deficiencias y problemáticas en los procesos; y, finalmente la satisfacción del cliente. Para ello se requiere la implementación de un protocolo de respaldo que permita gestionar adecuadamente las colas en el área de cajas y optimizar la bolsa de descuentos, mejorando así la gestión operativa de la tienda.

Para lograr estos objetivos, se ha aplicado la metodología de mejora continua, fundamentada en la filosofía *Lean*, lo que ha permitido reducir el tiempo de atención por cliente y disminuir el porcentaje de descuentos generados por errores de precios.

Esta investigación se divide en tres capítulos: en el **Capítulo I**, se presenta información sobre la empresa y su historia, así como la experiencia laboral del autor. En el **Capítulo II**, se realiza un diagnóstico situacional que incluye un análisis PEST del entorno externo, una evaluación de la cadena de valor y un análisis FODA. Finalmente, en el **Capítulo III**, se detallan el planteamiento y desarrollo de las acciones ejecutadas, incluyendo el marco teórico, los objetivos y la metodología empleada, junto con las conclusiones y recomendaciones resultantes.

Capítulo I: Descripción Del Contexto de la Experiencia de Trabajo

1.1 Descripción de la empresa

Sodimac se destaca en la industria minorista del mejoramiento del hogar, ofreciendo soluciones integrales y un servicio centrado en la ética y la excelencia. Su compromiso con la comunidad y la aspiración de ser más que una simple tienda los distinguen como un socio confiable para sus clientes en la realización de proyectos y sueños para el hogar (Sodimac, 2024a).

En 1988, Sodimac inauguró su primera tienda en Santiago de Chile. En 2003, se fusionó con Falabella y un año después, en 2004, expandió sus operaciones a Perú. En 2014, a través de su filial Sodimac Perú, Falabella Perú adquirió el 100% de las acciones de Maestro Perú SA, iniciando la integración entre Sodimac y Maestro (Sodimac, 2024b).

Hoy en día, Sodimac es una empresa exitosa con más de 250 tiendas operando en 7 países a nivel mundial. En Perú, su presencia se extiende a 56 tiendas a nivel nacional, con 29 ubicadas en Lima y 27 en provincias. Cada una de estas tiendas ha sido meticulosamente diseñada con tecnología de vanguardia, buscando estar entre las más avanzadas de América Latina. Además, ofrecen una amplia variedad de productos distribuidos en tres áreas distintas: Blanda, Intermedia y Dura. Destaca especialmente el segmento de productos duros, donde el fierro de construcción juega un papel protagónico y es líder en términos de ventas (Sodimac, 2024c).

1.1.1 Datos de la Empresa.

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), en el 2024, su razón social es Tiendas del mejoramiento del hogar S.A. con Registro Único del Contribuyente (RUC) 20112273922 y nombre comercial Sodimac – Maestro, se encuentra ubicado en Av. Angamos este Nro. 1805 interior 2 (oficina 2) Lima - Lima – Surquillo. La empresa cuenta con un directorio compuesto por 13 directores, con un presidente a la cabeza. La gestión gerencial está a cargo del señor Ramberg Arnillas Wilhem.

Tabla 1 *Actividad económica*

Actividad	Código de Actividad	Nombre de la Actividad
Principal	4752	Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.
Secundaria	4652	Venta al por mayor de equipo, partes y piezas electrónicos y de telecomunicaciones.
Secundaria2	4711	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio en la venta de alimentos, bebidas o tabaco

Fuente: SUNAT (2024)

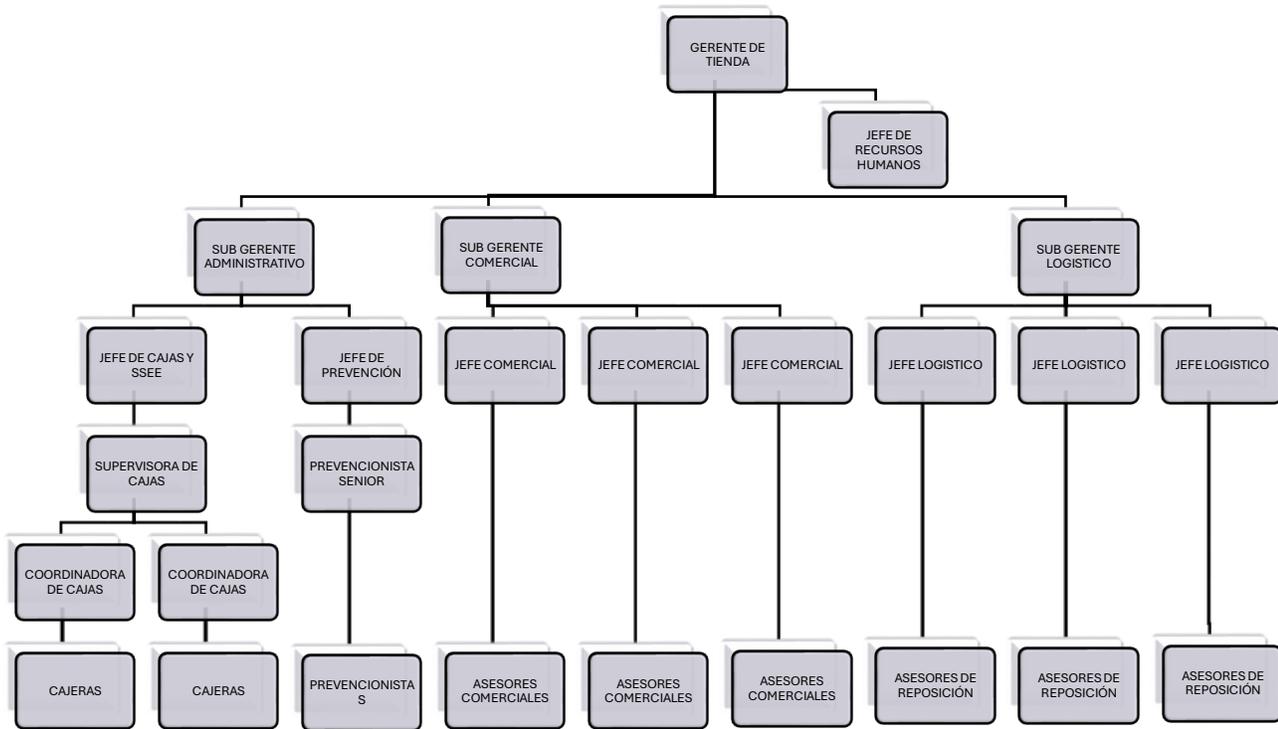
1.1.2 Actividad Empresarial

La principal actividad es la comercialización de productos de mejoramiento del hogar. El área más representativa en ventas es el área dura. Las tiendas se dividen en tres áreas: área blanda (temporada, jardín, menaje, textil, aire libre, iluminación, muebles), área intermedia (línea blanca, baños y cocinas, pinturas, aseo, pisos y cerámicos), área dura (construcción, tabiquería, gasfitería, electricidad).

El proceso empresarial empieza desde la importación de la mayoría de los productos los cuales llegan a las diferentes bodegas que se encuentran en la ciudad de Lima, posteriormente la mercadería se distribuye a las tiendas de Lima y provincia, donde el área de recepción recibe los productos para ser ingresados al *Kardex* de cada tienda y posteriormente ser colocado en punto de venta para el alcance del cliente final.

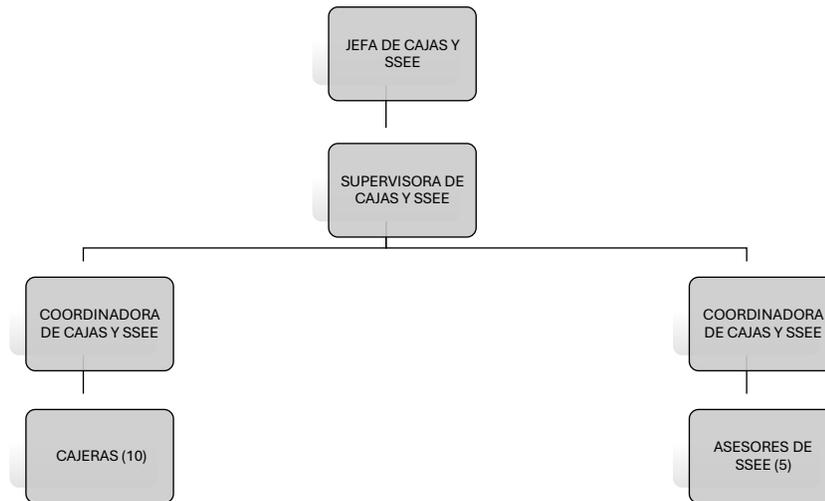
1.1.3 Estructura Organizacional

Figura 1 Organigrama general



Extraído de: Manual de Organización y Funciones de Sodimac

Figura 2 Organigrama de área



Extraído de: Manual de Organización y Funciones de Sodimac

1.1.4 Principales procesos

- Importación de mercadería como marcas propias y marcas de terceros.
- Logística interna para la distribución de productos para las diferentes sedes.
- Comercialización de productos para el mejoramiento del hogar tanto a personas jurídicas como naturales.

1.2 Descripción de las Funciones Desempeñadas

1.2.1 Nombre del cargo desempeñado

Jefa de Cajas y Servicios Especiales.

1.2.2 Fecha de Inicio y Término

Del 01 de marzo de 2018 al 03 de marzo de 2024

1.2.3 Funciones generales del puesto

- Supervisión del correcto cumplimiento del Procedimiento de cajas y servicios especiales.
- Fomentar un buen clima laboral.
- Participar de las reuniones con el área gerencial de tienda y el área zonal.

1.2.4 Funciones específicas del puesto

- Encargarse de la apertura y cierre de la tienda.

- Realizar el cuadro de caja y tesorería.
- Administrar el flujo de efectivo y documentos.
- Supervisar al equipo y proporcionar retroalimentación.
- Controlar la productividad y realizar correctamente los horarios.
- Resolver problemas de clientes en cajas como atención al cliente.
- Autorizar transacciones, descuentos y notas de crédito
- Mantener actualizada la información en la oficina de tesorería.
- Verificar la seguridad del área de cajas y atención al cliente.
- Reportar al subgerente administrativo.

1.2.5 Descripciones del Puesto o del Área

Asegurar un servicio al cliente de calidad a través del cumplimiento del protocolo de atención y de los procedimientos operativos del área, manteniendo la fluidez y eficiencia durante todo el proceso de atención.

1.2.6 Cargos a reportar

Subgerente Administrativo

1.2.7 Cargos que le reportan

- Supervisora de cajas (01)
- Coordinadoras de cajas (02)
- Cajeras (10)
- Asesores de Atención al Cliente y Servicios Especiales (4)

Capítulo II: Diagnóstico Situacional

2.1 Análisis Situacional

2.1.1 Análisis Externo (PEST)

Político

En el Perú la política fiscal proyecta una recuperación económica sólida, con un crecimiento estimado del Producto Bruto Interno (PBI) del 1,1% en 2023 y más del 3,0% entre 2024 y 2027. Esto se debe a la mejora de la demanda interna, medidas fiscales responsables y la inversión en infraestructura según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023). El MEF ha participado activamente en las negociaciones de acuerdos comerciales, centrando sus esfuerzos en políticas que promueven la integración del Perú con otros países. Su enfoque se basa en reducir barreras y simplificar procedimientos para mejorar la eficiencia económica y la calidad de vida de la población (MEF, 2024). De acuerdo con esta información se abre una gran oportunidad tanto para las importaciones y exportaciones en el Perú, lo cual facilitaría el comercio y existiría la posibilidad de crecimiento en el sector *retail*.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024) en la última semana de abril, el riesgo país de Perú medido por el Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes aumentó en 4 puntos, mientras que el de Latinoamérica aumentó en 52 puntos. En abril, el spread EMBIG del Perú subió 8 puntos y el de Latinoamérica, 39 puntos. La tasa de interés de los bonos soberanos peruanos a 10 años bajó 5 puntos la última semana de abril y 16 puntos en todo el mes, manteniéndose como una de las más bajas en la región.

El MEF impulsó la inversión privada eliminando trabas burocráticas. Se proyecta que para este año se generará una inversión total de casi US\$ 3 500 millones en minería e infraestructura. Hasta el primer trimestre, ya se han ejecutado US\$ 455 millones. Destacan proyectos como la Línea 2 del Metro de Lima, la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez y el Terminal Portuario Multipropósito Chancay, cuya construcción avanza rápidamente. Se espera que este último se inaugure en noviembre de 2024, convirtiéndose en el principal centro logístico regional y generando nuevas oportunidades económicas. En conclusión, el escenario internacional actual y las acciones adoptadas por el MEF, junto con la persistente disminución de la inflación están fortaleciendo la proyección de un crecimiento del 3,1% para el 2024, con una tendencia positiva en el horizonte. (Plataforma Digital Única del estado peruano, 2024).

Los requisitos para la licencia de funcionamiento según la Plataforma digital única del Estado Peruano (2022) son los siguientes:

- Presentar el formato de solicitud de licencia de funcionamiento como declaración jurada.
- Declaración jurada de que la edificación cumpla con los requisitos y normas de seguridad.
- En caso de representar a una persona jurídica, se deberá adjuntar la vigencia de poder, el número de partida electrónica y el asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (SUNARP).

Económico

En abril, los grupos consultados mantuvieron su proyección de crecimiento del PBI para 2024 en un rango de entre 2,5% y 2,7%. Para los años 2025 y 2026, se anticipa que esta cifra esté entre 2,8% y 3,0%. Las expectativas para el tipo de cambio se establecen entre S/ 3,75 y S/ 3,77 por dólar hacia finales de 2024. Para el cierre de 2025, se prevé que el tipo de cambio esté entre S/ 3,75 y S/ 3,81 por dólar, y para 2026, entre S/ 3,75 y S/ 3,80 por dólar. (BCRP, 2024).

En abril de 2024, el BCRP redujo la tasa de interés a 6,0% debido a una inflación mensual del 1,01% en marzo, que se espera sea transitoria. Se proyecta una disminución gradual de la inflación y se mantienen las expectativas dentro del rango meta. El Directorio del BCRP estará atento a la evolución de la inflación y la actividad económica para futuras decisiones. Se establecieron tasas de interés para operaciones en moneda nacional con el sistema financiero. La próxima evaluación está programada (BCRP, 2024).

Entre abril del 2023 y marzo del 2024 el ingreso mensual de los peruanos se incrementó en un 8,2% (128,3 soles), por lo que el ingreso promedio se sitúa en 1695,2 soles. (Plataforma digital única del estado peruano, 2024). Los departamentos con los ingresos más altos son: Arequipa, Chachapoyas, Moquegua y Lima, lo que permitiría que el poder adquisitivo en estos lugares del Perú sea mayor y haya un crecimiento en diferentes sectores como Construcción (9,3%), Comercio (8,4%) y servicios (7,5%) (Infobae, 2024).

El BCRP redujo la tasa de interés de referencia a 5,75% debido a una inflación mensual de -0,05% y una inflación a doce meses del 2,4%, dentro del rango meta. Se espera que la inflación siga disminuyendo gradualmente. El Directorio del BCRP está atento a la evolución de

la inflación y la actividad económica para futuras decisiones. Se establecieron tasas de interés para operaciones en moneda nacional con el sistema financiero. La próxima evaluación está programada para el 13 de junio de 2024 (BCRP, 2024).

En marzo, la inflación nacional registró un aumento del 0,94% respecto al mes anterior y un 2,67% en los últimos 12 meses (comparado con el 2,93% de febrero). La variabilidad de las inflaciones mensuales entre ciudades fue del 0,41 en marzo, mayor que en febrero (0,36). El valor promedio a largo plazo de este indicador se sitúa en 0,34, según el promedio de los años 2012-2023. En marzo, el Índice de Precios al por Mayor (IPM) cayó un 0,41%, acumulando una variación interanual de -2,52% (-2,62% en febrero). Los precios de los productos nacionales disminuyeron un 0,07%, mientras que los importados descendieron un 1,62% (BCRP, 2024).

En abril, los ingresos corrientes del gobierno general aumentaron un 3,0% interanual, impulsado por un incremento del 6,5% en los ingresos tributarios, incluyendo Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas y el impuesto a personas jurídicas no domiciliadas. Sin embargo, en el período enero - abril, los ingresos corrientes disminuyeron un 3,3%. Por otro lado, el gasto no financiero del gobierno general en abril aumentó un 15,6% interanual, destacando un mayor nivel de gasto en remuneraciones, bienes y servicios, y transferencias. Además, los gastos de capital, particularmente la inversión de los gobiernos regionales, también aumentaron. En el acumulado de enero a abril, los gastos no financieros aumentaron un 10,6% (BCRP, 2024).

El tipo de cambio venta interbancario cerró en S/ 3,72 por dólar el 15 de mayo, con una ligera disminución del 0,1% en comparación con el 8 de mayo. Esto implica una depreciación del sol peruano del 0,4% desde el cierre del año pasado. Durante este año, el BCRP ha llevado a cabo operaciones de venta spot en la mesa de negociaciones por un total de USD 235 millones. Además, ha realizado subastas de Swaps cambiarios venta y CDR BCRP, lo que ha resultado en un incremento del saldo de estas operaciones en USD 2 444 millones (BCRP, 2024).

La balanza comercial acumulada hasta marzo de 2024 registró un superávit de 17 866 millones de dólares, con un superávit mensual en marzo de 1 499 millones, 381 millones menos que en marzo de 2023. Las exportaciones de marzo alcanzaron los 5 597 millones de dólares, disminuyendo un 10,1% respecto al mismo mes del año anterior. Esta disminución se debió a una caída del 11,6% en los volúmenes embarcados, contrarrestado por un aumento del 1,7% en el nivel de precios. Las exportaciones de productos tradicionales cayeron un 9,7% interanual, principalmente debido a menores envíos de productos mineros y pesquero. Las importaciones

para el sector *retail* son importantes debido a la gran cantidad de productos extranjeros que se consumen en el país, por falta de desarrollo en el sector, por ejemplo, las barras de fierro (El Peruano, 2024).

Social

En el año 2022 el PIB per cápita (Producto Bruto Interno) del Perú fue de 6.884 euros, por lo que ocupó el puesto 93. Según este indicador el nivel de vida de los peruanos es muy bajo con relación a los 195 países restantes que participan dentro de este ranking Expansión (2024).

Según el INEI (Instituto Nacional de estadística e informática) el 52% de la población peruana tiene el mismo flujo de ingresos y gastos, el 21% tiene gastos menores a sus ingresos y el 26% tiene gastos superiores sus ingresos. Es decir, que la mayoría de peruanos gasta más de lo que percibe (2023). A pesar de ello el INEI en su último informe del 2023 indica que el ingreso mensual promedio de los peruanos es de S/1 674,4 lo que evidencia un aumento respecto al año 2022 de un 9,9%; Los sectores que lideran este crecimiento son: manufactura, construcción, servicios y comercio (Infobae 2024).

Los estilos de vida en Latinoamérica son seis: Los progresistas y formalistas conformado por hombres, las modernas y conservadoras conformadas por mujeres y los sofisticados y austeros conformado tanto por hombres y mujeres (Arellano 2024).

En una de las últimas encuestas realizadas por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) concluyen que el 85% de peruanos rechazan a la actual presidenta del Perú Dina Boluarte y el 91% de la población rechaza al congreso de la república. (La República, 2023). Adicional a esto el 50% de la población peruana consideran que se podría solucionar la crisis política en el país cambiando a todo el gobierno según El Instituto de Sondeo Público del Sector de Opinión (IPSOS, 2024).

