



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Problemática en la atención de pedidos mediante el aplicativo Agora Shop

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Estela Laos, Angie Johanna (0000-0002-9092-9133)

Loli Ortiz, Susan Peggy (0000-0001-6610-7482)

ASESORA

Anaya Ramírez, Andrea Vannessa (0000-0002-9235-6279)

Lima, 12 de junio de 2024

Dedicatoria

A mi hijo y a mi esposo, quienes son mi motor y motivo. A mis padres quienes me apoyan continuamente para seguir creciendo profesionalmente. A quienes no están a mi lado físicamente pero que a la distancia me inspiran diariamente a buscar la mejor versión de mí. Love yourself

Susan Peggy Loli Ortiz

A mi hija, quien es mi más grande motivación y a mi madre, que es mi gran soporte y guía

Angie Johanna Estela Laos

Resumen

El presente trabajo se desarrolló con el propósito de definir una propuesta de mejora para dar solución a la imposibilidad de atender al 100% los pedidos solicitados por los clientes mediante el canal Agora Shop de la empresa Plaza Vea. Para abordar la problemática identificada se analizó el marco-teórico conceptual mediante la revisión de diversos artículos científicos en donde se exponían alternativas de solución, las cuales se alineaban a la determinación de las causas del problema. La alternativa de solución propuesta para resolver el problema se seleccionó mediante una evaluación en donde la revisión y mejora de los procesos del área de almacén fue la alternativa elegida.

Palabras clave: gestión de almacén; aplicativo; mejora de procesos; control de inventarios; capacitación de personal; APP.

Deficiency in the management of the delivery process of orders placed through the Agora
Shop channel of Plaza Vea

Abstract

The present paper was developed with the purpose of defining an improvement proposal to solve the impossibility of attending 100% of the orders requested by customers through the Agora Shop channel of the company Plaza Vea. To address the identified problem, the conceptual theoretical framework was analyzed through the review of various scientific articles in which alternative solutions were exposed, which were aligned with the determination of the causes of the problem. The alternative solution proposed to solve the problem was selected through an evaluation in which the review and improvement of the processes of the warehouse area was the chosen alternative.

Keywords: warehouse management; application; process improvement; inventory control; staff training; APP.

Problemática en la atención de pedidos mediante el aplicativo Agora Shop_40334551_Loli_Susan.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	1%
3	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
4	www.plazavea.com.pe Fuente de Internet	1%
5	Cabrera, Stiwar Orlando Cabrera Montoya, Miguel Ángel Chamorro Garrido, Marco Antonio Chávez Tirado et al. "Business Consulting para la Empresa Solagro S.A.C", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru), 2022 Publicación	<1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%

Tabla de contenido

1. Capítulo 1: Presentación de la organización y su situación problemática	1
1.1. Contexto de la organización	1
1.1.1. Análisis PESTEL	2
1.1.2. Cinco fuerzas de Porter.....	3
1.2. Descripción de la organización.....	5
1.2.1. Planeamiento Estratégico	8
1.2.2. Certificaciones y reconocimientos.....	9
1.2.3. Información financiera relevante.....	9
1.2.4. Otros detalles relevantes	11
1.3. Descripción de la situación problemática.....	14
1.3.1. Detalle del problema identificado.....	14
1.3.2. Elementos clave en la situación problemática.....	16
1.3.3. Justificación de la relevancia de la situación problemática.....	18
1.3.4. Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática	20
2. Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática	21
2.1. Marco teórico-conceptual	21
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.	21
2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan utilizarse para enmarcar y/o analizar la situación problemática.	23
2.2. Alternativas propuestas.....	24
2.2.1. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización.....	24
3. Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión 27	27
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección.....	27
3.1.1. Indicadores (KPI´s) propuestos por cada alternativa de solución	27
3.1.2. Impacto de las alternativas de solución propuestas en la organización.....	28
3.1.3. Plazos.....	29
3.1.4. Evaluación de las alternativas de solución propuestas	29
3.2. Selección de la alternativa óptima	30
3.3. Implicancias de la decisión en la organización	31
3.3.1. Implicancias operativas	31
3.3.2. Implicancias administrativas	31
3.3.3. Implicancias financieras	31
3.4. Recomendaciones para problemáticas similares	31
3.4.1. Recomendaciones para la implementación de la alternativa elegida	31
3.4.2. Recomendaciones para abordar situaciones problemáticas futuras.....	32
Conclusiones y recomendaciones	33

Conclusiones.....	33
Recomendaciones.....	33
Referencias	35
Anexo 1	37
Anexo 2	40

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz EFE	5
Tabla 2 Venta perdida vaalorizada mensual de pedidos no atendidos del mes de abril.....	11
Tabla 3 Matriz EFI	12
Tabla 4 Propuesta de indicadores KPI's.....	27
Tabla 5 Descripción de viabilidad, costos, recursos y plazos de las alternativas propuestas	29

Lista de Figuras

Figura 1 Unidades de negocio InRetail	1
Figura 2 Ranking self-services	6
Figura 3 Tiendas por región	7
Figura 4 Organigrama Plaza Vea	8
Figura 5 Porcentaje de ganancias según formato	10
Figura 6 Ventas del mes de abril Agora Shop.....	10
Figura 7 FODA – PLAZA VEA.....	13
Figura 8 Faltantes por categoría	15
Figura 9 Diagrama causa y efecto	16
Figura 10 Pareto de las causas identificadas	16
Figura 11 Cadena de valor.....	18
Figura 12 Indicadores Agora Shop.....	19
Figura 13 Pedidos incompletos por mes – Agora Shop	19
Figura 14 Evaluación de las alternativas de solución propuesta	30

1. Capítulo 1: Presentación de la organización y su situación problemática

Plaza Vea es un supermercado que se dedica a la venta minorista, ha logrado un crecimiento notable desde sus inicios, convirtiéndose en una marca reconocida a nivel nacional. Asimismo, ha expandido su presencia por todo el país ofreciendo sus servicios en distintas regiones geográficas (Plaza vea, s.f.).

1.1. Contexto de la organización

Plaza Vea forma parte de las marcas que integran Supermercados Peruanos, la cual pertenece a Food Retail, una de las unidades de negocio de InRetail (InRetail Perú Corp., 2022).

Figura 1

Unidades de negocio InRetail



Nota. De Sustainability Report 2022 por InRetail Perú Corp., 2022. [InRetail Perú Corp - Sustainability Reports](#)

1.1.1. Análisis PESTEL

Políticos. Actualmente la percepción de los peruanos es que la corrupción, la delincuencia y el abuso de autoridad son los problemas, más graves, que enfrenta el Perú. La corrupción es la razón principal de la crisis que atraviesa la política peruana, siendo los organismos más importantes del Estado los causantes de esta caótica situación. En consecuencia, esto afecta la economía y la seguridad del país (Ipsos, 2024).

Económicos. La expectativa de inflación de los agentes económicos para 2024 está dentro del rango meta, es decir entre 2.6 y 3.0 por ciento (BCR, 2024). El sector de food retail en Perú aún tiene un amplio margen para crecer en términos de penetración del mercado moderno. Según Euromonitor (como se cita en InRetail Perú Corp., 2024) en el sector retail se espera un crecimiento constante en las ventas en los próximos años, con una tasa anual compuesta del 2.6% para el período 2023-2028.

Sociales. Los consumidores actualmente buscan experiencias personalizadas y convenientes. Les gusta probar nuevos productos y más si estos son innovadores y están relacionados con la tecnología. Asimismo, les interesa las marcas que promuevan un estilo de vida saludable y que ofrezcan promociones. Es importante el precio del producto o servicio al momento de realizar sus compras (Ipsos, 2024).

Tecnológicos. NTT Data, empresa de servicios digitales, llevó a cabo un estudio en conjunto con MIT Technology Review en donde se abordó el tema de la inteligencia artificial (IA). En América Latina el 60% de las empresas están adoptando la inteligencia artificial para gestionar sus operaciones, mientras que el 20% ha iniciado la incorporación de esta tecnología de avanzada en sus negocios. Sin embargo, el estudio indica que países como Argentina y Perú muestran cautela respecto a este modelo de automatización inteligente (Neyra, 2024).

Cabe mencionar que existen alianzas entre marcas de supermercados y aplicativos móviles que otorgan servicio de delivery. Como ejemplo tenemos la marca Pedidos Ya quienes han firmado una alianza estratégica con la cadena de hipermercados Tottus del grupo Falabella. Esta alianza busca satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores y a su vez generar mayor participación de mercado de ambas empresas (Perú Retail, 2024).

Ecológicos. Contar con una cultura de responsabilidad social a través del cuidado del medioambiente, así como una inclinación hacia una cultura de sostenibilidad es un factor clave hoy en día dentro de las organizaciones. Actualmente, los consumidores valoran las marcas que se interesan por el cuidado del planeta (Ipsos, 2024).

Legales. Se promulgaron las directivas N°.005-2017/DIR-COD-INDECOPI y la N°.006-2017/DIR-COD-INDECOPI para regular procedimientos en materia de protección al consumidor previstos en la ley 29571 Código de Protección y Defensa del Consumidor con fecha de publicación 2 de septiembre de 2010 (Gob.pe,2024).

1.1.2. Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de compradores o clientes. El poder de negociación de compradores o clientes es medio. Actualmente existen diferentes supermercados a nivel nacional que ofrecen muchos productos. Los consumidores pueden sentir preferencia por alguna marca, pero no necesariamente están fidelizados, puesto que dentro del mercado se encuentran precios y calidad de servicio similares. El 48% de los consumidores busca alternativas más económicas (Ipsos, 2024).

Poder de negociación de proveedores. Los proveedores en el rubro retail-supermercados tienen un poder de negociación bajo. Los supermercados cuentan con una gran cartera de proveedores y productos. Además, adaptan sus marcas propias para satisfacer las expectativas de los consumidores, que buscan una combinación de calidad, valor y precio

justo en medio del incremento de la inflación, lo que le ha dado un 14 % de crecimiento en marcas propias (Gestión, 2023).

Amenaza de nuevos competidores. El ingreso de nuevos competidores en el sector donde se encuentra Plaza Ve a es medio puesto que es un mercado saturado. El contar con un posicionamiento de marca ha ganado fuerza en los últimos años dentro de este rubro. InRetail ha desarrollado nuevos formatos dentro de su línea de negocio food retail, uno de ellos es la cadena de tiendas Mass, marca que ha tenido un crecimiento de doble dígito respecto a la cantidad de sus tiendas. Esto ha impactado en la participación de ganancias de Plaza Ve a disminuyendo sus ingresos como marca (InRetail Perú Corp., 2024).

Amenaza de productos sustitutos. Entre los productos sustitutos encontramos mercados minoristas, mercados mayoristas, minimarkets, bodegas y las cadenas de conveniencia como Tambo, OXXO y Listo, ya que los consumidores pueden hallar en estos locales de compra productos similares a los ofrecidos en Plaza Ve a. Sin embargo, dentro de estos formatos de negocio no hay una gran variedad de marcas y existe diferencia en la calidad de los productos (Perú Retail, 2024). En consecuencia, la amenaza de productos sustitutos es media.

Rivalidad entre competidores. En el sector retail-supermercados la rivalidad entre competidores es alta, pues existen diferentes marcas que tienen presencia en Lima y en provincia. Plaza Ve a compite directamente con marcas como Wong, Tottus y Metro. La demanda dentro de este mercado es alta. Cabe destacar que el sector de supermercados se centra en tres grupos: El primer grupo es InRetail Perú con Plaza Ve a y Vivanda con 112 supermercados. El segundo grupo es Cencosud con Wong a la cabeza, con 21 tiendas, seguido de Metro con más de 70 locales (Perú Retail, 2024). Finalmente, encontramos al

Grupo Falabella, con Hipermercados Tottus con un total de 55 locales en Lima y con 18 en provincia (Tottus, s. f).

Tabla 1

Matriz EFE

Factores externos	Importancia	Calificación	Valor
<i>Oportunidades</i>			
Crecimiento constante de ventas dentro del sector de food retail moderno en los próximos años	0.14	3	0.42
Mayor uso de aplicativos (APP) para realizar compras de productos alimentaciones	0.10	3	0.30
Incremento en el desarrollo de aplicativos que ofrecen servicio de delivery	0.09	3	0.27
Concientización de una cultura sostenible	0.05	3	0.15
Poder de negociación con proveedores	0.10	3	0.30
<i>Amenazas</i>			
La tensa coyuntura actual genera alta incertidumbre dentro del país	0.10	3	0.30
La existencia de diferentes marcas en el rubro supermercados	0.20	3	0.60
Ingreso al mercado de nuevos formatos de tiendas se ha incrementado	0.10	3	0.30
Alianzas de supermercados de la competencia con aplicativos que cuentan con posicionamiento en el mercado de reparto a domicilio	0.15	2	0.30
Total	1.00	26	2.94

La empresa podría incrementar acciones para aprovechar las oportunidades y a su vez combatir las amenazas identificadas.

1.2. Descripción de la organización

Plaza Ve a nace en el año 1993 como Santa Isabel. En el año 2003 el Grupo Intercorp adquiere la marca. Esto permitió que Plaza Ve a tuviera un impulso económico para seguir expandiéndose en el mercado, y así mejorar la vida de los hogares peruanos. Plaza Ve a en

2007 abrió locales en provincias, llegando a tener 25 tiendas a nivel nacional (Plaza Veá, s.f.).

Plaza Veá es un supermercado peruano con el mayor porcentaje de participación de mercado del país, actualmente, cuenta con 111 tiendas a nivel nacional (InRetail Perú Corp., 2022). Según el ranking de Merco Companies Plaza Veá lidera la categoría self- service en donde se encuentra Cencosud y Tottus como segundo y tercer lugar en el ranking (Merco,2023).

Figura 2

Ranking self- services

SELF-SERVICES

Position	Company
1	SUPERMERCADOS PERUANOS
2	CENCOSUD
3	TOTTUS

Nota. De “Ranking Merco Companies 2023. <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

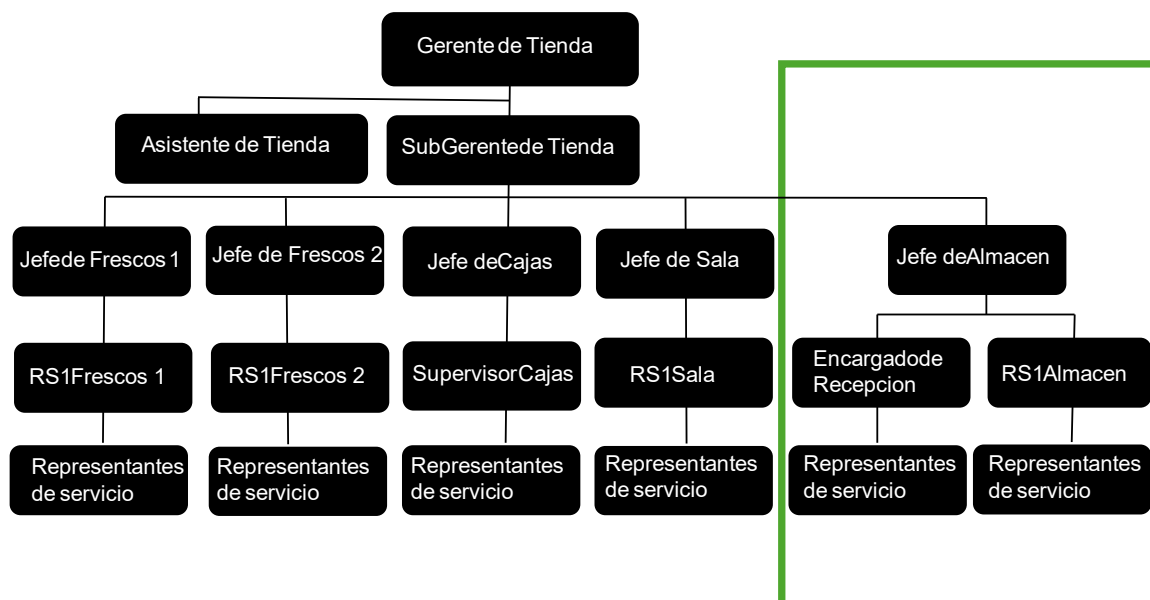
Figura 3*Tiendas por región*

Regions	Food Retail			Pharma		Shopping Malls	Total
	plazaVea and Vivanda	Mass	Makro	Inkafarma	Mifarma	Real Plaza	
Amazon				8	4		12
Ancash	3		1	40	23	1	68
Apurímac				7	6		13
Arequipa	2	47	2	67	64	1	183
Ayacucho				16	9		25
Cajamarca	2			35	31	1	69
Cusco	2		1	31	31	1	66
Huancavelica				5	1		6
Huanuco	1			19	15	1	36
Ica	3	4	3	50	40		100
Junín	2		1	45	33	1	82
La Libertad	5	26	2	78	59	1	171
Lambayeque	2		1	49	42	1	95
Lima	75	616	12	589	532	9	1,833
Loreto				39	21		60
Madre de Dios				5	3		8
Moquegua	2			9	5		16
Pasco				9	4		13
Piura	6		3	63	49	2	123
Puno	2			22	8	1	33
San Martín	1			29	18		48
Tacna	1			16	14		31
Tumbes	1			11	8		20
Ucayali	1			20	8	1	30
Total	111	693	26	1,262	1,028	21	3,141

Nota. De Sustainability Report 2022 por InRetail Perú Corp., 2022. [InRetail Perú Corp - Sustainability Reports](#)

Plaza Vea, busca ofrecer a sus clientes una experiencia diferente a través de 3 pilares en los que se basa su propuesta de valor:

- Precios bajos: “buscando generar que sus consumidores ahorren, mediante una política de precios bajos a través de ofertas y promociones” (Plaza Vea, s.f.).
- Todos los productos más cerca de tu hogar: “Plaza Vea, como ya se ha mencionado, cuenta con gran número de tiendas a nivel nacional” (Plaza Vea, s.f.).
- Calidad en sus productos: “preocupación constante por ofrecer a sus clientes variedad de productos perecibles como no perecibles, así como textiles y electro-hogar” (Plaza Vea, s.f.).

Figura 4*Organigrama tienda Plaza Ve*

Nota. La información se extrajo de una fuente privada, que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio.

1.2.1. Planeamiento Estratégico

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a los mejores precios, a través de formatos de retail eficientes, que les permitan mejorar su vida” (Plaza Ve, s.f.).

Visión: “Ser la primera opción de compra para todos los peruanos” (Plaza Ve, s.f.).

Valores

- “Trabajo en equipo”
- “Ordenado y honesto”
- “Muy trabajador”
- “Actitud innovadora”

- “Servicial”

(Plaza Vea, s.f.).

Objetivo Estratégico

Plaza Vea tiene como objetivo estratégico: Ser el retail más confiable del Perú (información privada, 2024).

1.2.2. Certificaciones y reconocimientos

En el año 2009 Plaza Vea obtiene la certificación internacional HACCP, la certificación en Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control para alimentos, demostrando un compromiso con la calidad y la seguridad alimentaria. Asimismo, en el año 2012 renovaron su imagen, lo que mostró una adaptación inteligente a las necesidades y expectativas de un mercado en constante evolución (Plaza vea, s.f.).

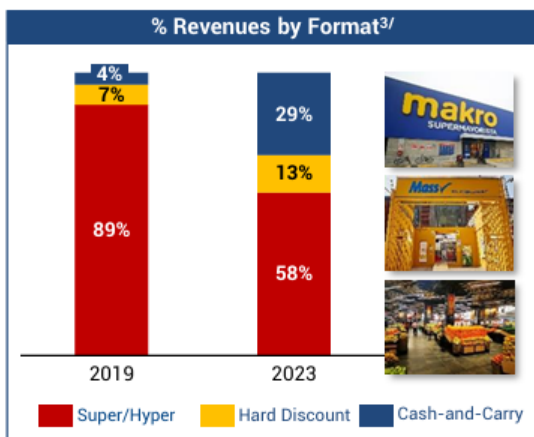
1.2.3. Información financiera relevante

Supermercados Peruanos experimentó un crecimiento del 6.5% en sus ingresos, alcanzando los S/3.1 billones en el trimestre comparado con el año anterior. Este crecimiento se debió en parte a un aumento moderado en las ventas de alimentos. Sin embargo, las ventas de no alimentos disminuyeron, aunque de manera menos pronunciada. Además, Plaza Vea es una de las marcas de Supermercados Peruanos con mejor participación de mercado, puesto que representó el 53% de los ingresos totales en 2023. Sin embargo, esta participación disminuyó en comparación con el año anterior debido a la expansión de un nuevo formato llamado Hard Discount, Mass. Esto propone una modificación en las preferencias de los clientes o una maniobra de diversificación por parte de la empresa para adaptarse a diferentes segmentos del mercado. El margen EBITDA ajustado estable se situó en el 10.5%, explicado

principalmente por la continua dilución de los costos fijos, a pesar del aumento de los gastos operativos por la apertura de nuevas tiendas (InRetail Perú Corp., 2024).

Figura 5

Porcentaje de ganancias según formato



Nota. De Corporate Presentacion March'24 por Inretail, 2024. InRetail Perú Corp. - Corporate Presentation.

En la figura 6 se aprecia la venta referencial del mes de abril por el canal de Agora Shop, la cual asciende a 7.5 millones de soles.

Figura 6

Ventas del mes de abril Agora Shop



Nota. La información se extrajo de una fuente privada, que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De “In Full- Agora OPS-SHOP”, por Agora Shop, 2024.

Tabla 2

Venta perdida valorizada mensual de pedidos no atendidos del mes de abril

<u>subsidiary_name</u>	<u>Venta Perdida Valorizada Mensual</u>	
Plaza Vea Miraflores	S/	695,252.79
Plaza Vea Caminos del Inca	S/	730,905.46
Makro Surco	S/	814,630.02
Plaza Vea Sucre	S/	586,016.02
Plaza Vea San Isidro	S/	673,162.94
Plaza Vea La Molina	S/	536,496.78
Plaza Vea Valle Hermoso	S/	403,460.05
Plaza Vea Cortijo	S/	445,373.17
Plaza vea San Miguel	S/	477,233.94
Plaza Vea Los Olivos	S/	357,187.51
Plaza Vea Ayacucho	S/	94,136.13
Plaza Vea Higuiereta	S/	314,044.26
Plaza vea Primavera	S/	236,780.95
Plaza Vea Colonial	S/	297,806.99
Plaza Vea Pro Comas	S/	247,112.94
Plaza Vea Izaguirre	S/	229,616.22
Plaza Vea Trujillo	S/	187,912.25
Makro Independencia	S/	171,210.41
Plaza Vea Piura	S/	137,670.52
Plaza Vea SJ Lurigancho	S/	155,656.33
Plaza Vea Alameda Sur	S/	139,094.76
Plaza Vea Ejercito	S/	119,901.70
Plaza Vea Chiclayo	S/	108,066.46
	S/	8,158,728.61

En la tabla 2, podemos apreciar la cantidad de venta en soles que pierde por tienda por pedidos incompletos.

1.2.4 Otros detalles relevantes

Plaza Vea cuenta con 3 canales de venta:

- Presencial
- Página Web
- Aplicativo Agora

El despacho a domicilio lo atiende el centro de distribución de la misma empresa. El centro de distribución se encarga de los pedidos que se realizan a través de la página Web, la cual atiende solicitudes de la categoría de nonfood (bazar, hogar y electro de grandes dimensiones), mientras que el aplicativo Agora, una línea de negocio de Intercorp atiende los pedidos de comestibles y nonfood de pequeñas dimensiones.

Agora es un aplicativo (APP) que engloba 3 productos digitales: Agora Pay, Agora Club y Agora Shop. Conforme lo indicado por el Líder de Operaciones (Operation Lead) de Agora, esta línea de negocio, al ser relativamente nueva, cuenta con poca logística tercerizada, también conocida como 3PL, para llevar a cabo el servicio de compra en línea mediante el APP Agora Shop.

Existe una gran demanda de productos que se ofrecen mediante Agora Shop y que no se encuentran exhibidos en las góndolas. Para el Operation Lead de Agora el tiempo utilizado para recolectar los productos es limitado y existe una alta rotación de personal operativo para la ejecución del servicio lo que genera reprocesos. Asimismo, actualmente no se está trabajando en el desarrollo de funcionalidades en el APP que permitan una mejor gestión o rutina de compra al cliente.

Matriz EFI

Tabla 3

Matriz EFI

Factores internos	Importancia	Calificación	Valor
<i>Fortalezas</i>			

Posicionamiento en el mercado	0.18	4	0.72
Amplio surtido de productos	0.07	3	0.21
Diferentes canales de venta	0.06	4	0.24
Diferenciación en precios	0.14	4	0.56
Más de 100 locales a nivel nacional	0.14	4	0.56
<i>Debilidades</i>			
El negocio está en un mercado muy competitivo y sensible al precio	0.05	1	0.05
Es una línea de negocio relativamente nueva con pocos 3PLs en el mercado	0.07	1	0.07
Alta demanda de pedidos con productos no exhibidos	0.05	2	0.10
Tiempo limitado para realizar la recolección de los productos	0.08	2	0.16
No se están desarrollando funcionalidades de mejora para el aplicativo Agora shop	0.10	2	0.2
Alta rotación de personal operativo en primera semana (Shoppers)	0.06	2	0.12
Total	1.00	29	2.99

La empresa tiene fortalezas importantes que le permiten obtener ventajas en el sector en el que se desenvuelve. Sin embargo, respecto a las debilidades tiene diferentes factores a mejorar para atender eficazmente los pedidos a domicilio.

Matriz FODA

Figura 7

FODA – Plaza Vea

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento constante de ventas dentro del sector de food retail moderno en los próximos años	La tensa coyuntura actual genera alta incertidumbre dentro del país
Mayor uso de aplicativos (APP) para realizar compras de productos alimentaciones	La existencia de diferentes marcas en el rubro supermercados
Incremento en el desarrollo de aplicativos que ofrecen servicio de delivery	Ingreso al mercado de nuevos formatos de tiendas se ha incrementado
Concientización de una cultura sostenible	Alianzas de supermercados de la competencia con aplicativos que cuentan con posicionamiento en el mercado de reparto a domicilio
Poder de negociación con proveedores	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posicionamiento en el mercado	El negocio está en un mercado muy competitivo y sensible al precio
Amplio surtido de productos	Es una línea de negocio relativamente nueva con pocos 3PLs en el mercado
Diferentes canales de venta	Alta demanda de pedidos con productos no exhibidos
Diferenciación en precios mediante política de precios bajos	Tiempo limitado para realizar la recolección de los productos
Mas de 100 locales a nivel nacional	No se están desarrollando funcionalidades de mejora para el aplicativo Agora shop
	Alta rotación de personal operativo en primera semana (Shoppers)

1.3. Descripción de la situación problemática

1.3.1. Detalle del problema identificado

La problemática identificada es la imposibilidad de atender al 100% el pedido solicitado por el cliente mediante el canal Agora Shop.

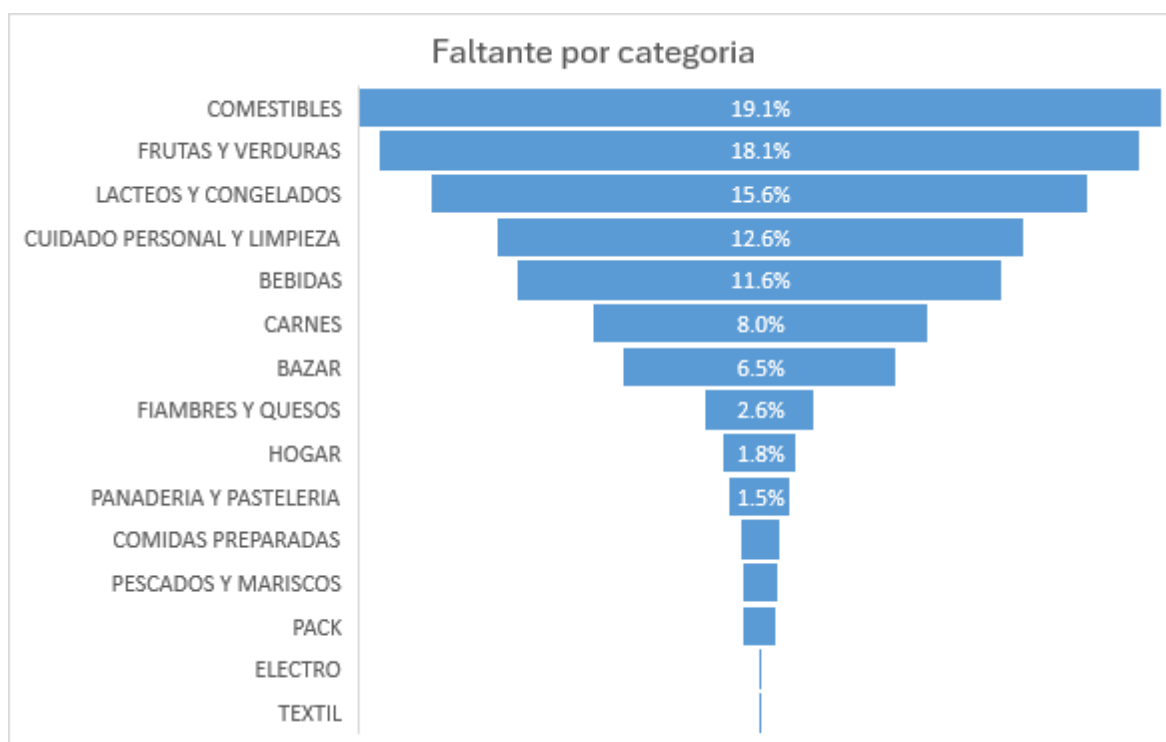
Los pedidos a domicilio solicitados por los clientes mediante el APP Agora Shop, al momento de ser entregados, deben coincidir con el pedido inicial del cliente. Para que ello ocurra los productos solicitados deben estar exhibidos en las góndolas de la sala de ventas. Este lineamiento no se cumple en el 100 % de los pedidos debido que no se viene realizando un trabajo eficiente respecto a:

- Gestión de almacén
- Gestión de abastecimiento
- Gestión de personal
- Gestión de sistemas (APP)

Las principales categorías faltantes en las góndolas son comestibles, frutas y verduras, y lácteos y congelados representando un 53% del total de los faltantes.

Figura 8

Faltantes por categoría



Nota. La información se extrajo de una fuente privada, que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De “In Full- Agora OPS-SHOP”, por Agora Shop, 2024.

Área funcional principal impactada. La problemática identificada se centra en el área de Agora, la cual engloba 3 productos digitales: Agora Pay, Agora Club y Agora Shop. Esta área forma parte de la unidad de negocio Digital de InRetail.

Otras áreas impactadas. Las áreas funcionales relacionadas con la problemática identificada son el área de abastecimiento y el área de almacén, puesto que ambas desempeñan funciones importantes dentro de la cadena de suministro de la organización.

Asimismo, para que Agora cumpla con otorgar un servicio de calidad depende de la gestión que realizan estas dos áreas.

1.3.2. Elementos clave en la situación problemática

Diagrama de causa y efecto. Para analizar la situación problemática se utilizó el diagrama causa-efecto.

Figura 9

Diagrama causa y efecto

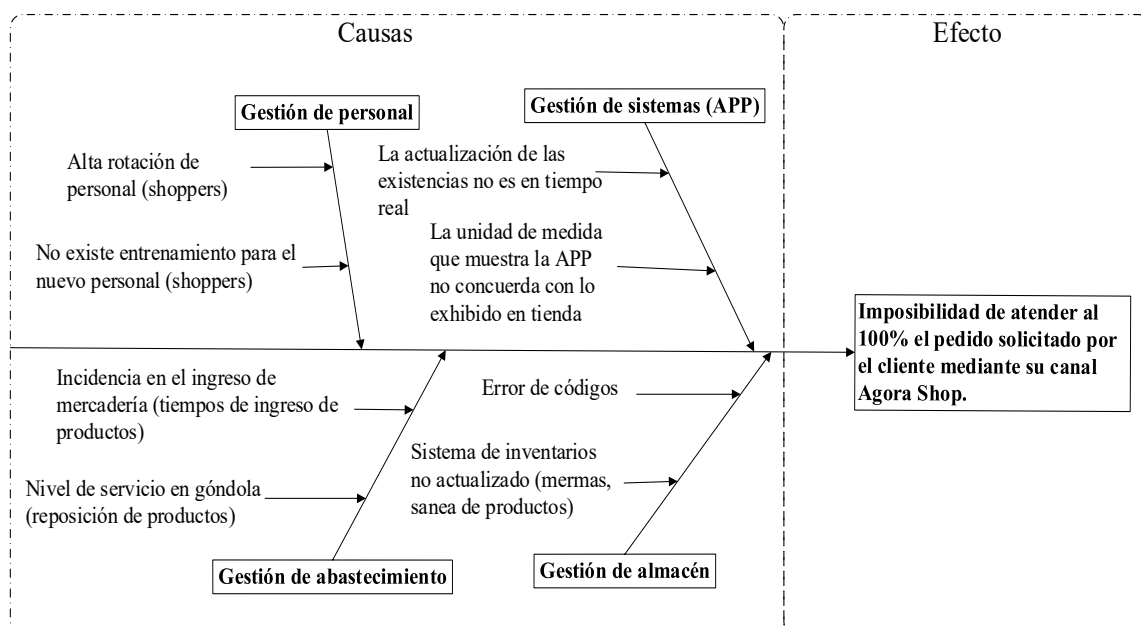
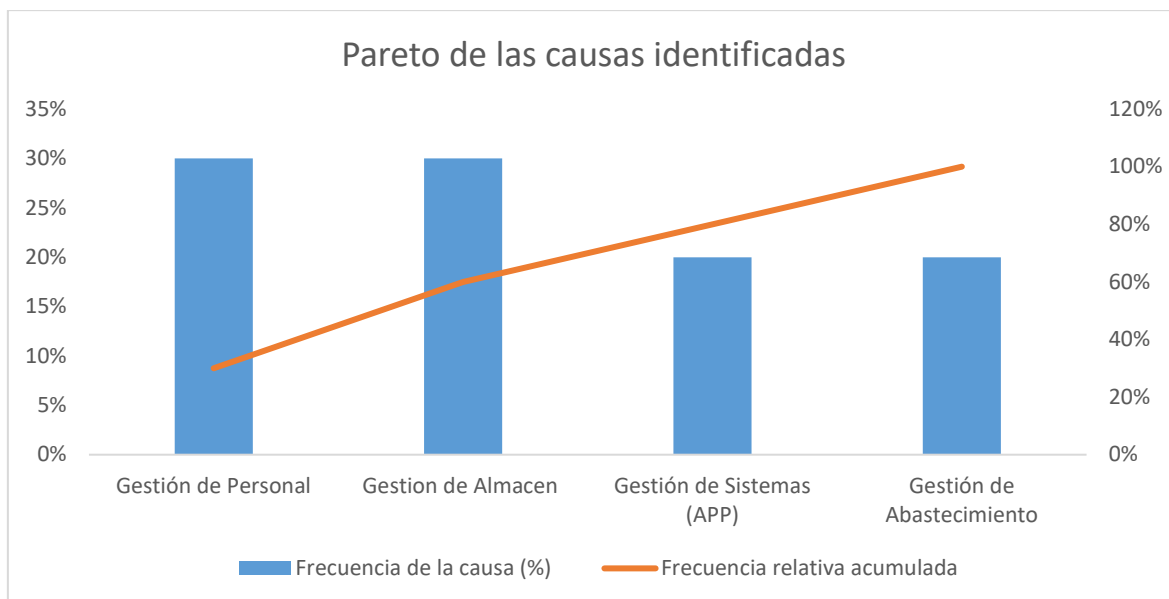


Diagrama de Pareto. Luego de determinar las causas por cada uno de los aspectos claves identificados dentro del problemática, se procedió a realizar un diagrama de Pareto en donde mediante una entrevista al Líder de Operaciones de Agora se obtuvo la frecuencia de ocurrencia de los aspectos analizados.

Figura 10

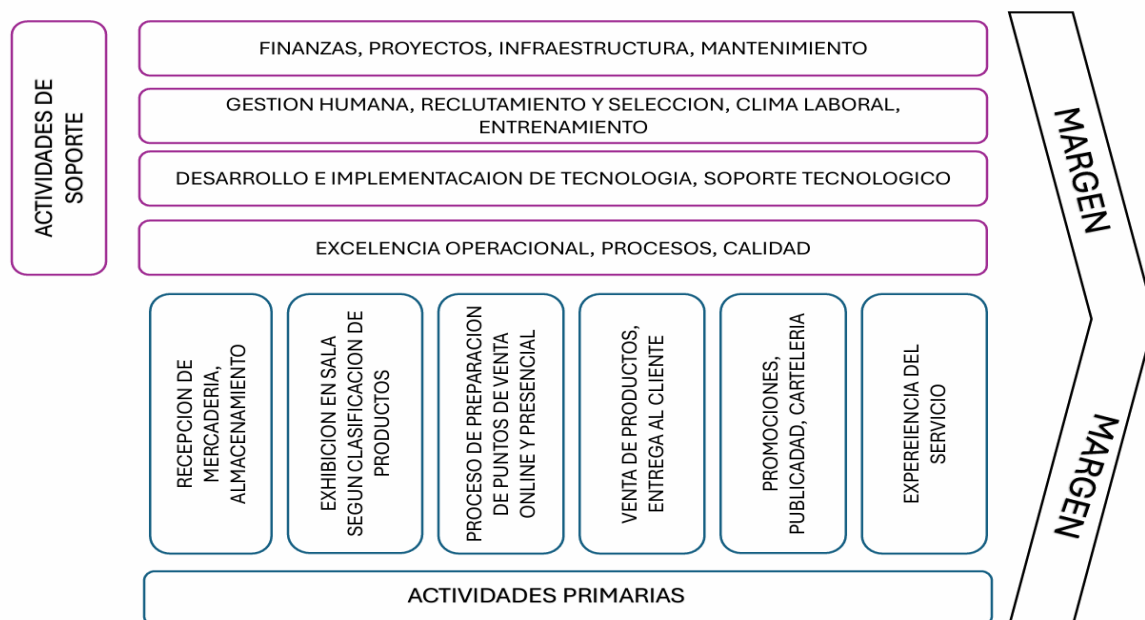
Pareto de las causas identificadas



La figura 10 nos muestra que se debe de trabajar en las causas relacionadas con gestión de personal, gestión de almacén y gestión de sistemas.

El análisis FODA de Plaza Vea muestra que la organización tiene que mejorar varios factores que influyen en la problemática identificada. Estos puntos son: la alta demanda de pedidos con productos no exhibidos, tiempo limitado para realizar la recolección de los productos, alta rotación de shoppers y actualmente la organización no está desarrollando funcionalidades de mejora para el aplicativo Agora Shop.

Cadena de Valor. Las core (primarias) dentro de la cadena de valor de Plaza Vea se basan en brindarle una experiencia de compra al cliente. El surtido de los productos debe estar exhibido en góndola según las especificaciones que el área de Excelencia Operacional, Procesos, Calidad brinda. Dentro de ello se ve la colocación correcta de precios y promociones, dinámicas comerciales y calidad de los productos exhibidos, verificando caducidad y características organolépticas de los productos del área de frescos y abarrotes.

Figura 11*Cadena de valor*

1.3.3. Justificación de la relevancia de la situación problemática

El core de negocios de Plaza Vea es la venta, la cual se afecta directamente por los pedidos incompletos que se generan mediante el aplicativo Agora Shop, ya que los artículos faltantes se quitan de la compra del cliente.

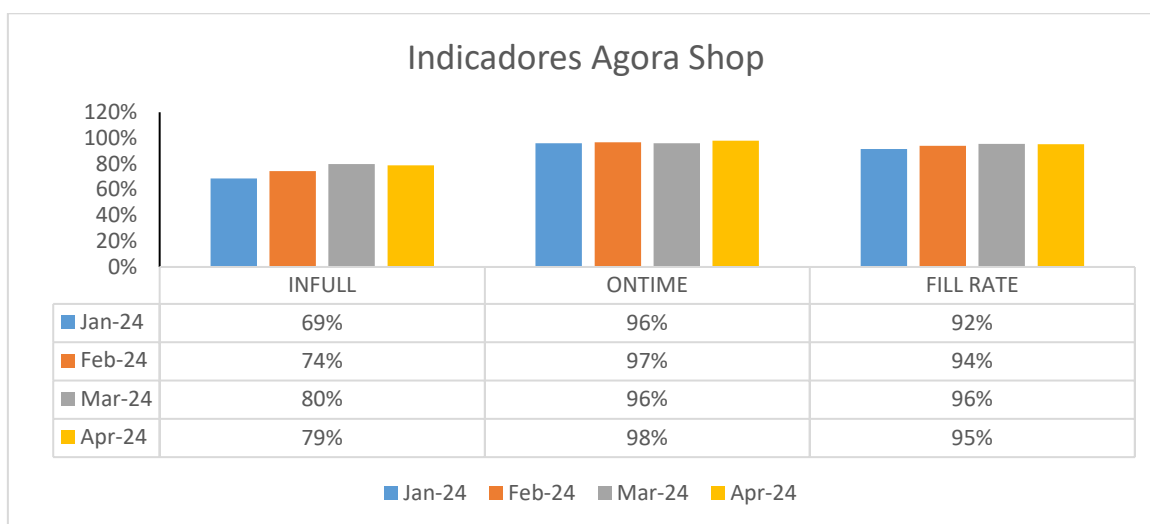
La problemática identificada afecta directamente a las siguientes actividades primarias presentadas en la figura 9: ventas de productos-entrega al cliente y experiencia del servicio, puesto que, al no cumplir con lo requerido por el cliente la calidad del servicio se ve afectada. Asimismo, esto ocasiona que los ingresos de la organización, mediante Agora Shop, se ven afectados, al dejar de vender productos por demoras en la reposición o por falta de stock.

Agora Shop cuenta con 3 indicadores principales: On time, pedidos entregados a tiempo; Fill Rate, porcentaje de cumplimiento de ítems solicitados en un pedido y el indicador Infull o indicador de pedidos incompletos, el cual es resultado de la cantidad de

pedidos incompletos sobre el total de pedidos. Es por ello, que vamos a analizar este indicador.

Figura 12

Indicadores Agora Shop

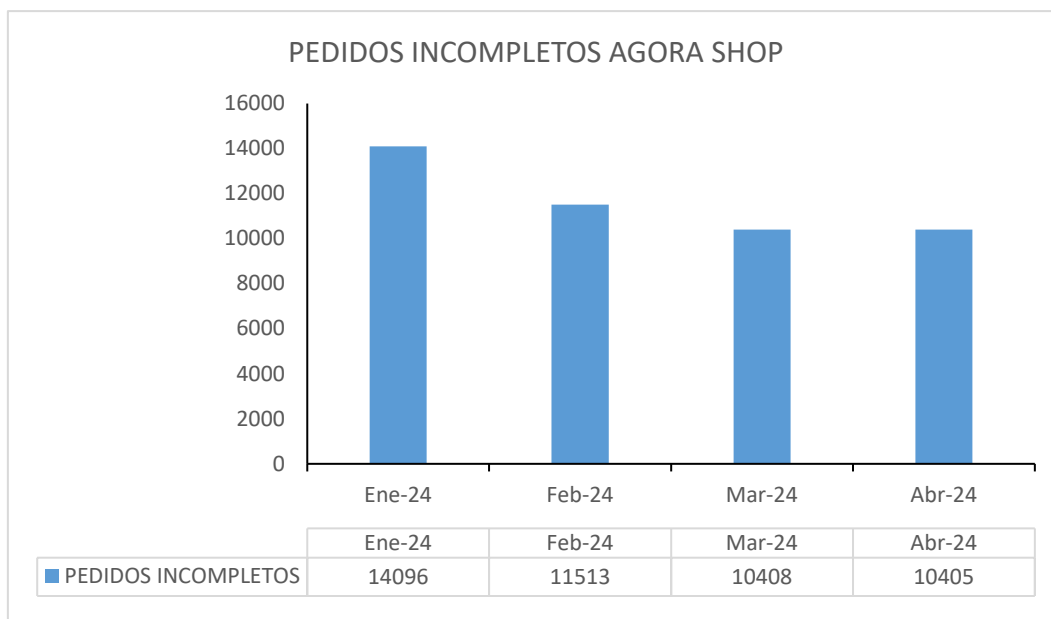


Nota. La información se extrajo de una fuente privada, que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De “In Full- Agora OPS-SHOP”, por Agora Shop, 2024.

Como se puede apreciar en la figura 10 el indicador de venta por delivery se encuentra con bajo desempeño desde el año pasado. El crecimiento de este canal versus el año pasado ha sido de 4.3%, el mismo representa entre un 5% a 10% de la venta total de cada tienda.

Figura 13

Pedidos incompletos por mes-Agora Shop



Nota. La información se extrajo de una fuente privada, que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De “In Full- Agora OPS-SHOP”, por Agora Shop, 2024.

Al mes se tiene más de 10 mil pedidos incompletos a nivel cadena.

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

Para recopilar la información necesaria para llevar a cabo el análisis de la situación problemática identificada se recurrió a analizar los indicadores de gestión (KPI's) reportados por el aplicativo Agora Shop. Adicionalmente, se entregó un listado de preguntas al Operation Lead, de Agora Shop quien brindó datos relevantes relacionados con la gestión de la APP Agora para el servicio de despacho a domicilio (ver anexo 1).

2. Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la solución de la situación problemática

2.1. Marco teórico-conceptual

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

González (2020) implementó una metodología de cuatro pasos para mejorar la gestión de inventarios en una empresa líder en Chile, la cual pertenece al rubro de pernería y tornillería. La implementación del modelo de cuatro pasos tuvo resultados positivos en la organización donde se implementó, ya que la metodología se aplica de manera cíclica y constante. Esto permitió que la empresa se adapte a los cambios de la demanda y que su estrategia organizacional se alinee a un entorno competitivo. Esta investigación es importante puesto que muestra un modelo a seguir para mejorar la administración de inventarios, lo cual es relevante para poder contar a tiempo con los productos o artículos

Theodorou et al. (2022) proponen optimizar costos de inventario mediante un marco basado en datos y en modelos mejorados, centrados en árboles de decisiones, con el propósito de acercar su capacidad a un nivel de producto, para lo cual consideraron esquemas de demanda y parámetros de los lineamientos de reabastecimiento como input. Como resultado los investigadores encontraron que el modelo propuesto es más flexible respecto a los modelos usados para pronosticar la demanda, estimar niveles de inventario, estimar las ventas perdidas y el número de pedidos. Este caso de estudio es relevante, ya que presenta un formato para optimizar costos de inventarios, el cual propone tener políticas o lineamientos que permitan una gestión más eficiente, para contar con disponibilidad de productos evitando la posibilidad de perder ventas.

Batarliené y Jarasūniene (2024) realizaron una investigación cualitativa con el objetivo de conocer cómo ordenar apropiadamente la gestión de almacenes en las organizaciones, con el propósito de identificar los puntos claves para tomar acciones de cambio. Los investigadores concluyen que es importante analizar la gestión de almacenamiento e identificar las áreas en donde se presentan los problemas con el fin de mejorar los procesos. Otra conclusión del estudio es que las organizaciones que replazan, en el área de almacenes, procesos físicos por automatizados obtendrán beneficios, ya que la gestión será más ágil, requiriendo de poco recurso humano para atender las diferentes instalaciones. Esta investigación es importante, pues muestra cómo gestionar el área de almacenes de forma eficiente con un enfoque de mejora continua, el cual se puede aplicar a cualquier empresa comercial.

Parding et al. (2023) realizaron un análisis sobre las condiciones para el aprendizaje en el lugar de trabajo (WPL) en centros laborales altamente transitorios, para cual tomaron como ejemplo el sector de turismo y hostelería en el Ártico. Su investigación arrojó que las condiciones para el aprendizaje en el lugar de trabajo suelen ser insatisfactorias tanto para los colaboradores como para los empleadores, pues ambos concuerdan en que el WPL es necesario para evitar la rotación de personal. Además, los autores indican que las organizaciones ven el WPL como una estrategia de desarrollo empresarial que les permite obtener beneficios. Esta investigación es importante, ya que muestra la importancia de capacitar a los colaboradores dentro las organizaciones en donde existe una tasa alta de rotación. Si bien el estudio se realizó en el sector de turismo y hostelería, los resultados del estudio se pueden aplicar a cualquier tipo de organización.

Semblante et al. (2024) realizaron una investigación para revisar estudios sobre aplicaciones y páginas web de entrega de alimentos en ciudades altamente urbanizadas en

varios países para conocer nuevas áreas de investigación que permitan analizar problemas futuros. Como resultado, concluyeron que las futuras investigaciones se deben centrar en mejorar el diseño y las funciones de las aplicaciones y páginas web de entrega de alimentos para hacerlas más eficientes y efectivas. Este caso de estudio es importante, pues se centra en la mejora de aplicativos y páginas web que otorgan el servicio de delivery de alimentos.

2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos vigentes que puedan utilizarse para enmarcar y/o analizar la situación problemática.

El diagrama de causa – efecto (Ishikawa). El diagrama de causa-efecto o diagrama de espina de pescado, como se conoce por su forma, nos muestra gráficamente que todo problema tiene una causa, la cual puede estar inmersa a lo largo de todo un proceso. El objetivo de esta herramienta es identificar de dónde surgen las tareas o acciones que conforman la problemática identificada. Este modelo de análisis, al ser gráfico permite identificar en una hoja de papel todas las alternativas posibles asociadas a la causa de un problema, a su vez, es muy simple y fácil de desarrollar (Sánchez y Martines, 2023).

Análisis ABC. Benítez et al. (2022), nos señalan que el análisis o método ABC permite relacionar cada artículo a una categoría vinculando dicho artículo a la importancia que tiene en el inventario. Además, optimiza la distribución de inventarios y permite identificar estrategias en función del valor y la variabilidad de la demanda. Es decir, que este método de análisis permite categorizar los productos en función de su impacto en las ventas generales de la organización. Actualmente es vital que las organizaciones cuenten con una cadena de suministro ordenada.

Análisis de Datos (KPI's). Los KPI's (Key Performance Indicators), son indicadores de gestión que se utilizan para medir el desempeño de una organización con el

fin de verificar si se están logrando los objetivos proyectados o si la empresa se está dirigiendo al infortunio, en caso no se cumpla con los indicadores de rentabilidad, liquidez entre otros. Los KPI's deben de adaptarse al negocio y tener un seguimiento eficaz, puesto que una buena gestión de KPI's ayuda a adelantar problemas futuros y nos permiten identificar de forma rápida que es lo que no está funcionando en la organización (Montoya, 2020).

2.2. Alternativas propuestas

2.2.1. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Alternativa 1. Revisión y mejora de los procesos en el área de almacén. Conforme la información recopilada, en el capítulo 1, la gestión del área de almacén en Plaza Vea está presentado errores que generan que los pedidos requeridos mediante el aplicativo Agora Shop no se entreguen conforme lo requerido, inicialmente, por los consumidores. Esto impacta en la satisfacción de los clientes, así como en el objetivo estratégico de Plaza Vea puesto que se presentan problemas en el reabastecimiento de productos en la sala de ventas. En tal sentido, se propone revisar y mejorar los procesos establecidos para el área de almacén. Esto permitirá identificar las causas de las demoras en la reposición de productos, así como las causas de la falta de stock, para posteriormente trabajar en mejorar el o los procesos revisados, con la finalidad de agilizar la recolección de productos y la entrega de pedidos, sin faltantes, que se solicitan a través de Agora Shop.

Batarliené y Jarasūniene (2024) indican que es importante analizar constantemente la gestión de almacén con el objetivo de identificar las áreas en donde se presentan problemas, con el fin de mejorar los procesos.

Alternativa 2.- Establecer un proceso de capacitación para el personal a cargo de la atención de los pedidos realizados a través de Agora Shop. Como se menciona en el análisis desarrollado en el capítulo 1 el personal (shoppers) a cargo de recolectar los productos requeridos por los clientes mediante el aplicativo Agora Shops no reciben capacitaciones lo que genera desconocimiento al momento de atender pedidos que presentan algún inconveniente (productos no exhibidos, unidades de peso diferentes). La falta de capacitación es un problema que involucra tanto al personal nuevo, como al personal que ya tiene tiempo trabajando en el puesto de shopper.

El aprendizaje en el lugar de trabajo es de vital importancia para las organizaciones, ya que es una estrategia de desarrollo empresarial que le permite a las empresas obtener beneficios y evitar la rotación de personal (Parding et al. 2023).

Por lo expuesto, se propone contar con un proceso de capacitación para el personal a cargo de atender los pedidos solicitados por el canal Agora Shop, como parte del aprendizaje en el centro de labores. Además, esta propuesta ayudaría a mitigar la alta rotación de personal. El contar con personal capacitado permitirá agilizar la recolección de productos y evitar la entrega de pedidos incompletos, ya que el entrenar al colaborador le brinda herramientas que le permiten gestionar de forma efectiva los pedidos de los clientes. Esta alternativa propuesta a su vez impacta positivamente en el cumplimiento del objetivo estratégico de la organización, puesto que para alcanzarlo se necesita contar con personal altamente calificado en todos los niveles de la empresa.

Alternativa 3. Mejorar la funcionalidad del aplicativo Agora Shop. Una de las causas, que se mencionan en el capítulo 1, por la cual no se cumple con la entrega de pedidos completos mediante el aplicativo Agora Shop es que muchos productos que se ofrecen en el aplicativo no se encuentran en stock dentro de la tienda, por consiguiente, no se cumple con

entregar el pedido original del cliente. Actualmente el APP Agora Shop no actualiza en tiempo real el inventario existente en tienda. Por tal motivo, se propone revisar y mejorar las funcionalidades del aplicativo Agora Shop con el propósito de que converse con el stock real de las tiendas, esto permitirá minimizar la cantidad de pedidos incompletos que actualmente se atienden por el aplicativo de compra de Plaza Vea. Cabe mencionar que el impacto en el objetivo estratégico de la organización es relevante, puesto esta alternativa de mejora se alinea directamente con brindar un servicio de calidad cumpliendo con las necesidades de los clientes.

Semblante et al. (2024) indican que las investigaciones aplicadas y sistemas web de entrega de alimentos deben centrarse en mejorar el diseño y las funciones de estos sitios de pedidos, con la intención de hacerlas más eficientes y efectivas. 3. Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión.

3. Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas y selección

3.1.1. Indicadores (KPI's) propuestos por cada alternativa de solución

Tabla 4

Propuesta de indicadores KPI's

Tipo de KPI's	KPI's	Fórmula	Meta	Frecuencia de medición
Financiero	Porcentaje de ventas no realizadas mediante Agora Shop	Total de ventas no realizadas/Total de ventas	$\leq 5\%$	Mensual
No financiero	Porcentaje de pedidos incompletos - Agora Shop	Total de pedidos incompletos/ total de pedidos	$\leq 10\%$	Mensual

Porcentaje de ventas no realizadas mediante Agora Shop. Conocer el porcentaje de ventas no realizadas a través del canal Agora Shop le permite a la organización tener conocimiento del total de ingresos que deja de recaudar en un determinado periodo de tiempo. Las ventas no realizadas deben de ser analizadas para conocer las causas por las que el cliente no culminó la compra.

Plaza Vea tiene la visión de “ser la primera opción de compra para los peruanos” (Plaza Ve a s. f.), por lo cual se ha trazado diversos objetivos para alcanzar su meta. Uno de los objetivos estratégicos de Plaza ves es “ser el retail más confiable en el Perú”. Conforme al análisis realizado en el capítulo 1 la empresa se encuentra en un mercado muy competitivo. Sin embargo, una oportunidad relevante para la organización es que actualmente la compra de productos mediante aplicativos ha incrementado y Plaza Ve a cuenta con una línea de negocio que puede dar soporte a estas nuevas necesidades de los consumidores. Por

consiguiente, es importante contar con un indicador financiero que otorgue información relevante para la toma de decisión en busca de incrementar las ventas y mejorar la calidad de servicio de Agora Shop.

Porcentaje de pedidos incompletos en Agora Shop. El porcentaje de pedidos incompletos conllevará al análisis de las causas por la cuales no se pudo atender el requerimiento inicial del cliente. