

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting de Saga Falabella S.A. - Falabella Retail

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

PRESENTADA POR

Beeler Wisel Callupe Bedon, DNI: 43828533

Luciana Iberico Castro, DNI: 44540839

ASESOR

Julianna Paola Ramírez Lozano, DNI: 10609830

ORCID 0000-0001-8749-6915

JURADO

Igor Leopoldo Loza Geldres

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Julianna Paola Ramírez Lozano

Surco, Marzo 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Julianna Paola Ramirez Lozano, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulado Business Consulting de Saga Falabella S.A. - Falabella Retail, de los autores:

Beeler Wisel Callupe Bedon, DNI: 43828533

Luciana Iberico Castro, DNI: 44540839

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/02/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 23 de febrero 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Ramirez Lozano, Julianna Paola</u>	
DNI:10609830	 Firma
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8749-6915	

Agradecimientos

Agradecemos a Falabella *retail*, que nos dio todas las facilidades y apertura para realizar la presente consultoría. Un agradecimiento especial a nuestra asesora Julianna Ramírez, por su tiempo y asesoría brindada en este tiempo.



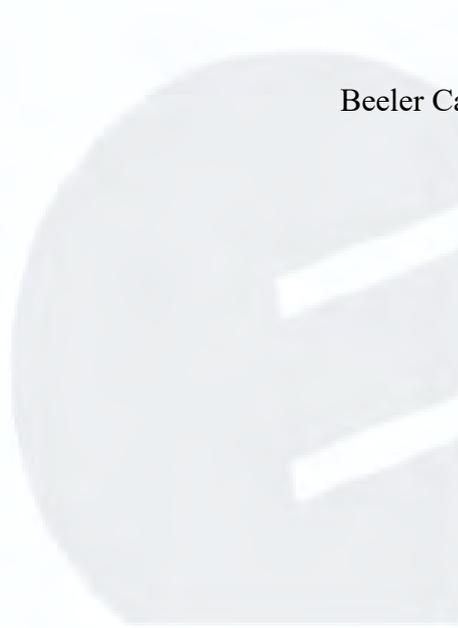
Dedicatorias

Dedico esta tesis a mis padres Carmen y Walter, por todo el apoyo, el amor y el esfuerzo que me demostraron siempre. A mi esposo Miguel Ángel e hijos Nicole y Samuel por su comprensión y paciencia, son mi motivo para alcanzar mis metas.

Luciana Iberico

A mis padres Medita y Rodrigo quienes me brindaron su amor y apoyo incondicional, inculcaron sus valores y deseos de superación. A mis hermanas Alvina y Lina por todo su apoyo y consejos brindados.

Beeler Callupe



Resumen Ejecutivo

Falabella *retail*, que pertenece al grupo Falabella, inició sus operaciones en el Perú desde 1953 bajo la Razón Social de Sears Roebuck del Perú S.A. Pertenece al rubro de tienda por departamento y sus principales líneas de productos son moda, electrodomésticos, decoración para el hogar y otros; contando actualmente con 33 tiendas a nivel nacional.

Mediante este *business consulting* se realizó un análisis de la problemática actual que atraviesa la logística inversa de los productos vendidos a través del *marketplace*. El problema central identificado es la deficiente gestión implementada para el manejo de la logística inversa de los productos que no son de origen de Falabella *retail*, los cuales pertenecen a los *sellers* que ofertan sus productos mediante el *marketplace* del grupo Falabella. Esto origina pérdidas económicas desde su implementación a partir de mediados del 2020 como respuesta de un nuevo canal de ventas. Luego de determinar las causas del problema mediante el diagrama de Ishikawa, en un trabajo en conjunto con el equipo de Falabella *retail* se estableció alternativas de solución que permitan a la tienda por departamento reducir sus pérdidas hasta un porcentaje aceptable del 1%.

Se presentan como estrategias a implementar la reorganización del almacén, nuevas políticas de gestión aplicadas a la logística inversa y la implementación de un aplicativo de logística inversa *marketplace*. El análisis económico financiero demostró la viabilidad del proyecto, en el escenario optimista el VAN es S/427,950; la TIR es 105%, y el periodo de retorno es partir del primer mes; mientras que para el escenario pesimista el VAN es S/281,177; la TIR es 76%, y el periodo de retorno es partir del segundo mes.

Abstract

Falabella retail, which belongs to the Falabella group, began its operations in Peru in 1953 under the name of Sears Roebuck del Perú S.A. It belongs to the department store sector and its main product lines are fashion, household appliances, home decoration and others; it currently has 33 stores nationwide.

Through this business consulting, an analysis of the current problem of reverse logistics of products sold through the marketplace was carried out. The central problem identified is the deficient management put in place for the handling of the reverse logistics of products that do not originate from Falabella retail, which belong to the sellers that offer their products through the Falabella group's marketplace. This has caused economic losses since its implementation in mid-2020 as a response to a new sales channel. After determining the causes of the problem by means of the Ishikawa diagram, in a joint work together with the Falabella Retail team, alternative solutions were established to allow the department store to reduce its losses to an acceptable percentage of 1%.

The strategies to be implemented include the reorganization of the warehouse, new management policies applied to reverse logistics and the introduction of a reverse logistics marketplace application. The economic and financial analysis demonstrated the feasibility of the project; under the optimistic scenario the NPV is S/427,950; the IRR is 105%, and the payback is as of the first month; while under the pessimistic scenario the NPV is S/ 281,177; the IRR is 76%, and the payback is as of the second month.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo I. Situación General de Falabella Retail.....	1
1.1. Presentación de Falabella <i>Retail</i>	1
1.2. Estrategia Comercial de la Tienda Online Falabella <i>Retail</i>	3
1.2. Modelo de Negocio	4
1.3. Visión, Misión y Valores de Falabella <i>Retail</i>	6
1.3.1. Visión	6
1.3.2 Misión.....	6
1.3.3 Valores.....	6
1.4. Análisis del Sector Industrial	7
1.4.1. Poder de Negociación de los Clientes	7
1.4.2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	7
1.4.3. Amenaza de los Productos Sustitutos.....	8
1.4.4. Amenaza de Nuevos Entrantes	8
1.4.5. Rivalidad entre los Competidores	9
1.5. Análisis del Contexto Externo de la Falabella <i>Retail</i> (PESTE).....	10
1.5.1. Factor Político, Gubernamental y Legal.....	10
1.5.2. Factor Económico.....	11
1.5.3. Factor Social, Cultural y Demográfico.....	14
1.5.4. Factor Tecnológico y Científico	15
1.5.5. Factor Ecológico y Ambiental.....	17
1.6. Análisis del Contexto Interno de Falabella <i>Retail</i> (AMOFHIT).....	17
1.6.1 Gerencia (Administración)	18

1.6.2. Marketing y Ventas	19
1.6.3. Operaciones y Logística	19
1.6.4. Finanzas y Contabilidad	20
1.6.5. Recursos Humanos	20
1.6.6 Sistema de Información y Comunicaciones	21
1.6.7 Tecnología de Investigación y Desarrollo	21
1.7 FODA	22
1.7.1. Fortalezas.....	22
1.7.2. Oportunidades.....	22
1.7.3. Debilidades	22
1.7.4. Amenazas	23
1.8 Conclusión.....	24
Capítulo II. Problemas Claves	25
2.1. Metodología de Trabajo	25
2.2. Lista de Problemas	25
2.2.1. Quiebre de Stock	26
2.2.2. Pérdida de Inventario.....	26
2.2.3. Gestión de los Productos Devueltos Vendidos por el Seller	27
2.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio	27
2.4. Problema Principal	28
2.4.1. Sustancia.....	29
2.4.2. Locación	29
2.4.3. Propiedad.....	29
2.4.4. Magnitud.....	29
2.4.5. Tiempo.....	30

2.5. Conclusión.....	30
Capítulo III. Análisis de Causa Raíz	32
3.1 Puesto	32
3.1.1. Falta de Personal Exclusivo.....	32
3.2. Procedimiento	32
3.2.1. Baja Estandarización del Proceso.....	32
3.2.2. Procesos Manuales	35
3.2.3. Falta de Controles en los Procesos	35
3.2.4. Aceptación de Productos No Aceptados por el Seller.....	35
3.2.5. Poca Frecuencia de Recojo (Movilidad que Recoge desde la Tienda y lo Lleva hasta el Centro de Distribución)	36
3.2.6. Transacciones Realizadas por el Trabajador sin el Producto Físico (Fraude Interno)	36
3.2.7. Falta de Empaque Adecuado de Retorno	36
3.3. Cliente	36
3.3.1. El Cliente No Trae su Comprobante Original	36
3.3.2 El Cliente Trae Otro Producto que No Corresponde.....	36
3.4. Sistema	37
3.4.1. Falta de Sistema de Logística Inversa	37
3.4.2. Falta Sincronización en Sistemas	37
3.4.3. Falta de Automatizaciones	37
3.5. Atención	38
3.5.1. Personal Poco Capacitado	38
3.5.2. Confusión con los Productos de Saga Versus los del Sellers y Posterior Venta en el Piso de Venta	38

3.5.3. Robo Físico Interno	38
3.5.4. Error de Trabajador Ingresando Datos Incorrectos en la Transacción	38
3.6. Infraestructura	39
3.6.1. Falta de Asignación de Espacio hasta la Devolución.....	39
3.7. Matriz Priorización Causa – Raíz	39
3.7.1. Factibilidad.....	39
3.7.2. Beneficio.....	40
3.7.3. Resultado	40
3.8. Conclusión.....	40
Capítulo IV: Alternativas de Solución	42
4.1 Alternativas de Solución Identificadas.....	42
4.1.1. Aplicación de Nuevas Políticas en el Proceso de Logística Inversa (Marketplace).....	43
4.1.2. Capacitación del Personal.....	43
4.1.3. Aplicativo de Logística Inversa Marketplace.....	45
4.1.4. Acompañamiento para Atención al Cliente.....	45
4.1.5. Reorganización del Almacén.....	46
4.1.6. Asignación de un Personal Exclusivo	46
4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución	47
4.3 Solución Propuesta.....	49
4.4 Conclusión.....	50
Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Claves del Éxito.....	51
5.1 Actividades Claves.....	51
5.1.1 Reorganización del Almacén.....	51

5.1.2 Aplicación de Nuevas Políticas en el Proceso de Logística Inversa (Marketplace).....	51
5.1.3 Aplicativo de Logística Inversa Marketplace.....	52
5.2 Balanced Scorecard.....	55
5.3 Plan de Implementación.....	55
5.4 Factores Claves de Éxito.....	57
5.4.1 Habilitadores.....	57
5.4.2 Riesgos.....	58
5.5 Conclusiones.....	59
Capítulo VI. Resultados Esperados.....	60
6.1. Resultados Cualitativos del Plan de Implementación.....	60
6.2. Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación.....	61
6.2.1 Costos Tangibles.....	61
6.2.2 Inversión.....	61
6.2.3 Indicadores Financieros.....	61
6.2.4 Análisis de Sensibilidad.....	63
6.3. Conclusión.....	67
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....	68
7.1. Conclusiones.....	68
7.2. Recomendaciones.....	70
Referencias.....	72
Apéndice A. Primera Entrevista Aplicada.....	78
Apéndice B. Segunda Entrevista Aplicada.....	84
Apéndice C. Tercera Entrevista Aplicada.....	90
Apéndice D. Cuarta Entrevista Aplicada.....	94

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis de FODA de la Empresa Falabella Retail</i>	23
Tabla 2 <i>Matriz de Complejidad Versus Beneficio para la Empresa Falabella Retail</i>	28
Tabla 3 <i>Matriz Priorización Causa-Raíz</i>	41
Tabla 4 <i>Causa Raíz por Criterios Agrupados</i>	42
Tabla 5 <i>Lienzo de 6x6 - Alternativas de Solución</i>	44
Tabla 6 <i>Matriz de Evaluación de Estrategias</i>	48
Tabla 7 <i>Balance Scorecard</i>	55
Tabla 8 <i>Diagrama Gantt del Plan de Implementación</i>	56
Tabla 9 <i>Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución</i>	57
Tabla 10 <i>Costo por Transacción de Logística Inversa de Marketplace</i>	61
Tabla 11 <i>Análisis de Sensibilidad</i>	64
Tabla 12 <i>Escenario Optimista: Flujo de Caja Financiero del Proyecto para el 2023</i>	65
Tabla 13 <i>Escenario Pesimista: Flujo de Caja Financiero del Proyecto para el 2023</i>	66
Tabla 14 <i>Análisis de Escenarios</i>	67

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Línea de Tiempo Histórica del Grupo Falabella</i>	2
Figura 2	<i>Ecosistema de Falabella Retail</i>	3
Figura 3	<i>Modelo de Canvas Falabella Retail</i>	5
Figura 4	<i>El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	9
Figura 5	<i>Evolución del Tipo de Cambio en Perú (2008-2021)</i>	12
Figura 6	<i>Evolución de las Importaciones Peruanas (Enero-Diciembre)</i>	12
Figura 7	<i>Crecimiento del PBI (% Anual) – Perú (2012-2021)</i>	13
Figura 8	<i>Índice Mundial de Innovación: Resultados del Perú por Categoría (sobre 131 Países)</i>	16
Figura 9	<i>Organigrama de la Empresa Falabella Retail</i>	18
Figura 10	<i>Diagrama del Modelo de Ishikawa: Causas del Problema de Falabella Retail</i>	33
Figura 11	<i>Procedimiento Actual de Devolución en Tienda el 13 de Agosto del 2022</i>	34
Figura 12	<i>Análisis Causa - Raíz</i>	40
Figura 13	<i>Matriz Costo/Impacto</i>	48
Figura 14	<i>Nuevo Procedimiento de Devolución en Tienda</i>	53
Figura 15	<i>Nuevo Aplicativo de Logística Inversa Marketplace</i>	54
Figura 16	<i>Prototipo del Aplicativo de Logística Inversa Marketplace</i>	54

Capítulo I. Situación General de Falabella *Retail*

En el presente capítulo, se desarrolla una descripción histórica sobre la evolución de la empresa Falabella *retail* y un análisis interno a través del AMOFHIT que permitirá conocer su operatividad, tecnología y administración. Mientras que un análisis externo a partir del PESTE permite conocer el contexto en el que se desenvuelve la empresa; además, se presenta el modelo de negocio a partir del Canvas del estado actual de Falabella *retail*.

1.1. Presentación de Falabella *Retail*

La empresa Saga Falabella S.A. fue fundada en 1953 bajo la Razón Social Sears Roebuck del Perú S.A, el cual fue cambiado en 1988 a Sociedad Andina de los Grandes Almacenes (Saga). En el año 1995, se fusiona con la *retail* regional Falabella, tras ello adopta el nombre de Saga Falabella. Actualmente, se denomina Falabella *retail* y forma parte del grupo Falabella junto con Tottus, Maestro, Sodimac, Banco Falabella, Viajes y Seguros Falabella, Linio, Mall Plaza y Open Plaza. S.A.A. (Saga Falabella S.A., 2021).

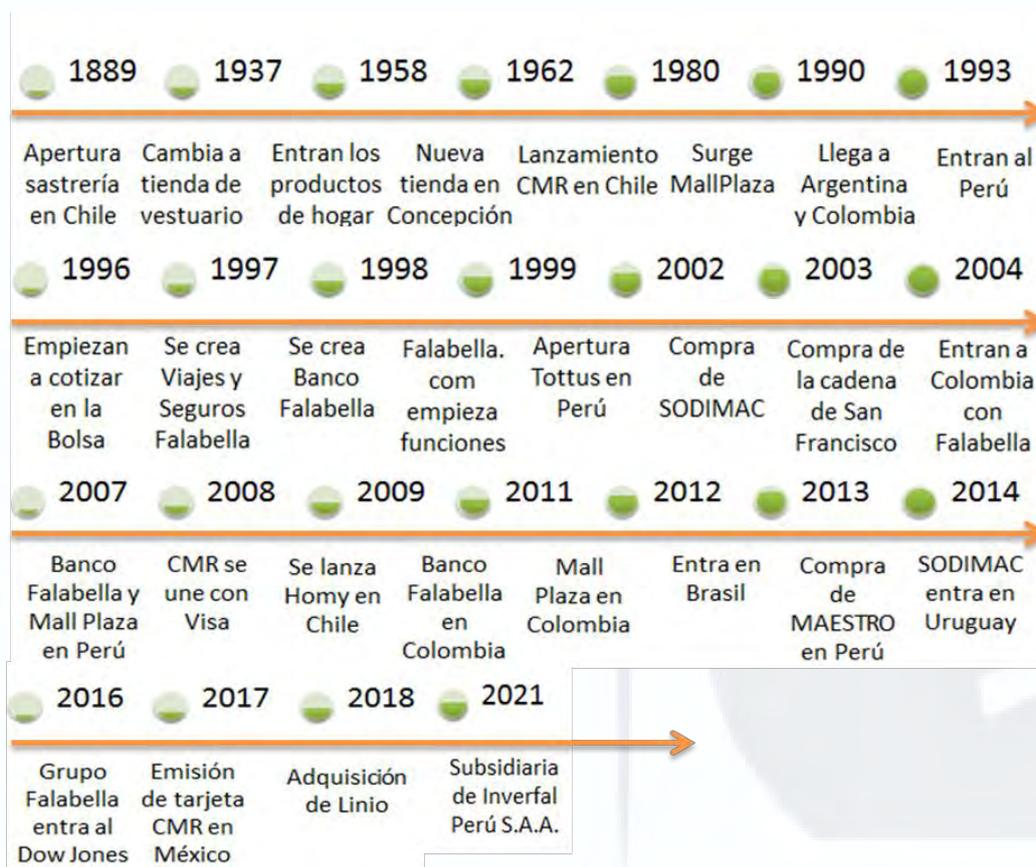
El grupo Falabella inició sus operaciones en el año 1889 en la ciudad de Chile, a cargo de Salvatore Falabella quien lo fundó como una sastrería, la cual ha evolucionado e incorporada nuevos rubros y productos con los que entraron a nuevos países, tal como se observa en la Figura 1. En la actualidad, es considerada la tienda por departamento con mayor importancia en Sudamérica, ya que tiene presencia en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay; y en el mercado de Asia se encuentra en China e India (Saga Falabella S.A., 2021).

Esta investigación se enfoca en el caso de las tiendas por departamento ubicadas en Perú. Según, Saga Falabella S.A (2021), la empresa Falabella *retail* pertenece al rubro de tiendas por departamentos y sus principales líneas de productos son: moda, electrodomésticos y decoración para el hogar. Además, cuenta con 33 tiendas que se encuentran localizadas a nivel nacional, de las cuales 16 están ubicadas en Lima. Asimismo, al ser una tienda por

departamento a gran escala ofrece a los clientes dos canales de venta: el tradicional (compra en la misma tienda) y el online (compra virtual).

Figura 1

Línea de Tiempo Histórica del Grupo Falabella



Nota. Adaptado de "Historia," por *grupo Falabella*, 2022 (<https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx>).

Recientemente, el grupo Falabella ha implementado cambios tecnológicos significativos, con el fin de lograr un mayor alcance y brindar un mejor servicio a todos sus clientes. Para ello, lanzaron Falabella.com (Naranja) que busca consolidar toda la oferta del grupo a través de un solo canal de distribución. Dentro de esta plataforma se encuentran los productos de Falabella *retail* (Verde), Sodimac, Tottus, Linio y *marketplace* (proveedores externos). Ello permitirá que los clientes encuentren una oferta de productos que provengan de grandes, medianas y pequeñas empresas a través de una única tienda online.

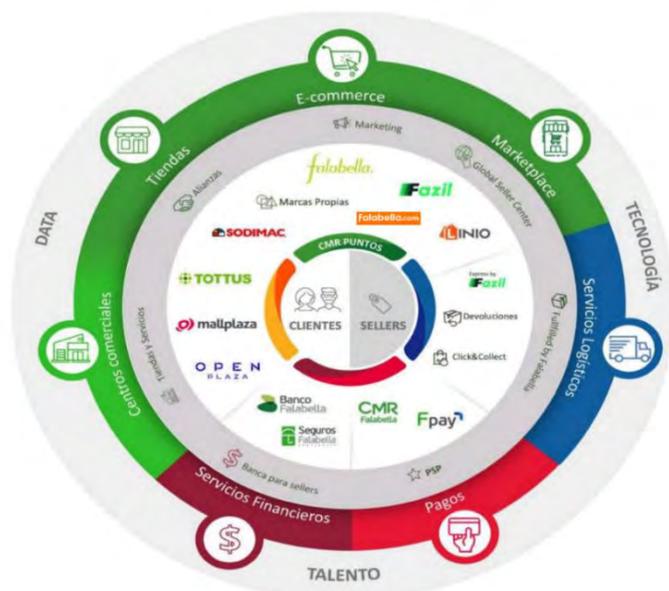
1.2. Estrategia Comercial de la Tienda *Online Falabella Retail*

Uno de los canales de venta de Falabella *retail* es su tienda *online*, en la cual inicialmente sólo se ofrecían productos de la empresa, a partir de julio del 2020 con el propósito de incrementar su cartera de productos, variedad en los precios y calidad de los productos y obtener mayores ingresos por el cobro de comisiones optaron por incorporar a los *sellers* como socios estratégicos. Los *seller* son vendedores que ofrecen sus productos a través de la tienda online de Falabella *retail*.

Con esta iniciativa Falabella *retail* busca dar una mayor visibilidad y tener un nuevo canal de venta a las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de impulsar sus ventas creándose así una estrategia *win-win* entre ambos socios. Asimismo, como se muestra en la Figura 2 se destaca que el *seller* se encuentra en el centro del ecosistema, al mismo nivel de los clientes, por lo tanto, la empresa le da la misma importancia.

Figura 2

Ecosistema de Falabella Retail



Nota. Tomado de “Conócenos,” por Falabella *retail*, 2022 (<https://falabellaretail.falabella.com/conocenos/>).

Falabella.com brinda a los *seller* una plataforma donde se pueden registrar sólo completando un formulario y luego cargando su catálogo de productos. Posteriormente, estos productos son colocados en su almacén para después ser entregados por *delivery* a los clientes. En el caso de que se realice una devolución de los productos de los *seller*, los clientes deben realizarlo en alguna de las tiendas físicas de Falabella *retail*.