Un estudio del Activa Reserch el 65% de peruanos piensa que la inmigración es negativa. El 64% de este porcentaje de encuestados siente que aumentará la delincuencia y el desempleo, por otro lado, el 25% piensa que habrá un importante intercambio cultural. (Diario Gestión, 2019). Entonces podemos llegar a la conclusión que se tiene oportunidades compartidas con la inmigración de extranjeros al Perú, sin embargo esto traería una oportunidad de crecimiento de ventas en diferentes sectores económicos.

El nivel educativo en Perú ha tenido una tendencia ascendente entre el año 2008 y el año 2022. Los peruanos menores de 15 años sin educación o sólo con educación inicial ha disminuido

a 3,5%, mientras que la educación primaria también disminuyó a un 18,8%. Como resultado la educación secundaria creció a 46,9% y la educación superior incrementó a 16,4%. En el periodo 2010-2022 se observó que la educación superior universitaria tuvo una tendencia ascendente en los departamentos de: Ancash, Cusco, Moquegua, Amazonas, Huancavelica y Junín. Sólo en el año 2022 los departamentos con más crecimiento con respecto a la educación superior universitaria fueron: Arequipa, Tacna y Lima Metropolitana; Siendo Arequipa la ciudad con la tendencia positiva más alta con 23.2%. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CENPLAN, 2022).

Entre el 2019 y 2024 la tasa de vida en el Perú se redujo de 76 a 73 años según el último reporte del Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (INFOBAE, 2024).

En los primeros tres meses de lo que va del año la tasa de desempleo en el Perú fue de 6,4%, y afecto más a la población femenina en un 7,6% a diferencia de los varones que fue un 5,4%. Adicional a ello la tasa de desempleo tuvo un mayor impacto en los peruanos entre las edades de 14 y 24 años y población que cuenta con educación superior universitaria alcanzó un índice de 8,5% (Plataforma Nacional Única Del Estado, 2024).

Tecnológico

El IOT o Internet de las cosas es una red de objetos y dispositivos conectados entre sí, que les permite enviar y recibir información. Según el Desarrollo de Programas de Sistemas de Análisis (SAP, 2024), en el Perú se proyectó un crecimiento considerable de más de 22 000 millones de objetos conectados para el año 2025. Esto se debe a que el OIT se ha convertido en una herramienta útil para que las empresas de diferentes sectores operen de manera eficiente. Por ejemplo se utiliza para acceder a información en tiempo real, mejorar el control sobre las diferentes áreas y tomar decisiones más acertadas basadas en el análisis de los datos que se puede obtener según estos sistemas (El Peruano, 2024).

Para la transmisión de la información en IOT se necesita conectar tecnologías inalámbricas como el wifi con otros dispositivos como nodos con conectividad a redes móviles. Estas redes, conocidas como las “G”, están tipificadas como las redes más lentas de la última generación. En la actualidad las redes 4G son las más utilizadas a nivel Latinoamérica (Enfoque UTE, 2020).

A raíz de la pandemia en el año 2020 nació la necesidad de las empresas y emprendedores a iniciar sus negocios en el ámbito digital, ya sea como *e-commerce* o programas diseñados para facilitar las labores cotidianas. Por ejemplo, en el área de ventas se puede obtener la información en tiempo real sobre los *stocks* y datos de los clientes; en el área de recursos humanos que pueden enviar y recibir solicitudes mediante aplicaciones. Esto ha incrementado la demanda de software a medida (Perú 21, 2022).

Desde la llegada de la inteligencia artificial (IA) a Latinoamérica, esta tecnología ha crecido un 70% en los últimos dos años. A finales del año 2023, el 34% de las compañías peruanas han incorporaron la automatización a sus operaciones cotidianas, posicionándose en el sexto lugar en América Latina en adquirir estas tecnologías (Infobae, 2024a).

Los sectores con más participación del uso de la IA en el Perú son: Las financieras con 42%, seguros 40%, telecomunicaciones 38%. En cambio los sectores con menor participación son energía y minas con 20% y construcción con 14%. (Infobae, 2024b).

Según Jaime Montero, líder del Centro de Transformación Digital de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) el comercio electrónico crecerá un 15% respecto al año anterior. Asimismo, se espera un crecimiento en el ticket promedio mensual de las compras *e-commerce* en un 20% en comparación con 2023, lo que significaría que los usuarios estarían gastando entre S/.500 a S/700 (Diario Gestión, 2024).

En el año 2023 más de 300 000 negocios peruanos utilizaron el e-commerce para diversificar sus ventas según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), sin embargo sólo el 8% de negocios cuenta con una tienda virtual (Diario Gestión, 2023).

Medio ambiental

El reciclaje representa una solución crucial frente a la acumulación de residuos en el Perú, donde lamentablemente solo se recicla el 16% de los desechos generados. Un caso alarmante es el de las bebidas embotelladas, donde apenas el 36% se reutiliza, a pesar de la presencia de numerosas empresas dedicadas a este sector. Kevin Fernández, ingeniero de proyectos de Beek Perú, destaca que el reciclaje no solo es una responsabilidad ambiental, sino también una oportunidad estratégica para las empresas. En el Perú, el 47,2% de la población urbana se ha beneficiado de la implementación de prácticas de reciclaje. Al adoptar métodos de reciclaje inteligentes y sostenibles, las empresas no solo pueden mejorar su posición en el mercado, sino que también contribuyen al bienestar del planeta (Diario Gestión, 2024).

La Ley de Plásticos de un Solo Uso (N° 30884) adopta un enfoque equilibrado para abordar la contaminación plástica, centrándose en la eliminación de productos plásticos innecesarios, no reciclables o que representen un riesgo para la salud y el medio ambiente. Además de regular, la ley fomenta la innovación y el desarrollo de alternativas sostenibles al plástico convencional, promoviendo materiales como el bambú, el bagazo y otros recursos orgánicos locales. Este enfoque integral busca mitigar los impactos negativos del plástico mientras impulsa la economía nacional y la fortalece la protección ambiental (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2020).

Legal

La implementación de la ley que regula el control previo de operaciones de concentración empresarial, respaldada por el Decreto Supremo N° 039-2021-PCM del Poder Ejecutivo, representa un paso fundamental para promover la competencia justa en el mercado. Esta medida busca evitar la formación de monopolios y prácticas anticompetitivas que puedan perjudicar a los consumidores al limitar las opciones disponibles y aumentar los precios. El reglamento establece los procedimientos y criterios necesarios para evaluar estas operaciones de manera transparente y equitativa, asegurando así un ambiente comercial más justo y equilibrado (El Peruano, 2021).

El 14 de junio de 2021, entró en vigor la Ley N° 31112, que establece el Control Previo de Operaciones de Concentración Empresarial, junto con su respectivo reglamento. Esta legislación confía al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) la responsabilidad de ejercer un control previo sobre determinadas operaciones, con el propósito de fomentar la competencia efectiva y la eficiencia económica en el país. Esta nueva regulación implica un cambio significativo en el proceso de las operaciones que implican un cambio de control. Hasta que el Indecopi no apruebe estas operaciones, las partes involucradas no pueden llevar a cabo los actos de cierre correspondientes, lo que significa que están impedidas de finalizar la transacción (ESAN, 2022).

El Código de Protección y Defensa del Consumidor, Ley N° 29571, vigente en la actualidad, establece al consumidor como toda persona natural o jurídica que adquiere, utiliza o disfruta un bien o servicio. En este contexto el Indecopi, autoridad nacional en materia de protección al consumidor, ha creado un decálogo del consumidor, resaltando derechos fundamentales como el derecho a recibir un producto o servicio adecuado, y el derecho a la reparación o reposición de un producto (El Peruano, 2024a).

Además de los derechos mencionados, existen herramientas valiosas creadas en beneficio de los consumidores, como el Libro de Reclamaciones, el Servicio de Atención al Ciudadano, el arbitraje de consumo, entre otros. Estas herramientas proporcionan a los consumidores vías efectivas para resolver disputas y hacer valer sus derechos. También es importante destacar las reformas normativas implementadas en los últimos años en favor de los consumidores. Estas reformas son cruciales para asegurar que los proveedores cumplan con las leyes y regulaciones que protegen los derechos de los consumidores. Por ello, es fundamental que todos los proveedores las tengan en cuenta en el desarrollo de sus actividades comerciales (El Peruano, 2024b).

2.1.2 Fuerzas de Porter

Entrada de nuevos competidores

Dada la diversidad de productos necesarios para abastecer las tiendas de artículos para el hogar, ingresar al sector *retail* implica una inversión significativa. Además de adquirir un amplio inventario, se requiere la implementación de una plataforma de comercio electrónico eficiente, servicios de envío confiables, infraestructura adecuada, estrategias publicitarias sólidas, automatización de procesos y sistemas internos de gestión.

Sodimac ya ha asegurado su posición como uno de los principales *Homecenter* en Latinoamérica. Esta posición establecida le permite ofrecer una amplia gama de marcas dentro de su extenso catálogo de productos y realizar ventas al por mayor con éxito. Gracias a su presencia consolidada en el mercado, la empresa puede aprovechar economías de escala y negociar con proveedores para garantizar una oferta diversificada y competitiva para sus clientes.

Desarrollo de productos sustitutos

Los consumidores tienen una amplia gama de opciones cuando se trata de productos para el mejoramiento del hogar. Pueden optar por el canal tradicional, donde tiendas especializadas y ferreterías ofrecen productos a diferentes precios. También existen opciones más informales, como tiendas no convencionales, que podrían ofrecer precios más competitivos.

Además, el mundo digital ha cobrado relevancia, con tiendas exclusivamente en línea que ofrecen conveniencia y, posiblemente, precios más atractivos. Estas tiendas, al carecer de presencia física, pueden reducir costos y, en consecuencia, beneficiar al consumidor. Esta facilidad de acceso a alternativas novedosas permite que los consumidores cambien fácilmente de proveedor.

Por otro lado, también están disponibles las tiendas propias de los proveedores, que pueden ofrecer una selección más específica de productos de marcas particulares, así como servicios adicionales o garantías extendidas.

Con tantas alternativas disponibles, los consumidores tienen la ventaja de poder elegir la que mejor se adapte a sus necesidades individuales, ya sea en términos de comodidad, precio, variedad de productos o calidad del servicio al cliente.

Poder de negociación de los proveedores

Sodimac actualmente cuenta con una amplia gama de productos, tanto nacionales como importados. Aunque la presencia de proveedores nacionales es predominante, la empresa mantiene una relación equilibrada con ambos tipos de proveedores. El nivel de negociación con los proveedores varía según el reconocimiento de marca, siendo generalmente moderado.

Para garantizar una cadena de suministro eficiente y satisfacer las necesidades de sus clientes, ya sea a través de ventas minoristas o al por mayor, Sodimac ha establecido acuerdos comerciales a largo plazo con varios de sus proveedores. Estos acuerdos permiten mantener una oferta constante de productos y asegurar la disponibilidad en todas sus tiendas.

La empresa prioriza un trato preferencial con aquellos proveedores con los que mantiene una relación sólida y que representan una parte significativa de sus ventas en términos de facturación. Esta estrategia fortalece aún más la colaboración y la estabilidad en la cadena de suministro de Sodimac.

Poder de negociación de los clientes

Sodimac atiende a tres segmentos de clientes: empresas, especialistas en diversos campos y personas naturales. El nivel de negociación varía según el tipo de cliente. Por ejemplo, en el caso de las empresas, Sodimac puede ofrecer descuentos progresivos en función del volumen de compra, lo que les otorga un poder de negociación medio. Para los especialistas, el acceso a descuentos está condicionado por la frecuencia de sus compras, lo que también influye en su capacidad de negociación.

En contraste, con las personas naturales, Sodimac mantiene precios fijos en todos los productos, lo que limita su capacidad de negociación, siendo este poder relativamente bajo. A pesar de estas diferencias, Sodimac mantiene una política de precios justos y competitivos para todos sus clientes, independientemente de su poder de negociación.

Rivalidad entre competidores

La competencia en el rubro *retail* en Perú es intensa, destacando la presencia de dos grandes empresas especializadas en el mejoramiento del hogar Sodimac y Promart. Ambas ofrecen una propuesta muy similar en cuanto a la gama de productos y servicios. Además, existen otras empresas departamentales como Dollarcity e Hipermercados Asia, que ofrecen productos similares a precios más competitivos.

Asimismo, el mercado tradicional y las tiendas especializadas representan una competencia constante. A pesar de ello, el sector minorista ha experimentado un crecimiento del 5,7% en las ventas durante los meses de enero y febrero en comparación con el año anterior. Entre las actividades con mayor crecimiento destaca el equipamiento del hogar, con un incremento del 4,7% (Perú Retail, 2024).

Esto sugiere que, a pesar del entorno competitivo, existen oportunidades de expansión. Por ello, la rivalidad entre competidores para Sodimac puede considerarse relativamente baja.

Tabla 2 *Grado de atraktividad de la industria*

Factores	Peso%	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Rivalidad entre competidores	30%	Alto		2				Bajo	0,6
Entrada de nuevos competidores	10%	Alto				4		Bajo	0,4
Productos sustitutos	15%	Varios		2				Pocos	0,3
Poder de negociación proveedores	25%	Alto				4		Bajo	1,0
Poder de negociación clientes	20%	Alto				4		Bajo	0,8
Total	100%								3,10

Extraído de: (Mendoza et al., 2017)

Análisis

Tras un exhaustivo análisis de las Fuerzas de Porter, se obtuvo un valor de 3,1 con lo que podemos concluir que la industria de productos para el mejoramiento del hogar posee un alto grado de atractivo.

Este resultado se debe principalmente a la especialización requerida y a la demanda de experiencia que implica la significativa inversión necesaria para ingresar y competir eficazmente en el sector. La naturaleza de la industria favorece a las empresas que cuentan con conocimientos especializados, estructuras consolidadas y la capacidad para realizar inversiones a largo plazo.

Tabla 3 *Matriz de perfil competitivo*

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Sodimac		Dollarcity		Maestro	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación del mercado	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Calidad de productos	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Variedad de productos	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Investigación y desarrollo	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Posicionamiento/prestigio de marca	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Posición financiera	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Cultura organizacional	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Cadena de suministros	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Números de SKU's	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,10
Diversificaciones de áreas	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Expansión global	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
Competitividad de precios	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Sistema de inventarios	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Comercio electrónico	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Servicio al cliente	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
TOTAL	1,0		3,45		2,95		3,00

Extraído de: (Fred R, 2013)

Análisis

Sodimac obtiene la mayor puntuación total con 3,45, lo que refleja una posición sólida en el mercado. Destaca principalmente en aspectos como posicionamiento de marca, comercio electrónico, expansión global y sistema de inventarios, lo que le otorga una ventaja competitiva sostenida frente a sus rivales.

Dollarcity alcanza una puntuación de 2,95, mostrando una participación relevante, especialmente en servicio al cliente, aunque presenta oportunidades de mejora en áreas como expansión global y número de SKU's, lo que puede limitar su crecimiento competitivo.

Por su parte, Maestro registra una puntuación de 3,00, ubicándose por encima de Dollarcity. Aunque sus fortalezas están bien distribuidas, mantiene un rendimiento moderado en factores como investigación, desarrollo y comercio electrónico, lo que representa oportunidades de mejora frente al liderazgo de Sodimac.

2.1.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 4 Factores Externos

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
Ítem 1	Poder de negociación con clientes y proveedores	8%	3	0,24
Ítem 2	Sodimac cuenta con una sólida fidelización de clientes	9%	3	0,27
Ítem 3	Automatización de procesos y reportería (KPI'S)	7%	4	0,28
Ítem 4	Aumento de ingresos en 9.9% en sectores de construcción	6%	2	0,12
Ítem 5	Aumento de profesionales técnicos	8%	4	0,32
Ítem 6	Aumento en las alianzas estratégicas con diferentes marcas	6%	3	0,18
Ítem 7	Capacitaciones con los proveedores especializados para clientes finales	7%	3	0,21
Amenazas				
Ítem 1	Mayor presencia competitiva	8%	3	0,24
Ítem 2	Tensión política creciente	6%	1	0,06
Ítem 3	Tendencia alcista del dólar	7%	3	0,21
Ítem 4	Robos sistematizados	6%	2	0,12
Ítem 5	Incremento de tiendas con formato <i>dark store</i> (e-commerce)	8%	2	0,16
Ítem 6	Incremento de productos sustitutos y/o imitación	8%	3	0,24
Ítem 7	Frecuente cambio en las necesidades y preferencias de los clientes	6%	2	0,12
Total		100%		2,77

Después de realizar la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se obtuvo un ponderado 2,77 que se encuentra por encima del promedio. Esto indica que Sodimac está aprovechando adecuadamente las oportunidades de mejora y respondiendo de manera estratégica las amenazas. Según la matriz, en las oportunidades más ponderadas destaca la fidelización de clientes, siendo un punto importante para Sodimac convirtiendo a los consumidores en fans y así lograr que se identifiquen con la empresa. Por otro lado, el poder de negociación con los clientes y proveedores tienden a tener una respuesta inmediata por parte de Sodimac, enfocándose en el volumen de venta y el margen de contribución, lo cual permite conservar ventajas frente a sus principales *stakeholders*.

El aumento de profesionales técnicos en el país representa otra oportunidad significativa. Sodimac ha sabido capitalizar este aspecto al incorporar personal calificado que no solo realiza ventas, sino que brinda asesoramiento técnico, elevando la calidad del servicio ofrecido y diferenciando a la marca frente a la competencia.

Con respecto a las amenazas, destaca la creciente presencia de nuevos competidores, esto genera que Sodimac implemente nuevas estrategias para mitigar el impacto como promociones cruzadas y campañas de *marketing* con socios estratégicos. Por otro lado el aumento de tiendas con formato *dark store*, representa una amenaza. Estas tiendas, al operar sin locales físicos, presentan menores costos fijos, lo que les permite ofrecer precios más competitivos. Esto obliga a Sodimac a revisar sus estructuras de costos y adaptar su estrategia omnicanal.

Finalmente, el incremento de productos sustitutos representa una amenaza importante, para lo cual Sodimac realiza análisis de mercado de forma periódica, encontrando nuevas opciones para ampliar la gama de productos y conservar su ventaja competitiva.

2.1.4 Análisis interno (AMOFHT)

Administración

Sodimac al ser una empresa transnacional y con muchos años de experiencia en el mercado, conoce mucho acerca del rubro en el que opera. Tiene el *know-how* del negocio en el tema logístico, comercial y administrativo, respaldado por tres subgerencias que se encargan de dirigir y supervisar estas áreas.

Sodimac cuenta con diferentes indicadores (*KPI*) para cada área, los cuáles son medibles mensualmente. Estos indicadores son compartidos con los líderes de cada tienda quienes transmiten la información a todos los asesores a su cargo a través de reuniones.

Los gerentes de Sodimac a nivel nacional realizan reuniones periódicas para elaborar planes estratégicos de acuerdo con las oportunidades y mejoras que identifiquen como

empresa. Por otro lado, los gerentes son divididos por regiones, cada una liderada por un gerente regional. A este nivel, las reuniones se realizan semanalmente, con el objetivo de analizar los *KPI* de cada tienda y establecer planes de acción que mejoren el rendimiento en comparación con años anteriores.

En la tienda de Sodimac Cerro Colorado, el gerente cumple de forma eficiente su rol, ya que cuenta con más de 20 años en la compañía, habiendo escalado por diferentes puestos hasta alcanzar la gerencia. Lo cual le proporciona una visión integral de cada área. Esto le permite que sus planes de acción se enfoquen en la mejora continua de cada proceso, apoyándose en los subgerentes y jefes de área, delegando las diferentes tareas en cada departamento para mejorar los indicadores de tienda.

La estructura de la organización es vertical, lo que significa que los niveles de mando y funciones están bien definidos. Esto resulta beneficioso para la toma de decisiones y comunicación. Sin embargo, este modelo puede ralentizar algunos procesos, ya que las decisiones deben escalarse conforme a la jerarquía establecida.

Marketing

El mercado al que se dirige Sodimac está segmentado en tres amplios grupos: el cliente *retail*, conformado por personas naturales que compran al menudeo, siendo estos los clientes finales; el cliente especialista, integrado por profesionales de la construcción que generalmente adquieren productos al por mayor, y finalmente a través del área de Venta Empresa, se atiende a personas jurídicas con RUC 10 y RUC 20. Esta segmentación y estructura permiten diseñar estrategias de marketing más efectivas y adaptadas a las necesidades de cada grupo.

A lo largo de los años, Sodimac se ha posicionado como una de las empresas más sólidas en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional. No obstante, la competencia ha incrementado, teniendo como principal competidor a Promart quien ha ido tomando protagonismo.

En consecuencia, de su posicionamiento, Sodimac ha abierto nuevas sedes en distintas regiones del país, aumentando así su participación de mercado. Además, se ha ampliado su surtido de productos con nuevas categorías que enriquecen el *mix* de tienda.

La compañía maneja dos tipos de canales de distribución: el directo, a través de ventas físicas en tienda, y el indirecto, mediante compras en línea. Debido a su experiencia de más de veinte años en el mercado, ha optimizado estos canales, haciéndolos eficientes y confiables. Sin embargo, la sobrecarga de información en la web puede ocasionar fallas técnicas, afectando las oportunidades de venta. Al ser una empresa con más de veinte años de

experiencia en el mercado nacional, la empresa ha podido ir optimizando los canales de distribución haciéndolos confiables y eficientes, sin embargo, por la gran cantidad de información en la página web esta tienda a saturarse esporádicamente perdiendo oportunidad de venta.

La organización de ventas ha demostrado eficacia, reflejada en cierres positivos en años recientes. Esto ha sido posible por las estrategias implementadas por los líderes. Sin embargo, la inestabilidad política y económica del país ha impactado negativamente en las ventas y márgenes de ganancia respecto a años anteriores.

Sodimac busca constantemente la innovación en el mercado ya que al tener nuevos competidores estos buscan nuevas oportunidades para quitar participación a empresas del mismo rubro, implementando productos sustitutos. Esto hace que Sodimac tenga que reinventar su estrategia comercial constantemente para así mitigar el impacto.

El *mix* de productos incluye tanto mercancía nacional como importada, todos cuentan con garantía de marca y de tienda. A pesar de ello, existen algunas deficiencias en la calidad, evidenciadas por los reclamos en atención al cliente. Para mitigar estas deficiencias Sodimac ha creado un área de control de calidad encargada de revisar los productos con mayores incidencias y evaluar posibles cambios de proveedor o de producto.

El área de atención al cliente es crítica para la empresa, ya que maneja la resolución de quejas y reclamos de los clientes, para esto Sodimac ofrece una serie de capacitaciones y tiene procedimientos establecidos. No obstante, el área de selección a veces prioriza la cobertura de vacantes sobre el perfil ideal del puesto, lo que afecta la calidad del servicio en tienda.

Respecto a los precios de productos y servicios, Sodimac cuenta con un área *shopeo* que se encarga de comparar los precios en el mercado *retail* y tradicional. Esto permite mantener precios competitivos cuando los márgenes lo permiten. No obstante, es importante señalar que el mercado tradicional suele ofrecer precios significativamente más bajos, en gran parte porque no incluye servicios adicionales como garantías extendidas, asesoría técnica o políticas de cambio que sí son ofrecidas por Sodimac, y que representan un valor agregado para el cliente.

El Área de *Marketing* de Sodimac desarrolla diferentes campañas a través de medios publicitarios como la televisión, radio y redes sociales. Estas acciones generan un impacto positivo y significativo en el incremento de las ventas. Además, se apoyan en la tarjeta oficial de la corporación Falabella, lo que permite ofrecer promociones más atractivas mediante financiamiento.

Las campañas de marketing de Sodimac tienen gran relevancia a nivel nacional, ya que se difunden en los principales medios de comunicación. Por lo tanto, el presupuesto invertido no es bajo, lo que contribuye a seguir posicionándose en el mercado y permite que sus productos y servicios lleguen a un público más amplio. La planificación de la estrategia publicitaria se ajusta a la estacionalidad de cada región donde están ubicadas sus sucursales.

El área de marketing de la empresa cuenta con profesionales de amplia experiencia, que realizan investigaciones continuas sobre el comportamiento de los consumidores y las nuevas tendencias emergentes del mercado. Realizan reuniones periódicas para analizar y segmentar sus estrategias, adaptándolas a la realidad de cada provincia.

Sodimac cuenta con una página web que ha contribuido significativamente a su posicionamiento como una de las empresas líderes en el área de mejoramiento del hogar. A raíz de la pandemia de 2020, el canal de comercio electrónico experimentó un crecimiento notable. En 2022, las empresas pertenecientes a la compañía Falabella unificaron sus sitios web, creando un *Marketplace* que ofrece diversas alternativas a sus clientes en una sola plataforma digital. Esta integración le otorga una ventaja competitiva sobre su competencia directa, Promart.

Operaciones

Sodimac cuenta con proveedores confiables quienes pasan por exhaustivos controles de calidad para poder ofrecer sus productos dentro de las tiendas, lo que hace que puedan brindar a los clientes productos de buena calidad. Además, Sodimac ofrece garantía en todos los productos haciéndolos más confiables y generando una diferencia contra el mercado tradicional.

Sodimac dispone con espacios adaptados a las necesidades operativas de cada área. Sin embargo, el área de atención al cliente es insuficiente para el número de asesores que trabajan en el mismo turno, ya que no dispone de computadoras suficientes para todos. Esto provoca que dos o tres asesores enfrenten tiempos muertos, lo que afecta la eficiencia del servicio.

En cuanto a la maquinaria de la tienda, como el montacargas y el apilador, se realizan dos tipos de mantenimiento: el preventivo, que se efectúa trimestralmente, y el correctivo, realizado cada vez que algún equipo presenta deficiencias.

En Sodimac a nivel nacional se hace un inventario de forma anual donde se contrata a un externo para poder validar las existencias, dónde se encuentran algunas falencias al momento del control de la entrada y salida de mercadería. En esta parte de la operación entran a participar diferentes áreas como existencias, comercial, logística, prevención y servicio al

cliente, dónde cada uno tiene un rol importante para tener un inventario óptimo; uno de los errores más repetitivos por parte de los líderes es la falta de control al momento de realizar el ingreso al sistema de nuevos productos y la actualización de la ubicación en piso de ventas. En el área de atención al cliente existen deficiencias al momento de controlar el ingreso de productos a servicio técnico ya que por la falta de seguimiento a estos existe la posibilidad de generar faltantes. Con respecto al área de prevención, los conteos que se realizan en forma diaria de productos sensibles (de mayor precio y con mayor índice de robo) no se realizan adecuadamente ya que no cuentan con suficiente personal y esto hace que incremente el índice de robos.

La empresa tiene un área de control de calidad ubicada en Lima, esto genera que al ser centralizada el proceso sea engorroso, lo que genera demoras más allá de lo esperado. Por otro lado, existe una falta de control por parte de los jefes comerciales ya que no reportan de manera oportuna todas las incidencias de productos que presentan fallas técnicas, lo que hace que se sigan vendiendo y aumentando el número de reclamos por parte de los clientes.

Sodimac cuenta con diversos aplicativos y sistemas para gestionar distintos procesos; sin embargo, no todos funcionan de manera óptima. El elevado número de usuarios conectados simultáneamente provoca que estas plataformas se saturen. Por ejemplo, en el área de cajas, al momento de realizar un cobro con tarjeta, el sistema suele fallar y tiende a colapsar, lo que genera la retención del monto por parte de la entidad bancaria del cliente, ocasionando reclamos y demoras en el proceso de pago.

El sitio web de la empresa también presenta inconvenientes ocasionales. A pesar de mostrar productos en stock, en algunos casos no permite concretar la venta, lo que impide que los clientes accedan a los precios exclusivos del canal digital.

En el área de postventa, se utiliza un sistema que gestiona la entrega de productos adquiridos por internet. Esta herramienta permite visualizar el estado del pedido, su ubicación y el nombre del titular de la compra. No obstante, el sistema experimenta caídas frecuentes que impiden acceder a la información necesaria, lo que retrasa las entregas y genera reclamos por parte de los clientes.

Por su parte, el Área de *Merchandising* es responsable de actualizar las promociones en el piso de venta, mantener los estándares visuales y ejecutar cambios de precios, que ascienden aproximadamente a quinientos por día. En la tienda de Sodimac Cerro Colorado, solo dos personas se encargan de esta área, lo que dificulta el cumplimiento efectivo de estas tareas y ocasiona errores en la cartelera, lo que conlleva descuentos no intencionados.

Finanzas

Sodimac es una empresa financiera estable ya que tiene el poder adquisitivo para cumplir con sus obligaciones como el pago de planilla de todos sus trabajadores de forma puntual y algunas deudas que hayan adquirido a lo largo del tiempo. Además en los últimos años Sodimac generó utilidades significativas, lo cual ha impulsado su crecimiento mediante la apertura de nuevas sedes y la remodelación de tiendas con formatos antiguos.

La empresa además de sus operaciones regulares como son la venta de productos y servicios, realiza inversiones que le permiten tener mayor rentabilidad por lo que podrían tener la disposición de su capital en un mediano o largo plazo. Recientemente, ha impulsado la conversión de tiendas con formato Maestro hacia el modelo Sodimac, el cual se adapta mejor a las nuevas necesidades de los clientes.

Al cierre del 2023, Sodimac reportó ventas netas por S/3 138,271, con un índice de rentabilidad del 2,9% y una deuda de S/423,662 generando un patrimonio de S/1 931,780 (SODIMAC, 2023).

Cada área de la compañía cuenta con una dotación de personal determinada en función de las necesidades operativas. En el caso del área operativa de tienda, los asesores se dividen en personal de tiempo completo (*full time*) y parcial (*part time*), a quienes se les asignan horarios rotativos. En los últimos meses, la compañía ha implementado un nuevo modelo de servicio, que plantea que ciertas áreas no especializadas como Aseo, Menaje y Decoración no requieren asesoría constante, por lo que estas secciones han pasado a funcionar en modalidad de autoservicio. De forma similar, se están evaluando propuestas para reducir el personal en áreas como cajas y servicio al cliente.

Cada tienda a nivel nacional cuenta con un presupuesto asignado de forma mensual que sirve para descuentos y liquidaciones de ciertos productos ya sea por exhibición, error de cartelería o falta de rotación. También cuentan con presupuesto para gastos internos para implementaciones o incidencias en tienda, todos estos presupuestos son controlados por el subgerente administrativo. En el caso de mejoras para la tienda o implementaciones más grandes se hace una solicitud al área comercial de Lima, la cual decide si es factible para la tienda.

Sodimac tiene una relación estrecha con sus socios y accionistas, lo que permite una comunicación efectiva al momento de la toma de decisiones para mejorar la operatividad y la utilidad de la empresa. Por lo cual el pago de dividendos se hace de manera justa y razonable.

Finalmente, el Área de Finanzas de la compañía está dirigida por una profesional con más de 20 años en la compañía y de experiencia en el sector, lo que hace que las políticas y procedimientos en el área sean efectivas y resulten en bien del crecimiento de la compañía.

Recursos Humanos

Cuando el personal es contratado pasa por un proceso de inducción y luego por una capacitación netamente del área que dura dos días como mínimo dependiendo del puesto al que ingresa, en esta capacitación se dicta específicamente funciones inherentes al puesto. Adicional a ello cuentan con el alcance a los procedimientos de las diferentes áreas, los cuales se encuentran en un portal web con acceso a todos los trabajadores.

La empresa cuenta con cuatro valores que la representan como: somos un solo equipo, nos movemos ágilmente, cuidamos el futuro y nos apasionamos por el cliente. Recursos humanos realiza diferentes actividades en reuniones de confraternidad, donde se concientiza sobre éstos generando que todos se identifiquen con ellos.

Dado que Sodimac opera en el rubro *retail*, presenta una rotación de personal moderada. Esto se debe, en gran medida, a que una parte importante de su planilla está conformada por jóvenes estudiantes, quienes pueden presentar dificultades para cumplir con sus turnos debido a la presión académica, lo cual afecta la continuidad del servicio y, por ende, los indicadores de desempeño de la tienda. Para abordar estas situaciones, la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo que contempla un esquema de sanciones progresivas, las cuales se inician con un llamado de atención verbal y pueden culminar en la desvinculación del trabajador.

En 2022, Sodimac ocupó el tercer lugar entre las mejores empresas para trabajar según el *ranking* elaborado por *Great Place To Work*. Este reconocimiento refleja las mejoras implementadas en el clima laboral, impulsadas por diversos programas institucionales, entre ellos el programa JUNTOS, que se enfoca en reconocer a aquellos colaboradores que se destacan por conductas alineadas a los valores corporativos.

Los trabajadores cuentan con diversos beneficios que buscan equilibrar la vida laboral y personal. En cuanto al control de asistencia, se realiza el registro de ingreso, inicio y fin del refrigerio, y salida a través de un sistema biométrico con huella digital.

Tecnología

A nivel de cadena, los líderes utilizan como herramienta principal el programa *Power BI*, a través del cual pueden acceder a información relacionada con el avance de diversos *KPI*

a nivel nacional, segmentada por fechas y áreas. Esta plataforma facilita la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua de los resultados.

La empresa cuenta con un gerente de Tecnología de la Información, quien lidera a todos los asesores de sistemas a nivel nacional. Estos profesionales brindan soporte técnico y asesoría en el uso de los diferentes programas y sistemas implementados en la compañía.

En *Power BI*, los datos se actualizan con una frecuencia que varía según la relevancia del indicador. Por ejemplo, los indicadores comerciales se actualizan diariamente, mientras que los relacionados con Recursos Humanos se actualizan semanalmente. El sistema destaca por su dinamismo y facilidad de uso, lo que permite realizar análisis más eficientes y precisos.

Los programas utilizados por la compañía requieren múltiples contraseñas y autorizaciones, lo que garantiza un acceso seguro a la información crítica por parte de los líderes. Además, el área de sistemas capacita de manera continua a los usuarios de las distintas áreas, brindando soporte ante cualquier incidencia que pueda presentarse. No obstante, se han reportado deficiencias en el rendimiento del sistema, como la saturación de las plataformas, lo que ha motivado actualizaciones más frecuentes y mejoras técnicas en el servicio. Estas incidencias son reportadas de inmediato al área correspondiente.

En comparación con su competencia directa, Sodimac posee una ventaja competitiva en términos tecnológicos, ya que emplea sistemas especializados que recopilan y procesan información de manera estructurada, lo cual no es común en el mercado tradicional.

2.1.5 Análisis de Cadena de valor

Figura 3 Cadena de valor

<i>Actividades de Apoyo</i>					MARGEN
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con una infraestructura adecuada, con una buena distribución por áreas y zona estratégica. 				
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • El personal es apto y capaz. • Se tiene una revisión de desempeño anual. • Constante evaluación. • Inducciones para las diferentes áreas. • Capacitación constante. 				
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas tecnológicas digitales. • Utilización de <i>tablets</i> para realizar inventarios. • Sistema especializado en cajas. 				
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes <i>bodegas</i> (almacenes) estratégicamente ubicadas. • Buena gestión en la distribución de los productos. 				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente	
<ul style="list-style-type: none"> • Importación de mercadería vía marítima. • La mercadería es distribuida mediante furgones a las diferentes tiendas. • El área de recepción se encarga de colocar los productos en punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría personalizada para los clientes. • Cuentan con un protocolo de atención, contacto, comenzo y cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece el servicio de retiro en tienda por compras web. • Ofrece servicio de envío a domicilio. • La asignación del vehículo para envío a domicilio es en base al volumen de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sodimac cuenta con diferentes canales de difusión como las redes sociales, televisión y radio. • Las estrategias de marketing están enfocadas a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con asesoría personalizada. • Facilidad en los procesos de cambios. • Cuenta con herramientas físicas y virtuales para reclamos. • Se ofrece servicios de corte, instalación y armado. 	
<i>Actividades Primarias</i>					

Fuente: Porter (2002)

Sodimac está construido con material de concreto armado y cuenta con racks metálicos de 2.5 metros de ancho para la distribución de mercadería. Además, dispone de góndolas de un metro de alto, utilizadas para la exhibición de productos de impulso. La tienda está equipada con cinco puertas de emergencia debidamente señalizadas, para ser utilizadas en caso de incidentes.

En el área de recursos humanos se encarga de impulsar la cultura organizacional a través de actividades interpersonales. El nivel de *engagement* de los colaboradores se mide de forma anual a través de una encuesta anónima. Asimismo, la empresa se preocupa por mantener capacitados y actualizados al personal, es por ello que los colaboradores de forma obligatoria tienen que llevar a cabo 4 horas de capacitación sobre temas relacionados a sus áreas de trabajo. Además, el desempeño de los empleados se mide anualmente con base en los valores de la compañía.

Sodimac invierte constantemente en mejorar sus herramientas digitales con el fin de optimizar las labores tanto operativas como administrativas. Actualmente, la empresa cuenta con cinco aplicativos internos, los cuales son didácticos y facilitan el trabajo diario de los colaboradores. En el área de cajas, se utiliza un *software* especializado para procesar los cobros por ventas, aunque en ocasiones este presenta deficiencias operativas.

Sodimac dispone de cuatro bodegas las cuales están ubicadas de manera estratégica en la ciudad de Lima, de donde se distribuyen los productos a todas las tiendas a nivel nacional por vía terrestre. La reposición de la mercadería se da de acuerdo la tasa de venta de cada producto, lo cual permite no generar un sobre *stock*.

La logística de entrada depende del origen del producto. En el caso de productos importados, estos ingresan por vía marítima a los almacenes de la empresa y desde allí se distribuyen a las tiendas. En cambio, los productos nacionales se envían directamente desde el almacén del proveedor a los locales. En ambos casos, el área de recepción y prevención de cada sucursal se encarga de validar la mercadería física con las guías de remisión.

En términos operativos, los colaboradores siguen un protocolo de atención que incluye abordar al cliente, comprender sus necesidades, persuadir y cerrar la venta. Los jefes de ventas evalúan de forma aleatoria la calidad del servicio para asegurar el cumplimiento de este protocolo. Los asesores están distribuidos por áreas y se especializan en cada una de ellas, y pueden escalar a diferentes rangos según su nivel de conocimiento y *expertise*.

La logística de salida está a cargo del área de despacho y prevención quienes son responsables de revisar que la cantidad física coincida con la orden de salida, los envíos son programados con 48 horas de anticipación, este servicio está a cargo de una empresa tercera

quien asigna los vehículos de acuerdo con el volumen de los productos. Con respecto al retiro en tienda el área encargada es servicio al cliente quien validará la orden de compra para realizar la entrega.

Respecto a las ventas, las tiendas físicas tienen mayor participación que el canal *e-commerce*, ya que las empresas generalmente adquieren productos por volumen y prefieren la atención directa. En cuanto a marketing, las redes sociales son el canal con mayor alcance, dado su uso masivo en la actualidad.

El área de Servicio al Cliente se encarga de resolver quejas y reclamos de acuerdo con los procedimientos y políticas establecidas por la empresa. Adicional a ello ofrecen servicios de armado, corte e instalación los cuales son brindados por una empresa tercera, una vez cancelado el servicio se programa una visita técnica dentro de las 48 horas, todos los servicios adicionales suman al plan de ventas de la tienda.

2.1.6 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 5 Factores Internos

	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
Ítem 1	Variedad de productos y familias	9%	4	0,36
Ítem 2	Cuentan con un respaldo corporativo en todo Latinoamérica	6%	3	0,18
Ítem 3	Posicionamiento en el mercado por más de 20 años	10%	4	0,40
Ítem 4	Sólida cultura organizacional	7%	3	0,21
Ítem 5	Constante capacitación al personal	8%	4	0,32
Ítem 6	Ubicación estratégica	5%	3	0,15
Ítem 7	Facilidad de financiamiento a los clientes	6%	3	0,18
Ítem 8	Descuentos por compras en volumen	6%	3	0,18
Debilidades				
Ítem 1	Alta competitividad en los precios	7%	1	0,07
Ítem 2	Mediana rotación de personal	5%	2	0,10
Ítem 3	Deficiencias en el sistema de cajas	7%	1	0,07
Ítem 4	Falta de personal en diferentes áreas	5%	2	0,10
Ítem 5	Demora en el servicio de entrega de productos por venta <i>online</i>	3%	2	0,06
Ítem 6	Poco control en la gestión de inventarios	5%	2	0,10
Ítem 7	Deficiencias en los cambios de precios	8%	1	0,08
Ítem 8	Variaciones negativas en la plataforma online	3%	2	0,06
Total		100%		2,62

Después de realizar la matriz EFI, la empresa obtiene un resultado de 2.62, lo cual evidencia que las fortalezas hacen frente a las debilidades. Sodimac cuenta con más de 20 años en el mercado, consolidando su posicionamiento. Además, cuenta con una amplia variedad de productos y familias lo que la convierte en una empresa atractiva para diversos segmentos del mercado. También destaca su programa de capacitación mensual dirigido al personal, el cual asegura un asesoramiento de calidad para los clientes, favoreciendo la fidelización.

En cuanto a las debilidades, se identifica una alta competitividad en precios debido a la presencia del mercado tradicional e informal, lo que puede generar que algunos productos resulten más costosos. Asimismo, se observan deficiencias en la actualización de precios, ya que la falta de personal impide completar todos los cambios, ocasionando errores que afectan directamente la rentabilidad. Por otro lado, las fallas del sistema en el área de cajas generan retrasos en el proceso de cobro, lo que repercute negativamente en la experiencia del cliente.

2.2 Matriz FODA

2.2.1 Estrategias FODA

Tabla 6 Estrategias FODA

N°	Cruce	Estrategias FO – Estrategias ofensivas y de crecimiento	
FO-1	F1 / O1	Implementar estrategias de descuento más agresivas	
FO-2	F5 / O5	Mayor contratación de profesionales técnicos	
FO-3	F7 / O6	Impulsar el financiamiento mediante las cuotas sin intereses	
FO-4	F8 / O7	Diseñar estrategias de comunicación y/o difusión para las capacitaciones a los clientes	
Estrategias FA – Estrategias defensivas contra riesgos			
FA-1	F1 / A1	Constante actualización del <i>mix</i> de productos	
FA-2	F1 / A6	Mejorar el estudio de mercado para el ingreso de nuevos productos	
FA-3	F3 / A5	Generar estrategias de diferenciación	
FA-4	F3 / A7	Rediseñar las estrategias publicitarias	
FA-5	F5 / A4	Aumento de capacitaciones sobre las casuísticas de robo en tienda	
Estrategias DO – Estrategias de orientación de esfuerzo			
DO-1	D2 / O4	Mejorar los beneficios monetarios para los trabajadores	
DO-2	D3 / O3	Potenciar el uso de las herramientas digitales	
DO-3	D4 / O3	Optimizar la carga laboral de los trabajadores	
DO-4	D5 / O2	Mejorar el proceso de entrega de productos por venta online	
DO-5	D6 / O3	Actualizar el inventario semanalmente	
DO-6	D7 / O3	Mejorar el control y seguimiento del proceso	
Estrategias DA – Estrategias de sobrevivencia, conversión o retiro del mercado			
DA-1	D1 / A1	Rediseñar la escala de descuentos	
DA-2	D1 / A6	Mejorar la publicidad de las garantías en los productos de alta rotación	
DA-3	D3 / A7	Implementar el autoservicio en las tiendas con mayor rotación	
DA-4	D4 / A4	Aumentar el presupuesto en el sistema de seguridad	
DA-5	D4 / A6	Desarrollar estrategias para no generar el <i>burnout</i> en el personal	
DA-6	D8 / A5	Adquirir mayor capacidad del servidor online	

2.3 Priorización y Definición de la Problemática

2.3.1 Planteamiento de Problemáticas

Sodimac al tener un gran volumen de venta, enfrenta diversas problemáticas operativas que afectan tanto la eficiencia interna como la experiencia del cliente. Una de las principales dificultades se relaciona con la gestión de los cambios de precio, los cuales pueden alcanzar hasta 600 modificaciones diarias. Esta carga operativa excede la capacidad del personal asignado al área, lo que ocasiona retrasos y errores en la actualización de precios en tienda.

Por otro lado, en el *e-commerce* se identifican dos problemas significativos. En primer lugar, la inestabilidad del sistema de la página web, que presenta caídas frecuentes, genera pérdida de ventas y una percepción negativa por parte de los usuarios. En segundo lugar, se evidencian demoras en la entrega de productos adquiridos en línea, situación que se debe, principalmente, a la falta de personal en el área de despacho.

Asimismo, la amplia variedad de productos que comercializa la empresa no cuenta con un control de inventario eficiente, lo cual genera inconsistencias en el stock y pérdidas económicas considerables.

En el área de cajas se tiene demoras en el proceso de cobro debido a las diferentes deficiencias como la falla del sistema de cajas, errores en la generación de cotizaciones y cambios de precio, todo esto generando demoras. Estos inconvenientes afectan directamente la experiencia de compra, generando insatisfacción en los clientes.

Las diferentes problemáticas que presenta Sodimac impactan directamente en el nivel promedio de servicio lo cual es calificado por los clientes mediante encuestas, siendo este un indicador importante de la empresa.

2.3.2 Priorización de las Problemáticas

En la empresa se han identificado múltiples tareas que, al presentar deficiencias en su ejecución, generan problemas operativos que repercuten directamente en la eficiencia del servicio y en el volumen de ventas.

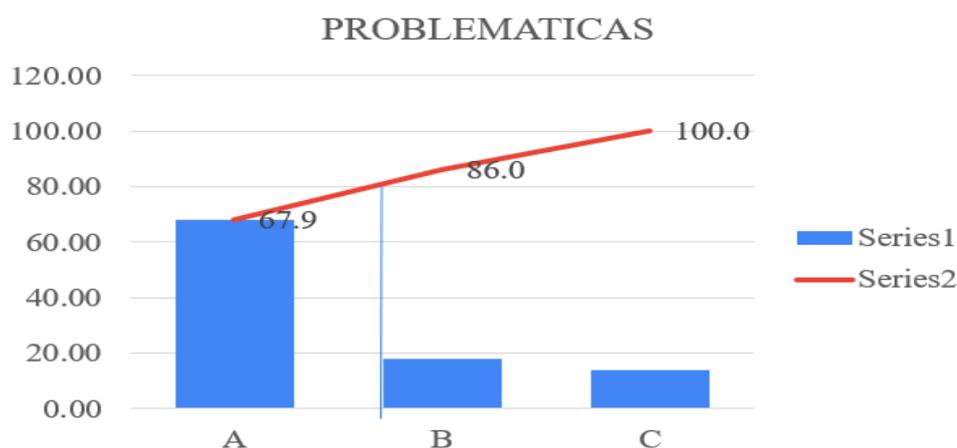
Tabla 7 Tareas que incurren en el error

Tareas que incurren en problemas	Frecuencia al mes	Frecuencia Acumulada	%	Zona	%
Demora en la cobranza de productos	120	120	27.15	A	
Descuentos forzados	90	210	47.51	A	67.87
Fallas en el sistema de cajas	90	300	67.87	A	
Demora en la actualización de precios manuales	80	380	85.97	B	13.6
Sobrecarga de tareas para el personal	40	420	95.02	C	
Error en la generación de cotizaciones	20	440	99.55	C	0.5
Error en la generación de horarios	2	442	100.00	C	
	442	100%			100

Tabla 8 Análisis de Pareto

Zona	N° Elementos	% Problemas	% Acumulado	% Tareas que inducen problemas	% Problemas acumulado
A	3	0.43	0.43	67.9	67.9
B	1	0.14	0.57	18.1	86.0
C	3	0.43	1.00	14.0	100.0
Total	7	1.00		100.0	

Figura 4 Gráfica de Pareto



Según el análisis realizado se tiene a la zona A concentra el 67,87% de las problemáticas, seguida por la zona B con un 13,6% y la zona C apenas con un 0,5%. La zona A incluye 3 tareas que pueden llegar a un máximo de 120 frecuencias que incurren en el error. Por lo tanto, esta zona representa el área más urgente de intervención, ya que los problemas allí identificados afectan directamente la operatividad del negocio y la experiencia del cliente.

Capítulo III: Planteamiento y Desarrollo de Acciones Ejecutadas

3. Experiencia 1.

3.1 Denominación

Protocolo de mejora en respuesta a las colas que se generan en el lineal de cajas para la satisfacción al cliente.

3.2 Objetivo

3.2.1 Objetivo General:

- Implementar un protocolo de respaldo, para gestionar las colas en el área de cajas.

3.2.2 Objetivos Específicos:

- Analizar el promedio de transacciones por hora en el área de cajas, comparando los datos antes y después de la implementación del protocolo de respaldo.
- Determinar el tiempo promedio de espera en colas e implementar una mejora que reduzca los tiempos de atención y mejore la eficiencia operativa.

3.3 Antecedentes

Internacional

Macias et al., (2022), en su investigación analizaron la calidad del servicio y la satisfacción al cliente en el sector ferretero en Ecuador. Para ello, utilizaron la guía de observación y recopilación bibliográfica relacionada a la temática, bajo criterios como pertinencia, relevancia, idioma, lugar de procedencia, año de publicación entre 2015-2020, entre otros. Para la recopilación de las fuentes de información se utilizó la base de datos de Internet de sitios especializados en información académica y de fuentes confiables, a partir de ahí, se determinó que, de un total de 25 publicaciones nacionales e internacionales revisadas, ocho (08) de ellas fueron consideradas para el análisis por considerar que eran las que se ajustaban con mayor precisión los intereses de este estudio. Como resultado se obtuvo que la calidad del servicio en la actualidad se ha convertido en un instrumento indispensable para las empresas en el sector ferretero, que, adaptada a las necesidades de cada una conduce al logro de los propósitos de satisfacer las demandas de las personas y juega un rol preponderante en el mantenimiento de la organización en el mercado de los negocios.

Nacional

Gomez Villanueva (2023), con su investigación, determinó la relación entre la satisfacción del cliente y la fidelización en las empresas *retail* en los Olivos en el 2021. Para ello, utilizó el instrumento del cuestionario con 16 ítems en total y su población fue de 14 295 consumidores. Finalmente, los resultados mostraron que existe relación positiva considerable entre la satisfacción del cliente y la fidelización en las empresas *retail* en los Olivos en el 2021; por lo que se recomienda capacitar al personal y desarrollar planes personalizados de atención; previo a ello, desarrollar estrategias orientadas al personal que brinda atención al cliente.

Local

Gamarra & Llamocca (2023) el fin de su investigación fue analizar la relación de banca móvil y satisfacción del cliente adulto financiero en la zona del parque industrial-Arequipa 2023, el instrumento que utilizaron una encuesta de 44 ítems y su población fue de 378 clientes adultos elegidos de forma aleatoria. El resultado de la investigación reveló una correlación positiva muy fuerte entre banca móvil y satisfacción del cliente, como recomendación se sugirió educar más a los clientes acerca del uso de la banca móvil y mejorar la comunicación digital para que sea en tiempo real y sea más efectiva.

3.4 Marco Teórico.

3.4.1 Mejora continua

La mejora continua es una cultura y estilo de vida tanto para las personas como para las organizaciones, donde el objetivo principal es siempre mejorar. Para que una institución sea competitiva, no es suficiente con aplicar mejoras aisladas o accidentales; es necesario implementar un enfoque constante, estratégico y sistemático. El éxito y la sostenibilidad de la mejora dependen de la disciplina y la perseverancia en su práctica (Rina y Salguero, 2021).

(Fernández, 2024) indica que la mejora continua es un proceso fundamental que encapsula la esencia de la calidad y lo que las empresas deben implementar para mantener su competitividad a lo largo del tiempo. Este enfoque sistemático y constante en la optimización de procesos, productos y servicios es esencial para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y asegurar una excelencia sostenida.

La mejora continua no debe ser vista como una inversión que se realiza solo una vez. En lugar de eso, debe ser entendida como un proceso constante y recurrente. Si el objetivo es alcanzar la satisfacción total del cliente, tanto de los empleados internos como de los clientes externos, la mejora continua debe ser adoptada como una práctica diaria dentro de la organización. Esto significa que cada miembro del equipo debe estar comprometido con la

idea de buscar constantemente formas de optimizar procesos, resolver problemas y adaptarse a nuevas demandas (Vargas, 2021).

3.4.2 Importancia de la mejora continua

La importancia de esta técnica gerencial radica en su capacidad para corregir las debilidades y potenciar las fortalezas. La aplicación del mejoramiento continuo permite a las empresas incrementar su productividad y competitividad en el mercado. Además, mediante el análisis y la evaluación de los procesos, las organizaciones pueden identificar y corregir inconvenientes. Como resultado, la implementación efectiva de esta técnica puede conducir al posicionamiento en el mercado y a la posibilidad de convertirse en líderes en su sector (Fernández, 2024).

El estudio de la mejora continua es importante porque aborda la gestión de las actividades y recursos que influyen en el proceso de producción para lograr resultados efectivos. Es fundamental que todo el personal se ajuste a los cambios implementados, ya que esto contribuye a optimizar los procesos relacionados con de calidad y, en consecuencia, a mejorar la productividad y eficiencia. Esta adaptación es clave para alcanzar los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo (Mendoza G, 2022).

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un entorno muy competitivo y en constante cambio. Para sobrevivir en estos mercados, es fundamental adoptar herramientas de gestión que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa. La mejora continua se vuelve esencial para las organizaciones que desean optimizar su efectividad y, como resultado, mejorar su rendimiento organizacional (Quiroz, 2023).

3.4.3 Metodología para la mejora continua (filosofía LEAN)

La filosofía *Lean* se fundamentó en la necesidad de mejorar los tiempos de entrega, reducir desperdicios y exceso de inventario, elevar la calidad y adaptar los productos a las necesidades del cliente. Estos principios dieron lugar al *Toyota Production System* (Sistema de Producción Toyota). Con el tiempo, esta metodología fue refinada y perfeccionada por ingenieros industriales especializados en la manufactura automotriz (Bartolón, 2020).

Lean se presenta como una alternativa viable a las metodologías tradicionales de gestión de proyectos. Esta metodología permite a los empleados responder de manera más efectiva ante emergencias y mejorar la eficiencia operativa. Como resultado, se logran beneficios económicos significativos a través de la reducción de costos y la adición de valor al producto final (Valenzuela, 2019).

Los principios de la filosofía *Lean* están diseñados para aumentar la productividad y ampliar el margen de beneficio. Este margen se calcula como la diferencia entre el valor total proporcionado por un producto y el costo total asociado con las actividades primarias y de apoyo requeridas para su producción. Aplicar *Lean* permite incrementar este valor añadido al introducir características nuevas y diferenciadoras en el producto. Además, *Lean* facilita una gestión más eficiente de los procesos y un servicio al cliente mejorado, contribuyendo así a la generación de ventajas competitivas (Vaca, 2020).

3.4.4 Herramientas de la mejora continua

Las 5S es una técnica utilizada para aumentar la productividad en el entorno laboral al estandarizar los hábitos de organización y limpieza. Esto se logra aplicando cinco principios: seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y sostener, que deben implementarse en orden para mantener los beneficios a largo plazo. Se sostiene que, si las 5S no se llevan a cabo con éxito en una empresa, cualquier otra metodología aplicada en ella también fracasará. Esto se debe a que no se necesitan conocimientos especializados ni tecnologías avanzadas para implementar las 5S (Caballero & Veliz, 2020).

La herramienta PHVA, propuesta por Edward Deming y recientemente incorporada en las normas ISO, es esencial para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Su aplicación permite reducir costos, mejorar la productividad y ampliar la cuota de mercado, lo que contribuye a aumentar la rentabilidad general de la empresa. Hace años, el Dr. Deming presentó esta metodología de mejora a los japoneses, denominándola Ciclo Shewhart en honor al pionero del control estadístico de calidad.

Este ciclo consta de cuatro etapas principales: planificar un cambio, implementarlo, verificar los resultados y actuar para estandarizar el cambio y reiniciar el proceso de mejora (Yauri, 2019).

Lean Manufacturing adopta un enfoque estratégico al alinearse con el objetivo principal de cualquier empresa: satisfacer a los clientes, tanto internos como externos, y lograr rentabilidad mediante el uso eficiente de los recursos. Es fundamental que esta metodología esté integrada en una estrategia general, ya que los intentos aislados de optimizar procesos suelen ser efímeros o menos efectivos en términos de retorno. Cuando *Lean Manufacturing* se incorpora dentro de una estrategia global, sus beneficios se maximizan y se vuelven más duraderos (López y Gamboa, 2022).

Lean Construction se presenta como una forma integral de gestión de proyectos de construcción, orientada a minimizar pérdidas y optimizar el uso de recursos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. A diferencia del modelo tradicional de gestión de proyectos de ingeniería, *Lean Construction* busca mejorar la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos mediante herramientas y prácticas que abarcan todo el proceso del proyecto (Díaz y Puicón, 2021).

3.4.5 Concepto de estandarización

La estandarización puede clasificarse en dos categorías: estandarización de las cosas y estandarización del trabajo. La estandarización de las cosas se refiere a la uniformidad en las características de los productos o servicios durante su producción. Por otro lado, la estandarización del trabajo implica la uniformidad en los procedimientos y actividades realizadas en el proceso de producción. Ambas categorías se complementan, ya que para lograr resultados consistentes y utilizar los recursos de manera eficiente, es esencial implementar una estandarización efectiva en ambas áreas (Condor y Horna, 2020).

Hoy en día, la estandarización del trabajo es fundamental, ya que define procesos con el propósito de mejorar la calidad de los productos, optimizar el uso de los recursos y aumentar la eficiencia de los procesos (Sanchez y Bautista, 2023).

La estandarización es una herramienta de mejora que las empresas y microempresas están adoptando para lograr un mayor rendimiento. Proporciona instrucciones claras para la ejecución de tareas, ayudando a evitar errores futuros. En el caso de la empresa Grupo Avícola San Vicente, estandarizar el proceso de producción de balanceados permitirá tener información ordenada y sistemática sobre sus operaciones, reduciendo así la posibilidad de errores (Pazmiño, 2021).

3.4.6 Beneficios de la estandarización.

La estandarización mejora la experiencia del cliente al garantizar consistencia, optimiza la eficiencia operativa al proporcionar resultados uniformes, reduce errores al evitar fallas documentadas y disminuye la frustración de los empleados al facilitar procesos claros y eficaces (Gamarra, 2022).

Preserva el conocimiento y la experiencia dentro de la organización, ofrece una forma de medir el desempeño de manera consistente, muestra la relación entre las acciones realizadas y los resultados obtenidos, y proporciona una base para el mantenimiento y la mejora continua de los procesos de trabajo. Además, sirve como fundamento para la

formación y capacitación del personal, facilita el diagnóstico y la auditoría al proporcionar un marco de referencia claro, ayuda a prevenir la recurrencia de errores al identificar y corregir fallos sistemáticos, y minimiza la variación en los procesos, asegurando resultados más consistentes y predecibles (Condor & Horna, 2020).

3.4.7 Herramientas para la estandarización

La estandarización incluye la documentación de metas, políticas, sistemas, procedimientos y manuales que regulan el trabajo y ayudan a mejorar la calidad, productividad y seguridad, además de reducir fallas y desperdicios. Un manual es un documento que compila conocimientos y procedimientos para educar sobre el uso y mantenimiento de procesos, apoyando la gestión diaria de la empresa. Las políticas son directrices generales que guían la toma de decisiones y mantienen la coherencia en las operaciones, facilitando la administración y el logro de objetivos (Gamarra, 2022).

El formato SOP (*Standard Operating Procedure*, o Procedimiento Operativo Estándar) es un conjunto de instrucciones que detalla todos los pasos necesarios para llevar a cabo actividades relevantes dentro de un proceso. Este procedimiento específico para la operación describe las acciones requeridas para completar tareas de acuerdo con las regulaciones de la industria o con los estándares internos de la empresa. Para que el SOP funcione correctamente, el documento debe describir claramente cada paso, redactarse de manera que sea fácil de entender y contener instrucciones simples y claras a seguir (Ruiz, 2019).

3.4.8 Metodologías de estandarización

El SQDC es un estándar de gestión de planta que se centra en la resolución de problemas y el seguimiento de indicadores clave de rendimiento (*KPI*) en una línea de producción. Esta herramienta se basa en fomentar la comunicación entre departamentos, involucrando a todos los responsables para trabajar de manera colaborativa hacia un objetivo común analizando cuatro *KPIs*: seguridad, calidad, entrega y costo (Ruiz, 2019).

Las 8Ds son una metodología de resolución de problemas basada en el trabajo en equipo que se centra en identificar la causa raíz y aplicar soluciones correctivas. Este enfoque empieza con la formación de un equipo interdisciplinario para analizar el problema y aplicar medidas temporales para mitigar sus efectos. Luego, se investiga y confirma la causa fundamental, se implementan soluciones permanentes y se verifica su efectividad. Finalmente, se toman medidas para evitar que el problema vuelva a ocurrir y se reconoce el éxito del equipo en la resolución del problema (Vargas, 2020).

El enfoque DMAIC se utiliza para la formulación y definición precisa de proyectos destinados a resolver los problemas de los clientes. En este contexto, ayuda a comprender cómo los procesos estructurados y bien diseñados afectan la capacidad del equipo para identificar, medir, analizar, mejorar y controlar los problemas. Esto permite abordar problemas de diferentes niveles de complejidad y mejorar condiciones actuales que podrían no haber sido previamente identificadas, generando un impacto positivo en la producción, los costos y la mitigación de riesgos generales para el negocio (Flores, 2020).

3.5 Metodología aplicada

Para la presente investigación se desarrolló con base a la metodología por (Bello et al., 2023). Este procedimiento está diseñado en dos etapas para establecer un método de estandarización de los procesos, con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas en todos los niveles, tanto internos como externos.

- **Etapa I:**
 - Estructuración interna de la empresa
- **Etapa II:**
 - Estandarización de los procesos operativos o claves

3.6 Procesos utilizados

La estandarización de los procesos clave asegura que los resultados estén alineados con los objetivos estratégicos de su planificación y que cumplan con su misión y visión.

- **Etapa I: Estructuración interna de la empresa**
 - Analizar la misión y visión de la empresa.
 - Crear un grupo de trabajo.
 - Definir el diagnóstico de la empresa.
 - Establecer herramientas estratégicas.
 - Levantar y clasificar procesos.
 - Seleccionar procesos claves.
- **Etapa II: Estandarización de los procesos operativos claves**
 - Se actualizó el flujograma del proceso.
 - Se estableció el indicador de tiempo promedio por transacción.
 - Se compartió el nuevo proceso.
 - Se realiza la supervisión semanal del KPI.

3.7 Resultados:

3.7.1 Análisis Ex-ante:

Figura 5 Flujoograma del proceso de pago

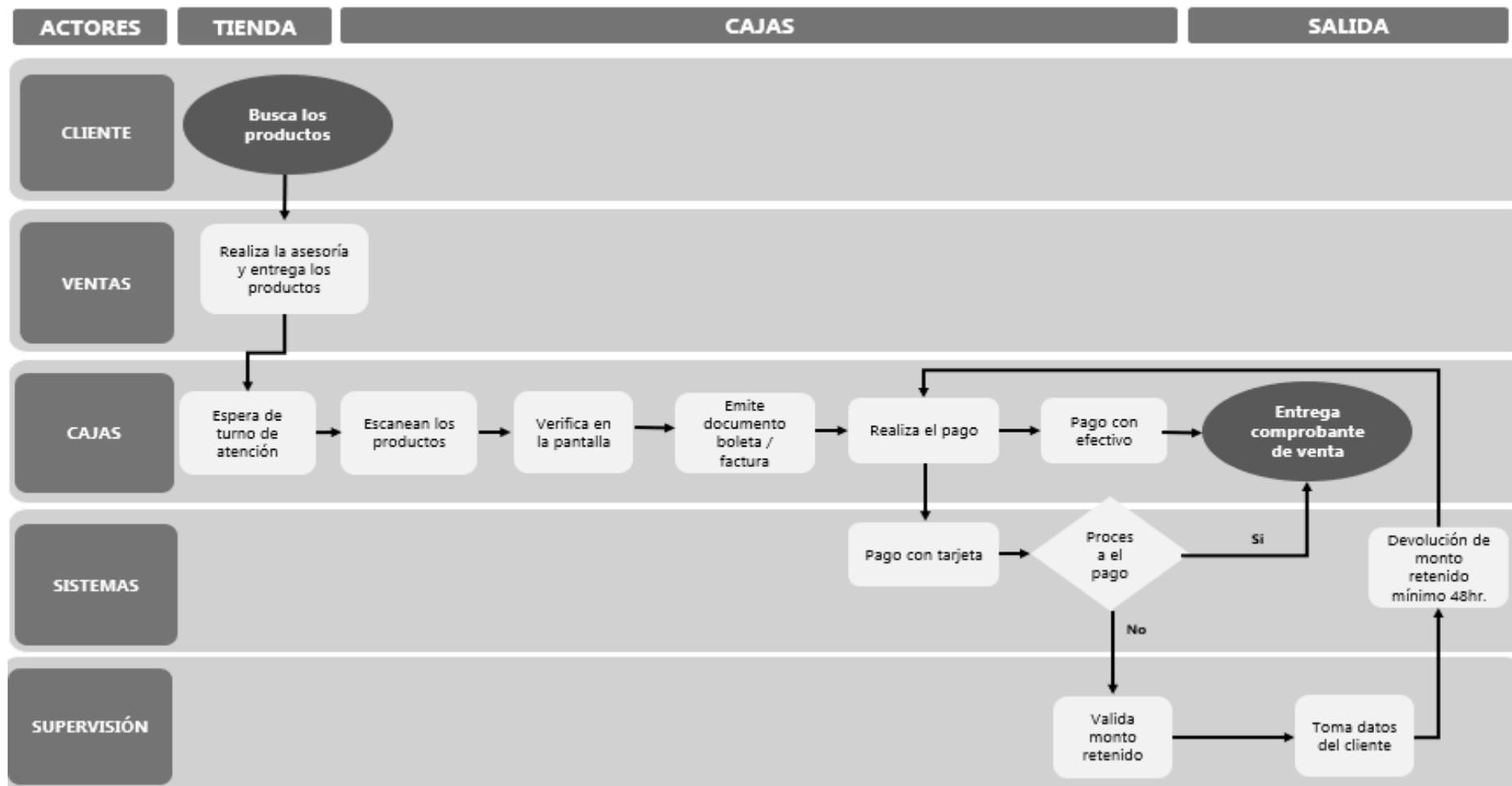
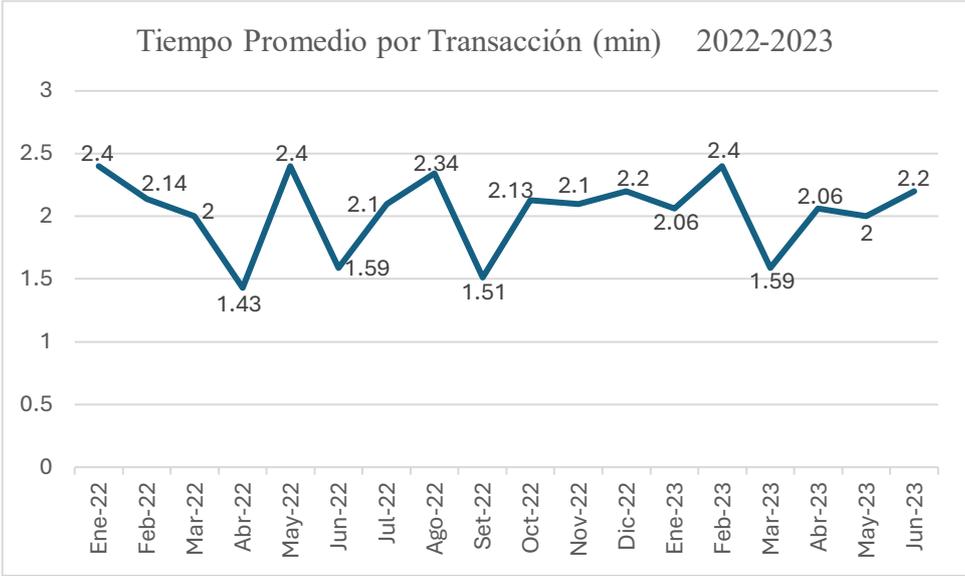


Tabla 9 *Tiempo promedio por transacción 2022*

MES	TOTAL CLIENTES	PROMEDIO TRANSACCIONES POR HORA	TIEMPO ACUMULADO DE TRANSACCIONES	TIEMPO PROMEDIO POR TRANSACCIÓN (min)
Ene-22	27291	11.43	56202.74	2.4
Feb-22	26150	10.96	58430.17	2.14
Mar-22	31510	13.29	62918.51	2
Abr-22	31943	13.24	54970.4	1.43
May-22	31210	13.04	64454.33	2.4
Jun-22	28370	11.82	56096.43	1.59
Jul-22	30596	12.77	66665.65	2.1
Ago-22	25306	10.65	64937.69	2.34
Set-22	28314	11.96	52301.74	1.51
Oct-22	25001	10.48	55396.01	2.13
Nov-22	31749	13.3	63968.62	2.1
Dic-22	32447	13.43	65707.97	2.2
Ene-23	31862	13.57	64017.63	2.1
Feb-23	28879	12.17	59388.58	2.4
Mar-23	32393	13.59	64436.81	1.59
Abr-23	32074	13.39	64617.93	2.1
May-23	32940	13.72	65735.91	2
Jun-23	28480	11.93	57877.63	2.2
PROMEDIO	29806.4	12.49	61006.9	2.1

Figura 6 *Tiempo promedio por transacción mensual 2022 - 2023*



El indicador más relevante en el área de cajas es el tiempo promedio por transacción. Hasta 2021, este tiempo era de 1,50 minutos por cliente. Sin embargo, debido al aumento en la demanda de clientes, el objetivo se actualizó en 2022 a un máximo de 2 minutos por cliente. En la tabla 9 se puede observar que, durante 2022 y el primer semestre de 2023, el promedio alcanzó los 2,1 minutos, superando el tiempo establecido para este indicador. Esto ha generado insatisfacción entre los clientes, quienes enfrentan demoras en las filas, ya que el cajero debe solicitar los datos del comprobante, escanear todos los productos, quitar los seguros y embolsar. Además, se registró una mayor afluencia de clientes en diciembre, con un total de 32 447, lo que se traduce en un promedio de 13,43 transacciones por hora.

Figura 7 Flujograma del proceso actualizado de pago

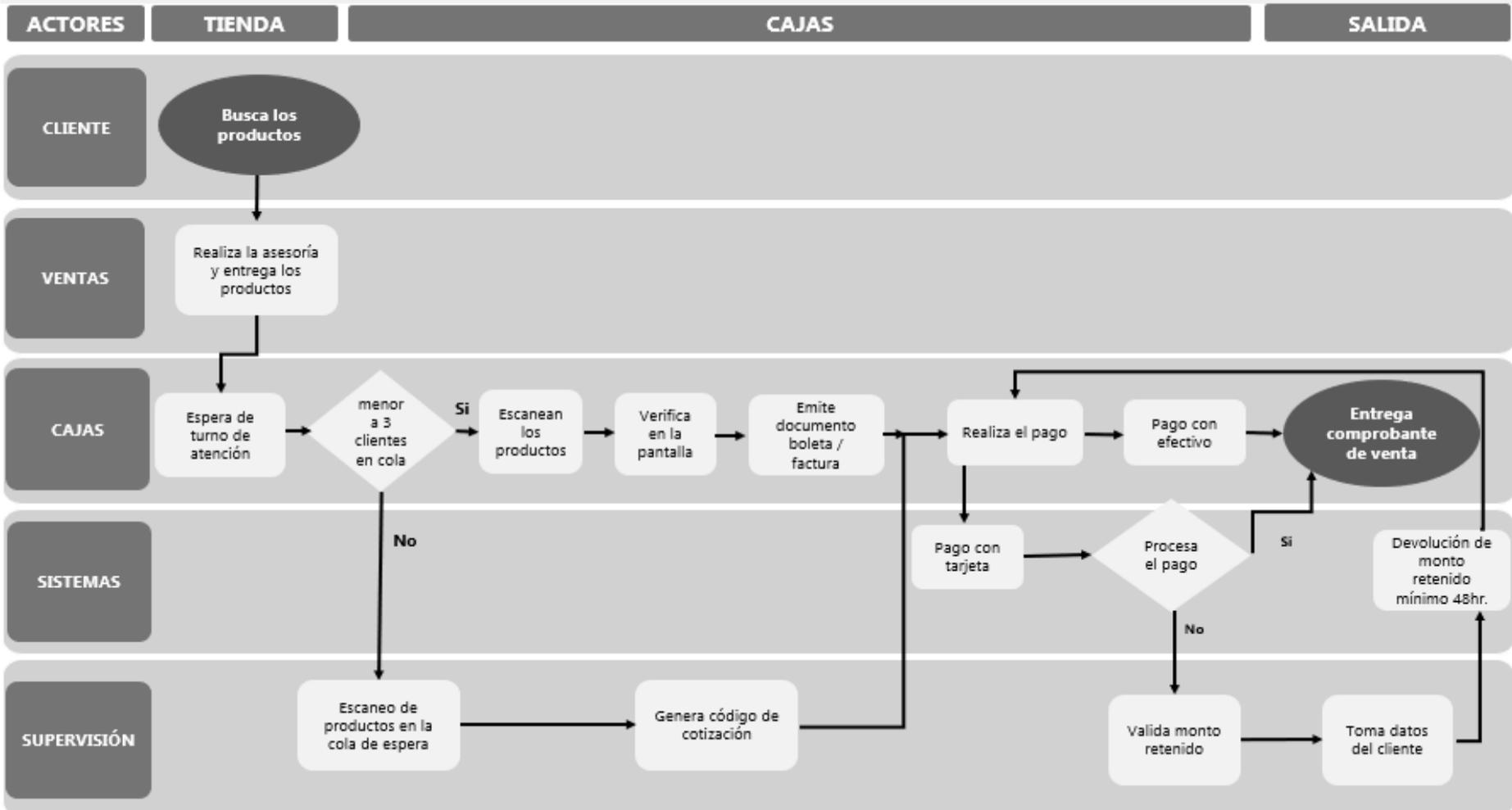
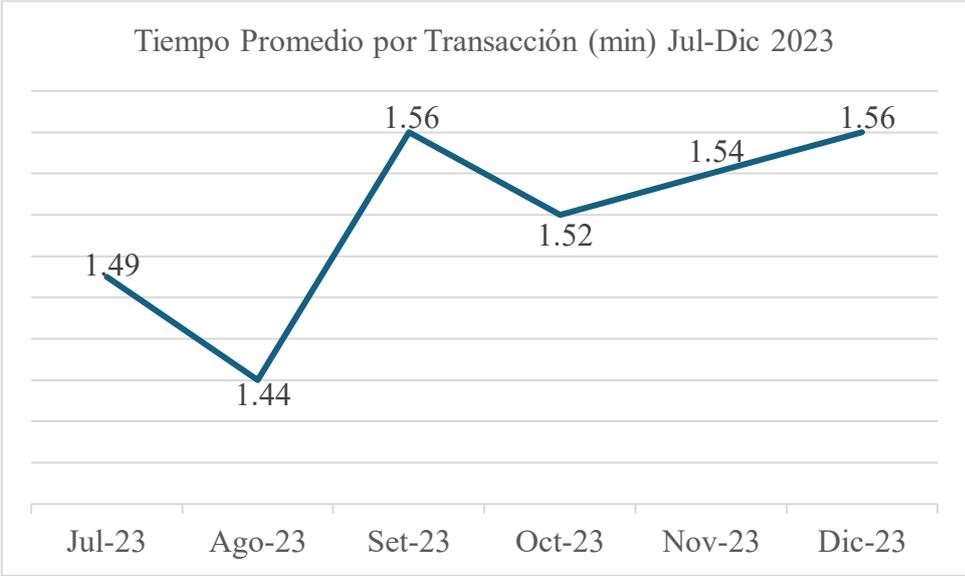


Tabla 10 *Indicador tiempo promedio por transacción después de la mejora*

MES	TOTAL CLIENTES	PROMEDIO TRANSACCIONES POR HORA	TIEMPO ACUMULADO DE TRANSACCIONES	TIEMPO PROMEDIO POR TRANSACCIÓN (min)
Jul-23	32424	13.43	59400.67	1.49
Ago-23	32500	13.67	56197.74	1.44
Set-23	31973	13.43	61713.25	1.56
Oct-23	31974	13.37	59347.16	1.52
Nov-23	32710	13.68	62107.23	1.54
Dic-23	34242	14.12	66068.38	1.56
TOTAL	195823	13.62	364834.43	1.52

Figura 8 *Tiempo Promedio por Transacción (min) Jul-Dic 2023*



Como se pudo observar en el gráfico, a partir de julio de 2023 se evidencian mejoras significativas en el tiempo promedio por transacción. Esto se debió a la implementación de un nuevo protocolo de atención, cuyo objetivo principal fue reducir las colas en el área de cajas y optimizar la experiencia del cliente.

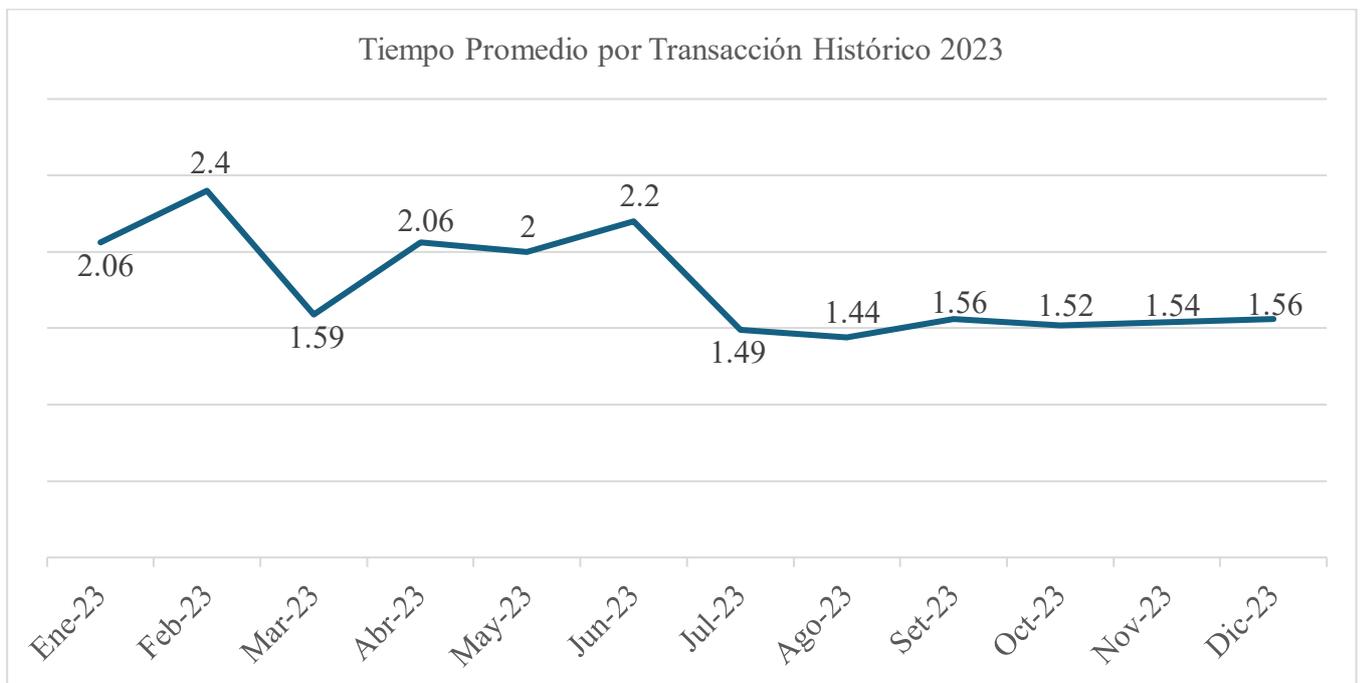
Este cambio permitió a los cajeros disminuir el tiempo de atención por cliente, ya que ya no era necesario escanear los productos ni recopilar datos para el comprobante de pago.

3.8 Logros

Tabla 11 *Tiempo promedio por transacción después de la mejora*

MES	TIEMPO PROMEDIO POR TRANSACCIÓN EN MINUTOS
Jul-23	1.49
Ago-23	1.44
Set-23	1.56
Oct-23	1.52
Nov-23	1.54
Dic-23	1.56
TOTAL	1.52

Figura 9 *Tiempo Promedio por Transacción Histórico 2023*



Durante el periodo de enero a diciembre de 2023, se evidenció una mejora significativa a partir de julio, con una reducción del tiempo promedio de 9 segundos, alcanzando un promedio de 1,52 minutos.

Los meses con mayor tiempo promedio fueron noviembre y diciembre, debido a las festividades, ya que desde noviembre se implementaron promociones navideñas, lo que incrementó la afluencia de clientes.

El promedio alcanzado de 1,52 minutos demostró que el nuevo protocolo fue funcional y viable. Al realizar cotizaciones, se omitieron la mitad de los pasos que el cajero debía seguir, lo que llevaría en un aumento de la satisfacción del cliente y en una disminución de la carga laboral para los cajeros.

Experiencia 2.

3.9 Denominación

Optimización en la bolsa de descuentos mejorando la gestión operativa

3.10 Objetivo:

3.10.1 Objetivo General:

Reestructurar la tarea de cambio de precios para la mejora de gestión operativa en Sodimac.

3.10.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las deficiencias en el proceso de cambio de precios e implementar una mejora operativa que reorganice las funciones y reduzca errores en la cartelería.
- Ejecutar la mejora en el proceso de cambio de precios, evaluando su impacto en la precisión de la tarea y en la eficiencia operativa, mediante el análisis de indicadores antes y después de su implementación.

3.11 Antecedentes

Internacional

Bravo & Loor (2024) en su investigación tuvieron como objetivo analizar la importancia de la gestión operativa para el cumplimiento de indicadores comerciales en empresas ecuatorianas dedicadas al rubro de consumo masivo, como instrumento se utilizó la recopilación de datos. En la bibliografía consultada se reveló que existen distintas soluciones

que contribuyen a impulsar el desarrollo de las organizaciones y la satisfacción de los clientes, el análisis crítico de las experiencias evaluadas, posibilitan establecer los sustentos de la investigación.

Nacionales

Valera (2023) en su investigación tuvo como principal objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y gestión operativa en el gobierno Regional de San Martín, 2023. Como instrumento utilizó el cuestionario y la población fue de 283 trabajadores que se encuentran dentro de los regímenes laborales vigentes, como resultado obtuvo que no existe una relación significativa según dimensiones entre la gestión administrativa y gestión operativa, se dieron como recomendaciones que el Gobierno Regional San Martín debe estimular la promoción de proyectos que potencien el crecimiento económico, social y cultural.

Local

Maquera (2020) la presente investigación tiene como objetivo principal determinar la incidencia de la gestión operativa en la rentabilidad de la Caja Arequipa, periodo 2018 – 2020. La población comprende los registros de los periodos estudiados, no fue necesario determinar muestra, ya que se trabajó con toda la población. El instrumento aplicado fue la guía de análisis documental, para evaluar la gestión operativa y la rentabilidad de la Caja Municipal de Arequipa, una vez finalizado el análisis e interpretación de los resultados se determinó que: La gestión operativa incide en la rentabilidad de la Caja Arequipa, periodo 2018 - 2020.

3.12 Marco Teórico.

3.12.1 Restructuración

El proceso de reestructuración implica varios aspectos metodológicos, como comprender la cultura y la estrategia organizacional para diseñar una estructura que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto incluye implementar cargos adecuados que optimicen la productividad y eficiencia. Sin embargo, la reestructuración no concluye con la creación de organigramas que definan los roles; es esencial preparar, apoyar y seguir a las personas involucradas, enfocándose en sus habilidades y competencias. La gestión del cambio es crucial para asegurar que las modificaciones se realicen de manera ordenada y controlada, buscando transformar la mentalidad de la organización y sus directivos más allá de simplemente introducir nuevos procesos o personal (Reyes, 2019).

La reestructuración empresarial es un proceso mediante el cual una empresa adopta un nuevo modelo de negocio diferente al anterior. Su objetivo principal es mejorar la competitividad en el mercado y mantener la estabilidad de la empresa, asegurando su continuidad en el futuro (Olaya & Sánchez, 2022).

La reestructuración empresarial es el proceso mediante el cual una empresa modifica su estructura, procesos y recursos para mejorar su eficiencia y eficacia. Este proceso busca optimizar los procedimientos productivos y administrativos, aprovechando los avances organizacionales y tecnológicos para fortalecer el posicionamiento en el mercado y aumentar la competitividad. La reestructuración permite a las empresas adaptarse a cambios en el entorno, mejorar su rendimiento y responder mejor a las demandas del mercado (Guzman, 2023).

3.12.2 Importancia de la reestructuración

Resulta fundamental señalar que, dentro de la planificación estratégica y la reestructuración organizacional, es esencial desarrollar la cadena de valor para adaptarse a las necesidades de la empresa y crear una ventaja competitiva en el mercado (Albuja, 2019).

Reestructurarse puede ser crucial para capturar nuevas oportunidades y detener la pérdida de valor cuando esta ocurre. Las razones para reestructurarse pueden ser diversas, como innovaciones tecnológicas, cambios en las tendencias de consumo, la entrada de nuevos competidores, la globalización de los mercados o la disponibilidad de recursos financieros. Para enfrentar estas motivaciones, es fundamental mantener un proceso de reestructuración continuo y gradual. Un enfoque progresivo evita la necesidad de cambios drásticos y urgentes. La capacidad de anticipar y gestionar cambios de manera gradual es clave para una buena gestión y puede prevenir la necesidad de ajustes radicales en el futuro. Asimismo, este enfoque se relaciona estrechamente con las operaciones de fusiones y adquisiciones, que a menudo surgen de evaluaciones sobre los retornos potenciales de una empresa en comparación con su costo de capital (Huguet, 2022).

3.12.3 Gestión operativa

La gestión operativa se ocupa de supervisar al personal y las funciones que este desempeña dentro de la empresa. Su tarea principal es desplegar recursos y capacidades de manera eficiente para lograr resultados específicos y concretos (Zambrano, 2021).

Asimismo, la gestión de operaciones se encarga de abordar diversas cuestiones estratégicas, incluyendo la sistematización de la dirección y el control de los procesos empresariales para transformar los recursos, conocidos como insumos, en bienes o servicios (Coello, 2024).

La gestión operativa es llevada a cabo por la dirección de la organización con el objetivo de mejorar su capacidad para alcanzar sus metas. Esto incluye cambios en la estructura organizativa, redefinición de roles y funciones, ajustes en el proceso de selección de personal, programas de capacitación y la implementación de tecnología adecuada para las actividades a realizar (Paccori & Ruiz, 2019).

3.12.4 Importancia de la gestión operativa

Para evaluar el desempeño organizacional, es fundamental utilizar indicadores de gestión operativa. Este método es eficaz porque proporciona una visión clara facilitando la optimización de recursos y, en consecuencia, la mejora de la productividad del producto o servicio ofrecido (Mejía, 2021).

La gestión operativa es crucial para una organización, ya que facilita el logro de objetivos al integrar diferentes variables, competencias, procesos de reclutamiento y tecnología adecuada para las actividades a realizar. Una empresa será más eficaz cuando desarrolle procedimientos diversos y capacite a cada competencia, dado que cada área cuenta con sus propios procesos, funciones, decisiones y responsabilidades (Anchimanya y Berrocal, 2021).

La gestión operativa juega un papel crucial al desplegar recursos y capacidades para alcanzar resultados específicos. Implica establecer objetivos claros y alineados con las necesidades sociales, adquirir los recursos necesarios y desarrollar sistemas, procedimientos y personal adecuados para cumplir con estos objetivos. Desde una perspectiva estratégica, los directores tienen la responsabilidad de utilizar el poder y los recursos financieros de manera justa y eficiente, creando organizaciones que sean adaptables, flexibles y controlables, y que operen con eficiencia (Zambrano, 2021).

3.13 Metodología aplicada

- **Etapa I:**
 - Diagnóstico Inicial
- **Etapa II:**
 - Ejecución
- **Etapa III**
 - Estandarización de los procesos operativos claves

3.14 Procesos utilizados

Para la presente investigación se desarrollará en base a la metodología por (Lay et al., 2022). Este procedimiento está diseñado en tres etapas para establecer un método de mejora continua, incrementando la productividad, añadiendo valor a los procesos y fortaleciendo la competitividad de la empresa.

- **Etapa I: Diagnóstico inicial**
 - Se aplicó la matriz EFE.
 - Identificación del problema.
- **Etapa II: Ejecución**
 - Se establecieron los objetivos.
 - Implementación de estándares.
- **Etapa III: Estandarización de los procesos operativos claves**
 - Se actualizó el flujograma del proceso.
 - Se implementó el seguimiento mensual del proceso.

3.15 Resultados:

3.15.1 Análisis Ex-ante:

Figura 10 Flujograma del proceso de cambio de precios

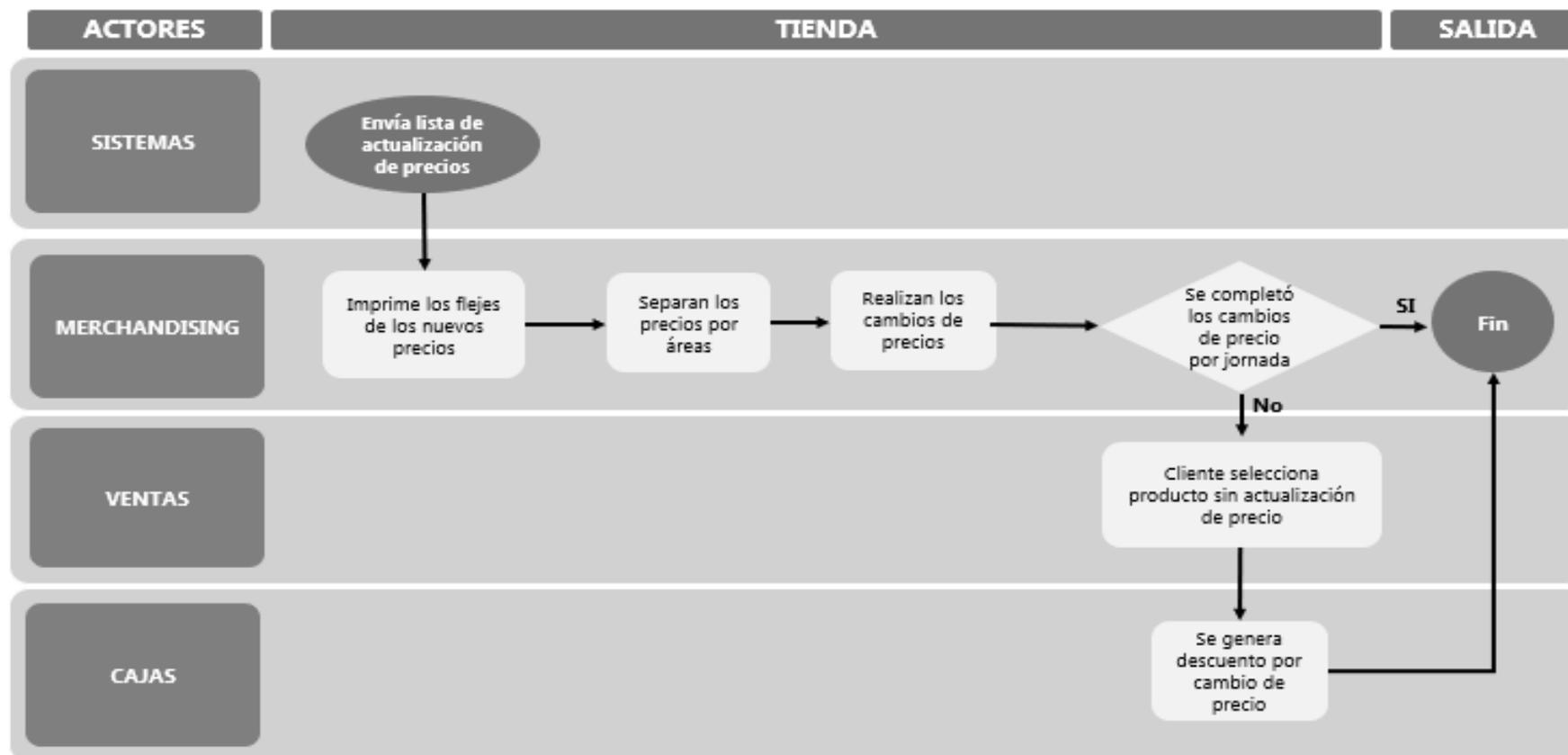


Tabla 13 *Tiempo de ejecución para los cambios de precios 2022-2023*

MES	FLEJES / CARTELES	Nº TRABAJADORES	MINUTOS EFECTIVOS DE TRABAJO	TIEMPO DE EJECUCION
Ene-22	16210	3	3600	0.67
Feb-22	15465	3	3600	0.70
Mar-22	16893	3	3600	0.64
Abr-22	14811	3	3600	0.73
May-22	14201	3	3600	0.76
Jun-22	13988	3	3600	0.77
Jul-22	17320	3	3600	0.62
Ago-22	14566	3	3600	0.74
Set-22	12546	3	3600	0.86
Oct-22	13577	3	3600	0.80
Nov-22	15980	3	3600	0.68
Dic-22	17890	3	3600	0.60
Ene-23	15987	3	3600	0.68
Feb-23	13084	3	3600	0.83
Mar-23	14354	3	3600	0.75
PROMEDIO	15124.8	3	3600	0.72

Según los datos presentados en la Tabla 12, el proceso de cambio de precios es ejecutado por únicamente tres asesores del área de merchandising, quienes deben atender, en promedio, 15 124,8 carteles de precios al mes. Esta cifra refleja una alta carga operativa para el personal involucrado. Es importante destacar que estas actividades se realizan en un intervalo de tiempo limitado, específicamente entre las 7:00 a.m. y las 9:00 a.m., momento del día en el que se registra una baja afluencia de clientes. Esta condición, si bien permite una menor interrupción durante el proceso, también restringe significativamente el tiempo disponible para completar la tarea. Al analizar el tiempo efectivo por cartel, se determina que cada asesor dispone, en promedio, de 0.71 minutos para ejecutar el cambio correspondiente. Esta cifra evidencia una sobrecarga laboral considerable, lo cual puede impactar en la calidad del trabajo, aumentar el margen de error y dificultar el cumplimiento oportuno del proceso.

Tabla 14 Descuentos por error de cartelería 2022

MES	BOLSA DE DESCUENTO	ACUMULADO PRECIO ORIGINAL	PRECIO FINAL (ERROR DE CARTELERÍA)	DESCUENTO EN S/	% DE PARTICIPACIÓN
Ene-22	15000	4825.11	2520.24	2304.87	15%
Feb-22	15000	3284.87	1495.43	1789.44	12%
Mar-22	15000	4322.55	1837.4	2485.15	17%
Abr-22	15000	2847.09	1214.88	1632.21	11%
May-22	15000	3812.44	1760.21	2052.23	14%
Jun-22	15000	4123.54	1798.5	2325.04	16%
Jul-22	15000	3894.22	1185.25	2708.97	18%
Ago-22	15000	3894.15	1685.76	2208.39	15%
Set-22	15000	3515.58	1583.53	1932.05	13%
Oct-22	15000	3590.51	1696.86	1893.65	13%
Nov-22	15000	3784.28	1434.34	2349.94	16%
Dic-22	15000	4580.39	1745.35	2835.04	19%
Ene-23	15000	4931.01	2315.93	2615.08	17%
Feb-23	15000	3514.08	1454.72	2059.36	14%
Mar-23	15000	4234.64	1647.33	2587.31	17%
PROMEDIO	15000	3943.63	1691.72	2251.92	15%

Según la tabla 13, la bolsa de descuento asignada mensualmente es de S/15 000 donde se desglosa el porcentaje de participación por error de cartelería ya que al tener un promedio de participación del 15%. Durante el año 2022 y el primer trimestre del 2023, se evidencia el error sobre la actualización de precios. Se observa que en los meses de enero, marzo, julio y diciembre se tuvo un mayor porcentaje de descuentos esto generado por las campañas lanzadas por eventualidad, mostrando un aumento en el número de cambios de precios.

3.15.2 Análisis Ex-post:

Figura 11 Flujograma actualizado del proceso de cambio de precios

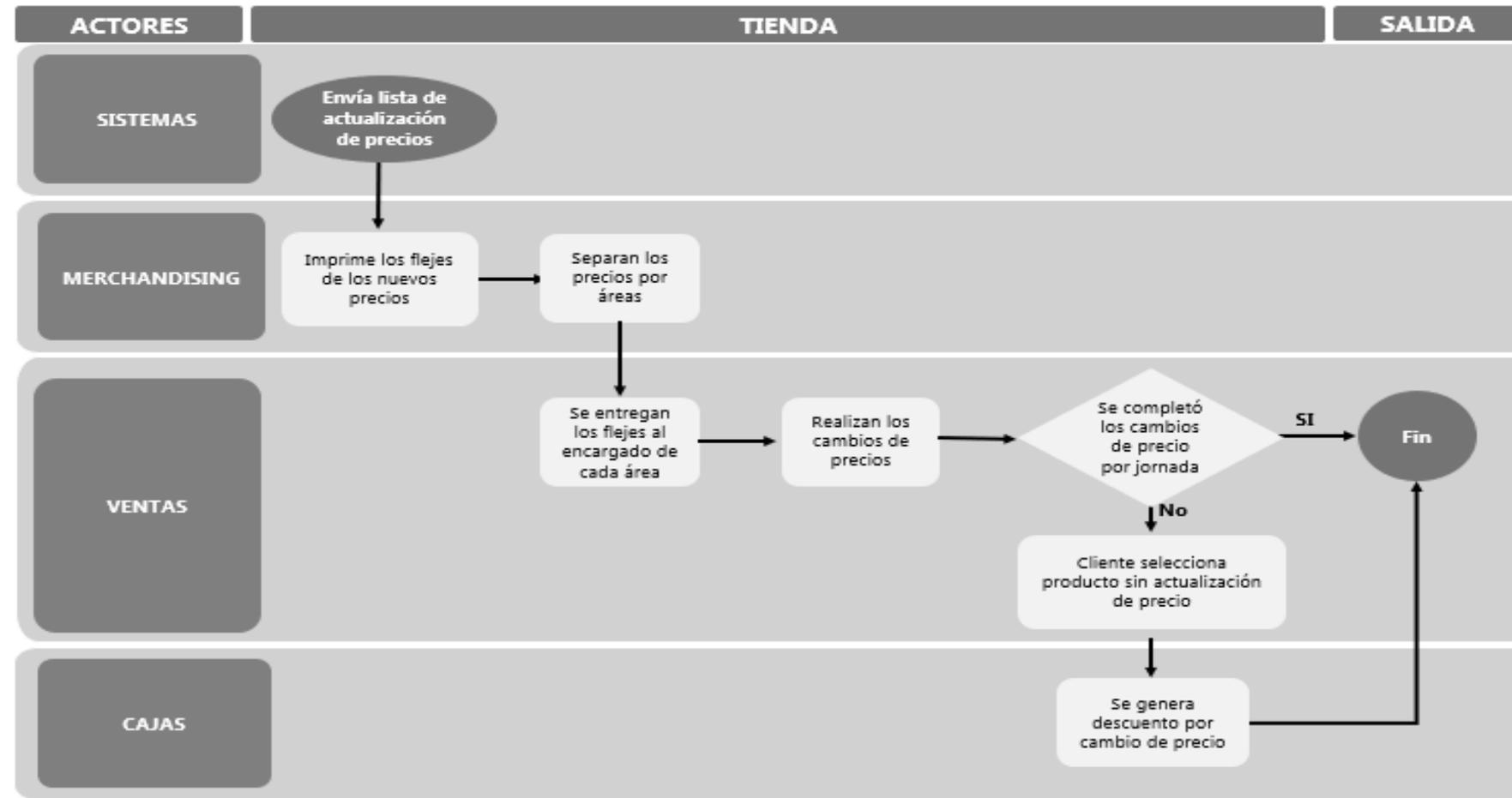


Tabla 15 *Tiempo de ejecución para los cambios de precios post reestructuración 2023*

MES	FLEJES / CARTELES	Nº TRABAJADORES	Nº ASESORES DE VENTA	TRABAJADORES EN EL PROCESO	MINUTOS EFECTIVOS DE TRABAJO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
ABRIL	13549	3	17	20	3600	5.31
MAYO	14895	3	17	20	3600	4.83
JUNIO	15899	3	17	20	3600	4.53
JULIO	18954	3	17	20	3600	3.80
AGOSTO	15002	3	17	20	3600	4.80
SETIEMBRE	13547	3	17	20	3600	5.31
OCTUBRE	14884	3	17	20	3600	4.84
NOVIEMBRE	16894	3	17	20	3600	4.26
DICIEMBRE	18005	3	17	20	3600	4.00
PROMEDIO	15736.56	3	17	20	3600	4.63

Después de implementar la reestructuración del proceso de cambio de precios se observó una mejora significativa con respecto al tiempo de ejecución. ya que al aumentar el número de asesores que intervienen en el proceso a 20 por ende se incrementa el tiempo para realizar los cambios obteniendo un promedio de abril a diciembre de 4,63 minutos por cartelería, mejorando el rendimiento y la eficiencia en el proceso.

Tabla 16 *Descuentos por error de cartelería post restructuración*

MES	BOLSA DE DESCUENTO	ACUMULADO PRECIO ORIGINAL	PRECIO FINAL (ERROR DE CARTELERÍA)	DESCUENTO EN S/	% DE PARTICIPACIÓN
ABRIL	15000	2898.66	1387.12	1511.54	10%
MAYO	15000	3611.51	2289.96	1321.55	9%
JUNIO	15000	3115.11	1850.61	1264.5	8%
JULIO	15000	4015.15	2123.74	1891.41	13%
AGOSTO	15000	2944.82	2022.05	922.77	6%
SEPTIEMBRE	15000	2594.12	1439.97	1154.15	8%
OCTUBRE	15000	2663.1	1604.99	1058.11	7%
NOVIEMBRE	15000	3153.62	1365.03	1788.59	12%
DICIEMBRE	15000	4659.22	2652.95	2006.27	13%
PROMEDIO	15000	3295.03	1859.60	1435.43	10%

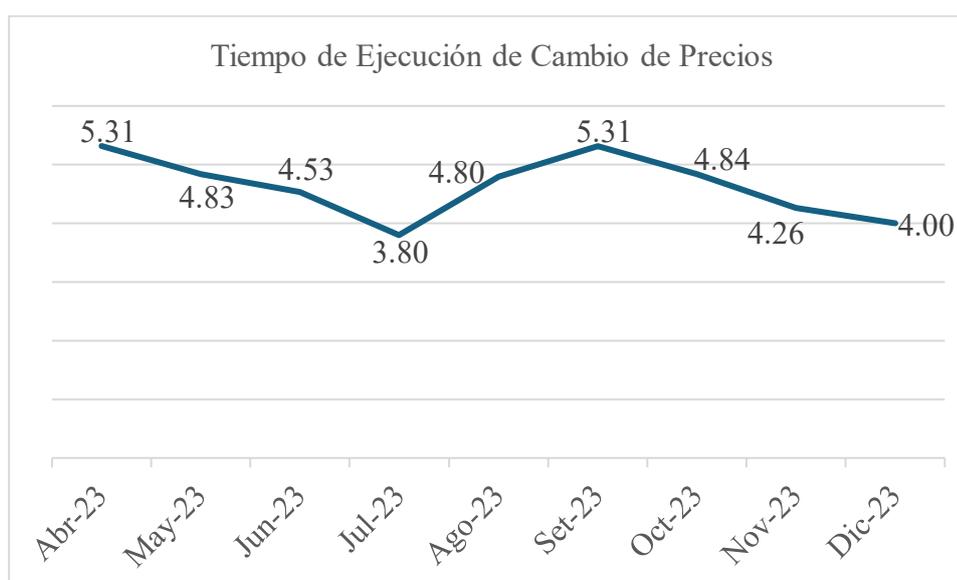
Según la tabla 15, luego de la restructuración del proceso de cambio de precios, se evidencio una disminución considerable en la participación de descuentos generados por errores de cartelería, teniendo como resultado un promedio del 10% del total de la bolsa de descuentos. Los meses de julio y diciembre tuvieron mayor porcentaje de descuento debido a las campañas promocionales, obteniendo un 13% de participación de la bolsa de descuento.

3.16 Logros

Tabla 17 *Tiempo de ejecución de cambio de precios después de la mejora*

MES	TIEMPO DE EJECUCION
Abr-23	5.31
May-23	4.83
Jun-23	4.53
Jul-23	3.80
Ago-23	4.80
Set-23	5.31
Oct-23	4.84
Nov-23	4.26
Dic-23	4.00
PROMEDIO	4.63

Figura 12 *Tiempo de Ejecución de Cambio de Precios*

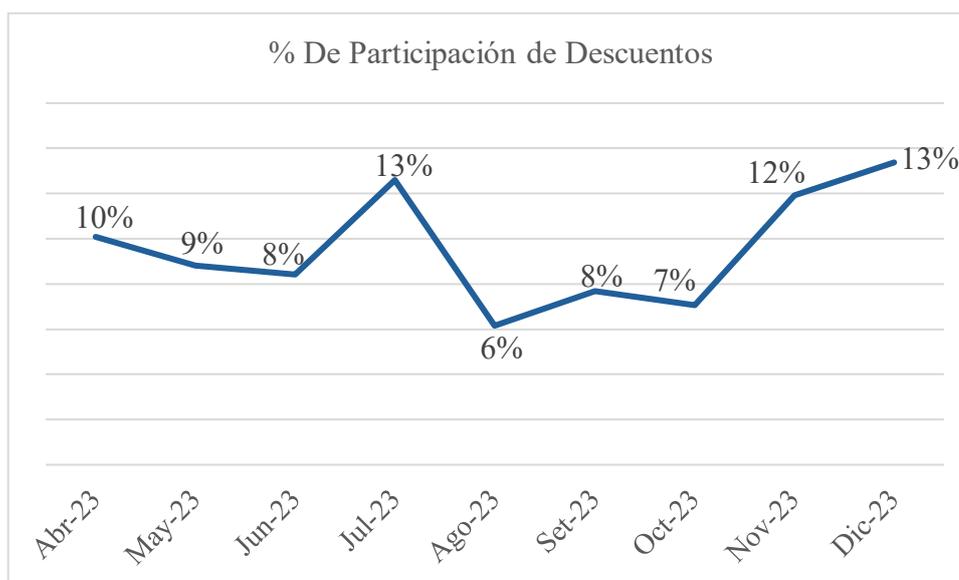


Después de la mejora implementada en 2023, se obtuvo un promedio de tiempo de ejecución de 4,58 minutos por cartelería. Este resultado refleja una mejora significativa respecto al esquema anterior, en el que se requería más tiempo por cada cambio debido a una menor cantidad de personal involucrado.

Tabla 18 *Porcentaje de participación después de la mejora*

MES	% DE PARTICIPACIÓN
Abr-23	10%
May-23	9%
Jun-23	8%
Jul-23	13%
Ago-23	6%
Set-23	8%
Oct-23	7%
Nov-23	12%
Dic-23	13%
PROMEDIO	10%

Figura 13 *Porcentaje de participación de descuentos*



En la figura 13 se observó una disminución en el porcentaje de participación de descuentos en comparación con el año anterior, alcanzando un promedio del 10% en 2023. Este cambio se atribuyó al incremento en el número de asesores encargados de realizar las actualizaciones de precios, lo que permitió que esta tarea se llevara a cabo de manera constante, mejorando la experiencia de los clientes en tienda ya que en la mayoría de los casos se generan reclamos afectando la satisfacción del cliente.

Conclusiones

- Se concluye que la implementación del nuevo protocolo de respaldo, junto con la reestructuración de tareas, ha tenido un impacto positivo en la gestión de colas. Esta mejora se refleja en una reducción del tiempo promedio por transacción en 1.52 minutos, y una disminución del 10% en la participación de descuentos por errores de precios, optimizando así la atención al cliente.
- Se concluye que, al cierre del año 2023, se alcanzó un promedio de 13,62 transacciones por hora, lo cual representa un incremento respecto al año 2022. Este aumento está directamente relacionado con la mejora en el tiempo promedio por transacción, resultado de la implementación del protocolo de respaldo, permitiendo así atender a un mayor número de clientes y optimizar la gestión de colas en el área de cajas.
- Se concluye que se ha mejorado en 9 segundos el indicador de tiempo promedio por transacción, disminuyendo así la espera por parte de los clientes en las colas de caja.
- Se concluye que, para la experiencia 2, se alcanzó una mejora del 10% al término del 2023, en comparación con el año 2022 y el primer trimestre del 2023. Este avance refleja el impacto positivo de las mejoras implementadas en la gestión operativa de cambios de precios, contribuyendo a una mayor eficiencia en los procesos de la tienda.
- Se concluye que, al identificar las falencias en el proceso de cambio de precios y al incrementar el número de actores involucrados, el tiempo de ejecución aumentó a 1,52 minutos. Este ajuste brindó a los trabajadores un mayor margen para realizar la tarea de manera más precisa, reduciendo errores y aumentando la probabilidad de completar la tarea de manera satisfactoria.
- La implementación de un protocolo con pasos claros y definidos, que involucre a las áreas correspondientes, permite una mejora significativa en los resultados. A mediano plazo, esto se traduce en una mejor experiencia de compra para los clientes. Identificar las debilidades dentro de un procedimiento ya estructurado nos brinda la oportunidad de ajustar ciertos pasos, con el objetivo de optimizar los indicadores y alcanzar una mayor eficiencia y efectividad.

Recomendaciones

- Continuar con la evaluación y ajuste del protocolo de manera regular, adaptándolo a las necesidades cambiantes de los clientes y al flujo de trabajo en las cajas. La implementación de una metodología de mejora continua basada en principios Lean puede seguir optimizando los tiempos y los procesos.
- Capacitar periódicamente al personal para asegurar que todos estén alineados con el protocolo y mantengan un alto nivel de calidad en la atención al cliente. Esto reforzará la experiencia del cliente y mejorará la eficiencia operativa.
- Realizar un seguimiento semanal de los resultados mediante encuestas de satisfacción a los clientes, para evaluar de manera continua el impacto del protocolo en la reducción de las colas y en la satisfacción general.
- Monitorear de manera constante el tiempo de espera en las colas y realizar ajustes rápidos si es necesario, especialmente en horas pico, para evitar que se acumulen filas largas.
- Fortalecer la capacitación y actualización continua del personal en relación con el nuevo proceso de cambios de precios. Asegurarse de que todos los involucrados entiendan completamente sus responsabilidades y el impacto de cada tarea en la eficiencia operativa.
- Mantener un seguimiento semanal de los resultados de los cambios de precios mediante un sistema de monitoreo que permita identificar rápidamente las áreas con mayores errores y realizar correcciones inmediatas.
- Reforzar el control sobre el proceso de cambios de precios, asegurándose de que se mantenga una comunicación fluida entre los distintos actores involucrados para evitar malentendidos y mejorar la calidad del proceso.
- Evaluar la posibilidad de incrementar el uso de tecnología, como herramientas de escaneo o software de gestión, para reducir aún más los errores humanos y optimizar el tiempo de ejecución de los cambios de precios.
- Ampliar el uso de tecnologías inteligentes en la gestión de colas y cambios de precios, como sistemas automáticos de asignación de personal o aplicaciones móviles que mejoren la experiencia del cliente y la precisión en los procesos operativos.

- Explorar la implementación de un sistema de retroalimentación constante que permita a los empleados y clientes sugerir mejoras, lo que contribuiría a la mejora continua del protocolo y las tareas operativas.
- Como propuesta de seguimiento, se sugiere establecer el seguimiento periódico mediante indicadores (KPIs), que permita evaluar periódicamente la aplicación del protocolo. Se recomienda realizar evaluaciones mensuales para medir el cumplimiento de los objetivos, detectar desviaciones a tiempo y aplicar medidas correctivas. Este sistema debe complementarse con la retroalimentación al equipo de cajas y ventas, fomentando la participación del personal en la mejora continua. Además, se sugiere implementar reuniones de revisión trimestral con líderes de cada área para analizar los resultados. Esta dinámica no solo garantiza el cumplimiento del protocolo, sino que también fortalece una cultura organizacional orientada a la excelencia.

Anexo 2: Tiempo Promedio por Transacción Semanal 2022 - 2023

MES	SEMANA	TOTAL CLIENTES	TOTAL HORAS TRABAJADAS	PROMEDIO TRANSACCIO NES POR HORA	TIEMPO ACUMULADO DE TRANSACCIONES	TIEMPO PROMEDIO POR TRANSACCIÓN	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL (min)
Ene-22	S1	7018	605.05	11.60	14036	2.00	2.06	2.4
	S2	6080	592.1	10.27	12596.14	2.07		
	S3	7163	600.4	11.93	14540.37	2.03		
	S4	7030	590.48	11.91	15030.23	2.14		
Feb-22	S1	6105	602.45	10.13	15001.98	2.46	2.24	2.14
	S2	6815	589.15	11.57	13984.1	2.05		
	S3	7105	593.01	11.98	16231.04	2.28		
	S4	6125	603.52	10.15	13213.05	2.16		
Mar-22	S1	8012	579.11	13.84	14989.98	1.87	2.00	2
	S2	7984	589.15	13.55	15995.15	2.00		
	S3	7825	604.85	12.94	15948.14	2.04		
	S4	7689	598.15	12.85	15985.24	2.08		
Abr-22	S1	7987	601.25	13.28	14813.15	1.85	1.72	1.43
	S2	7991	608.07	13.14	12978.09	1.62		
	S3	8013	598.17	13.40	13178.01	1.64		
	S4	7952	604.97	13.14	14001.15	1.76		
May-22	S1	7854	598.65	13.12	16899.54	2.15	2.06	2.4
	S2	8048	610.5	13.18	16845.96	2.09		
	S3	7718	584.1	13.21	15844.58	2.05		
	S4	7590	601.05	12.63	14864.25	1.96		
Jun-22	S1	7328	602.45	12.16	13849.92	1.89	1.98	1.59
	S2	7185	590.1	12.18	14729.25	2.05		
	S3	6987	601.9	11.61	14532.96	2.08		
	S4	6870	605.7	11.34	12984.3	1.89		
Jul-22	S1	6848	608.2	11.26	13216.64	1.93	2.16	2.1
	S2	8235	601.15	13.70	22152.15	2.69		
	S3	7981	598.18	13.34	16760.1	2.10		
	S4	7532	589.64	12.77	14536.76	1.93		
Ago-22	S1	6799	590.41	11.52	13467.54	1.98	2.57	2.34
	S2	6108	589.65	10.36	16772.52	2.75		
	S3	5991	602.14	9.95	12856.25	2.15		
	S4	6408	595.01	10.77	21841.38	3.41		
Set-22	S1	6978	598.17	11.67	10118.1	1.45	1.85	1.51
	S2	7107	590.67	12.03	14142.93	1.99		
	S3	6875	589.11	11.67	13406.25	1.95		
	S4	7354	590.17	12.46	14634.46	1.99		
Oct-22	S1	6425	601.47	10.68	16383.75	2.55	2.21	2.13
	S2	6378	588.11	10.84	12692.22	1.99		
	S3	6214	604.81	10.27	14292.2	2.30		
	S4	5984	591.78	10.11	12027.84	2.01		
Nov-22	S1	7325	602.45	12.16	16954.89	2.31	2.02	2.1
	S2	7842	589.15	13.31	15621.84	1.99		
	S3	8341	593.01	14.07	14540.37	1.74		
	S4	8241	603.52	13.65	16851.52	2.04		
Dic-22	S1	8345	605.77	13.78	15648.12	1.88	2.03	2.2
	S2	8147	608.98	13.38	16854.23	2.07		
	S3	8104	601.31	13.48	17893.54	2.21		
	S4	7851	600.11	13.08	15312.08	1.95		
Ene-23	S1	7986	585.65	13.64	16945.11	2.12	2.01	2.1
	S2	7869	579.74	13.57	15984.25	2.03		
	S3	7850	581.97	13.49	15195.12	1.94		
	S4	8157	601.21	13.57	15893.15	1.95		
Feb-23	S1	7154	589.11	12.14	13948.25	1.95	2.06	2.4
	S2	7234	579.45	12.48	16515.28	2.28		
	S3	7504	601.45	12.48	15384.51	2.05		
	S4	6987	602.84	11.59	13540.54	1.94		
Mar-23	S1	8135	595.14	13.67	14968.4	1.84	1.99	1.59
	S2	8187	594.56	13.77	16942.11	2.07		
	S3	8087	598.19	13.52	15678.15	1.94		
	S4	7984	596.58	13.38	16848.15	2.11		
Abr-23	S1	8154	601.58	13.55	16851.21	2.07	2.01	2.1
	S2	8078	593.15	13.62	16843.15	2.09		
	S3	7984	602.54	13.25	15965.32	2.00		
	S4	7858	598.51	13.13	14958.25	1.90		
May-23	S1	8012	597.28	13.41	15331.55	1.91	2.00	2
	S2	8312	593.98	13.99	16854.33	2.03		
	S3	8247	608.21	13.56	16991.15	2.06		
	S4	8369	601.84	13.91	16558.88	1.98		
Jun-23	S1	7020	602.85	11.64	13546.02	1.93	2.03	2.2
	S2	7185	597.01	12.03	14624.39	2.04		
	S3	6925	592.64	11.69	15322.12	2.21		
	S4	7350	594.41	12.37	14385.1	1.96		
TOTAL		7451.60	596.91	12.48	15251.73	2.06	2.06	2.1

Anexo 3: Tiempo Promedio por Transacción 2023

MES	SEMANA	TOTAL CLIENTES	TOTAL HORAS TRABAJADAS	TRANSACCIONES POR HORA	TIEMPO ACUMULADO DE TRANSACCIONES	TIEMPO PROMEDIO POR TRANSACCIÓN	TIEMPO PROMEDIO MENSUAL	TIEMPO PROMEDIO POR TRANSACCIÓN (min)
Jul-23	S1	7698	605.15	12.72	12162.84	1.58	1.83	1.49
	S2	8150	603.44	13.51	16943.1	2.08		
	S3	8226	599.87	13.71	13952.61	1.70		
	S4	8350	605.14	13.80	16342.12	1.96		
Ago-23	S1	8012	590.41	13.57	13219.8	1.65	1.73	1.44
	S2	8254	589.65	14.00	12793.7	1.55		
	S3	8187	602.14	13.60	13836.03	1.69		
	S4	8047	595.01	13.52	16348.21	2.03		
Set-23	S1	7984	592.41	13.48	15123.51	1.89	1.93	1.56
	S2	8008	593.88	13.48	14334.32	1.79		
	S3	7934	593.11	13.38	17930.84	2.26		
	S4	8047	600.48	13.40	14324.58	1.78		
Oct-23	S1	7780	597.4	13.02	14315.2	1.84	1.86	1.52
	S2	7934	593.44	13.37	14534.14	1.83		
	S3	8046	597.18	13.47	15384.06	1.91		
	S4	8214	603.1	13.62	15113.76	1.84		
Nov-23	S1	8154	599.18	13.61	13535.64	1.66	1.90	1.54
	S2	8324	595.65	13.97	17824.15	2.14		
	S3	8214	601.08	13.67	15994.32	1.95		
	S4	8018	595.18	13.47	14753.12	1.84		
Dic-23	S1	8310	605.44	13.73	15954.51	1.92	1.93	1.56
	S2	8631	608.64	14.18	16944.51	1.96		
	S3	8587	604.85	14.20	17854.21	2.08		
	S4	8714	605.94	14.38	15315.15	1.76		
TOTAL		8159.29	599.07	13.62	15201.43	1.86	1.86	1.52

Anexo 5: Presupuesto Estimado de la Experiencia 1: Protocolo en Cajas

CONCEPTO	DETALLE	COSTO ESTIMADO
Capacitación al personal de cajas	3 sesiones de 1 hora con grupo de 10 personas	S/150.00
Tiempo de supervisión y seguimiento	Supervisor designado por 2 semanas	S/200.00
Materiales de apoyo (cartillas, impresiones)	20 copias impresas y plastificadas	S/50.00
Total estimado sin IGV		S/400.00

Anexo 6: Presupuesto Estimado de la Experiencia 2: Cambio de Precios

CONCEPTO	DETALLE	COSTO ESTIMADO
Tiempo de análisis y rediseño	Jefe operativo durante 3 días (media jornada)	S/180.00
Capacitación al personal involucrado	2 sesiones para equipos de áreas y merchandising	S/120.00
Elaboración de flujogramas y guías	Diseño y distribución de documentos operativos	S/50.00
Total estimado sin IGV		S/350.00

Anexo 7: Constancia de trabajo

TIENDAS DEL MEJORAMIENTO DEL HOGAR S.A.



CERTIFICADO DE TRABAJO

Por el presente documento certificamos que el(la) Sr(a)(ita) :

ZEVALLOS PAREDES, ALEJANDRA LALESHKA

Laboró en Tiendas del Mejoramiento del Hogar S.A., desempeñando el cargo de JEFE(A) DE CAJAS Y SERVICIOS ESPECIALES, desde el 01 de Marzo de 2018 hasta el 03 de Marzo de 2024.

Se expide la presente constancia a solicitud del (la) interesado(a) para los fines que estime conveniente.

Arequipa, 03 de Marzo de 2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Valeria', is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive.

Valeria Vásquez Tuesta
Gerente(a) de Personas y Sostenibilidad

Anexo 8: Evidencia Fotográfica



bibliografía

- Albuja, K. (2019). *Reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para el plantel educativo particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7192/1/T3098-MDTH-Albuja-Reestructuracion.pdf>
- Anchimanya, E., & Berrocal, K. (2021). *CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA LUCARBAL RENT A CAR E.I.R.L. DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/8115/T010_N%C2%B047090326_T.pdf?sequence=1
- Arellano. (2024). *Arellano*. Obtenido de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Austurias Corporación Universitaria. (2024). *La mejora continua*. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad1_pdf2.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (09 de 05 de 2024). *bcrp.gob.pe*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2024/nota-informativa-2024-05-09.pdf>
- Bartolón, J. (2020). *FILOSOFÍA LEAN CONSTRUCTION Y SU IMPACTO EN LA IMPLEMENTACIÓN EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE EDIFICACIÓN*. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/17279/tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BCRP. (2024). *INFLACIÓN: MARZO 2024*. Obtenido de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-25-2024.pdf>

BCRP. (2024). *OPERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO*. Obtenido de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-34-2024.pdf>

BCRP. (2024). *PROGRAMA MONETARIO DE ABRIL 2024*. LIMA. Obtenido de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2024/nota-informativa-2024-04-11.pdf>

BCRP. (2024). *PROGRAMA MONETARIO DE MAYO 2024: BCRP REDUJO LA TASA DE INTERÉS DE REFERENCIA A 5,75%*. LIMA. Obtenido de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2024/nota-informativa-2024-05-09.pdf>

BCRP. (2024). *RESUMEN INFORMATIVO SEMANAL 02 DE MAYO DEL 2024*. LIMA.

Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/ns-16-2024.pdf>

BCRP. (2024). *RESUMEN INFORMATIVO SEMANAL 16 DE MAYO DEL 2024*. LIMA:

BCRP. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-05-16.pdf>

Bello, R., Parra, C., & Valarezo, M. (2023). Procedimiento para la estandarización de

procesos y la competitividad en empresas agroproductivas de Manabí. *Uniandes*

Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5646/564676368008/564676368008.pdf>

Bravo, D., & Loor, H. (2024). *Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo*. Manabí: Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación.
doi:<https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3488>

Caballero, A., & Veliz, B. (2020). *Propuesta de implementación de la metodología 5S en el área de almacén para mejorar el tiempo de picking de la distribuidora Anai del distrito de San Agustín - Junin 2020*. Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9088/5/IV_FIN_108_TI_Caballero_Capcha_2020.pdf

CENPLAN. (2022). *CEPLAN*. Obtenido de <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t87>

Coello, M. (2024). *La Gestión Operativa y Financiera en el departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada, Cantón Chambo, período 2022*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13643>

Condor, J., & Horna, M. (2020). *ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN PARA LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA FIDAC S.A.C. - TRUJILLO, 2020*. Trujillo: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26542/Condor%20Flores%2c%20Jhenifer%20-%20Horna%20Mozo%2c%20Monica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Diario Gestión. (2019). La percepción de peruanos sobre inmigración extranjera. *Diario Gestión*, pág. 1. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/percepcion-de-peruanos-sobre-inmigracion-extranjera-noticia/?ref=gesr>

Diario Gestión. (2023). Comercio electrónico: más de 300,000 negocios ya venden por internet en Perú, según Capece. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-mas-de-300000-negocios-ya-venden-por-internet-en-peru-segun-capece-noticia/>

Diario Gestión. (2024). Reciclaje, una oportunidad de empleabilidad y ahorro para los peruanos. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/reciclaje-una-oportunidad-de-empleabilidad-y-ahorro-para-los-peruanos-noticia/>

Diario Gestión. (2024). Ventas por e-commerce llegarán a US\$ 23,000 millones este año, proyecta la CCL. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/ventas-por-e-commerce-llegaran-a-us-23000-millones-este-ano-proyecta-la-ccl-comercio-electronico-ccl-ventas-por-internet-noticia/>

Díaz, L., & Puicón, K. (2021). *IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA LEAN CONSTRUCTION PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DEL EDIFICIO VOCE*. Lima: Universidad San Martín de Porres. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9924/dias_clj-puicon_tkj.pdf?sequence=1

El Peruano. (2021). Nuevo reglamento de la ley antimonopolio. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/116612-nuevo-reglamento-de-la-ley-antimonopolio>

El Peruano. (12 de 05 de 2024). Balanza comercial a marzo registró superávit anual de US\$ 17,866 millones. *Balanza comercial a marzo registró superávit anual de US\$ 17,866*

- millones*, pág. 1. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/243350-balanza-comercial-a-marzo-registro-superavit-anual-de-us-17866-millones>
- El Peruano. (05 de Enero de 2024). La comunicación de las máquinas en los negocios. pág. pg
1. Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia/232781-la-comunicacion-de-las-maquinas-en-los-negocios>
- El Peruano. (2024). Suplemento Jurídica: Día mundial de los derechos del consumidor.
Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia/238963-suplemento-juridica-dia-mundial-de-los-derechos-del-consumidor>
- Enfoque UTE. (2020). Desarrollo y evaluación de un gateway.
doi:10.29019/enfoque.v11n4.634
- ESAN. (2022). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/concentracion-empresarial-operaciones-sujetas-a-un-control-previo>
- Expansión. (2024). Perú: El PIB descendió un 0,6%. *Expansión*, pág. 1. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru>
- Fernández, A. (2024). Proceso de mejoramiento continuo. Mexico: Universidad Veracruzana.
Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/mejoramiento2004-2.pdf>
- Flores, G. (2020). *MEJORA CONTINUA: PROPUESTA DE PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS POR METODOLOGÍA DMAIC*. Santiago: Universidad del desarrollo. Obtenido de <https://repositorio.udd.cl/server/api/core/bitstreams/b5aeacd4-4ac3-4de8-a099-ac391ae6d2d6/content>
- Fred R, D. (2013). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (Décimo cuarta ed.). Pearson.

- Gamarra, E. (2022). *Estandarización de procesos y su influencia con la gestión de cobranza de la empresa EOS S. A., Pasco - 2020*. Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12125/2/IV_FIN_114_T E_Gamarra_Trujillo_2022.pdf
- Gamarra, P., & Llamocca, M. (2023). Banca móvil y satisfacción del cliente adulto financiero en la zona del Parque Industrial, Arequipa 2023. Obtenido de file:///C:/Users/Alejandra/Downloads/P.%20Gamarra_M.Llamoca_Tesis_Titulo_Profesional_2023.pdf
- Gomez Villanueva, D. (2023). La satisfacción del cliente y su relación con la fidelización en las empresa retail en los Olivos en el 2021. *Universidad Privada dek Norte*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/35993/Gomez%20Villanueva%2c%20Diana%20Soledad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzman, Y. (2023). *PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMAN CON ENFOQUE TRANSMODERNO*. Cundinamarca: Universidad de Cundinamarca. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/5336/PLAN%20DE%20REESTRUCTURACI%c3%93N%20DE%20LA%20EMPRESA%20CALCOMAN%c3%8dAS%20Y%20SONIDO%20GUZMAN%20CON%20ENFOQUE%20TRANSMODERNO..pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Huguet, O. (2022). Reestructuración empresarial: marco conceptual. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Obtenido de <https://economistas.es/Contenido/EC/Boletines/Boletin20/03.pdf>

- INEI. (2023). *ANALISIS INICIAL DE LA INFORMACION*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0385/cap4.htm
- INFOBAE. (14 de Marzo de 2024). Esperanza de vida de los peruanos se redujo de 76 a 73 años, según Índice de Desarrollo Humano del PNUD. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2024/03/14/esperanza-de-vida-de-los-peruanos-se-redujo-de-76-a-73-anos-segun-indice-de-desarrollo-humano-del-pnud/#:~:text=La%20esperanza%20de%20vida%20en,Para%20El%20Desarrollo%20>
- Infobae. (2024). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2024/04/20/desde-servicios-financieros-hasta-el-sector-de-telecomunicaciones-como-utilizan-ia-las-empresas-en-el-peru/>
- Infobae. (16 de Mayo de 2024). Sueldos, CTS, gratificación y utilidades de los peruanos aún no superan niveles de prepandemia. Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2024/05/16/sueldos-cts-gratificacion-y-utilidades-de-los-peruanos-aun-no-superan-niveles-de-prepandemia/>
- IPSOS. (2024). *IPSOS*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-percepciones-sobre-la-democracia-y-crisis-politica-en-el-peru-2024>
- La República. (2023). El 72% de la ciudadanía considera que Dina Boluarte no defiende la autonomía del Poder Ejecutivo ante el Congreso. *La República*, pág. 1. Obtenido de <https://data.larepublica.pe/encuesta-iep-peru-aprobacion-desaprobacion-presidencia-congreso-de-la-republica-ejecutivo-legislativo/noviembre-2023/>
- Lay, R., Acevedo, A., & Acevedo, J. (2022). Guía para la aplicación de una estrategia de mejora. *Fundación Universitaria San Mateo*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1182/1079>

- López, F., & Gamboa, M. (2022). *Implementación de la metodología Lean Manufacturing para mejorar la*. Lima: Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/6146/M.Gomboa_Tesis_Titulo_Profesional_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Macias, T., Martinez, G., & Lino, H. (2022). La Calidad en el servicio y satisfacción en el cliente en el sector ferretero Ecuador. *Dialnet*. doi:10.23857/pc.v7i3.3799
- Maquera, M. (2020). INCIDENCIA DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LA RENTABILIDAD DE LA CAJA AREQUIPA PERIODO 2018- 2020. *Universidad Privada de Tacna*. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2043/Maquera-Copa-Marilu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mejía, R. (2021). *LA GESTIÓN OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN EL CONTROL DE LAS EXISTENCIAS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA MIKASAL SAC 2019*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4143/1/TL_MejiaCadenillasRosa.pdf
- Mendoza, C., Maldonado, L. M., & Orejas, J. L. (2017). *PLAN ESTRATEGICO JHONSON & JHONSON 2011-2013*. Universidad Del Pacífico.
- Mendoza, G. (2022). *Mejora continua y productividad de la empresa POLUSISTEMAS Pachacamac 2020*. Lima: Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/2253/Mendoza%20Paredes%2c%20Geraldine%20Abigail.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2023). *mef.gob.pe*. Obtenido de mef: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=7930

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (24 de 05 de 2024). *mef.gob.pe*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100865&lang=es-ES&view=article&id=313

Olaya, D., & Sánchez, Y. (2022). *PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA SAN MIGUEL ARCANGEL GIRARDOT*. Girardot: UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA. Obtenido de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/4215/PROPUESTA%20DE%20REESTRUCTURACION%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20MICROEMPRESA%20SAN%20MIGUEL%20ARCANGEL%20GIRARDOT.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Paccori, C., & Ruiz, J. (2019). “*CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN OPERATIVA DE LAS ONGs DE LA PROVINCIA DE HUANCAYO*”. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4939/T010_47650208_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pazmiño, D. (2021). *ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE BALANCEADO EN LA EMPRESA GRUPO AVÍCOLA SAN VICENTE DE RIOBAMBA*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8351/1/Tesis%20estandarizacion%20con%20manuales.pdf>

Perú 21. (2022). Crece la demanda de software a medida para empresas desde Perú hacia la región. *Perú 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/cheka/crece-la-demanda-de-software-medida-para-empresas-desde-peru-hacia-la-region-20221021170229>

Perú Retail. (Junio de 2024). *Perú Retail*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/sector-retail-elevo-sus-ventas-un-5-7-en-el-primer-trimestre-que-rubros-fueron-los-favorecidos/#:~:text=En%20marzo%20de%202024%2C%20el,de%20progreso%20cer%C3%B3%20en%2026.6%25>.

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2020). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/76338-impuesto-al-consumo-de-las-bolsas-de-plastico-sera-de-s-0-20-durante-el-20>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2022). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/20844-obtener-licencia-de-funcionamiento-para-negocios-de-riesgo-bajo-o-medio?child=22602>

Plataforma Digital unica del estado peruano. (2024). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/947679-el-contexto-internacional-y-la-gestion-fiscal-impulsan-el-avance-de-la-economia-y-las-perspectivas-favorables-para-el-2024>

Plataforma digital única del estado peruano. (2024). *Gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/954538-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-17-millones-159-mil-100-personas-en-el-primer-trimestre-de-2024>

Quiroz, A. (2023). *MEJORAMIENTO CONTINUO Y EL DESEMPEÑO PROFESIONAL EN LA EMPRESA CONCIAL S.R.L., AÑO 2019*. Lima: Universidad Nacional Federico Villareal. Obtenido de https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/6775/UNFV_EUPG_Quiroz_Velasquez_Alamiro_Maestria_2023.pdf;jsessionid=058B5A5210AEE871A9E93A1FF78D43B0?sequence=1

Reyes, M. (2019). *Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6893/1/T2967-MDTH-Reyes-Plan.pdf>

Rina, E., & Salguero, N. (2021). Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos. *Enfoque*.
doi:<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.113>

Ruiz, D. (2019). *Implementación de herramientas de estandarización en procesos de fabricación de la empresa Nexans Colombia SA*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9031/Informe%20Final.%20PROT..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanchez, L., & Bautista, A. (2023). *Implementación de estandarización de trabajo para aumentar el rendimiento de madera aserrada en la línea de transformación primaria de una empresa maderera*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/671188/Sanchez_DL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SODIMAC. (2023). *RESUMEN DE SOSTENIBILIDAD*. LIMA. Obtenido de https://assets.contentstack.io/v3/assets/blt5e6c562c7d14bc51/blt19de4c9850127195/66311374599d1118a484fdcf/Reporte_de_Sostenibilidad_2023.pdf

Sodimac. (2024). *sodimac.falabella.com.pe*. Obtenido de https://sodimac.falabella.com.pe/sodimac-pe/page/nuestra-historia-sodimac?sid=SO_HO_BCO_69000

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2024). *SUNAT*.

Obtenido de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Vaca, H. (2020). LA FILOSOFÍA LEAN EN LA CADENA DE VALOR: UN

COMPONENTE ESENCIAL PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS. *Revista de Investigación Enlace Universitario*. doi:<https://doi.org/10.33789/enlace.19.1.65>

Valenzuela, R. (2019). *Metodología Lean aplicada a la gestión de la cadena de suministros*

en las organizaciones. Lima: Universidad Privada del Norte. Obtenido de

https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23722/REVISION%20SISTEMATICA%20ROBERTO%20VALENZUELA%20SALDA%c3%91A_TOTAL.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Valera, M. (2023). Gestión administrativa y gestión operativa en el Gobierno Regional de San

Martin, 2023. *Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/133277/Valera_DMGS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargas, A. (2020). *Metodologías de estandarización del trabajo, diseño antropométrico y 8Ds*

como estrategia de mejora de procesos de manufactura: estudios de caso. Rioja:

Universidad de la Rioja. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283818>

Vargas, H. (2021). “*APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA PARA*

INCREMENTAR BENEFICIOS EN UNA TIENDA DE CONVENIENCIA. Lima:

Universidad Nacional Agraria la Molina. Obtenido de

<https://repositorio.lamolina.edu.pe/server/api/core/bitstreams/08821c4d-8386-4091-a9eb-c6ded5c0f697/content>

Yauri, O. (2019). *Diseño de un sistema de mejora continua bajo la metodología PHVA en la empresa industrias Monlop SAC.* . Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de IV_FIN_108_TE_Yauri_Luna_2019.pdf

Zambrano, J. (2021). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA OPERATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA COMERCIALIZACIÓN AL DETALLE DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR DE LA “IMPORTADORA TOMBAMBA S.A,” CIUDAD DE QUEVEDO AÑO 2020. PLAN INTEGRAL DE VENTAS ONLINE.* Quevedo: Universidad Técnica estatal de Quevedo. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/077dda08-58b5-4681-b993-5291e576cf1e/content>