1.2. Modelo de Negocio

Mezger (2014) mencionó que “un modelo de negocios puede ser descrito a través de diez variables que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los cuales cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.” (p. 5)

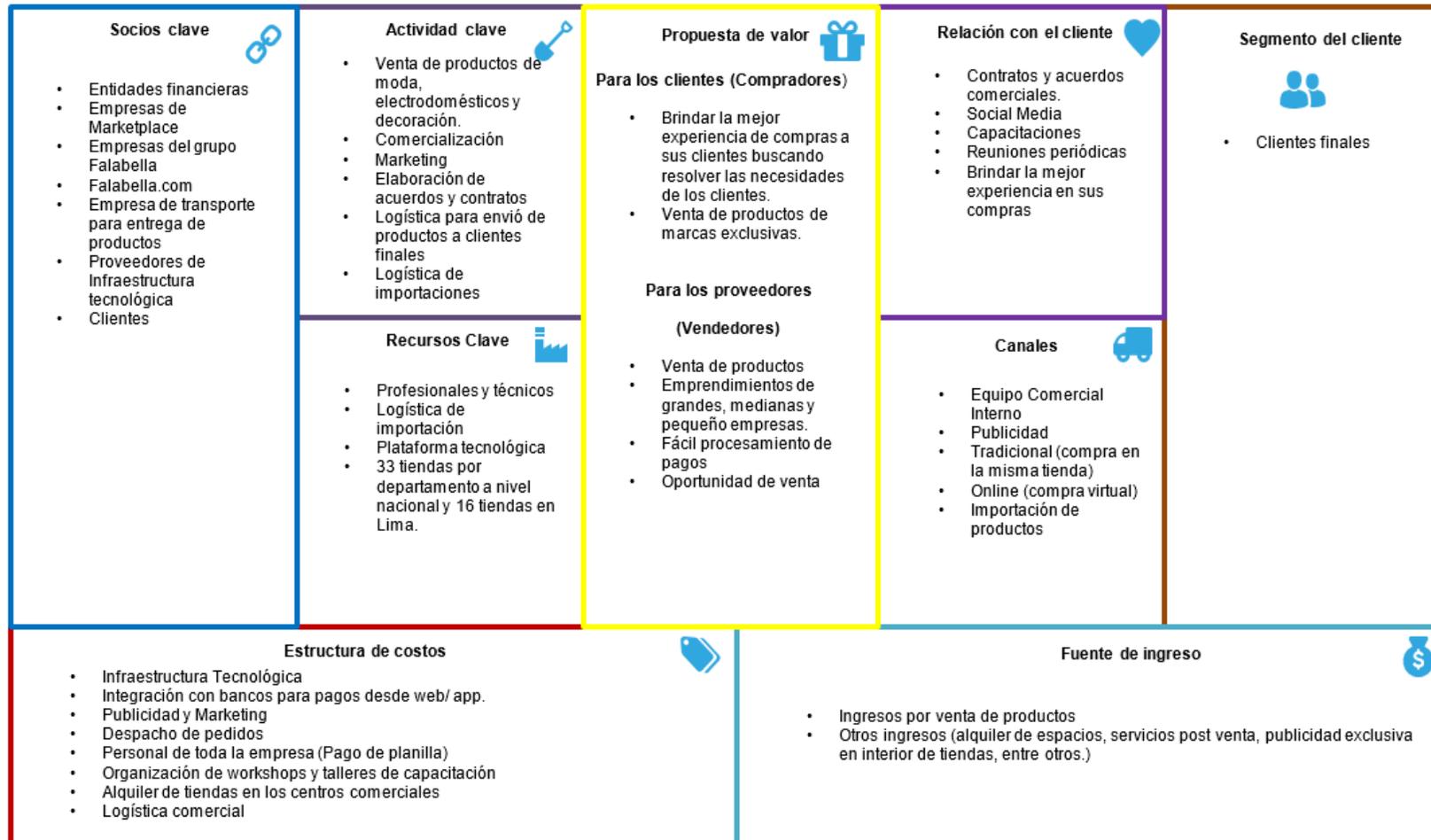
La manera más eficiente de conocer el modelo de negocio de Falabella *retail* utilizando el *Business Model Canvas*, a través del cual se puede comprender y presentar de manera práctica, objetiva y estructurada lo que le permitió a la empresa crear valor en su negocio.

Como se observa en la Figura 3, se puede resaltar que su segmentación son los clientes finales (B2C). Asimismo, la relación con el cliente abarca contratos y acuerdos comerciales; social media; capacitaciones; reuniones periódicas y brindar la mejor experiencia en sus compras. Por otro lado, respecto a la creación de valor, se divide en dos:

1. Para los clientes (compradores): Brindar la mejor experiencia de compras a sus clientes buscando resolver sus necesidades y ofrecen en venta productos de marcas exclusivas.
2. Para los proveedores (vendedores-*marketplace*): Venta de productos, emprendimientos de grandes, medianas y pequeñas empresas, fácil procesamiento de pago y oportunidad de venta.

Figura 3

Modelo de Canvas Falabella Retail



1.3. Visión, Misión y Valores de Falabella Retail

1.3.1. Visión

Según Kaiten (2017) afirmó que la visión de una empresa es definida como los sueños que tiene una organización, los cuales funcionarán como guía para todas aquellas actividades que la organización realice. Unido a este concepto encontramos la visión de Falabella retail la cual es: “Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes en cada una de las comunidades en las que insertamos.” (Falabella, 2022, p.2)

1.3.2 Misión

Kaiten (2017) indicó que la misión le dará a la organización una guía que definirá su dirección, en otras palabras, dirige las acciones de los colaboradores de la organización. En ese sentido, la guía de la empresa Falabella retail es: “Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, a través de una experiencia de compra que combine de manera óptima productos, servicio, entorno y convivencia, logrando así su reiterada preferencia.” (Falabella, 2022, p.4)

1.3.3 Valores

Toniut (2017) señaló que los valores son la acción de la misión y visión de la organización. Así pues, los valores que guían a Falabella retail se encuentran plasmados en el código de ética anual, son los siguientes:

Honestidad. La sinceridad y verdad en todos los ámbitos nos distinguen como empresa.

Vocación de Servicio. Buscamos dar siempre el mejor servicio a nuestros clientes y superamos sus expectativas.

Iniciativa. Aporte de ideas propias nacidas dentro de los diferentes estratos de nuestra empresa.

Compromiso. Estamos comprometidos a la totalidad con todo lo que sucede en nuestra empresa.

Trabajo en Equipo. Reconocemos que los resultados alcanzados son el fruto de un arduo esfuerzo llevado a cabo por un equipo.

Respeto. Guardamos un profundo respecto a nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

Estos seis valores de la organización encuentran su fundamento en la misión y visión presentadas previamente (Saga Falabella S.A., 2022).

1.4. Análisis del Sector Industrial

Porter (2015) señaló que la competencia en el sector industrial es una lucha constante, ya que tanto los clientes y los proveedores como los sustitutos deben ser considerados como competencia para la empresa.

En ese sentido, se definen cinco fuerzas competitivas: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los productos sustitutos, amenaza de los nuevos entrantes y rivalidad entre los competidores.

1.4.1. Poder de Negociación de los Clientes

Según Porter (2015) los clientes compiten con la industria cuando los precios suben, buscan una mejor calidad y desean mayores servicios. En tanto, el poder de negociación de los clientes dependerá de su situación de mercado y del valor relativo de su compra. En el caso de Falabella *retail*, al ser una empresa B2C (*Business to Consumers*) sus clientes son los consumidores finales. Por lo que, se considera que el poder de negociación de los compradores es de nivel bajo, en base al modelo de negocio de la empresa que pertenece al sector de tiendas por departamento que realiza ventas minoristas.

1.4.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Porter (2015) indicó que los proveedores pueden ejercer su poder de negociación y

amenazar a la industria al elevar los precios o cuando se disminuye la calidad de los productos. Con respecto al poder de negociación de los proveedores de Falabella *retail*; en cuanto a los proveedores exclusivos (Apple, Samsung, Sony, entre otros) se considera de nivel alto. En el caso de los proveedores de textiles de marcas propias de Falabella *retail* como Sybilla, Newport y Basement es bajo.

1.4.3. Amenaza de los Productos Sustitutos

Porter (2017) señaló que se considera un producto sustituto a aquel que realiza una función similar, por lo que su existencia puede afectar la rentabilidad de la industria. En el caso de Falabella *retail*, el riesgo de amenaza de productos sustitutos es alto, siendo el principal centro de venta de productos sustitutos el Emporio Comercial de Gamarra. Según el INEI (2018), durante el 2017, el número de establecimientos ascendió en 24.9% respecto al 2016. Asimismo, este centro de venta tiene como principal ventaja que los precios de sus productos son menores.

1.4.4. Amenaza de Nuevos Entrantes

Porter (2017) señaló que una de las principales razones por las que se debe tener en cuenta a los aspirantes, que quieren ingresar a una industria es la presión en los precios, costes e índice de inversión necesario que estos pueden ejercer para para competir. Por ello, las empresas existentes en la industria pueden generar barreras de entrada para desincentivar a los posibles competidores, dado que su existencia es un peligro potencial para los beneficios de la industria.

En el sector de tiendas por departamento del Perú, la entrada de nuevos competidores es factible, ya que no existen barreras burocráticas y de política que no permitan su ingreso. No obstante, uno de los requisitos principales es contar con un alto nivel de inversión, sumado con el manejo y conocimiento logístico y de proveedores en el mercado. Por estas razones, en el caso de Falabella *retail* la amenaza de nuevos entrantes es media.

1.4.5. Rivalidad entre los Competidores

Según Porter (2015) la rivalidad entre competidores surge cuando se busca alcanzar una posición, y para lograrlo se hace uso de diversas tácticas comerciales. Dichas tácticas pueden provocar que el otro competidor busque la manera de frenar a su competencia, incluso si esta empeora puede causar severas consecuencias para las empresas competidoras.

Para Falabella *retail*, la rivalidad entre los competidores es alta, ya que en el mercado local compiten principalmente, en el formato de tiendas por departamentos, con Ripley, Oeschle, Zara, H&M, entre otros. Sin embargo, que según Euromonitor International (2021, como se citó en Apoyo & Asociados, 2021) la empresa de Falabella *retail* mantiene el liderazgo en el mercado con una participación del 48%. Del análisis anterior se concluye que el poder de negociación con proveedores es medio, el poder de negociación con clientes es bajo, la rivalidad entre competidores es alta, la amenaza de nuevos entrantes es media y la amenaza de productos sustitutos es alta (ver Figura 4).

Figura 4

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de “Las cinco fuerzas competitivas,” por Porter, 2008, Harvard Business Review, p.2.

1.5. Análisis del Contexto Externo de la Falabella *Retail* (PESTE)

El análisis del contexto externo permite identificar las oportunidades y amenazas que latentes en el sector al que pertenece la empresa Falabella *retail*. Por ello, se examinaron los siguientes factores: Factor Político, Gubernamental y Legal (P); Factor Económico €; Factor Social, Cultural y Demográfico (S); Factor Tecnológico y Científico (T) y Factor Ecológico y Ambiental €.

1.5.1. Factor Político, Gubernamental y Legal

Conocer el contexto político en el que se desenvolverá la empresa es de suma importancia para que pueda alcanzar sus objetivos, ya que puede generar reducción de ventas, afectación a la cadena de suministro, problemas financieros, reducción de la inversión (Redacción APD, 2019). En el caso de Perú, el factor político sufre una inestabilidad constante, debido a un conflicto entre el ejecutivo y el legislativo, causado por dos razones principales: por el controversial manejo del gobierno y por la falta de concesos entre los congresistas de diferentes bancadas para pedir la salida del presidente. En medio de esta controversia, están los ciudadanos quienes son los más afectados.

El Ministerio de la Producción [PRODUCE] es aquel organismo público encargado de administrar la política pesquera, acuicultura, MYPE e Industrial (aquí se incluyen las tiendas por departamento y los supermercados). Este se rige bajo el propósito de “Nuestra misión es promover el desarrollo de los agentes del sector productivo, fomentando la innovación, la calidad y sostenibilidad ambiental, contribuyendo a la competitividad del sector.” (Ministerio de la Producción, 2022, p.5)

Durante toda la gestión presidencial que tuvo el mandatario Pedro Castillo hubo más de 70 cambios de ministros, en diferentes gabinetes, acompañado de escándalos por ligaduras a la mafia, renunciadas, censuras por parte del congreso y críticas por falta de experiencia hacia los ministros salientes. Según Márquez (2021), presidente de la Sociedad Nacional de

Industrias (ISN), el Perú desde hace tres años se encuentra sumergido en una crisis política que afecta al sector de la Producción, lo que ha generado una reducción del crecimiento económico y el desarrollo.

1.5.2. Factor Económico

Respecto a este factor, la pandemia, ocurrida en el año 2020, trajo como consecuencia una crisis económica, ya que las actividades productivas fueron suspendidas. Asimismo, el sector comercio al por mayor y menor, hoteles y restaurantes, actividades inmobiliarias y manufactureras fueron afectados. Todo ello provocó que las empresas registraran caídas en sus ingresos y; por lo tanto, tuvieron problemas para poder cumplir con sus obligaciones tributarias y financieras. Por lo que, la postergación de pagos y préstamos ha sido la solución adoptada por varias empresas como medida para afrontar la difícil situación (CEPAL, 2020).

Por otro lado, uno de los indicadores que tuvo mayor volatilidad, en periodo pandemia y post pandemia, fue el tipo de cambio, pues se deprecio la moneda nacional fuertemente durante el año 2021(ver Figura 5). Entre los factores políticos que afectaron la economía del país se encuentran la salida del presidente Pedro Pablo Kuczynski quien cedió el mandato al presidente Martin Vizcarra en el 2018, la controversial designación de Manuel Merino como presidente y las faltas de concesos entre el congreso y el ejecutivo.

En el 2020 la pandemia y sus rezagos provocaron la paralización de importaciones; por ello, durante el primer trimestre disminuyeron en un 15.8% en relación con el año anterior. Es así como en el 2020 se registró el valor más bajo de importaciones, siendo este de US\$ 36,752 M (ver Figura 6).

Uno de los programas lanzados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) fue REACTIVA, que tuvo el propósito de asegurar la continuidad en la cadena de pagos, otorgando garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, a fin de que puedan acceder a créditos de capital de trabajo, y puedan cumplir de esta manera sus obligaciones de

corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios. Asimismo, las empresas que querían acceder al programa debían cumplir una serie de requisitos, tales como: no tener deudas tributarias y ser empresas formales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Figura 5

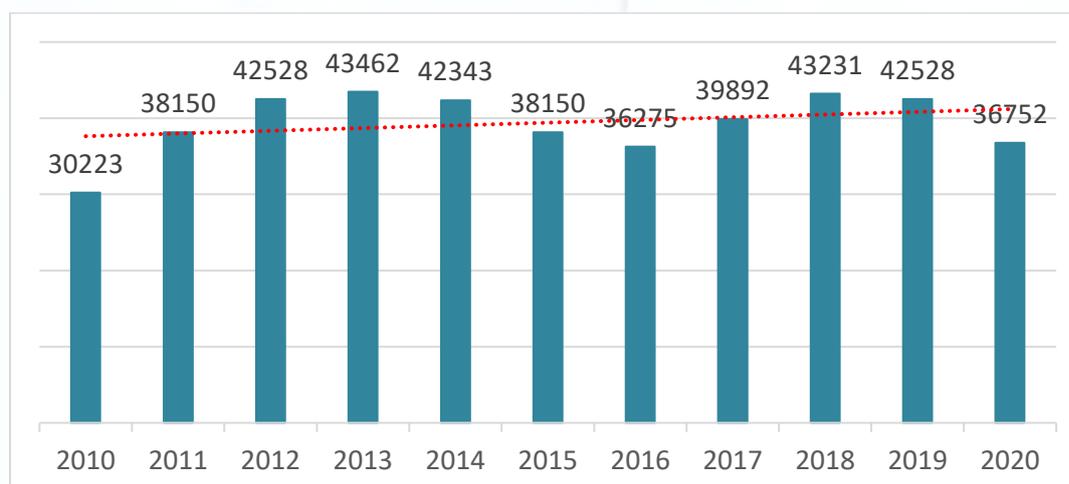
Evolución del Tipo de Cambio en Perú (2008-2021)



Nota. Adaptado de “Estadísticas series”, por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) 2002 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tipo-de-cambio-promedio-del-periodo>). Información de dominio público.

Figura 6

Evolución de las Importaciones Peruanas (Enero-Diciembre)

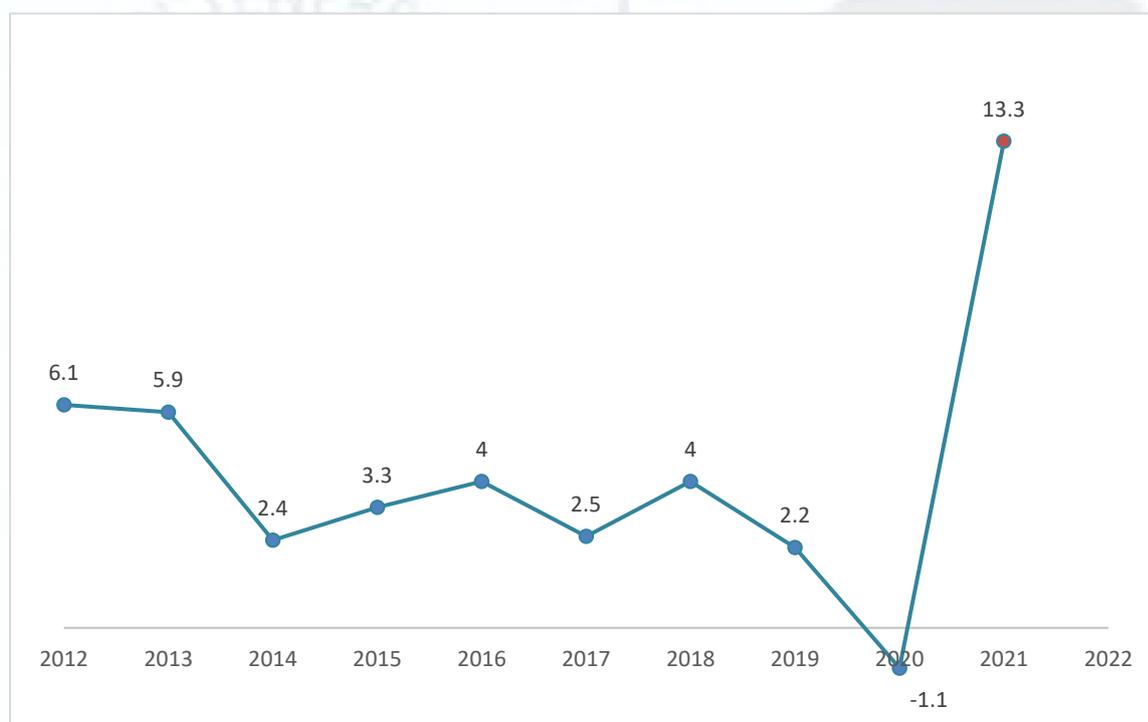


Nota. Adaptado de “Evolución de las importaciones peruanas (enero-diciembre),” por Comex Perú, 2021 (<https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-peruanas-en-2020-se-contrajeron-un-136-respecto-de-2019>).

En el 2021, la economía se vio impulsada por el incremento de las exportaciones, sobre todo, del sector agrario. El PBI del Perú creció en un 13.3% debido a la demanda interna. Sin embargo, el nivel de pobreza continúa siendo relativamente alto, ya que es mayor a lo alcanzado antes de la pandemia registrándose en 28.3%. Por otro lado, el déficit público disminuyó a raíz de los ingresos fiscales de las empresas mineras (Banco Mundial, 2021) (ver Figura 7).

Figura 7

Crecimiento del PBI (% Anual) – Perú (2012-2021)



Nota. Adaptado de “Crecimiento del PBI (% anual) – Perú” por Banco Mundial, 2022 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=PE&start=2012>).

En cuanto al año 2022, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha realizado un pronóstico de crecimiento económico somero de 1.6%, esto ocasionado por el estancamiento económico provocado por la baja actividad productiva, la cual se redujo de un 3.4% a un 3.1%. Por otro lado, es necesario tener en cuenta los conflictos y paralizaciones que acaecen

sobre las mineras del país como Cuajone y Las Bambas. Cabe resaltar que, los ámbitos con mayor impacto sobre el PBI del país son: la inflación, aumento de la tasa de referencia y la incertidumbre de la actividad comercial con socios estratégicos como China y Estados Unidos (“Economía peruana solo crecería 1.6% en el segundo semestre del 2022,” 2022).

En cuanto a la inflación, esta ha alcanzado el 5.6% en lo que va avanzando el presente año (agosto 2022), y su variación en todo el año ha llegado a 9.28% (supera el rango de meta establecido por el BCRP que es entre 1% - 3%). Esto se refleja en el aumento de precio de ciertos productos; por ejemplo, en el sector *retail* las prendas de vestir y calzado han crecido en un 0.32% y los muebles y artículos para el hogar crecieron en un 0.42% (Swissinfo, 2022).

Conviene mencionar que el directorio del BCRP (2022), continuando con su ajuste de política monetaria, ha decidido elevar la tasa de interés de referencia en un 6.5% esta medida se tomó a partir de la elevación de la tasa de inflación en los insumos alimenticios y combustibles, además, por el aumento de los precios internacionales de energía y finalmente por los conflictos internacionales.

1.5.3. Factor Social, Cultural y Demográfico

El factor social incluye los aspectos demográficos, tales como: la edad, el nivel educativo, la distribución geográfica y la densidad de la población. Mientras que el aspecto social incluye aquellas culturas, tradiciones, costumbres y valores de la sociedad (Gestiopolis, 2016). En cuanto a la tasa de desempleo peruano, en este segundo trimestre 2022, fue de 6.8%, el cual muestra una disminución considerable en relación con lo registrado el año pasado (10.3%); mientras que la población empleada creció en un 11.2%. Esto quiere decir, que se recuperó 521,000 puestos de trabajo, 285,200 en cuanto a las mujeres y 227,600 en cuanto a hombres; el rango de edad prevalente fue de 45 años en adelante. Referente al nivel de educación, en el caso de las personas que cuentan con nivel secundaria la empleabilidad creció en 12.4%, nivel superior no universitario creció 10.5% y nivel superior universitario

creció 10.6%. Esto como consecuencia del aumento de actividades económicas lo que generó nuevos puestos de trabajo enfocado en los sectores manufactura, comercio y servicios. (Tyba, 2022)

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) impulsó la estrategia de acceso al empleo formal y productivo, esta estrategia está alineada a los objetivos de desarrollo sostenible planteados para 2030, que detalla: tasa de empleo de personas con educación secundaria del 82% y personas con educación superior del 48%. Asimismo, se busca generar mayor empleo formal, ganar derechos y beneficios para los trabajadores, disminuir la brecha de igualdad de género, acercar las cifras entre demanda y oferta de empleo. Para poder alcanzar los objetivos mencionados se ha propuesto fomentar el acceso y culminación a la educación básica, enseñanza enfocada en competencias laborales que el mercado solicita a sus colaboradores (“Impulsan estrategia para el acceso al empleo decente y productivo, 2021).

1.5.4. Factor Tecnológico y Científico

Este factor está alineado a los avances tecnológicos, los cuales generan cambios en las organizaciones, lo que puede observarse en las decisiones tomadas por las empresas y en las estrategias que proponen para mejorar su competitividad (KPMG, 2018).

El Índice Mundial de Innovación evalúa la producción científica, el gasto en investigación y desarrollo, y la presentación de patentes de 132 economías (Bloomberg, 2021). Además, evalúa siete pilares importantes: instituciones, capital humano e investigación, infraestructura, desarrollo de los mercados, desarrollo empresarial, producción de conocimientos y tecnología y producción creativa. Respecto a este indicador, en América Latina y el Caribe, el avance ha sido lento, por lo que los países de esta región se ubican por debajo del puesto 50. En el caso del Perú para el 2020, se ubicó en el puesto 76 del ranking, con un puntaje de 28.8 (ComéxPerú, 2021) (ver Figura 8).

Figura 8

Índice Mundial de Innovación: Resultados del Perú por Categoría (sobre 131 Países)



Nota. Adaptado de “Ranking Mundial de Innovación 2020,” por ComéxPerú, 2021 (<https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-peru-retrocede-7-posiciones-en-el-indice-mundial-de-innovacion-2020>).

A raíz de la pandemia del COVID-19, las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente a la transformación digital, es así que surgieron cinco tendencias digitales: frecuencias del uso de la nube, esto con el fin de acceder a la información sin importar el lugar en donde estés; *data analytics* que ayuda a ampliar el conocimiento acerca del consumidor y así poder tener campañas exitosas; el desarrollo inteligente con el fin de simplificar y automatizar los procesos; automatización inteligente con ello buscan introducir las instrucciones en un robot y que este imite a lo que haría una persona y finalmente la transformación cultural de manera que los clientes estén en el centro de las iniciativas digitales (EY Perú, 2022).

Actualmente, las empresas apuestan por tecnologías que ayuden a la digitalización. Así pues, las soluciones de Big Data y los servicios son los preferidos a la hora de invertir, siendo las empresas de los sectores financieros, telecomunicaciones y comercio al por mayor y menor las que optan por estos. Por otra parte, sectores como combustibles y servicios

públicos apuestan por el internet de las cosas; mientras que la inteligencia artificial, que incluye el desarrollo en el *Customer Data Platform (CDP)*, *Machine Learning Platform (MLP)* y *Data Monetization Platform (DMP)*, es la preferente para los sectores retail (tiendas por departamento y supermercados) y manufactura (El Peruano, 2022).

1.5.5. Factor Ecológico y Ambiental

Según CTMA Consultores (2020), el factor ambiental y la empresa son “dos sujetos que, de manera necesaria, deberán interactuar en tiempo presente para lograr una relación beneficiosa y fructífera en el futuro horizonte de ambas” (p.4). El Ministerio del Ambiente (MINAM) propuso una Política Nacional del Ambiente con miras al 2030, esta planea guiar las acciones y decisiones que tome el gobierno nacional, local y el sector privado en los próximos 10 años. El propósito de esta política es que “el Perú disminuya la fragilidad de sus ecosistemas, conserve su biodiversidad y recupere los servicios ecosistémicos, de tal manera que se contribuya con la mejora en la calidad de vida de las personas” (Ministerio del Ambiente, 2022, p.5). Asimismo, establece las estrategias para poder solucionar a los problemas críticos que afectan al medio ambiente y a la sostenibilidad del Perú.

1.6. Análisis del Contexto Interno de Falabella Retail (AMOFHIT)

El análisis interno o también conocida como auditoría interna permitirá conocer y evaluar los factores internos de una empresa, lo cual es el resultado del análisis funcional de: (a) Gerencia (Administración): A, (b) Marketing y ventas: M, (c) Operaciones y Logística: O, (d) Finanzas y Contabilidad: F, (e) Recursos Humanos: H, (f) Sistema de Información y Comunicaciones: I y (g) Tecnología de Investigación y Desarrollo: T. En otras palabras, podemos llamarlo como análisis AMOFHIT y toda la información recabada permitirá obtener las fortalezas y debilidades de la organización (D'Alessio, 2008). Es importante recalcar que la elaboración del presente análisis interno se realizó tomando en cuenta la información brindada por el gerente de operaciones y el gerente de control interno de Saga Falabella S.A.

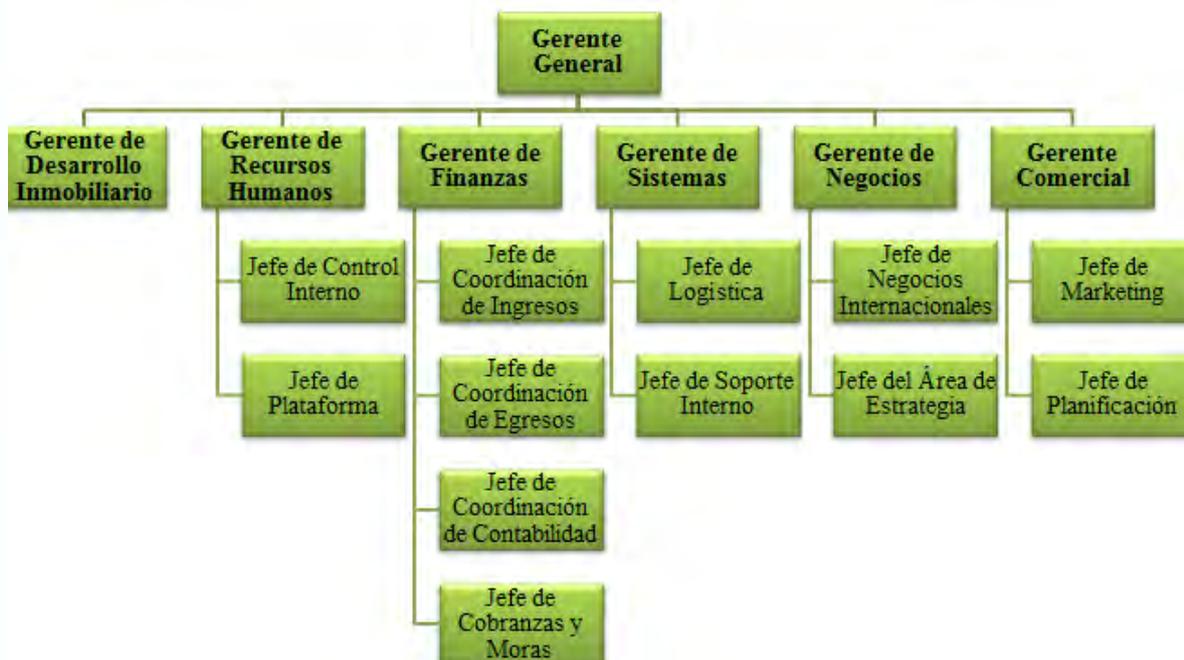
de la sede central San Isidro, quienes en todo momento demostraron disposición para compartir la información requerida.

1.6.1 Gerencia (Administración)

El área de gerencia en una empresa se encarga de controlar las operaciones y dirigir las estrategias, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para que pueda competir exitosamente en el sector en el que se desempeñe (D'Alessio, 2015). Falabella *retail* es una empresa peruana que forma parte del grupo Falabella, está compuesta por 296 accionistas, es dirigida por un directorio compuesto por seis miembros, quienes gestionan los asuntos de la empresa en nombre de los accionistas; y, como se muestra en la Figura 9, la gerencia general está compuesta por seis gerencias (Saga Falabella S.A., 2021).

Figura 9

Organigrama de la Empresa Falabella Retail



Nota. Adaptado de “Directorio de Falabella *retail*.” por Saga Falabella S.A., 2021 (<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%20SF%202021.pdf>).

1.6.2. Marketing y Ventas

Una empresa que emplea estrategias de marketing podrá estar cerca de sus clientes, hacerle frente a la competencia y alcanzará sus objetivos. Debido a que el marketing busca anticiparse a las necesidades y deseos de los clientes; para ello, les brindan bienes y servicios que satisfacen sus requerimientos (Mullins, 2019).

En la actualidad, el marketing se ha digitalizado, lo que permite a las empresas tener un mayor alcance, ya que pueden llegar a un mayor número de clientes sin importar la hora ni el lugar. En ese sentido, el denominado marketing digital consiste en el empleo de estrategias de mercadeo que una organización puede realizar vía: web, telefonía, televisión y videojuegos, superando así los canales tradicionales de venta. Cabe resaltar que dos características principales del marketing digital son la masividad (mayor volumen de clientes alcanzados) y la personalización (a través de perfiles detallados de los clientes) (Selman, 2017).

De acuerdo con lo detallado por el gerente de operaciones de la empresa: Falabella *retail* es una empresa que tiene amplia presencia en medios digitales; además, recientemente lanzaron un nuevo canal de venta online masiva llamado Falabella.com (naranja), el cual permite que la tienda se promocioe y alcance nuevos clientes para generar mayores ventas. Otro punto resaltante de la empresa es el valor de la marca, este brinda al cliente la confianza en los productos; por ello, los paquetes publicitarios lo resaltan (O. Medina, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

1.6.3. Operaciones y Logística

El objetivo de la logística consiste en proveer los productos adecuados en las cantidades requeridas, en los lugares indicados, en los tiempos exigidos y a los costos razonables, con el fin de satisfacer a los clientes (Hurtado, 2018). Si bien es cierto cada empresa elije como manejar su gestión logística, se puede definir que la logística manejada

por Falabella *retail* es compleja, ya que no sólo abarca las ventas tradicionales en locales físicos, sino también el comercio electrónico a través de la tienda virtual Falabella.com. Según el gerente de operaciones de la empresa, se manejan seis centros de distribución (almacenes) a nivel nacional, desde los cuales los productos son trasladados a sus filiales (O. Medina, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022)

1.6.4. Finanzas y Contabilidad

El área de finanzas y contabilidad permite el análisis de la situación económica, los mercados y recursos financieros del rubro de la empresa, con el fin de tomar decisiones que beneficien a la empresa (Euncet, 2020). La empresa Falabella *retail* es una sociedad anónima que está compuesta por 296 accionistas, de los cuales 295 tienen un porcentaje de participación del 1.21%, mientras que un accionista tiene un porcentaje de 98.79% (Saga Falabella S.A., 2021).

1.6.5. Recursos Humanos

El área de recursos humanos tiene una posición estratégica en la organización, que sirve como enlace entre las estrategias de dirección y las necesidades del personal; y es la encargada de expresar el punto de vista de los trabajadores, por lo que se anticipa y actúa frente a las decisiones tomadas por la gerencia general. Cabe resaltar que los trabajadores de la empresa representan una ventaja competitiva para la misma (Flores, 2014).

La atracción de talento de Falabella *retail* se centra en las principales áreas: Tecnología de la información, data, logística y productos digitales. Además, cuenta con una marca empleadora que posee cinco atributos: soñamos en grande, disfrutamos, crecemos, construimos un mundo mejor y nos transformamos. Asimismo, se promueve la igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.

En cuanto a la incorporación de nuevo personal, estos al ingresar realizan un proceso de inducción, cursos *e-Learning* y pasantías en las tiendas o centros de distribución, los

cuales les permiten estar en contacto con la cultura comercial. Además, la empresa brinda diversos beneficios para los colaboradores, unidades de negocio y comunidades digitales, tales como: *Talks by Falabella* que son charlas dadas por los colaboradores, con el fin de compartir su conocimiento acerca de nuevas tecnologías; formación en *LinkedIn Recruiter*; programas de Formación y Certificación de ejecutivos; Programas de atracción para jóvenes profesionales para identificar y fidelizar talentos y la celebración del Día del Practicante.

1.6.6 Sistema de Información y Comunicaciones

Los sistemas de información y comunicaciones son componentes que trabajan en conjunto para recopilar, analizar y difundir información que le permita a la empresa tomar decisiones. Además, apoya para la coordinación, control, análisis y visualización en una organización (Kionetworks, 2019).

La empresa es invitada a la “Mesa Redonda” la cual se realiza cuatro veces al año, en esta participan ejecutivos, con el fin de abordar estrategias, revisar resultados financieros y se refuerzan temas culturales. Asimismo, se dan reuniones “WorkPlace” de forma interna para fortalecer la comunicación, sentido de equipo y orgullo entre los colaboradores.

1.6.7 Tecnología de Investigación y Desarrollo

El área de tecnología de I + D principalmente se encarga de la búsqueda de productos y/o servicios que mejoren el aspecto de la empresa, las ventajas de contar con este departamento es el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas (Incotec, 2020).

La empresa Falabella *retail* ha demostrado grandes progresos en cuanto a esta área; por ejemplo, se puede evidenciar en la implementación de la herramienta Escanea&Paga, la cual permite a los clientes comprar los productos en la misma tienda desde su celular, ya que pagan digitalmente con FPay sin necesidad de ir a la caja. Respecto a las iniciativas para la atracción de talento utilizan herramientas tecnológicas como la ATS (*Applicant Tracking System*) la cual unifica el proceso y a la vez funciona como herramienta de gestión.

1.7 FODA

La matriz FODA según Osterwalder es aquella que “proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado”

(Osterwalder, A., 2013) (p.216). Cabe mencionar que esta matriz permite analizar las fortalezas (F) aspectos positivos propios, oportunidades (O) aspectos positivos independientes, debilidades (D) aspectos negativos propios, y amenazas (A) aspectos negativos independientes de una empresa (ver Tabla 1).

1.7.1. Fortalezas

- Ecosistema físico-digital (locales físicos y tienda online) que otorga una mejor propuesta comercial a los clientes.
- Forma parte del *grupo Falabella*.
- Cuenta con 33 locales de venta y también 22 Stands Alone (tiendas exclusivas) tales como: Mango, Mac, Aldo, Sybilla entre otros.
- Sus tiendas son eco amigables ya que tienen el compromiso de medir y operar sobre su huella de carbono.
- Constante stock de productos por temporadas.

1.7.2. Oportunidades

- Acceso a descuentos exclusivos con el uso de tarjeta de la tienda.
- Venta de productos en *marketplace* de los emprendedores peruanos.
- La App FPay permite al cliente pagar en tienda desde su celular sin necesidad de hacer cola en la caja.

1.7.3. Debilidades

- Falta de estandarización de procedimientos en toda la empresa.
- Dificultad en la interconexión de los diversos sistemas de la empresa.

- Falta de sistema de logística inversa.

1.7.4. Amenazas

- Creciente inestabilidad en el factor político del país debido a la corrupción.
- Inflación y tipo de cambio en aumento debido a los rezagos de la pandemia.
- Alza del tipo de interés a consecuencia de la inflación.
- Crecimiento y expansión de las instalaciones de la competencia tales como: Zara, H&M, etc.

Tabla 1

Análisis de FODA de la Empresa Falabella Retail



1.8 Conclusión

Falabella *retail* es una empresa del sector tiendas por departamento que pertenece al *grupo Falabella*. Las principales líneas de productos son moda, electrodomésticos y decoración para el hogar. Respecto al análisis del contexto externo, se destacan como principales amenazas: la crisis política avivada por el enfrentamiento entre el ejecutivo y el legislativo y las consecuencias de la pandemia por el COVID-19. Sobre al análisis del contexto interno se concluye que la empresa tiene un alto desarrollo en el área de RR. HH, principalmente en: atracción de talento, beneficios y capacitaciones a los colaboradores. En cuanto a Tecnología de I+D, se destaca lo siguiente: el uso de FPay, pues permite pagar desde tu celular los productos que el cliente seleccionó en la tienda; el uso de ATS como herramienta de gestión y finalmente es parte del *grupo Falabella* lo cual permite hacer sinergia entre ellos para capitalizar las ventas.

Capítulo II. Problemas Claves

En el presente capítulo, se desarrolla una descripción de la metodología de trabajo de la empresa Falabella *retail* la cual permitirá identificar los problemas que aquejan a la empresa; además, se presentará la matriz complejidad versus beneficio que va a permitir ponderar los problemas según complejidad, beneficio y criticidad. Por último, una vez ya identificado el problema central se evaluará según los criterios de sustancia, locación, propiedad, magnitud y tiempo.

2.1. Metodología de Trabajo

Para poder identificar los problemas principales de Falabella *retail*, se decidió realizar un análisis integral y detallado de las entrevistas realizadas al gerente de operaciones y al *business partner* de control interno. Cabe resaltar que se desarrollaron las actividades siguiendo tres etapas claves:

1. Revisión detallada del análisis del contexto interno (AMOFHIT) y externo (PESTE) de la empresa.
2. Presentación y comparación de los problemas encontrados y señalados por el gerente de operaciones y el *business partner* de control interno de la empresa (Equipo Falabella *retail*).
3. Ponderación de los problemas por los investigadores y el Equipo Falabella *retail*, haciendo uso de la matriz de complejidad versus beneficio.

Después como parte del análisis fue imprescindible revisar la información para realizar deliberaciones. Es preciso mencionar que se llevaron a cabo reuniones presenciales con el equipo mencionado, cuyo propósito fue recolectar la información que permita lograr los objetivos planteados.

2.2. Lista de Problemas

De acuerdo con lo identificado, junto con el gerente de operaciones y el *business*

partner de control interno, Falabella *retail* cuenta con tres problemas que afectan al cumplimiento de los objetivos de la organización, siendo estos: (a) quiebre de stock, (b) pérdida de inventario, y (c) devolución de productos vendidos por el *seller*.

2.2.1. Quiebre de Stock

El quiebre de stock, según Arraigada (2018), sucede cuando la tasa de salida de un producto (por ventas, robo, caducidad y pérdidas) supera a la tasa de entrada (cuando se reponen los productos en el almacén). Ambos deben realizarse sistemáticamente; es decir, debe registrarse en el sistema de inventario manejado por la empresa, lo que garantiza el control de los productos.

Aplicado a la empresa, el quiebre de stock se da cuando se realiza la venta de un producto mediante el canal online, ya que físicamente el producto no está disponible en el centro distribución, ni en la tienda ni en el almacén del proveedor. Esto trae como consecuencia que el producto no se ha entregado al cliente en la fecha pactada, muchas veces genera la devolución del costo del producto y afecta la confianza y experiencia los clientes (experiencia del usuario) (M. Esquerre, comunicación personal, 27 de agosto, 2022).

2.2.2. Pérdida de Inventario

El inventario es aquel bien que produce la empresa, con el fin de obtener ganancias a raíz de su venta. Así pues, todos los productos registrados como inventario están sujetos al mismo fin, ya que para adquirirlos fue necesario realizar una inversión. Por lo tanto, si estos inventarios son mal manejados (robos, deterioro, abandono) se generan pérdidas financieras. (Torres et al., 2019)

La pérdida de inventario en la empresa Falabella *retail* se refiere a la pérdida de productos en la cadena de suministro, centro distribución, en las propias tiendas a través de los tenderos. Actualmente, para el caso de Falabella *retail* el margen de pérdida aceptable es de 1% de las ventas (M. Esquerre, comunicación personal, 27 de agosto, 2022).

2.2.3. Gestión de los Productos Devueltos Vendidos por el Seller

Desde que el cliente compra el producto, tiene la garantía de poder devolver el producto, cumpliendo con las políticas de devolución de Falabella *retail*. Por ello, la aplicación de la logística inversa juega un rol fundamental, para que así se aproveche al máximo las devoluciones y a la par se pueda dar en la práctica el cuidado del medio ambiente. La gestión de estas devoluciones debe manejarse sistemáticamente para evitar problemas tanto con los clientes como con los proveedores y obviamente con la empresa (Sánchez, 2020).

Los productos que se venden a través del canal *online* son de origen de Falabella *retail* o de los *seller*. El problema ocurre cuando el producto no es entregado al *seller* por Falabella *retail*, originando pérdidas económicas que son asumidas por la empresa sin afectar al *seller*, pues se evidencia un manejo deficiente de la devolución del producto a los *seller*. Si bien el cliente devuelve el producto (origen *seller*) en la tienda física de Falabella *retail*, como fue comprado a través del canal online de la tienda, esta hace la devolución del costo del producto (mediante efectivo o a través de la tarjeta con la cual pago), lo que debería seguir es devolver el producto al *seller* de origen, para que este realice el reembolso del costo o valor del producto a Falabella *retail*. Sin embargo, en la práctica este proceso tiene muchas dificultades e incluso no sucede, y como no se logra devolver el producto al *seller* (por pérdida, extravío y/o hurto) este no devuelve el dinero, lo que finalmente deriva en una pérdida de dinero para Falabella *retail* (M. Esquerre, comunicación personal, 27 de agosto, 2022).

2.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio

La matriz de complejidad versus beneficio se realizó después de las reuniones con el gerente de operaciones y el *business partner* de control interno de Falabella *retail*, con el objetivo de identificar los problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos de la

empresa. En primer lugar, se debatió para poder otorgar el puntaje para complejidad y para el beneficio. En otra reunión, se obtuvo la validación de la razonabilidad de los problemas, para luego otorgar una puntuación considerando los criterios que tienen impacto en los objetivos en la empresa. Es necesario enfatizar que tanto el gerente de operaciones y el *business partner* de control interno de Falabella *retail* acordaron que el beneficio responde a la importancia que tienen los problemas en el logro de objetivos para la empresa. En cuanto a la complejidad, se acordó que este representa el uso de los recursos actuales de la empresa (RRHH, inversiones, tiempo) para dar solución a los problemas existentes.

Por lo tanto, al beneficio se le asigna una puntuación de acuerdo con el problema de 0.0 (en caso se considere no importante) y 1.0 (en caso se considere muy importante). La sumatoria final de la puntuación dada a cada problema debe dar un total de 1.0. Además, como resultado de las reuniones, se acordó valores para la complejidad: 3 para aquellos problemas con mayor complejidad, 2 para aquellos con complejidad media y 1 para los de menor complejidad. Por último, se realizó la ponderación, de manera que el de mayor puntaje reflejado en la criticidad es el problema central que enfrenta la empresa (ver Tabla 2).

Tabla 2

Matriz de Complejidad Versus Beneficio para la Empresa Falabella Retail

Nº	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1	Quiebre de stock	0.2	1	0.2
2	Pérdida de inventario	0.3	3	0.9
3	Gestión de los productos devueltos vendidos por el <i>seller</i>	0.5	3	1.5

2.4. Problema Principal

Como se observa en la Tabla 2, se ha realizado el análisis de la Matriz de Complejidad versus Beneficio, a través del cual se ha identificado que el problema central de la empresa Falabella *retail* es la deficiente gestión implementada para el manejo de la logística inversa de los productos que no son de origen de Falabella *retail*, los cuales

pertenecen a los *sellers* que venden a través del *marketplace* del grupo *Falabella*, lo que ocasiona pérdidas económicas para la empresa.

2.4.1. Sustancia

El problema central que enfrenta *Falabella retail* se encuentra conectado con la devolución de productos vendidos por el *seller*; es decir, aquellos productos que les pertenecen a emprendedores que venden a través del *marketplace* de *Falabella.com*; y tras su devolución del cliente no retornan, ya que dentro de la trayectoria de regreso que deben de recorrer se pierden y/o extravía.

2.4.2. Locación

Para que la empresa realice de una manera adecuada la devolución de productos del *seller*, el gerente de operaciones y todo el personal que tenga la responsabilidad de recibir las devoluciones (*Falabella Experto* y *Omnicanal*) serán los encargados de coordinar y seguir un mismo flujo de logística inversa para así lograr que los productos retornen a su proveedor.

2.4.3. Propiedad

Como resultado de haber identificado el problema central, el cual es devolución de los productos al *seller*, se puede concluir que son partícipes de este proceso la gerencia de operaciones, gerencia de logística y los encargados de recepcionar las devoluciones (*Falabella Experto* y *Omnicanal*). Por ello, se debe realizar un análisis de todo el proceso que siguen las devoluciones de aquellos productos que le pertenecen a los *seller*; además, se debe conocer cuál sería el sistema de logística inversa que seguirían para tener un mejor control. Posterior a ello, se debe presentar un reporte a la gerencia de operaciones para que lo evalúen, ya que será el gerente de operaciones quien tome las decisiones.

2.4.4. Magnitud

El problema del inadecuado manejo de las devoluciones de los productos vendidos

por los *seller* ha generado a la empresa Falabella *retail* problemas económicos. En el año 2021, se reportó dos millones de soles en pérdidas, lo que afecta los ingresos netos de la empresa. Además, ocasiona un problema referente al flujo de información manejado por los trabajadores encargados de recepcionar las devoluciones, sobre cuál es el proceso correcto que deben seguir las devoluciones de los clientes de estos proveedores.

La correcta devolución de productos vendidos por el *seller* es vital, ya que permite alcanzar un manejo adecuado del sistema de logística inversa y con ello se evitaría una pérdida de dinero. Por otra parte, esto le permitirá a la empresa ser más competitiva y contribuir en el logro de sus objetivos.

2.4.5. Tiempo

Según la información obtenida a raíz de las entrevistas realizadas al gerente de operaciones y al *business partner* de control interno de Falabella *retail*, el problema central fue identificado en el año 2021, debido a que la pandemia generó un desarrollo exponencial para promover las ventas online, canal que era hasta entonces sólo un medio alternativo. Actualmente, debido a los cambios tecnológicos adoptados por la empresa como la implementación y puesta en marcha de la tienda virtual Falabella.com resulta de suma relevancia que el problema pueda ser abordado adecuadamente.

2.5. Conclusión

Después del análisis realizado en conjunto con el gerente de operaciones y el *business partner* de control interno de Falabella *retail*, se obtuvo una puntuación para cada uno de los problemas identificados, y se concluyó que el problema central es la deficiente gestión implementada para el manejo de la logística inversa de los productos que no son de origen de Falabella *retail*, los cuales pertenecen a los *sellers* que venden a través del *marketplace* del grupo Falabella. Actualmente, el grupo Falabella ha lanzado la plataforma Falabella.com (naranja), por lo que, de no aplicarse un correcto sistema de logística inversa la situación se

agravaría.

La empresa está teniendo deficiencias para la aplicación de una solución adecuada a este problema, debido a que no sola debe ocuparse de recepcionar las devoluciones de sus propios productos, sino que también de la devolución de productos de los *sellers*, en otras palabras, la situación ha ganado una mayor complejidad.



Capítulo III. Análisis de Causa Raíz

En el presente capítulo, se utiliza el Diagrama de Ishikawa para identificar las causas principales que originan el problema clave en Falabella *retail*, tal como se ha mencionado en el capítulo anterior es la deficiente gestión implementada para el manejo de la logística inversa de los productos que no son de origen de Falabella *retail*. En ese sentido, en conjunto con el gerente de operaciones y el *business partner* de control interno de la mencionada empresa se determinaron las causas (ver Figura 10).

3.1 Puesto

3.1.1. Falta de Personal Exclusivo

Si bien la empresa busca optimizar sus recursos, los cuales no son suficientes para el resolver el complejo problema de devoluciones a los *seller*, debido a que puede incrementarse a raíz de que se apertura un nuevo canal de venta mediante Falabella.com (naranja), en el cual ofrecen sus productos cuatro empresas pertenecientes al grupo *Falabella* y los *sellers*. Por lo que las tiendas tendrán que recibir las devoluciones provenientes de todos estos proveedores, tanto de las compras realizadas vía online como las ejecutadas en la tienda física (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.2. Procedimiento

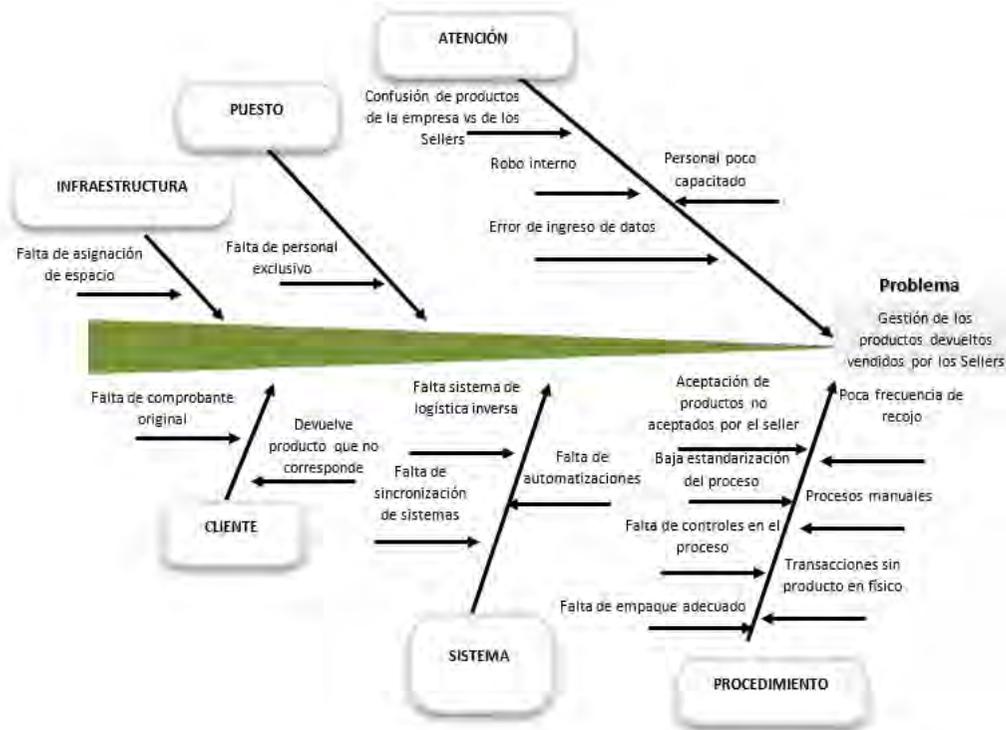
A continuación, se observa el procedimiento que sigue el flujo de las devoluciones en tienda de Falabella *retail* (ver Figura 11).

3.2.1. Baja Estandarización del Proceso

El proceso de devolución es de baja estandarización desde el punto de vista del cliente ya que si bien la empresa consta de dos flujos dependiendo si el producto le pertenece a la empresa o al *seller*, este desconoce la diferencia del origen del producto. Dentro del proceso cuando el producto le pertenece a Falabella *retail* se almacena en el stock disponible para la venta, mientras que, si el producto es de un *seller*, únicamente la empresa lo recepciona y

Figura 10

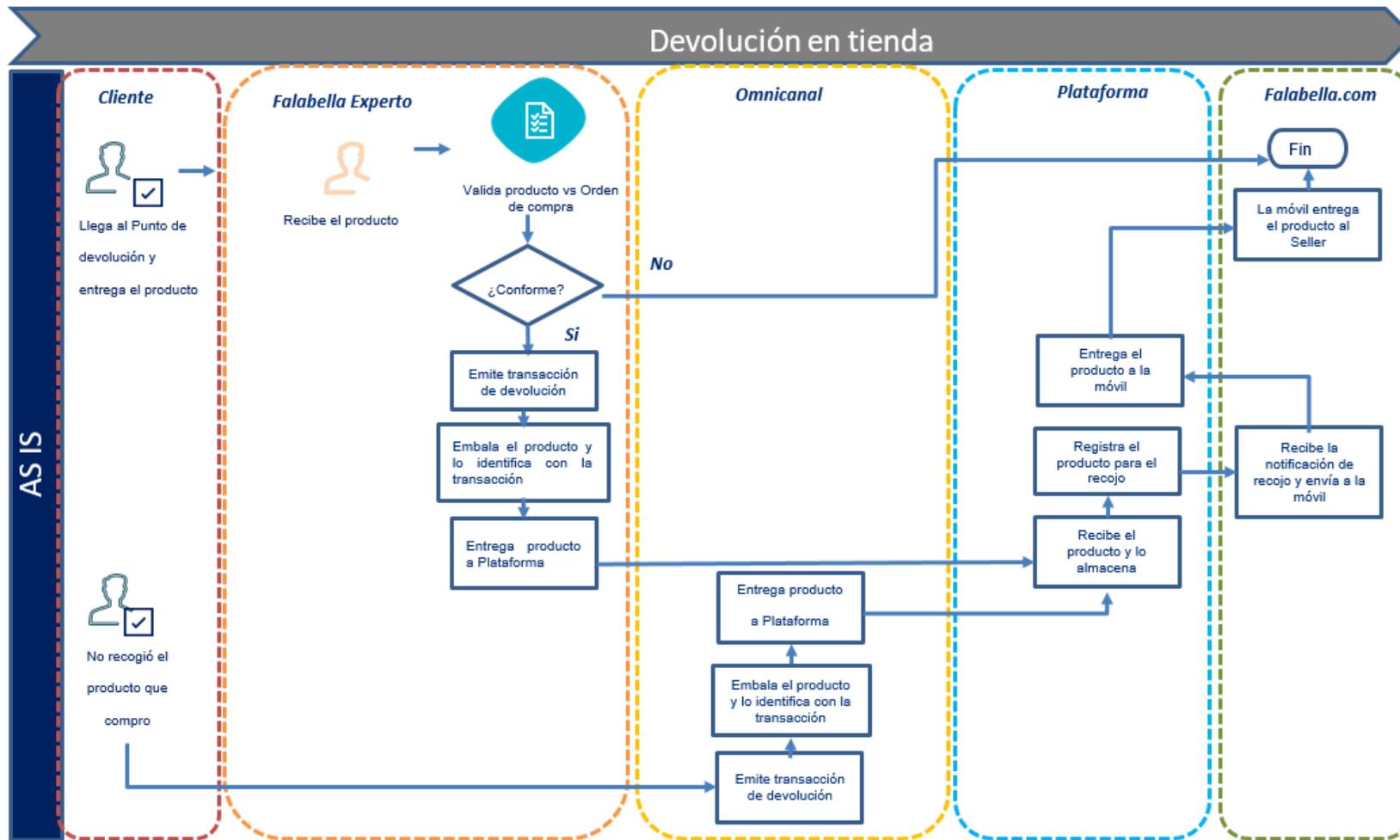
Diagrama del Modelo de Ishikawa: Causas del Problema de Falabella Retail



Nota. Los datos considerados para la elaboración del diagrama fueron obtenidos a través de las entrevistas dadas con el gerente de operaciones, el *business partner* de control interno y un *seller* de Falabella retail, en la revisión de los procesos actuales de las tiendas en los meses de agosto y setiembre del 2022.

Figura 11

Procedimiento Actual de Devolución en Tienda el 13 de Agosto del 2022



procede con la devolución al mismo, pero dicho producto no figura dentro del stock de Falabella *retail*, por lo que es entregado a los transportistas. Sin embargo, la falta de control y registro en el sistema de inventarios puede generar problemas como la pérdida de los productos debido a que no hay una trazabilidad de operaciones (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.2.2. Procesos Manuales

Al ser un proceso manual la recepción de devoluciones de los productos de los *sellers*, el personal a cargo está sujeto a cometer múltiples erros, tales como: recepcionar un producto equivocado, recepcionar y guardar los productos bajo el nombre incorrecto; y/o almacenar el producto en la tienda como si fuera parte del inventario de la empresa (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022). Durante el proceso de devolución de productos en tienda existen etapas complejas, siendo incluso la más tediosa el inicio de la recepción, ya que es afectado por el desconocimiento de los colaboradores sobre el flujo que se debe seguir o a donde deben enviarse estos productos.

3.2.3. Falta de Controles en los Procesos

El proceso que siguen las devoluciones de los productos pertenecientes a Falabella *retail* es distinto al de los *sellers* de *marketplace*, por lo que puede generar confusión y falta de control. Por ejemplo, si el cliente compró el producto de Falabella *retail* en la tienda física o a través de Falabella.com la devolución debe hacerse en el centro de cajas, pero si es un producto de *marketplace* deberá devolverlo en Falabella Experto (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.2.4. Aceptación de Productos No Aceptados por el Seller

A veces los colaboradores que recepcionan las devoluciones aceptan productos en mal estado o productos equivocados. Estos casos generan problemas con los *sellers*, ya que no los aceptan al momento de querer devolvérselos (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de

septiembre, 2022).

3.2.5. Poca Frecuencia de Recojo (Movilidad que Recoge desde la Tienda y lo Lleva hasta el Centro de Distribución)

Un punto relevante es la necesidad de que los transportistas recojan los productos que fueron devueltos a la tienda para llevarlos al centro de distribución, con el fin de entregarlos a los proveedores correspondientes. Sin embargo, es recurrente que por el volumen de productos este proceso sea lento, lo que genera que se acumulen y puedan ocurrir pérdidas de dinero por estar acumulados, robos o pérdida del producto (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.2.6. Transacciones Realizadas por el Trabajador sin el Producto Físico (Fraude Interno)

Este caso sucede cuando un colaborador realiza transacciones indebidas sin recibir físicamente el producto (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.2.7. Falta de Empaque Adecuado de Retorno

El empaque para el retorno de productos debe ser el adecuado, ya que si estos no son los convenientes los productos pueden dañarse durante el transcurso del flujo hasta ser entregados a los proveedores de origen. Esto implica que llegan en un estado en el que ya no pueden ser nuevamente vendidos, lo que significa una pérdida económica.

3.3. Cliente

3.3.1. El Cliente No Trae su Comprobante Original

Respecto a los clientes, suele ocurrir que, cuando devuelven los productos en alguna de las tiendas de Falabella *retail*, no entregan el comprobante original, debido a que se les olvidó o lo perdieron; pero, si aun así el encargo receptiona el producto genera que no se lleve un adecuado control del proceso.

3.3.2 El Cliente Trae Otro Producto que No Corresponde

En caso de que el cliente devuelva un producto diferente al adquirido y este sea

recibido por el personal de devoluciones se desencadenan varios problemas. Siendo el más relevante, que el *seller* no reciba el producto ni quiera hacerse cargo de la devolución del dinero que fue ejecutado en la tienda (M. Esquerre, comunicación personal, 27 de agosto, 2022).

3.4. Sistema

3.4.1. Falta de Sistema de Logística Inversa

Los errores en el proceso se deben a la carencia de un sistema de logística inversa, lo que genera que no haya una trazabilidad sistemática. Como consecuencia, cuando el cliente realiza la devolución de los productos estos pueden perderse o ser enviados al lugar equivocado (O. Medina, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022). Por ejemplo, puede darse situaciones, tales como: cuando el cliente realiza la devolución del producto este no es cargado en el stock del sistema, en el que se mantiene el control de los productos de Falabella *retail*; y, por lo tanto, se genera una desactualización de los inventarios (se puede creer que hay mercadería que en realidad no está o que falta mercadería cuando está en el almacén) (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.4.2. Falta Sincronización en Sistemas

Si los sistemas no se encuentran sincronizados, los colaboradores encargados de recepcionar los productos están propensos a equivocarse cuando informen al cliente sobre el lugar donde deben dejar el producto. Además, después de recepcionar los productos pueden seguir el flujo que no les correspondía, por lo que terminan derivando al proveedor incorrecto.

3.4.3. Falta de Automatizaciones

El procedimiento de devolución de un producto desde que el cliente lo devuelve hasta llegar al *seller* es largo y complejo, por lo tanto, esto hace que sea muy necesario el uso de herramientas digitales que automaticen el proceso. A veces cuando el cliente devuelve el

producto en tienda ocurre una mala digitación por parte del colaborador que recibe el producto, por lo tanto, ocurre la pérdida del producto ya que se puede guardar dentro del stock de la empresa con el nombre equivocado.

3.5. Atención

3.5.1. Personal Poco Capacitado

El personal encargado de recepcionar las devoluciones tiende a confundirse, ya que pueden manejar diferente información entre ellos o incluso el proceso de devolución puede variar entre tiendas, por lo que están propensos a cometer errores. Por ello, es necesario que todo el personal sea capacitado permanentemente, para que se maneje una misma información respecto a la logística inversa que deben de seguir las devoluciones (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.5.2. Confusión con los Productos de Saga Versus los del Sellers y Posterior Venta en el Piso de Venta

La confusión ocurre cuando se recibe la devolución de los productos del *seller*, en la tienda física de Falabella *retail*, pues por error son colocados dentro del inventario de la tienda, lo que conlleva a que sean puestos en los pisos de venta para ser ofrecidos a los clientes. En otras palabras, esto ocasiona que se vendan productos que no le pertenecen a la tienda y; por ende, nunca retornen a las manos de sus verdaderos dueños, quienes reclamaran por la pérdida (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.5.3. Robo Físico Interno

El robo interno puede darse en los almacenes y en los pisos de venta, de hecho, algunos tenderos han robado productos. Esto termina afectando al control del inventario de las tiendas (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.5.4. Error de Trabajador Ingresando Datos Incorrectos en la Transacción

Cuando se da la recepción de las devoluciones en la tienda, podría ocurrir que por

error el colaborador digite los datos incorrectos, lo que ocasionara que se etiqueten bajo otro nombre y alteren el inventario manejado por toda la tienda (M. Esquerre, comunicación personal, 05 de septiembre, 2022).

3.6. Infraestructura

3.6.1. Falta de Asignación de Espacio hasta la Devolución

El cliente puede devolver el producto en cualquiera de las 33 tiendas de Falabella *retail* que hay en el Perú. Como se ha mencionado, estos son colocados en el almacén de la tienda cuando pertenecen a la empresa, pero si el dueño son los *sellers* los productos deben ser trasladados por los transportistas hasta el centro de distribución, es en este intermedio en el que puede ocurrir algunas fallas, como que no se cuente con espacio en el almacén o un desconocimiento de los colaboradores sobre el lugar en el que se debe colocar estos productos. De hecho, la falta de asignación de espacio fue evidenciada en la visita de las tiendas de Falabella *retail*.

3.7. Matriz Priorización Causa – Raíz

Una vez desarrollada la Matriz Causa-Raíz del problema central, el cual fue definido con apoyo de las reuniones con el Equipo de Falabella *retail*, se realizó la Matriz de Priorización para determinar la causa mayor de incidencia del problema central (pérdida de productos generada por la devolución de los productos vendidos por los *sellers* en la logística inversa). La priorización ha sido evaluada a partir del nivel de importancia, basado en los siguientes criterios: factibilidad, beneficio y resultado.

3.7.1. Factibilidad

La factibilidad mide la capacidad que tiene la empresa Falabella *retail* para resolver el problema central con sus propios recursos, en otras palabras, con la puntuación de esta podremos determinar si la empresa puede hacerle frente al problema en el corto plazo. La puntuación está asociada a una jerarquía donde 1 es la causa con menor beneficio y 20 con

mayor beneficio.

3.7.2. Beneficio

Este aspecto determina que causa puede brindarle el mayor beneficio a la empresa Falabella *retail* para que alcance sus objetivos. Por eso, la puntuación se mide según la jerarquía, en donde 1 es la causa con menor beneficio y 20 con mayor beneficio.

3.7.3. Resultado

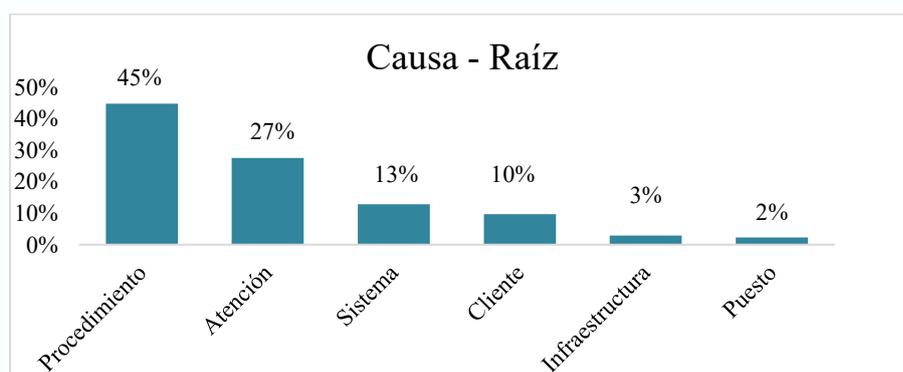
En la matriz priorización causa – raíz, se determina la causa con mayor puntaje que se relaciona con su factibilidad y beneficio. Así pues, el de mayor puntaje será considerado la causa central del problema que aqueja a Falabella *retail*. La evaluación determinó que las siete causas con mayor resultado serán consideradas para la solución del problema central. Cabe precisar que, esta conclusión proviene de las reuniones con el equipo de Falabella *retail*.

3.8. Conclusión

La pérdida de productos generada por la devolución de los productos vendidos por los *sellers* en la logística inversa tiene siete causas principales, las cuales son: (a) Falta de controles en los procesos, (b) personal poco capacitado, (c) baja estandarización del proceso, (d) poca frecuencia de recojo, (e) robo físico interno, (f) procesos manuales y (g) error de trabajador ingresando datos incorrectos en la transacción (ver Figura 12).

Figura 12

Análisis Causa - Raíz



Es necesario mencionar que para otorgar la puntuación a cada causa se consideró los que tienen un mayor impacto en Falabella *retail* y; además, se consideró los comentarios de *seller* acerca del principal problema que enfrenta la empresa (ver Tabla 3).

Tabla 3

Matriz Priorización Causa-Raíz

Criterio	Causa	Factibilidad	Beneficio	Total
Procedimiento	Falta de controles en los procesos	18	15	33
Atención	Personal poco capacitado	16	14	30
Procedimiento	Baja estandarización del proceso	17	12	29
Procedimiento	Poca frecuencia de recojo (movilidad que recoge desde la tienda)	14	13	27
Procedimiento	Procesos manuales	15	7	22
Atención	Error de trabajador ingresando datos incorrectos en la transacción	11	11	22
Atención	Robo físico interno	6	16	22
Atención	Confusión con los productos de Saga versus los del <i>sellers</i> y posterior venta en el piso de	10	10	20
Sistema	Falta automatizaciones	3	17	20
Sistema	Falta de sistema de logística inversa	1	18	19
Cliente	El cliente trae otro producto que no corresponde	12	6	18
Procedimiento	Aceptación de productos no aceptados por el <i>seller</i>	8	9	17
Cliente	El cliente no trae su comprobante original	13	2	15
Procedimiento	Transacciones realizadas por el trabajador sin el producto físico (fraude interno)	7	8	15
Procedimiento	Falta de empaque adecuado de retorno	9	1	10
Infraestructura	Falta de asignación de espacio físico hasta la devolución	5	5	10
Puesto	Falta de personal exclusivo para eso	4	4	8
Sistema	Falta sincronización en sistemas	2	3	5

Capítulo IV: Alternativas de Solución

En este capítulo se busca una solución al problema central identificado en el capítulo II, para ello se realizó un trabajo en conjunto con el equipo de Falabella *retail*, con el objetivo de tener una visión general que permita determinar las soluciones que serán analizadas, valorizadas y priorizadas.

4.1 Alternativas de Solución Identificadas

Tras identificar las causas del problema principal en Falabella *retail* se procede a agruparlas bajo un mismo criterio (ver Tabla 4). Ello permitirá evaluar e identificar las posibles alternativas de solución.

Tabla 4

Causa Raíz por Criterios Agrupados

N°	Criterio	Causa
1	Procedimiento	Falta de controles en los procesos
		Baja estandarización del proceso
		Poca frecuencia de recojo (movilidad que recoge desde la tienda)
		Procesos manuales
		Aceptación de productos no aceptados por el <i>seller</i>
		Transacciones realizadas por el trabajador sin el producto físico (fraude interno)
		Falta de empaque adecuado de retorno
2	Atención	Personal poco capacitado
		Error de trabajador ingresando datos incorrectos en la transacción
		Robo físico interno
3	Sistema	Confusión con los productos de Falabella <i>retail</i> vs los del <i>seller</i> y posterior venta en el piso de venta
		Falta automatizaciones
4	Cliente	Falta de sistema de logística inversa
		Falta sincronización en sistemas
5	Infraestructura	El cliente trae otro producto que no corresponde
6	Puesto	El cliente no trae su comprobante original
		Falta de asignación de espacio físico hasta la devolución
		Falta de personal exclusivo

Nota. Las 18 causas encontradas se agrupan en seis criterios, en el que Procedimiento agrupa 7 causas, Atención agrupa 4 causas, Sistemas agrupa 3 causas, Cliente agrupa 2 causas, Infraestructura agrupa 1 causa y Puesto también agrupa 1 causa.

Para resolver las causas agrupadas en seis criterios se utilizó la matriz de 6x6, en las columnas se plantean las preguntas a partir de las cuales se determinan todas las posibles soluciones, bajo el esquema: ¿Cómo podríamos ...?

En cada fila, se identifican hasta cinco posibles soluciones que deben seguir los siguientes parámetros:

- Evitar respuestas cerradas que se entiendan como una solución evidente.
- Evitar respuestas muy abiertas que se alejen del objetivo central.

Cabe precisar que fueron planteadas con la participación del equipo de Falabella *retail*. Respecto a la última fila de la matriz, en ella se colocarán las soluciones principales que permitirán resolver las causas del problema central, estas deben constituirse considerando todas las posibles soluciones planteadas y analizadas (ver Tabla 5).

4.1.1. Aplicación de Nuevas Políticas en el Proceso de Logística Inversa (Marketplace)

La nueva política en el proceso de logística inversa permite aplicar nuevas directrices de gestión, mediante el cual se mejorará todo el proceso que seguirán los productos vendidos a través del *marketplace* por los *sellers*. Con el objetivo de reducir o eliminar el problema que actualmente atraviesa. Asimismo, se busca implementar un acuerdo de nivel de servicio (*service level agreement*, SLA) entre Falabella *retail*, Falabella.com (Naranja) y los *sellers*.

Por otro lado, los procesos de logística inversa deben estar unificados, de manera que todas las actividades estén correctamente establecidas y sigan siempre el mismo recorrido a través de un flujo de actividades que permitan a los colaboradores conocer todo el proceso e identificar las áreas involucradas. Por ello, es importante brindarles las herramientas necesarias que les permitan lograr este objetivo.

4.1.2. Capacitación del Personal

Las capacitaciones tienen como objetivo principal mejorar el flujo de trabajo de los colaboradores, de manera que se puedan implementar con éxitos las nuevas políticas del

Tabla 5

Lienzo de 6x6 - Alternativas de Solución

Objetivo: ¿Cuál es el problema más relevante que queremos solucionar?		Necesidades: ¿Cuáles son las necesidades específicas del usuario?			
Preguntas generadoras		A partir de las necesidades plantear 6 preguntas generadoras utilizando el siguiente esquema: ¿Cómo podríamos ...? Evitar que sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (fuera del objetivo)			
1. ¿Cómo mejorar el proceso de logística inversa, de los productos de origen <i>sellers</i> ?	2. ¿Cómo mejorar el registro de los productos, para su devolución al <i>seller</i> ?	3. ¿Cómo implementar un sistema de logística inversa, de los productos de origen <i>sellers</i> ?	4. ¿Cómo ayudar al cliente para la devolución de un producto de origen <i>sellers</i> ?	5. ¿Cómo implementar un almacén, para el custodio de los productos de origen <i>sellers</i> ?	6. ¿Cómo contar con un personal exclusivo para la atención de los productos de origen <i>sellers</i> ?
Seleccionar las acciones de mejoras en el proceso de devolución. Mapeo de actividades	Capacitación del personal. Modelo de llenado (registro) en el sistema.	Automatizar y digitalizar los productos de origen <i>sellers</i> Apoyarse a través de un aplicativo y/o software.	Ubicación visible de Falabella Experto (FE) Orientación de parte del personal, desde la entrada en la tienda. La compra online, debe emitir una guía de devolución del Producto. Publicidad de la logística inversa en redes sociales.	Reestructurar y/u ordenar los espacios del almacén actual Establecer una zona de stocks de rotación Organizar los productos de acuerdo con su clase, origen, volumen, peso etc.	Capacitación del personal. Observar e identificar las capacidades del personal Tercerización del personal
Documentos de ayuda o guías de los procesos de devolución. Identificación de las áreas involucradas en proceso de logística inversa. Seguimiento continuo del producto en la tienda. Aplicación de Nuevas Políticas en el proceso de logística inversa (<i>marketplace</i>)	Capacitación del personal.	Desarrollar un plan logístico y de seguimiento continuo. Revisar propuestas de innovación Implementar un aplicativo de logística inversa <i>marketplace</i>	Acompañamiento para atención al cliente	Implementar espacios exclusivos Reorganización del almacén	Personal asignado por los <i>sellers</i> Asignación de personal exclusivo.

proceso logística inversa aplicado al *marketplace*. Con ello se busca aumentar la productividad, calidad y la proactividad de los trabajadores para que se adapten rápidamente a los cambios planteados y puedan identificar mejoras continuas.

Las capacitaciones deben de ser periódicas, ya que puede haber cambios que hagan necesario actualizar los conocimientos del colaborador como, por ejemplo, en caso de que se añadan nuevas áreas participantes al proceso de devolución o que algunas actividades varíen. Por otro lado, considerando que se plantea el uso de un aplicativo interno es necesario que el personal tenga conocimiento de la funcionalidad de esta herramienta para que pueda usarse con efectividad. El tipo de capacitaciones que se realizarán son de gestión de procesos, las cuales se efectuarán de manera virtual y presencial.

4.1.3. Aplicativo de Logística Inversa Marketplace

El proceso actual de logística inversa permite a los clientes devolver un producto adquirido, mediante el *marketplace*, hasta 30 días después de haberlo recibido, siempre que se sigan las políticas de devolución.

Como estrategia para unificar todo el proceso de devolución se plantea implementar un aplicativo de software de uso interno, mediante *smartphone*, *tablet* y computadoras, que permitirá la automatización del proceso de registro de productos que le pertenecen al *seller*. A través del aplicativo de logística inversa *marketplace* se busca que exista un registro en cada proceso y trazabilidad desde que el producto es entregado por el cliente a la tienda hasta la entrega a los *sellers*. Cabe precisar que la creación de este aplicativo será a través del *Power APP*, herramienta informática que permite crear aplicativos actualmente dentro de Falabella *retail*.

4.1.4. Acompañamiento para Atención al Cliente

La estrategia de acompañamiento para atención al cliente se encuentra enfocado en mejorar la experiencia del usuario, de manera que se dote al cliente de un personal con

conocimiento de la logística inversa de los productos vendidos, a través del *marketplace* de origen *seller*, el cual estará capacitado para absolver todas las dudas y miedos al momento de la devolución del producto.

4.1.5. Reorganización del Almacén

Se propone la reorganización del almacén, como gestión de la calidad de Falabella *retail*, mediante la implementación del programa COLPA: (a) Clasificar, contar sólo con lo necesario y descartar lo innecesario; (b) Ordenar, contar con un lugar adecuado para el trabajo diario; (c) Limpiar, inspeccionar y mantener el área de trabajo limpio; (d) Prevenir, constantemente el área de trabajo debe estar limpia y despejada, (e) Autodisciplina, el objetivo central será establecer la cultura COLPA todos los días. Esta estrategia permite mejorar la calidad de las operaciones en las áreas de plataforma, Falabella Experto y Omnicanal, manteniendo las áreas bien organizadas, ordenadas y limpias.

Con la reorganización del almacén no sólo se busca el objetivo primario, sino también, capacitar al personal sobre las políticas nuevas de los procesos de logística inversa aplicado al *marketplace*, reflexionar sobre los costos y los problemas detectados, lo que permitirá mejorar la gestión de operaciones, calidad y visual de la organización.

El almacén de la tienda Falabella *retail* cuenta con estantes en el que se clasifican los productos según corresponda. La reorganización del almacén es un proceso necesario y debe realizarse a la par de la puesta en función del *roll box*, el cual es un ambiente con seguridad de tamaño estándar.

4.1.6. Asignación de un Personal Exclusivo

La asignación de un personal exclusivo para la atención en la logística inversa aplicada para la devolución de los productos al *seller* permite a cualquier empresa contar con una eficiencia en el manejo de una tarea programada, toda vez que el personal está capacitado y enfocado en el cumplimiento de sus actividades únicas, sin ser afectadas por distracciones

que ocurrirían de otras funciones.

La actividad del personal exclusivo debe iniciar desde el ingreso del cliente a cualquier tienda de Falabella *retail*; por ello, debe estar ubicado en un lugar estratégico para que sea encontrado con facilidad. Este procederá a recepcionar y custodiar el producto, hasta la entrega al transportista asignado por Falabella.com (naranja).

4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

Según Johnson, et al. (2010) los criterios que se deben utilizar para la evaluación de estrategias son: (a) Adecuación permite evaluar cómo cada alternativa de solución ataca y resuelve el problema identificado en el análisis estratégico de cada empresa, aprovechando las fortalezas de la empresa y sus oportunidades externas, evitando las amenazas del entorno y sus debilidades internas; (b) factibilidad permite conocer las posibilidades reales de la implementación de una alternativa de solución, determinando si es posible realizarlo con los recursos humanos, físicos y financieros con lo que se dispone o se puede ejecutar con costos accesibles del mercado; (c) aceptación está relacionado directamente con los resultados esperados por parte del equipo de trabajo, consultores o los *stakeholders* involucrados.

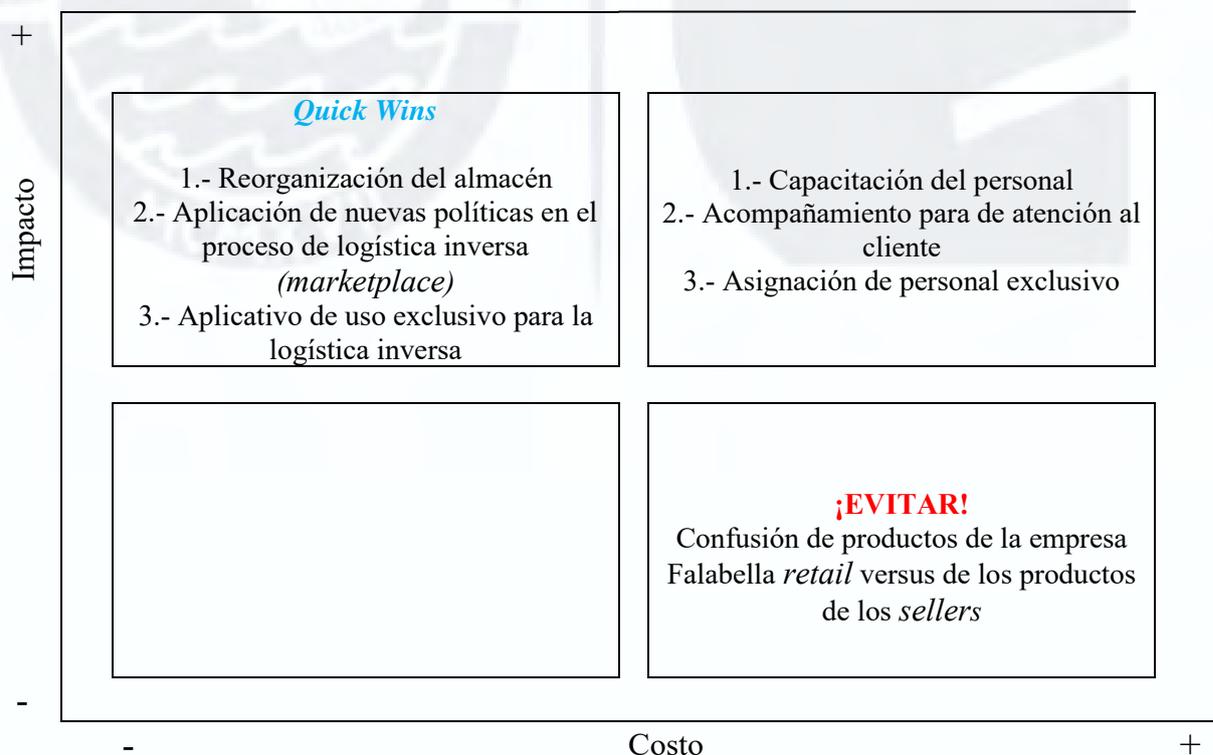
Por ello, se debe considerar que la alternativa de solución seleccionada cuente con mayores beneficios que le permitan superar los costos de su implementación. Aquella estrategia que cumpla con los tres criterios será la elegida; en caso de que más de una estrategia cumpla con los tres criterios se las debe jerarquizar en función del mayor o menor grado de cumplimiento y de la prioridad que se le otorga; es decir, la importancia de uno sobre otro (ver Tabla 6).

Por otro lado, con la matriz costo/impacto se identificará la estrategia que requiera mayor inversión e implique un cambio significativo para la empresa (ver Figura 13). Esto permitirá confirmar lo determinado en el criterio de factibilidad de la matriz de evaluación de estrategias.

Tabla 6*Matriz de Evaluación de Estrategias*

N°	Alternativas de solución	Adecuación	Factibilidad	Aceptación	N° criterios
1	Aplicación de nuevas políticas en el proceso de logística inversa (<i>marketplace</i>)	X	X	x	3
2	Capacitación del personal	X		x	2
3	Aplicativo de logística inversa <i>marketplace</i>	X	X	x	3
4	Acompañamiento para de atención al cliente	X		x	2
5	Reorganización del almacén	X	X	x	3
6	Asignación de personal exclusivo			x	1

Nota. La evaluación de las alternativas de solución que cumplen con los tres criterios de evaluación de estrategias fue determinada por los investigadores quien valoró el criterio de adecuación, y el equipo de Falabella *retail* quien valoró el criterio de factibilidad, y finalmente ambos equipos valoraron el criterio de aceptación.

Figura 13*Matriz Costo/Impacto*

Nota. En un análisis conjunto entre los investigadores y el equipo de Falabella *retail*, se prioriza el orden de los Quick Wins, asimismo, se señala lo que se debe evitar a priori, a fin de obtener buenos resultados con la aplicación de las estrategias.

Tomado de “Curso Metodología de Investigación Aplicada,” por CENTRUM, 2020

4.3 Solución Propuesta

De acuerdo a lo analizado en la matriz de evaluación de estrategias y la matriz costo/impacto, que fueron elaborados conjuntamente con el equipo de Falabella *retail*, se ha seleccionado las siguientes estrategias: (a) Reorganización del almacén, esto va a permitir determinar el lugar de almacenamiento óptimo a nivel de tienda para el producto que permita su manejo eficiente, hasta ser entregado al transportista; (b) aplicación de nuevas políticas en el proceso de logística inversa (*marketplace*), se debe entender esta estrategia como la implementación de nuevas directrices de gestión que serán aplicadas en todas las tiendas. Estas políticas destacan la unificación de los procesos para lograr la logística inversa y el acuerdo de nivel de servicio (*service level agreement*, SLA) entre Falabella *retail*, Falabella.com (Naranja) y los *sellers* que venden sus productos a través del *marketplace*; (c) aplicativo de logística inversa *marketplace*, esta herramienta informática tendrá la tarea gráfica y a tiempo real de unificar todos los procesos posibles de la logística inversa, hasta lograr la devolución del producto al *seller*.

El objetivo principal para implementar estas estrategias es solucionar el problema central; es decir, la deficiente gestión implementada para el manejo de la logística inversa de los productos que no son de origen de Falabella *retail*. Esto permitirá reducir las pérdidas económicas que se genera actualmente en Falabella *retail* cuando no se devuelve el producto al *seller*, ya que son asumidas por la empresa.

De hecho, según el reporte de transacciones revisados en el sistema indicado por el equipo de Falabella *retail*, ascendió a 2 millones de soles para el año 2021, y para el año 2022 ascendió cerca de un millón y medio de soles.

Cabe precisar que el problema central puede agravarse hasta en un 50% con la creación del Falabella.com (Naranja), pues esta plataforma de venta del grupo *Falabella* permite el ingreso de una cantidad mayor de *sellers*.

4.4 Conclusión

La matriz de evaluación de estrategias reúne los criterios de adecuación, factibilidad y aceptación. Se seleccionaron tres alternativas de solución: Reorganización del almacén, aplicación de nuevas políticas en el proceso de logística inversa *marketplace*; aplicativo de logística inversa *marketplace*. Además, se utilizó la matriz costo/impacto, la cual permite identificar rápidamente el impacto al problema central y la eficiencia para resolver dicho problema.



Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Claves del Éxito

En este capítulo se define el plan de implementación de las tres alternativas propuestas en el capítulo anterior: (a) Reorganización del almacén, (b) aplicación de nuevas políticas en el proceso de logística inversa (*marketplace*), (c) aplicativo de logística inversa *marketplace*.

5.1 Actividades Claves

5.1.1 Reorganización del Almacén

Como primer paso se plantea ordenar el área del almacén, para ello se debe diferenciar el área en el que se colocan los productos de Falabella *retail* de los productos de *marketplace*, aplicándose la metodología COLPA. Ante ello, se ha planteado asignar un lugar dentro del almacén en las áreas de acopio de Falabella Experto, Omnicanal y Plataforma, en las cuales debe haber cobertura de las cámaras de seguridad. Por otro lado, se propone colocar señaléticas al *roll box* para evitar confusión de los productos.

5.1.2 Aplicación de Nuevas Políticas en el Proceso de Logística Inversa (*Marketplace*)

En el área de operaciones, el *product manager* de productividad se encargará de validar, verificar y actualizar las políticas para posteriormente publicarlas. El área de logística omnicanal se encargará de: (a) Medir el cumplimiento el acuerdo de nivel de servicio (SLA), (b) enviar reportes periódicos, de preferencia mensuales, del cumplimiento de SLA a los gerentes de tienda. Esto con el fin de reasignar el gasto por las pérdidas de los productos y por incumplimiento de los SLA a cada tienda. En la actualidad, esto no sucede pues el gasto por las pérdidas de los productos devueltos las asume el área de Internet dentro de Falabella *retail*. Con la solución propuesta se trasladará el gasto a la tienda que incumplió con los SLA y/o perdió el producto. Dentro del marco de la norma se debe contemplar:

1. Consideraciones específicas

- Unidad/ Puesto

- Condiciones

2. Procedimiento

El documento debe ser revisado por todos los equipos involucrados y contar con la aprobación de estos. Por otro lado, para poder determinar cuál es el tiempo óptimo de compromiso que se tiene con los *seller* para la devolución de productos se debe revisar con Falabella.com (naranja).

5.1.3 Aplicativo de Logística Inversa Marketplace

A través del aplicativo se ha planteado un nuevo proceso que permita a todos los participantes de la logística inversa contar con la información actualizada del status del producto devuelto, en cada área responsable. A continuación, se presenta el nuevo procedimiento del flujo de las devoluciones en tienda de Falabella *retail* (ver Figura 14).

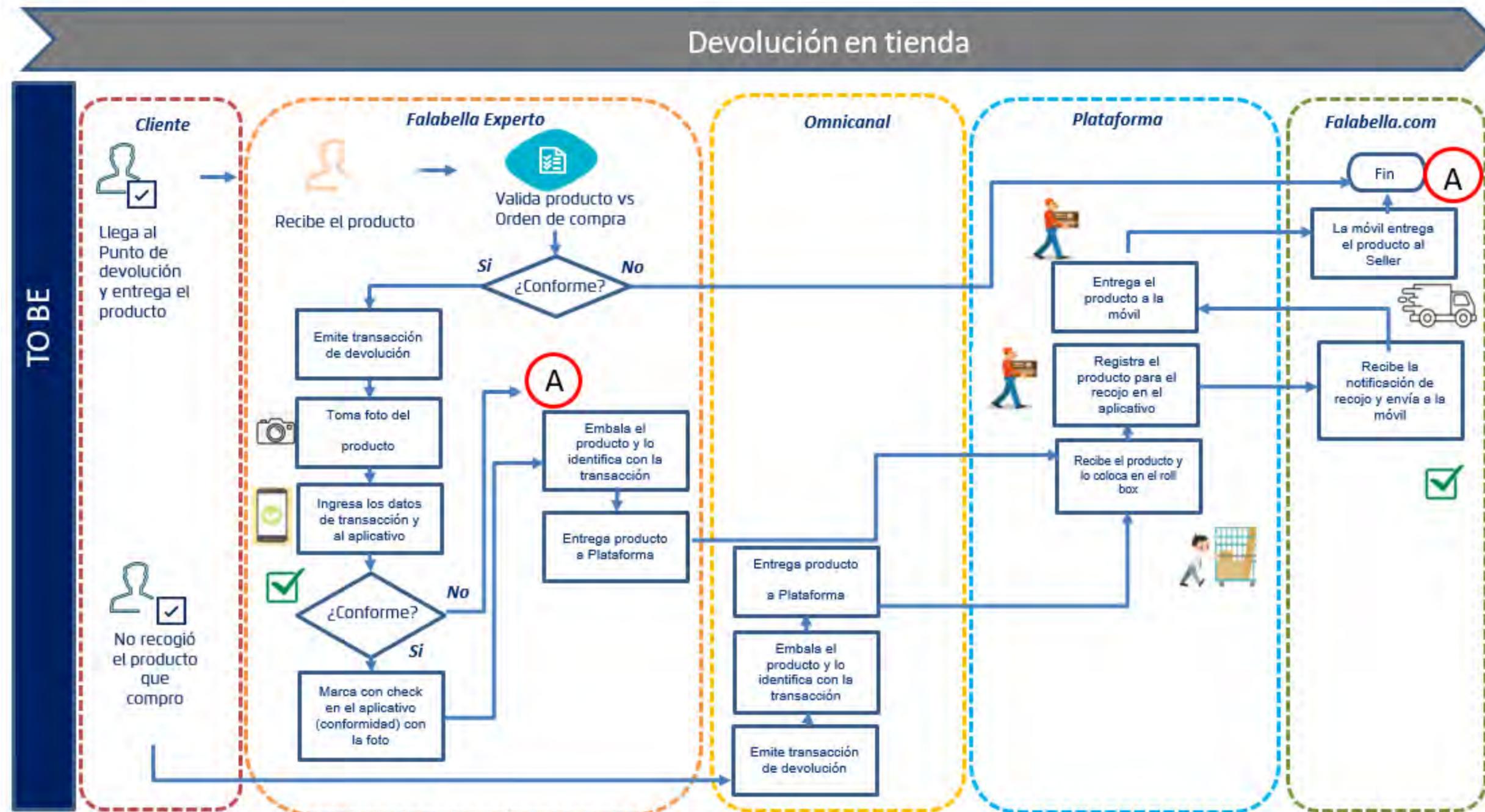
La solución del aplicativo de logística inversa *marketplace*, estará enfocada en cuatro estados del registro del sistema del proceso de logística inversa:

1. **Ingresado:** El registro inicia cuando se emite la transacción de devolución a los clientes y se obtiene el producto, además es acompañado del registro fotográfico y será de completo dominio de las áreas de Falabella Experto y Omnicanal.
2. **Recibido:** El almacenamiento, donde el producto es recibido por el área de Plataforma para su custodia y es colocado dentro del *roll Bbox*.
3. **Enviado:** El producto es entregado del área de Plataforma al transportista para su entrega al *seller* que vendió el producto mediante el *marketplace* del grupo Falabella.
4. **Entregado:** Implica la recepción del producto por parte del *seller*.

El funcionamiento del aplicativo se lleva a cabo con cuentas de usuarios de todas las áreas involucradas en el proceso de la logística inversa; además, en cada etapa siempre es acompañado por un registro fotográfico (ver Figura 15).

Figura 14

Nuevo Procedimiento de Devolución en Tienda



El aplicativo busca controlar mediante un registro de transacciones de cada producto entregado. Asimismo, se registrará mediante un *check* todos los productos recibidos por plataforma para su custodia. El producto es entregado por plataforma al transportista, finalmente el producto es entregado al *seller*. Cabe señalar que en cada estado de registro de sistema se brinda alertas en el caso no cuadre la información. Esta funcionalidad del prototipo se muestra en la Figura 16.

Figura 15

Nuevo Aplicativo de Logística Inversa Marketplace

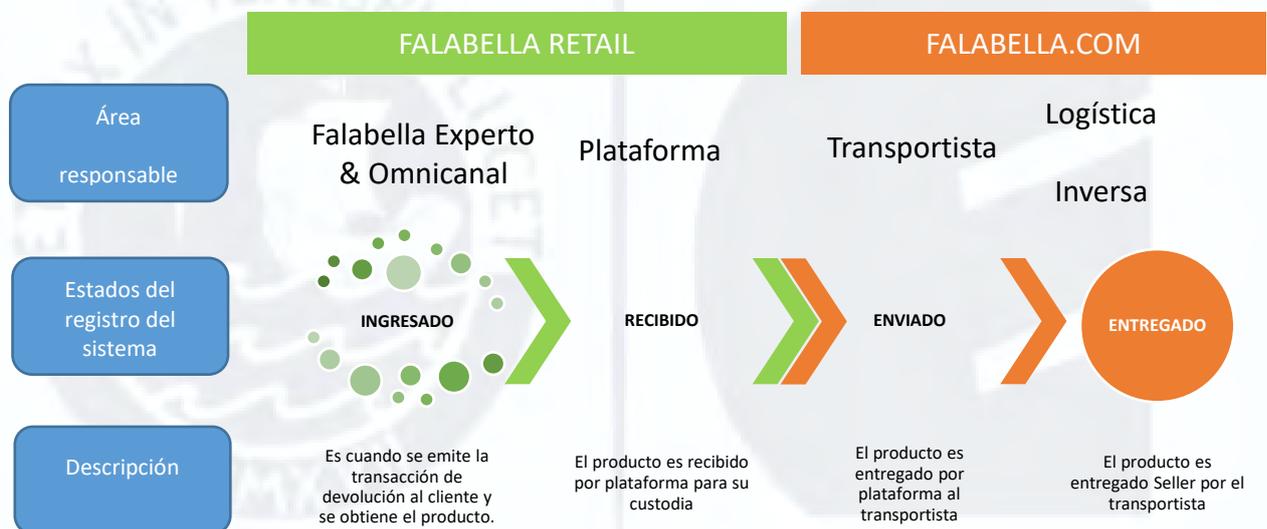


Figura 16

Prototipo del Aplicativo de Logística Inversa Marketplace



5.2 Balanced Scorecard

Para conocer cuáles serían las mejores estrategias para la implementación de la solución del problema, que enfrenta Falabella *retail*, en relación con la logística inversa se propone el *Balance Scorecard* como se muestra en la Tabla 7. El *Balance Scorecard* o Cuadro de mando integral es una metodología de gestión estratégica que permitirá para traducir la estrategia comercial en objetivos y medidas accionarias. Es un cuadro de medición y rendición de cuentas multidimensional para la ejecución de la estrategia (Harvard Business School, 2018).

Tabla 7

Balance Scorecard

Componente	Objetivos	Indicadores
Financiero	Evitar pérdidas económicas por producto no enviado	% de productos entregados al <i>seller</i> / devolución recibida en tienda
Cliente	Disminución de reclamos del <i>sellers</i>	Número de reclamos/ Total de devoluciones
Procesos Internos	Disminución de pérdidas de productos	Cantidad de registros App/Total de devoluciones

5.3 Plan de Implementación

La propuesta del plan de implementación para la solución del problema que presenta Falabella *retail* se muestra en la Tabla 8, se ha considerado un periodo de tiempo estimado de 16 semanas. Entre las actividades que se pueden realizar en paralelo son las siguientes: (a) reorganización del almacén, (b) aplicación de nuevas políticas en el proceso de logística inversa (*marketplace*).

En la Tabla 9, se muestra el presupuesto estimado de la implementación de la solución para la empresa Falabella *retail*. Cabe señalar que se ha utilizado los recursos que actualmente tiene Falabella, por ello, se está realizando el cálculo mediante horas/hombre tomando en cuenta las fases expuestas previamente:

Tabla 8

Diagrama Gantt del Plan de Implementación

Actividades	Responsables	# S	SEMANAS																
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	
Reorganización del almacén.																			
Implementación COLPA en el almacén de Falabella Experto	Tienda - Falabella Experto	2	X	X															
Implementación COLPA en el almacén de Falabella Omnicanal	Tienda - Omnicanal	2	X	X															
Implementación COLPA en el almacén de Plataforma	Tienda - Plataforma	2	X	X															
Habilitación del <i>roll box</i> en Plataforma	Tienda - Plataforma	2	X	X															
Aplicación de nuevas políticas en el proceso de Logística Inversa (Marketplace)																			
Actualizar las políticas	Productividad	4	X	X	X	X													
Comunicación de políticas	RRHH	2							X	X									
Aplicativo de Logística Inversa marketplace																			
Creación y validación del <i>Power App</i>	Productividad	2						X	X										
Crear el instructivo	Productividad	2						X	X										
Marcha Blanca del APP (2 tiendas)	Productividad	4								X	X	X	X						
Capacitaciones y despliegue en todas las tiendas.	RRHH	1												X	X	X	X	X	X
Seguimiento y Control	Control Interno	todo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. El cronograma toma en cuenta lo indicado por el equipo Falabella *retail*, analizando los recursos con lo que se cuenta y experiencias pasadas de implementación de nuevos procesos.

Tabla 9*Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución*

Concepto	S/				
Reorganización almacén	58,932				
Recursos	Costo Hora Hombre	Horas Requeridas	Costo Unitario	Cantidad (Tiendas)	Sub TOTAL
Jefe de Plataforma	21	10	211	33	6,979
Jefe de Omnicanal	25	10	247	33	8,142
Jefe de Falabella Experto	18	10	176	33	5,816
Impresión de Cartelería			15	33	495
Roll Box			2,500	15	37,500
Aplicación de nuevas políticas					634
Recursos	Costo Hora Hombre	Horas Requeridas	Costo Unitario	Cantidad (Tiendas)	Sub TOTAL
Product Manager de Productividad	35	18	634	1	634
Aplicativo de logística inversa MP					6,877
Recursos	Costo Hora Hombre	Horas Requeridas	Costo Unitario	Cantidad (Tiendas)	Sub TOTAL
Product Manager de Productividad	35	30	1,057	1	1,057
Analista de Productividad	18	96	1,692	1	1,692
Practicante de Productividad	11	96	1,015	1	1,015
Asistente de RRHH	14	8	113	1	113
Celulares			300	10	3,000
TOTAL					S/66,444

5.4 Factores Claves de Éxito**5.4.1 Habilitadores**

Los habilitadores son aquellas cualidades que le permiten a la empresa implementar la solución propuesta de manera eficiente, se han identificado las siguientes:

- Facilidad de cuadratura de los productos por el seguimiento y control: El objetivo que se busca alcanzar, es tener a los productos bajo un seguimiento y control

adecuado, de manera que no se pierdan ni confundan con otros productos que le pertenecen a la tienda.

- Trazabilidad: Con el objetivo de eliminar gastos y problemas causados por la pérdida de productos, demora en la entrega de devoluciones a los *sellers* el área de logística debe realizar un control eficiente del procedimiento integral en lo que respecta a devoluciones, para ello el App será de gran ayuda para que así se pueda eliminar los errores manuales cometidos.
- Apertura de la tecnología/ innovación: Efectivamente Falabella *retail* ha demostrado tener una apertura a la tecnología y a la innovación, partiendo por la incorporación de esta a Falabella.com gracias a su capacidad de adaptación a los cambios sobre todo por los que vinieron como consecuencia de la pandemia, por otro lado, el incorporar a los *sellers* como parte de sus proveedores ha favorecido a los nuevos emprendedores.

5.4.2 Riesgos

Los riesgos son aquellos factores que impiden que la empresa implemente la solución propuesta de manera eficiente, se han identificado los siguientes:

- Con el ingreso de Falabella.com (Naranja) se va a incrementar el volumen de las atenciones de ventas de productos: Con la incorporación a Falabella.com es comprensible que las ventas aumenten; es decir, que habrá un mayor número de productos que controlar.
- Caída del sistema: El sistema con un mayor número de pedidos está en riesgo de saturarse, por lo que se estaría propenso a cometer errores manuales.
- Rotación de personal de Falabella: La rotación de personal no beneficia a la logística inversa, ya que sin capacitaciones adecuadas acerca del procedimiento que deben seguir las devoluciones estos productos pueden extraviarse o terminan mal etiquetadas.

5.5 Conclusiones

El objetivo del plan de implementación es lograr reducir las pérdidas de los productos no entregados al *seller*, mediante las tres alternativas propuestas: reorganización del almacén, aplicación de nuevas políticas en el proceso de logística inversa (*marketplace*) y el aplicativo de logística inversa *marketplace*. Se ha considerado un periodo de 16 semanas para la implementación de la solución y una inversión de S/66.444 para la ejecución de las propuestas.



Capítulo VI. Resultados Esperados

Lo indicado en el capítulo V corresponde a una serie de actividades que permitan reducir las pérdidas originas por la inadecuada gestión de los productos devueltos a Falabella *retail*, vendidos de origen *sellers* a través del *marketplace* del grupo Falabella. En este capítulo se determinará los resultados encontrados, los indicadores financieros resultantes que permitirán determinar si las soluciones planteadas son viables y cumplen con los indicadores económicos planteados por Falabella *retail*.

6.1. Resultados Cualitativos del Plan de Implementación

Los beneficios cualitativos que se espera luego de la implementación de las alternativas de solución al problema central, impactarán directamente en el proceso de logística inversa de los productos vendidos a través del *marketplace* del grupo *Falabella*, a nivel de tienda se contará con un almacén reorganizado que brinda la visibilidad de los productos para su custodio, seguridad y posterior derivación, asimismo, se tendrá un aplicativo de fácil uso y acceso que facilite y unifique todo el proceso de devolución del producto al *seller*, todo esto enmarcado dentro de las nuevas políticas de dirección como son los acuerdos de nivel de servicio (*Service Level Agreement – SLA*) entre los involucrados, esto permite canalizar responsabilidades derivando las pérdidas económicas entre las empresas del grupo *Falabella* responsable del proceso no efectuado.

En breve semanas de iniciada la implementación, se podrá apreciar claramente sus impactos en los resultados financieros, y en un largo plazo se contará con un nuevo proceso de logística inversa de los productos vendidos a través del *marketplace*, de origen *sellers*, en las 33 tiendas de Falabella *retail*. Como entregables, resultados cualitativos, se tiene: (a) Estándar COLPA, para su aplicación en la reorganización del almacén; (b) nuevas políticas de gestión, documento con el nuevo de procedimientos logística inversa; (c) aplicativo de logística inversa *marketplace*, como programa informático que unifica la logística inversa y

de uso en *smartphones*, *tablets* y computadoras.

6.2. Resultados Cuantitativos del Plan de Implementación

Los resultados esperados cuantitativos luego de la implementación de las alternativas de solución se analizan de acuerdo con los indicadores económicos esperados por el equipo de Falabella *retail*.

6.2.1 Costos Tangibles

El costo tangible corresponde al costo por transacción (ver Tabla 10), multiplicado por el promedio de transacciones del mes. Sin embargo, como los productos del canal online son vendidos a través de Falabella.com, Falabella *retail* recupera el costo tangible, en base a una tarifa establecida por unidad de producto que reciben. Por tanto, el costo tangible es igual a cero soles (S/0.00) para Falabella *retail*.

Tabla 10

Costo por Transacción de Logística Inversa de Marketplace

Recursos	Sueldo Promedio	Costo de Hora Hombre	Horas Requeridas	Costo Unitario	Costo Total por atención
Horas al mes	206				
Jefe de Falabella Experto	S/2,500	18	0.13	2.3	1.6
Asistente de Omnicanal	S/1,500	11	0.08	0.8	
Asistente de Plataforma	S/1,300	9	0.15	1.4	1.4
Asumido por Falabella.com				TOTAL	S/2.94
Costo tangible - Falabella <i>retail</i>					S/0.00

6.2.2 Inversión

La inversión que cuesta la implementación de las alternativas de solución fue calculada en el capítulo anterior y esta asciende a la suma de S/66,443.75.

6.2.3 Indicadores Financieros

El cálculo de los indicadores financieros producto de la implementación de las alternativas de solución se encuentra en función de la eliminación de las pérdidas económicas originadas por la no devolución del producto al *seller*, que actualmente representa el 5% del monto acumulado anual de la devolución de los productos vendidos a través del *marketplace*

del grupo *Falabella*. Se espera reducir las pérdidas al 1%, siendo este un porcentaje aceptable por las tiendas por departamento como pérdidas por inventario.

Para definir la viabilidad del proyecto, en función de las alternativas de solución implementadas, resulta necesario contar con los indicadores económicos de la evaluación económica financiera del Flujo de Caja Proyecto. Estos son: (a) Valor Actual Neto (VAN), (b) Tasa Interna de Retorno (TIR), (c) periodo de recuperación (*payback*), y Beneficio Costo (B/C). Para determinar el análisis financiero resulta importante contar con el costo de oportunidad del capital (COK), a fin de compararlo con la Tasa Interna de Retorno y se puede evaluar la viabilidad de implementar las alternativas de solución:

$$\text{Beta ajustado} = \text{Beta no apalancado} \times (1 + (1 - T) \times D/C \text{ empresa})$$

Donde:

D/C empresa = Relación deuda capital de empresa al 2021

T= Tasa de impuesto efectiva del Perú

Beta no apalancado = Domodaran Sector *retail* (General)

Bajustado = Beta de la empresa

$$\text{Cok} = (R_f + \text{Bajustado}(R_m - R_f) + R_p) \times (1 + \pi_{\text{Perú}}) / (1 + \pi_{\text{USA}})$$

R_f (tasa libre de riesgo, bono del tesoro a 5 años USA promedio 2016-2022)¹ = 1.74%

$R_m - R_f$ (Prima de mercado S&P, promedio geometrico 1928-2021)² = 9.98%

R_p (Riesgo país del Perú, promedio mensual 2016-2022)³ = 1.66%

$\pi_{\text{Perú}}$ (Inflación Perú, promedio anual 2015-2021)⁴ = 2.86%

π_{USA} (Inflación EE.UU, promedio anual 2015-2021)⁵ = 1.87%

¹ Según US Treasury

² Según Damodaran

³ Según BCRP

⁴ Según Banco Mundial

⁵ Según Banco Mundial

COK de la empresa Falabella *retail*

COK: 14.90%

6.2.4 Análisis de Sensibilidad

Para predecir los resultados producto de la implementación de las estrategias de solución, se optó por realizar un análisis de sensibilidad, considerando las limitaciones, proyecciones e incertidumbre que afectan al modelo financiero, esto se concretó en dos escenarios: optimista y pesimista (ver Tabla 11).

Escenario Optimista. Se espera lograr un ahorro de S/1,567,036, como resultado de la eliminación de las pérdidas económicas originadas por la no devolución del producto al *seller*, en función a lo indicado se presenta el siguiente Flujo de Caja Financiero del proyecto. Finalmente obteniendo un VAN de S/ 427,950; la TIR de 105%; el *payback* es partir del primer mes y el beneficio/costo es mayor a 1 (7.44), estos resultados fueron mostrados al equipo de Falabella *retail*, quienes mostraron su conformidad a los indicadores encontrados (ver Tabla 12).

Escenario Pesimista. Se espera lograr un ahorro de S/1,762,916, como resultado de la eliminación de las pérdidas económicas originadas por la no devolución del producto al *seller*, de función a lo indicado se presenta el siguiente Flujo de Caja Financiero del proyecto. Finalmente obteniendo un VAN de S/281,177; la TIR de 76%; el *payback* es partir del segundo mes y el beneficio/costo es mayor a 1 (5.23), estos resultados fueron mostrados al equipo de Falabella *retail*, quienes indicaron que el escenario pesimista mostrado con variables extremas, aun el proyecto sigue siendo rentable (ver Tabla 12). Se consolida los indicadores económicos encontrados en los escenarios optimista y pesimista en un análisis de escenarios, considerando las variables indicadas por el equipo de Falabella *retail* (ver Tabla 13).

Tabla 11*Análisis de Sensibilidad*

Histórico de devoluciones de ventas <i>Marketplace</i>													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL (S/)
Año 2020	-	-	-	-	-	-	S/619,705	S/1,376,439	S/1,373,182	S/1,110,188	S/1,346,531	S/1,578,950	7,404,996
Año 2021	S/1,624,101	S/1,247,880	S/2,036,747	S/1,462,223	S/1,433,913	S/1,247,665	S/1,663,756	S/1,604,164	S/1,220,544	S/2,738,961	S/1,588,253	S/1,822,554	19,690,762
Año 2022	S/1,445,421	S/1,390,348	S/1,279,015	S/1,645,113	S/1,827,167	S/1,600,119	S/2,720,185	S/2,786,925	S/2,720,057	S/2,363,496	S/2,817,791	S/3,521,630	26,117,267
Perdida (%) Año 2022 - No retorno del producto al <i>seller</i>													
5%	S/72,271	S/69,517	S/63,951	S/82,256	S/91,358	S/80,006	S/136,009	S/139,346	S/136,003	S/118,175	S/140,890	S/176,082	S/1,305,863
Participación (%) por mes													
%*	6%	5%	5%	6%	7%	6%	10%	11%	10%	9%	11%	13%	100%
Escenario Optimista													
Incremento en las devoluciones en un 20% - respecto del año anterior													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL (S/)
Proyección 2023	S/1,734,505	S/1,668,418	S/1,534,818	S/1,974,136	S/2,192,600	S/1,920,143	S/3,264,222	S/3,344,310	S/3,264,068	S/2,836,195	S/3,381,349	S/4,225,956	S/31,340,720
No retorno al <i>seller</i>													
5%	S/86,725	S/83,421	S/76,741	S/98,707	S/109,630	S/96,007	S/163,211	S/167,216	S/163,203	S/141,810	S/169,067	S/211,298	S/1,567,036
Escenario Pesimista													
Incremento en las devoluciones en un 35% - respecto del año anterior													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL (S/)
Proyección 2023	S/1,951,318	S/1,876,970	S/1,726,670	S/2,220,903	S/2,466,675	S/2,160,161	S/3,672,250	S/3,762,349	S/3,672,077	S/3,190,720	S/3,804,018	S/4,754,201	S/35,258,310
No retorno al <i>seller</i>													
5%	S/97,566	S/93,848	S/86,334	S/111,045	S/123,334	S/108,008	S/183,612	S/188,117	S/183,604	S/159,536	S/190,201	S/237,710	S/1,762,916

Tabla 12*Escenario Optimista: Flujo de Caja Financiero del Proyecto para el 2023*

AÑO 2023	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
FLUJO DE INGRESOS		S/86,725	S/83,421	S/76,741	S/98,707	S/109,630	S/96,007	S/163,211	S/167,216	S/163,203	S/141,810	S/169,067	S/211,298
Ahorros de NO Pérdida		S/86,725	S/83,421	S/76,741	S/98,707	S/109,630	S/96,007	S/163,211	S/167,216	S/163,203	S/141,810	S/169,067	S/211,298
FLUJO DE EGRESOS													
Inversión Inicial	S/66,444												
Total de egresos		-S/17,345	-S/16,684	-S/15,348	-S/19,741	-S/21,926	-S/19,201	-S/32,642	-S/33,443	-S/32,641	-S/28,362	-S/33,813	-S/42,260
Costos tangibles		S/0.00											
Pérdida x Inventario 1%		-S/17,345	-S/16,684	-S/15,348	-S/19,741	-S/21,926	-S/19,201	-S/32,642	-S/33,443	-S/32,641	-S/28,362	-S/33,813	-S/42,260
FLUJO NETO	-S/66,444	S/69,380	S/66,737	S/61,393	S/78,965	S/87,704	S/76,806	S/130,569	S/133,772	S/130,563	S/113,448	S/135,254	S/169,038

Tabla 13*Escenario Pesimista: Flujo de Caja Financiero del Proyecto para el 2023*

AÑO 2023	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
FLUJO DE INGRESOS		S/97,566	S/93,848	S/86,334	S/111,045	S/123,334	S/108,008	S/183,612	S/188,117	S/183,604	S/159,536	S/190,201	S/237,710
Ahorros de NO Perdida		S/97,566	S/93,848	S/86,334	S/111,045	S/123,334	S/108,008	S/183,612	S/188,117	S/183,604	S/159,536	S/190,201	S/237,710
FLUJO DE EGRESOS													
Inversión Inicial	S/66,444												
Total de egresos		-S/48,783	-S/46,924	-S/43,167	-S/55,523	-S/61,667	-S/54,004	-S/91,806	-S/94,059	-S/91,802	-S/79,768	-S/95,100	S/118,855
Costos tangibles		S/0.00											
Perdida x Inventario 2.5%		-S/48,783	-S/46,924	-S/43,167	-S/55,523	-S/61,667	-S/54,004	-S/91,806	-S/94,059	-S/91,802	-S/79,768	-S/95,100	S/118,855
FLUJO NETO	-S/66,444	S/48,783	S/46,924	S/43,167	S/55,523	S/61,667	S/54,004	S/91,806	S/94,059	S/91,802	S/79,768	S/95,100	S/118,855

Tabla 14*Análisis de Escenarios*

Resumen del escenario	2022	2023	2023
	Actual	Optimista	Pesimista
Valores cambiantes:			
Inversión inicial	-	S/66,444	S/66,444
Aumento devoluciones <i>marketplace</i>	S/26,117,267	S/31,340,720	S/35,258,310
Producto no devuelto al <i>seller</i> (perdidas)	S/1,305,863	S/1,567,036	S/1,762,916
% de perdidas actual	5%		
% de perdidas (aceptable - Por inventario)		1%	2.5%
Valores de resultado			
VAN	-	S/427,950	S/281,177
TIR	-	105%	76%
Payback	-	0.96	1.38
Beneficio/Costo	-	7.44	5.23

6.3. Conclusión

Revisando los resultados encontrados para los escenarios optimista y pesimista, se puede afirmar que las alternativas de solución implementadas para solucionar el problema de la deficiente gestión del manejo de la logística inversa de los productos que pertenecen a los *sellers* son viables. Puesto que, el Valor Actual Neto encontrado en ambos escenarios es mayor de cero, lo mismo ocurre con las Tasas de Internas de Retorno, estas son mayores que el Costo de Oportunidad determinada para Falabella *retail* (COK:14.9%).

Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

Para este capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones del resultado del *business consulting* desarrollado de la empresa Falabella *retail*.

7.1. Conclusiones

- El grupo *Falabella* impulsa la venta online a través de su canal de venta dirigido por Falabella.com (naranja), dentro de esta plataforma se encuentran los productos de Falabella *retail*, Sodimac, Tottus, Lineo y *marketplace*, en este último se encuentran los *seller* que son emprendedores (proveedores externos) quienes están en el mismo nivel de los clientes de acuerdo con el ecosistema del grupo *Falabella*.
- Falabella *retail* es la empresa líder de tiendas por departamento en el Perú, con una participación del 48% del mercado, sus principales líneas de productos son moda, electrodomésticos y decoración para el hogar. Asimismo, destaca con un alto desarrollo en la gestión de su personal, en cuanto a la innovación de modalidades de pago resalta el uso FPay pues permite pagar a sus clientes mediante el uso de sus *smartphones* evitando así las colas en los cajeros.
- Mediante el *business consulting* se determinó que el problema central es la deficiente gestión implementada para el manejo de la logística inversa de los productos que no son de origen de Falabella *retail*, los cuales pertenecen a los *sellers* que venden a través del *marketplace* del grupo *Falabella*. El problema identificado es recurrente en las 33 tiendas que son de la empresa, acumulando pérdidas económicas desde julio del 2020.
- Falabella *retail* actualmente lleva su proceso de logística inversa de forma manual, generando errores operativos desde la devolución del producto a la tienda, que no permite completar la entrega correcta al *seller*, con la finalidad del obtener el reembolso del costo del producto a Falabella *retail*. Asimismo, se determinó las

causas del problema central mediante el uso del diagrama de Ishikawa agrupado en seis criterios: Procedimiento (7 causas), Atención (4 causas), Sistema (3 causas), Cliente (2 causas), Infraestructura (1 causa) y Puesto (1 causa), dando un total de 18 causas encontradas, además, de acuerdo a la ponderación efectuada las siete causas principales son: (a) falta de controles en los procesos, (b) personal poco capacitado, (c) baja estandarización del proceso, (d) poca frecuencia de recojo, (e) robo físico interno, (f) procesos manuales y (g) error de trabajador ingresando datos incorrectos en la transacción.

- Se analizaron todas las causas que dan origen al problema central para agruparlas en criterios mediante la matriz de 6x6, en la cual se identificaron seis posibles alternativas de solución. Asimismo, tras aplicar la matriz de evaluación de estrategias, que tiene base en los criterios de adecuación, factibilidad y aceptación, se seleccionaron tres alternativas de solución: (a) Reorganización del almacén, (b) aplicación de nuevas políticas en el proceso de logística inversa *marketplace*, (c) aplicativo de logística inversa *marketplace*. Además, se utilizó la matriz costo/impacto, la cual permite identificar rápidamente el impacto al problema central y la eficiencia para resolver dicho problema. Por tanto, las estrategias seleccionadas están enfocadas en reducir las pérdidas económicas que genera la inadecuada gestión de devolución de productos vendidos por los *sellers*, mediante el *marketplace* del grupo Falabella.
- Respecto del plan de implementación de las estrategias seleccionadas, mediante el *business consulting* se pudo determinar que dicho plan se ejecuta en un periodo de 16 semanas. La reorganización del almacén tomará dos semanas, la aplicación de nuevas políticas será a lo largo de seis semanas y finalmente la implementación del aplicativo de logista inversa de *marketplace* será de ocho semanas. Asimismo, la

inversión necesaria asciende a S/66,444, la cual está calculada en base a los recursos que actualmente cuenta Falabella *retail* (horas/hombre).

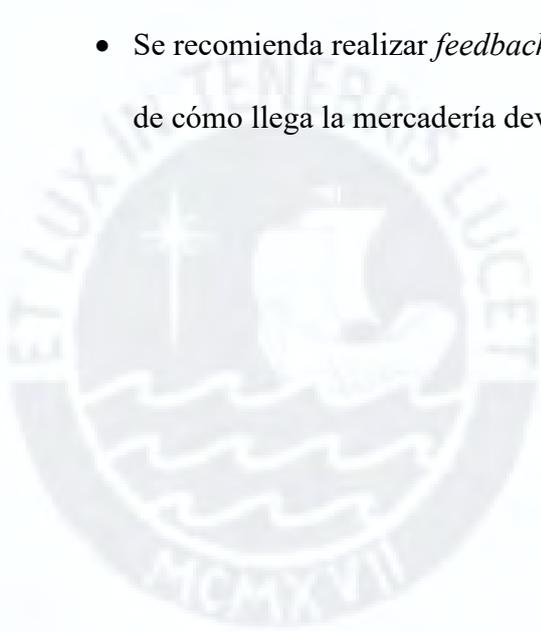
- Del análisis económico financiero se obtuvieron los siguientes indicadores económicos: (a) Escenario optimista el VAN es S/427,950; la TIR es 105%, el *payback* es partir del primer mes y el beneficio/costo es mayor a 1 (7.44); (b) Escenario pesimista el VAN es S/281,177; la TIR es 76%, el *payback* es partir del segundo mes y el beneficio/costo es mayor a 1 (5.23). La viabilidad del proyecto queda en evidencia al comparar las tasas de retorno de la inversión (TIR) versus el Costo de Oportunidad determinada para Falabella *retail* (COK:14.9%). Por tanto, en ambos escenarios el proyecto resulta rentable.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa implementar las alternativas de solución propuestas en este documento. Dado que se ha demostrado que tendrían resultados positivos. Asimismo, se debe realizar seguimiento y control para velar el correcto cumplimiento. En el caso de tener personal nuevo dentro de la logística inversa, se los deberá capacitar con el fin de mantener el proceso.
- Se recomienda al gerente comercial reforzar y concientizar en todas las tiendas sobre las pérdidas generadas, de esta manera el personal le dará la importancia que representa de mantener pérdidas económicas constantes en las tiendas.
- Se recomienda a la empresa promover la empatía con los trabajadores hacia los *sellers*, alineado al ecosistema de Falabella *retail* donde tanto el *seller* como el cliente están en el mismo nivel, por lo tanto, se debe dar esa misma importancia.
- Se recomienda a la empresa la capacitación constante al personal. Si bien es cierto, se tiene que implementar las tres alternativas de solución indicadas: (a) Reorganización del almacén, (b) aplicación de nuevas políticas en el proceso de

logística inversa *marketplace*, (c) aplicativo de logística inversa *marketplace*; esto no descarta que se tiene que promover las capacitaciones al personal como una estrategia de mediano y largo plazo.

- Se recomienda realizar un plan de comunicación con la gerencia comercial y todo el personal involucrado en el proceso de logística inversa, los hallazgos encontrados con el fin de concientizar el problema que afecta directamente a Falabella *retail*.
- Se recomienda realizar *feedback* a los *sellers* con el fin de conocer el estado final de cómo llega la mercadería devuelta.



Referencias

Apoyo & Asociados. (2021). *Saga Falabella S.A. y Subsidiarias*.

<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2022/05/Saga-Dic-21.pdf>

Arriagada R. (2018). *Metodología para detección de quiebras de stock en el retail*.

[https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/159303/Metodolog%
c3%ada-para-detecci%
c3%b3n-de-quiebras-de-stock-en-el-retail.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/159303/Metodolog%c3%ada-para-detecci%c3%b3n-de-quiebras-de-stock-en-el-retail.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP].(2022). *Programa monetario de agosto 2022*

BCRP eleva la tasa de interés de referencia a 6.50%.

[https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-
2022-08-11-1.pdf](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-08-11-1.pdf)

Banco Mundial. (2021). *Perú panorama general*.

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Banco Mundial. (2022). *Crecimiento del PBI (%anual) - Perú*.

[https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations
=PE&start=2012](https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=PE&start=2012)

Bloomberg. (2021). *Índice mundial de innovación 2021: estos son los países líderes de*

Latinoamérica. [https://www.bloomberglinea.com/2021/10/08/indice-mundial-de-
innovacion-2021-estos-son-los-paises-lideres-de-latinoamerica/](https://www.bloomberglinea.com/2021/10/08/indice-mundial-de-innovacion-2021-estos-son-los-paises-lideres-de-latinoamerica/)

China y Estados Unidos contribuirían a que Perú crezca menos 2% para el año 2023. (3 de

agosto de 2022). La República. [https://www.larepublica.co/globoeconomia/china-y-
estados-unidos-contribuirian-a-que-peru-crezca-menos-2-para-el-ano-2023-3416713](https://www.larepublica.co/globoeconomia/china-y-estados-unidos-contribuirian-a-que-peru-crezca-menos-2-para-el-ano-2023-3416713)

Comex Perú. (2021). *Importaciones peruanas en 2020 se contrajeron un 13.6% respecto de*

2019. [https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-peruanas-en-2020-se-
contrajeron-un-136-respecto-de-2019](https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-peruanas-en-2020-se-contrajeron-un-136-respecto-de-2019)

- Comex Perú. (2021). *El Perú retrocede 7 posiciones en el índice mundial de innovación 2020*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-peru-retrocede-7-posiciones-en-el-indice-mundial-de-innovacion-2020>
- Comisión Económica de América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas (2019, 29 de noviembre). *APD*. <https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>
- CTMA Consultores. (2020). *La empresa y el medio ambiente*. <https://ctmaconsultores.com/la-empresa-y-el-medio-ambiente/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. https://www.academia.edu/33864534/El_proceso_Estrat%C3%A9gico_Fernando_D_Alessio_Ipinza_2C_CENTRUM_Cat%C3%B2lica_Pontifici_Universidad_Cat%C3%B2lica_del_Per%C3%B9
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Diario Infobae. (2022). *Economía peruana solo crecería 1.6% en el segundo semestre del 2022*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/05/economia-peruana-solo-creceria-16-en-el-segundo-semester-del-2022/#:~:text=Ahora%2C%20el%20Banco%20de%20Cr%C3%A9dito,mismo%20perio%20del%20a%C3%B1o%20pasado>.
- Economía peruana solo crecería 1.6% en el segundo semestre del 2022 (26 de agosto de 2022). *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/05/economia-peruana-solo-creceria-16-en-el-segundo-semester-del->

2022/#:~:text=Ahora%2C%20el%20Banco%20de%20Cr%C3%A9dito,mismo%20perio
do%20del%20a%C3%B1o%20pasado

Evolución del dólar en los últimos 11 años. (24 de agosto de 2022). *El Comercio*.

[https://especiales.elcomercio.pe/?q=especiales/evolucion-dolar-en-ultima-decada-peru-nn-dd-ecvisual-](https://especiales.elcomercio.pe/?q=especiales/evolucion-dolar-en-ultima-decada-peru-nn-dd-ecvisual-ecpm/index.html#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%2011%20a%C3%B1os%2C%20el%20tipo%20de%20cambio%20ha,de%202021%20en%20S%2F%203%2C991)

[ecpm/index.html#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%2011%20a%C3%B1os%2C%20el%20tipo%20de%20cambio%20ha,de%202021%20en%20S%2F%203%2C991](https://especiales.elcomercio.pe/?q=especiales/evolucion-dolar-en-ultima-decada-peru-nn-dd-ecpm/index.html#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%2011%20a%C3%B1os%2C%20el%20tipo%20de%20cambio%20ha,de%202021%20en%20S%2F%203%2C991).

Impulsan estrategia para el acceso al empleo decente y productivo. (16 de junio de 2021). *El*

Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/122957-impulsan-estrategia-para-el-acceso-al-empleo-decente-y-productivo>

Euncet. (2020). *Funciones del departamento financiero*. <https://www.euncet.com/es/area-de-conocimiento/finanzas-contabilidad>

Euromonitor International. (2021). *Saga Falabella S.A. y Subsidiarias*.

<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/Saga-Jun-21.pdf>

EY Perú. (2022). *Tendencias digitales 2022: transformando el Perú*.

https://www.ey.com/es_pe/consulting/tendencias-digitales-2022

Falabella. (2022). *¿Quiénes somos?* <https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx>

Falabella Retail. (2022). *Sobre nosotros*. <https://falabellaretail.falabella.com/conocenos/>

Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Digital UNID.

Gestiopolis. (2016). *Ambiente externo de las organizaciones*.

<https://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/>

Harvard Business School. (2018). *Ejecución de Estrategia*. Autor

Hurtado, F. (2018). *Gestión logística*. Inca Garcilaso de la Vega.

Incotec. (2020). *¿Cuáles son las funciones de un departamento de I+D?*

<https://www.incotec.es/blog/cuales-son-funciones-departamento-id#:~:text=La%20funci%C3%B3n%20principal%20de%20un,prototipo%20de%20envase%20menos%20contaminante.>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra, 2017.*

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/libro.pdf

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid, España: Pearson.

Kaiten. (2017). *Importancia de la visión y la misión dentro de las organizaciones.*

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1087/1/Importancia%20de%20la%20visi%C3%B3n%20y%20misi%C3%B3n%20dentro%20de%20las%20organizaciones.pdf>

Kionetworks. (2019). *¿Qué son los sistemas de información de una empresa?*

<https://www.kionetworks.com/blog/data-center/los-sistemas-de-informacion-de-una-empresa>

KPMG. (2018). *Impacto del cambio tecnológico en las empresas.*

<https://home.kpmg/ar/es/home/insights/2018/04/el-impacto-del-cambio-tecnologico-en-las-empresas.html>

Mezger. (2014). *Toward a capability-based conceptualization of business model innovation:*

Editorial *R & D Management*.

Ministerio de Economía y Finanzas. [PRODUCE]. (2020). *Programa de Garantías*

“Reactiva Perú”. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429

Ministerio de la Producción. [PRODUCE]. (2022). *Información institucional ¿qué hacemos?*

<https://www.gob.pe/institucion/produce/institucional>

Ministerio del Ambiente. (2022). *Política Nacional del Ambiente*.

<https://www.gob.pe/institucion/minam/campa%C3%B1as/2041-politica-nacional-del-ambiente>

Mullins, J. (2019). *Marketing*. McGraw-Hill.

Osterwalder, A. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Porter. M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Harvard Business Review.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Grupo Patria.

Porter M. (2017). *Ser Competitivo*. Harvard Business Press, 22.

Redacción APD. (2019). *Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas*.

<https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>

SAGA FALABELLA S.A. (2021). Memoria anual.

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%20SF%202021.pdf>

Saga Falabella S.A. (2022). *Evaluar*. <https://sagafalabella.evaluar.com/valores/>

Saga Falabella S.A. (2022). *Conócenos*. <https://falabellaretail.falabella.com/conocenos/>

Sánchez S. (2020). *Logística Inversa como reducción de costos*.

<https://revistas.unac.edu.co/ojs/index.php/unaciencia/article/view/231/224>

Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Editorial Ibukku.

Swissinfo. (2022). *Inflación en Perú fue del 1 % en julio y llega al 5.6 % en lo que va de*

2022. https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-inflaci%C3%B3n_inflaci%C3%B3n-en-per%C3%BA-fue-del-1---en-julio-y-llega-al-5-6---en-lo-que-va-de-2022/47795736#:~:text=Buscar-

[2022/47795736#:~:text=Buscar-](https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-inflaci%C3%B3n_inflaci%C3%B3n-en-per%C3%BA-fue-del-1---en-julio-y-llega-al-5-6---en-lo-que-va-de-2022/47795736#:~:text=Buscar-)

,Inflaci%C3%B3n%20en%20Per%C3%BA%20fue%20del%201%20%25%20en%20juli
o%20y%20llega,lo%20que%2

Tendencias tecnológicas que marcarán la inversión en el 2022. (16 de febrero de 2022). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/139473-tendencias-tecnologicas-en-el-2022>

Toniut. (2017). *La definición de los valores en la organización: una. Redi*. Universidad Fasta.

Torres P., Mendoza G., & Ramírez, P. (2019). *Control de los inventarios y su incidencia en los estados financieros*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/inventarios-estados-financieros.html>

Tyba. (2022). *Tasa de desempleo de Perú 2.º trimestre del 2022: Más peruanos están trabajando*. <https://tyba.pe/blog/capsula-tasa-de-desempleo-en-peru-segundo-trimestre-2022/>

Apéndice A. Primera Entrevista Aplicada

A1. Entrevista 1 Aplicada al Business Partner de Control Interno de Falabella Retail

SEÑOR BUSINESS PARTNER:

Este instrumento presentado en las páginas siguientes se diseñó con el fin de recabar información necesaria para realizar el *Business Consulting* en la empresa Falabella retail dedicada al rubro de tiendas por departamento, teniendo como principales líneas de productos: moda, electrodomésticos y decoración para el hogar. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter confidencial y su uso será netamente académico. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será reunida en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Para concluir, se les agradece su honestidad en las respuestas y disposición para recibirnos y absolver las consultas planteadas.

Gracias por la colaboración.

Beeler Wisel Callupe Bedón / Luciana Iberico Castro

A1.1 Guía de entrevista al Business Partner de Control Interno de Falabella Retail

Empresa: Falabella retail

Cargo: Business Partner de Control Interno

Nombre: Miguel Ángel Esquerre Muñoz

Fecha: 27 de agosto del 2022

Tiempo de Entrevista: 30 minutos

Introducción (5 minutos)

Hola Miguel Ángel Esquerre. Somos Beeler Wisel Callupe Bedón y Luciana Iberico Castro, y en estos momentos estamos recabando información para realizar el *Business Consulting* en la empresa Saga Falabella S.A. Como investigadores tenemos, tenemos

conocimiento de que la empresa pertenece al *grupo Falabella*, pertenece al rubro de tiendas por departamento y se dedica a la venta de diversas líneas de productos, siendo las principales: moda, electrodomésticos y decoración para el hogar. Ahora que ya conoce el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosa y cordialmente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (20 minutos)

1.- ¿Cuáles son los factores claves que permiten el éxito y fracaso de Saga Falabella S.A.?

Aquí en Saga Falabella S.A. siempre buscamos la mejor experiencia de compra postventa para nuestros clientes, tratando de que estos sean fieles y que vuelvan contentos a comprar, a la vez siempre tratando de optimizar nuestros recursos para ser eficaces y eficientes.

2.- ¿Cuál es la principal relación entre Saga Falabella S.A. y sus clientes?

En toda la compañía manejamos un mismo objetivo el cual está alineado a la mejora continua y que se enfoca a nuestro propósito de simplificar y disfrutar más la vida, siempre velamos porque todas las decisiones que tomemos persigan el objetivo de mejorar la experiencia de compra, sea fácil y agradable para el cliente, por ejemplo: que el cliente tenga varias alternativas al comprar como cajas con autoservicio, *Scan and Go* (escanear y comprar desde el celular), Falabella.com y la experiencia física en tienda.

3.- ¿Cuáles son los principales objetivos de Saga Falabella S.A. para este año?

El objetivo es poder cumplir con nuestro presupuesto de ventas, poder cumplir con nuestras expectativas esperadas, buscar mejoras para optimizar nuestros costos para no sobrepasar nuestro presupuesto, en otras palabras, es vender más con el gasto correcto.

4.- ¿Cuáles son los principales problemas que atraviesa actualmente Saga Falabella S.A.?

En la actualidad estamos pasando por un hito importante para el *grupo Falabella* ya que hay un nuevo portal de canal de ventas denominado Falabella.com (Falabella naranja), este consolida la oferta de todas las empresas que conforman el grupo, tales como: Sodimac, Tottus, *sellers (marketplace)*, también nosotros (Falabella verde). Es un gran reto ya que en la post pandemia la venta por internet se incrementó, representa un gran reto porque antes cada empresa tenía su propio sistema de ventas, su propio sistema de logística, ahora todo se encuentra integrado en uno solo, esto de compartir a veces genera problemas y diferencias, la logística de ida y de retorno (inversa) son un reto y nos genera problemas porque hay más participantes. Es decir, regresar un producto desde el cliente hasta el *seller* (final) es complicado.

Otro problema son las pérdidas de inventario que tenemos, ya que están por encima de lo presupuestado que es el 1% de la venta, para ello se ha contratado un Gerente de Inventarios quien tiene el gran reto de identificar las causas de las pérdidas de inventarios, esto es difícil porque pueden ser causas tanto internas como externas: tenderos, nivel de seguridad, inconsistencia en los sistemas.

Otro problema son los incumplimientos de despachos, todo lo que vendemos tenemos una promesa con el cliente de entregarle su producto en el tiempo en que el cliente lo pidió, pero a veces no cumplimos con esta promesa, esto sucede por: retraso del *seller* en la entrega del producto lo que nos genera problemas y por quiebre de stock es decir que no se ha encontrado el producto y se tiene que buscar alternativas o buscando otro producto para poderle cumplir al cliente

5.- ¿Dónde se evidencia mayormente el problema de la devolución de los productos del canal online, en los productos de Saga Falabella S.A. o en los productos provenientes de los *sellers*?

El problema mayor se da en los *sellers* (vendedores externos) dado que si fueran nuestra mercadería al momento de la devolución estos productos se quedarían en la tienda, pero si son de los *sellers* (emprendedores pequeños o empresas grandes) provocan problemas, no tenemos desarrollada la logística inversa, no tenemos un sistema donde se ingresen los productos, la trazabilidad nos genera pérdidas porque a veces nos pasa que el proveedor vende los mismos productos que nosotros y la tienda se equivoca y vende los productos porque piensa que son sus suyos y al final eran del proveedor, dado que eran los mismo productos. El año pasado esas pérdidas fueron de 2 millones, estamos buscando que sean de 0.

6.- ¿Este proceso de la devolución de los productos tenemos entendido que se da en todas las tiendas, por lo tanto, es un problema significativo, correcto?

Así es, tenemos 31 tiendas más dos tiendas *express*, 33 en total, el cliente puede dejar su devolución en cualquiera de nuestras tiendas y también dentro de estas el cliente puede devolver en diferentes opciones: En Atención al cliente, en la Caja, Área de Retiro en Tienda.

7.- ¿En qué parte sucede habitualmente la Perdida de Inventarios?

Los que más venden son los Centros de Distribución, así que aquí suceden la mayor parte de pérdidas, debido a que: con tantos anaqueles a veces los productos se traslapen y al final no se encuentra ya que no se puede buscar en todos lados, y mala información manejada con el proveedor acerca del stock del producto. En la tienda es diferente porque la tienda está viva, así que a veces se cruzan las compras que uno realiza en la misma tienda con los de otra persona que compra el mismo producto, pero en la web, ahí se dan los problemas ya que a veces no hay stock, o si hay stock pero están en mal estado y por lo tanto no se pueden vender así.

8.- ¿Cuáles serían las principales causas de que se dé la venta de productos que no se encuentren en stock?

La causa principal sería el ajuste de inventario porque si el producto no esta debe colocarse en el portal de inventario que ya no se cuenta con unidades de ese producto, sucede lo mismo si el producto se encuentra en mal estado. Hay veces que hay tenderos dentro de la tienda que ya se robaron el producto y no se hizo el ajuste de inventario porque se desconocía de la desaparición y recién se descubre cuando un cliente ya lo solicito.

9.-Ya que hemos identificado los problemas que aquejan a la empresa ¿De qué manera se identifican y se miden estos problemas de Saga Falabella S.A.?

En Saga Falabella S.A. tenemos diversos canales de información, tenemos el NPS que es la voz del cliente a través de encuestas nos da un buen input, tenemos los reclamos en el libro de reclamaciones, también tenemos talleres de Lean en donde personas de la compañía nos comparten sus experiencias e ideas, otra fuente son los inventarios, tenemos varias perdidas de stock por fraudes internos y externos. Todo ello nos provoca pérdidas y buscamos cuantificarlo para medir el impacto, este puede ser la perdida de oportunidad de venta es decir dejamos de vender por no tener el producto o perdida directa de dinero. Por ello buscamos cuantificarlo para darle solución.

10.- ¿Cuánto representan estos problemas para Saga Falabella S.A. económicamente hablando?

En la empresa lo medimos en un ratio, este debe ser máximo 1% de lo que se vende, ahora si nos enfocamos en el canal de ventas Falabella.com debe representar 0.6% de lo que se vende. Esto es según nuestro ratio actual manejado.

11.- ¿Ustedes tienen iniciativas de solución de los problemas identificados a corto o largo plazo?

Nosotros en base a lo que recibimos hacemos mesas de trabajo como los talleres de Lean con los responsables y líderes del proceso, hacemos una lluvia de ideas levantamos opciones, lo bueno es que Saga Falabella S.A. tiene un margen de error es decir podemos

equivocarnos y por lo tanto no hay que tener miedo de ello. Es importante porque cuando lanzamos ideas es bueno probar, como pilotos, ello nos permite encontrar soluciones a corto, mediano y largo plazo.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente le agradecemos su disposición y tiempo. Todas sus respuestas se tomarán como base para iniciar a elaborar nuestro Trabajo de Grado (*Business Consulting*) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas



Apéndice B. Segunda Entrevista Aplicada

A2. Entrevista 2 Aplicada al Gerente de Operaciones de Falabella Retail

SEÑOR GERENTE DE OPERACIONES:

Este instrumento presentado en las páginas siguientes se diseñó con el fin de recabar información acerca de las deficiencias del proceso de devolución de productos de *marketplace* vendidos en Falabella.com y devueltos en Falabella *retail*. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter confidencial y su uso será netamente académico. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será reunida en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Para concluir, se les agradece su honestidad en las respuestas y disposición para recibirnos y absolver las consultas planteadas.

Gracias por la colaboración.

Beeler Wisel Callupe Bedón / Luciana Iberico Castro

A2.2 Guía de entrevista al Gerente de Operaciones de Falabella Retail

Empresa: Falabella Retail

Cargo: Gerente de Operaciones

Nombre: Otto Medina

Fecha: 05 de septiembre del 2022

Tiempo de Entrevista: 30 minutos

Introducción (5 minutos)

Hola Otto Medina. Somos Beeler Wisel Callupe Bedón y Luciana Iberico Castro, y en estos momentos estamos recabando información para realizar el Business Consulting en la empresa Saga Falabella S.A. Como investigadores tenemos conocimiento de que la empresa pertenece al *grupo Falabella*, pertenece al rubro de tiendas por departamento y se dedica a la

venta de diversas líneas de productos, siendo las principales: moda, electrodomésticos y decoración para el hogar. Ahora que ya conoce el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosa y cordialmente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (20 minutos)

1.- ¿Cuáles son los factores claves que permiten el éxito y fracaso de Saga Falabella S.A.?

De éxito primero la parte de marcas, el manejo de muchas marcas con buen nombre es decir que se encuentran bien posicionadas en el mercado; lo segundo sería la parte geográfica porque tenemos 33 tiendas en diferentes formatos en todo el país con muchos años de historial que avalan nuestra cultura, colaboradores y servicio que damos. Por otro lado, más que fracaso son las pruebas de error de todo lo nuevo asociado a tecnología ya que el mundo va cambiado y nosotros también, la parte de fracaso está asociada con la generación de proyectos que no necesariamente todos son exitosos, sino la mayoría son pruebas de error que nos permiten llegar a buen puerto. Considerando lo anteriormente mencionado, los que tienen más errores son descartados y los que tienen más éxito continúan. Es decir, en todo proceso de prueba y error se arman hipótesis, se lanzan MVP's, se prueban y hay cosas que funcionan y otras que no.

2.- ¿Cuál es la principal relación entre Saga Falabella S.A. y sus clientes?

La relación es muy buena desde el tema de historia, de marca y de geografía que justamente son los factores de fortaleza que mencione en la primera pregunta, y hacemos todo un proceso desde el inicio del contacto hasta el final, así que, si se tiene un reclamo posterior, garantía o demás, nosotros damos un servicio 360 a los clientes. Hoy por hoy lo que indican las encuestas de lo que damos como servicio se muestra que los clientes nos valoran bastante.

3.- ¿Cuáles son los principales objetivos de Saga Falabella S.A. para este año?

El principal objetivo viene alineado a nuestro propósito: simplificar y disfrutar más la vida. Ese es nuestro propósito como empresa, va muy asociado no solo a nosotros como colaboradores sino también a nuestros clientes, que su experiencia sea simple para que se disfrute. Por otro lado, la parte de ventas, financieras, de ingresos y gastos es parte de la gestión que si o si debe darse.

4.- ¿Cuáles son los principales problemas que atraviesa actualmente Saga Falabella S.A.?

El principal es el cambio, no solo cultural sino también tecnológico, nuevas formas de ejecutar los servicios y productos. El cambio que nos dejó la pandemia, esta nos hizo repensar muchas cosas. Respecto a los procesos la prueba y error hay varios errores, esto nos permiten mejorar. Una oportunidad es darles más opciones a los clientes para que estos puedan comprar sin problemas en las tiendas, hace unos años solo había cajas regulares, ahora tenemos el *sell check out* donde te atiendes solo, el *post modem* donde una persona con un iPad te da *feedback* para comprar, es decir puede hacer todo el proceso vía tu celular y te escanean tu QR para darte tu boleta.

5.- Propiamente de los procesos, nosotros en una entrevista anterior también nos mencionaron un par de oportunidades de mejora, la primera estuvo enfocada a la pérdida del inventario y la otra seria sobre la entrega o devolución de productos que son de origen del *seller* lo cual provoca pérdidas de dinero para la empresa. ¿Esto es correcto?

El tema de inventario es un proceso estándar en todas las empresas, y esto debemos manejarlo con tecnología que ya permite como por ejemplo RFID el cual es una tecnología de antenas que permite hacer un inventario mucho más preciso en un 98% de exactitud donde se puede controlar la merma, este es un proyecto que ya se encuentra encaminado. Respecto a lo segundo, hoy por hoy ya tenemos un procedimiento que lo venimos ejecutando hacía

varios meses, vía un flujo distinto al producto de Falabella per se dónde se hace todo un proceso de custodia y de envío al *seller* para que todo ello haga match a nivel de inventario para que no haya un problema de facturación posterior. Los procesos se cumplen sin embargo siempre por el tema dinámico de los negocios van saltando nuevas cosas y vas generando nuevos candados o simplificaciones que te permiten ir optimizando, al final los procesos sean escritos o no escritos son formas de operar y esas formas de operar queramos o no hoy por hoy son dinámicos, todos los días pueden ir cambiando. Por lo tanto, es un proceso integrativo que vamos ejecutando sobre la base del primer hito donde tú dices tengo esto, escribimos sobre algo puntual con lineamientos, con políticas y a partir de allí en todo su ciclo de vida va cambiando.

6.- ¿La empresa tuviera alguna forma de medir las oportunidades mencionadas anteriormente?

Si por supuesto, todos los proyectos nacen con indicadores, son indicadores específicos de resultados del proyecto en sí y en función a ello se va midiendo si la hipótesis planteada va o no va.

7.- ¿Con el caso de la pérdida del inventario este 1% que está considerado dentro de las tiendas por departamento, es una directiva propia de ustedes, o viene de Chile?

Como lineamiento a nivel general del tema de objetivos todo está coordinado a nivel de grupo, nosotros como empresa tenemos un corporativo de Falabella *retail* donde generamos indicadores estándar para todos los países.

7.- ¿Tuvieran alguna forma de medir la experiencia del cliente a nivel de quejas o insatisfacción que pudieran tener?

Claro que sí, usamos el NPS y el SISAT, ambas son encuestas que tienen todo un proceso, es decir una metodología detrás, ambas te permiten revisar que tan contento está el cliente en función a ciertos factores puede ser amabilidad de atención, entre otros. Todo ello

se va midiendo mes a mes por cada una de las tiendas y en función al número donde hay una meta se van tomando acciones de mejora.

8.- ¿Considerando las oportunidades de mejora de prueba y error, ustedes tienen iniciativas a corto y largo plazo para solucionar estas iniciativas de mejora?

Sí para todo, armamos equipos multifuncionales con 2 colíderes que manejan los proyectos. Este tema de prueba y error lo que hacemos es lanzamos experimentos para generar MVP's tanto de procesos, procedimientos y políticas u de algún otro que queramos innovar en las tiendas. Armamos el proyecto, lanzamos la prueba, vemos los resultados y en función a ello vemos. Si funciona se pasa a las demás tiendas.

6.- Recientemente hemos visto el lanzamiento de Falabella.com la cual ha agrupado otras tiendas del grupo Falabella además de los emprendedores lo cual brinda más oportunidades ¿Falabella.com es parte de su prueba y error o ya es algo que ya se probó anteriormente?

Esta ya es una decisión estratégica de negocio y por otra parte los prueba y error van más asociados no a la parte estratégica sino al funcionamiento.

6.- Nosotros hemos revisado la página web de Saga Falabella S.A. como de las otras tiendas y curiosamente solo la primera se ha fusionado completamente al Falabella Naranja mientras que las otras empresas conservan su página web independiente ¿Considera que esto es bueno o perjudicial para la empresa?

No es perjudicial porque al final como grupo ya estamos todos en Falabella.com. En la web se pueden encontrar las 4 tiendas: Falabella *retail*, Lineo, Tottus y Sodimac. Como grupo utilizamos nuestra capacidad a nivel de productos para ofrecer un mejor servicio a los clientes. A nivel de devolución de los productos al estar asociado nuestro nombre con la página donde convergen las 4 empresas, esto lo iremos viendo en el camino, va a depender de la comunicación que tengamos y los procesos que se definan ya que al final somos un mismo

grupo entonces lo importante es cómo podemos de cara al cliente dar el mismo mensaje.

6.- Nosotros hemos adquirido un producto electrónico de forma virtual y al recibirlo vino acompañado de un voucher que decía: *si se arrepiente puede devolverlo en un plazo de hasta 30 días* ¿Considera que esto es bueno o perjudicial para la empresa?

Esto va en función a nuestro propósito de simplificar la vida al cliente y en este caso puntual estamos facilitando un parámetro en el caso de que ustedes quisieran devolver el producto sin ningún problema.



Apéndice C. Tercera Entrevista Aplicada

A3. Entrevista 3 Aplicada al Business Partner de Control Interno de Falabella *Retail*

SEÑOR BUSINESS PARTNER:

Este instrumento presentado en las páginas siguientes se diseñó con el fin de recabar información acerca de las deficiencias del proceso de devolución de productos de *marketplace* vendidos en Falabella.com y devueltos en Falabella *retail*. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter confidencial y su uso será netamente académico. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será reunida en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Para concluir, se les agradece su honestidad en las respuestas y disposición para recibirnos y absolver las consultas planteadas.

Gracias por la colaboración.

Beeler Wisel Callupe Bedon / Luciana Iberico Castro

A3.3 Guía de entrevista al Business Partner de Control Interno de Falabella *Retail*

Empresa: Falabella *Retail*

Cargo: *Business Partner* de Control Interno

Nombre: Miguel Ángel Esquerre Muñoz

Fecha: 05 de septiembre del 2022

Tiempo de Entrevista: 30 minutos

Introducción (5 minutos)

Hola Miguel Ángel Esquerre. Somos Beeler Wisel Callupe Bedon y Luciana Iberico Castro, y en estos momentos estamos recabando información acerca de las deficiencias del proceso de devolución de productos de *marketplace* vendidos en Falabella.com y devueltos en Falabella *retail*. Como investigadores tenemos, tenemos conocimiento de que la empresa

pertenece al *grupo Falabella*, pertenece al rubro de tiendas por departamento y se dedica a la venta de diversas líneas de productos, siendo las principales: moda, electrodomésticos y decoración para el hogar. Ahora que ya conoce el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosa y cordialmente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (25 minutos)

1.- ¿Conoce detalladamente los procesos detrás de la compra y devolución de los productos vendidos por Falabella.com?

Así es, parte de mis responsabilidades en el cargo que ocupo actualmente es estar permanentemente informado de los procesos de compra y devolución de productos vendidos por la web.

2.- ¿Considera que los procedimientos en la devolución de un producto en Falabella.com son sencillos o adecuados?

Bueno si nos enfocamos a las devoluciones de productos que provienen de los *sellers* de *marketplace* son más complicadas respecto a la devolución de nuestros productos donde todo fluye adecuadamente. Actualmente tenemos debilidades acerca de los primeros.

3.- ¿Se ha identificado un problema latente, que genera pérdidas a la empresa, esto deriva de la No devolución de los productos a los *seller*?

Si es cierto, dado que son productos diferentes que no pertenecen a Falabella *retail*, la logística inversa presenta problemas, ha habido pérdidas de mercadería de productos que se han devuelto a las tiendas pero que las tiendas no han seguido el flujo regular hasta los *sellers*.

4.- ¿Tiene conocimiento sobre el problema y su alcance es una o varias tiendas?

Nosotros como Control Interno tenemos información y reclamos de los *sellers* que los han canalizado a través de nosotros, y si hay varias deficiencias que están presentes en varias tiendas.

5.- ¿Qué deficiencias reconoce en el proceso de devolución de productos a los *seller*?

Como son productos de *marketplace* no están en nuestro sistema entonces la logística inversa al tener varios participantes y un flujo diferente al estándar provoca deficiencias que se deben resolver.

6.- ¿Considera que existe una comunicación eficaz y logísticamente adecuada respecto a las áreas encargadas de la devolución de los productos al *seller*?

Al ser varios participantes todos no tienen las ideas claras, pero si hay varios involucrados en el proceso de devolución al *seller*.

7.- ¿Desde tu perspectiva cual consideras que es el origen o causa principal del problema?

La causa principal es la pérdida del producto, es decir el cliente dejó el producto en cualquiera de nuestras tiendas y no fue entregado físicamente al proveedor que le corresponde la mercadería.

8.- ¿Cuáles serían las causas secundarias?

Son varias, desde que el cliente deja el producto, por ejemplo el cliente podría devolver otro producto diferente que podemos creer que pertenece al *seller*, puede haber un error de usuario al ingresar información, otro puede ser un robo interno sea por personal interno o externo; puede que se realiza una confusión respecto a la similitud de productos y podemos vender productos en el piso de ventas que no nos pertenecen sino que son del *seller*; errores de sistema al no tener un sistema de logística inversa y eso provoca una no trazabilidad sistemática; desorden en la ubicación al tener diferentes tiendas y espacio; no tener empaques para la devolución; frecuencia de devolución cuando se debe recoger diariamente pero el volumen no lo permite y así a veces la mercadería está detenida 1 semana y se pierde.

9.- ¿El proceso de devolución del producto al *seller* es total responsabilidad de Saga Falabella o involucra la participación de terceros?

Principalmente si hay terceros que es el proveedor de transportistas, pero ahora buscamos hacerlo nosotros porque el producto está en la tienda físicamente ya sea porque el cliente lo entrego para devolución o porque nunca lo vino a recoger en los módulos de retiro en tienda, actualmente vienen motorizados de otro proveedor transportista, se lo entregamos (hasta aquí llega nuestra responsabilidad) y ellos se lo entregan al almacén de Falabella.com (Falabella Naranja) que es otra empresa, ellos lo reciben y ellos lo entregan al *seller*.

10.- ¿Consideras que el personal recibió la capacitación suficiente para los procesos de devolución de los productos a los *seller*?

A pesar de que, si ha habido capacitación, pero hoy en día al tener tantos involucrados y participantes en la tienda no todos tienen la información clara, esto provoca que al cliente lo deriven a un lado u otro lado para hacer la devolución y por ser una opción diferente aún no tienen claro si es del *seller* es un flujo y si es de Falabella (productos nuestros) es otro flujo, hay esa confusión lo ideal sería que sean iguales, pero por ahora existe esa diferencia.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente le agradecemos su disposición y tiempo. Todas sus respuestas se tomarán como base para iniciar a elaborar nuestro Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas

Apéndice D: Cuarta Entrevista Aplicada

A4. Entrevista 4 Aplicada a *seller* de Falabella Retail

SEÑOR SELLER:

Este instrumento presentado en las páginas siguientes se diseñó con el fin de recabar información acerca de su opinión y como usted se siente respecto al trabajo que realiza con Falabella *retail*. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter confidencial y su uso será netamente académico. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será reunida en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Para concluir, se les agradece su honestidad en las respuestas y disposición para recibirnos y absolver las consultas planteadas.

Gracias por la colaboración.

Beeler Wisel Callupe Bedon / Luciana Iberico Castro

A4.4 Guía de entrevista al Business Partner de Control Interno de Falabella Retail

Empresa: Falabella Retail

Cargo: *seller*

Nombre: Anónimo (por temas de confidencialidad)

Fecha: 06 de octubre del 2022

Tiempo de Entrevista: 30 minutos

Introducción (5 minutos)

Hola estimado. Somos Beeler Wisel Callupe Bedon y Luciana Iberico Castro, y en estos momentos estamos realizando un levantamiento de información con el objetivo de identificar puntos de dolor y oportunidades de mejora en los procesos de logística inversa sobre la venta de los *sellers* a través de Falabella.com. Como investigadores tenemos, tenemos conocimiento de que la empresa pertenece al grupo Falabella, pertenece al rubro de

tiendas por departamento y se dedica a la venta de diversas líneas de productos, siendo las principales: moda, electrodomésticos y decoración para el hogar. Ahora que ya conoce el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosa y cordialmente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (25 minutos)

1. ¿Cómo le va con las ventas?

Actualmente, tengo una tienda en una galería de venta de zapatillas de varias marcas, motivo por el cual decidí ampliar mi canal de ventas con Falabella.com, al comienzo tenía temor de cómo sería vender con ellos, pero una vez que me capacitaron y me explicaron la mecánica de las ventas se me hizo fácil.

Igualmente, al comienzo tuve mi curva de aprendizaje con la logística y ventas, pero ahora todo fluye bien.

2. ¿Siente que su marca ha crecido?

En mi caso vendo zapatillas de varias marcas. Por lo tanto, aún los clientes no ven o no saben cuál es mi marca como tienda. Espero poder con el tiempo ganarme un espacio en la mente de los clientes y que ellos puedan ver que mis productos son de calidad.

3. ¿Cuáles son los factores claves de vender tus productos a través de Falabella.com?

Para mí el factor más importante es el tráfico de clientes que tiene el portal web de Falabella.com. Además, también de la posibilidad de colgarme de una marca líder en el sector *retail* y que a la vez cuenta con las ventas por internet. Yo también vendo por redes, pero no me es tan rentable como vender en Falabella.com. Por un tiempo pensé en crear una página propia, pero al ver todo lo iba a tener que invertir y el tiempo que me tardaría en potenciar mi marca preferí colgarme de la Falabella.com que ya existía y tomar ventaja del alto número de clientes.

4. ¿Cuáles son tus principales beneficios?

Aparte de las ventas y estar a la vista de miles de clientes, otro beneficio que rescato son la pasarela de pagos. Falabella *retail* es quien cobra a los clientes y me paga a mí. Así ya me olvido del cobro a cada cliente. Eso también me cubre de potenciales fraudes y de reclamos de clientes.

5. ¿Sientes que las ventas has aumentado a través de este canal?

Sí, en mi caso aumenté un 30% de ventas. Igual dentro del mismo Falabella.com hay mucha competencia. Yo no soy el único que vende zapatillas, hay varios *sellers* y cada vez veo nuevos integrantes. Por eso que la competencia de precios a veces se pone intensa.

6. ¿El proceso de la logística para entregar tus productos es fácil?

En verdad sí, me llegan los pedidos por un portal y las entregas las hago en el Centro de distribución. Por lo tanto, me ayuda que solo sea en un solo sitio. Pero eso sí, debo de cumplir con las fechas para no perjudicar a los clientes.

7. ¿Cómo percibes la devolución de tus productos devueltos?

En verdad la compra por internet es diferente a la compra en tienda física. Acá en mi tienda los clientes se prueban las zapatillas y así ven que les queden (que sea su talla) y el gusto por la textura y color. En cambio, por internet no se puede hacer eso. Por eso es por lo que lamentablemente los clientes terminan devolviendo algunas veces, porque recién se lo prueban cuando reciben el producto luego de la compra. Y sobre todo cuando en calzado se manejan diferentes tallas como la americana, europea, peruana, etc. Incluso a veces siendo la misma talla cambia el tamaño por la marca.

8. ¿Recibes la totalidad de los productos devueltos por los clientes?

La logística inversa de Falabella.com si es algo que tienen que mejorar. Dado que los tiempos de devolución son prolongados, incluso a veces me ha llegado productos que no son míos, o que ya han sido usados por los clientes. Incluso ha habido oportunidades en que no

me ha llegado los productos devueltos. Pero lo bueno si es que los productos que no llegan el costo lo asumen Falabella *retail*.

9. ¿Cómo percibes que Falabella asume el costo por los productos no devueltos?

Bien y así debería ser, ya que ellos son los que reciben físicamente los productos de los clientes. Por lo tanto, deben entregárnoslo tal cual, no es responsabilidad nuestra si en caso a ellos se les pierde.

10. ¿Cuál es la ventaja diferencial de trabajar con Falabella.com?

Para mí Falabella *retail* es una empresa sólida y líder en el mercado. Por lo tanto, su gran cantidad de flujo de clientes hace que yo tenga más oportunidades de ventas.

11. Cuáles son las áreas y/o procesos que percibes que necesiten algunas oportunidades de mejora?

Definitivamente, su proceso de logística inversa. Deben asegurarse de que todos los productos de los clientes nos lleguen en su totalidad y que sean conformes y dentro del plazo determinado.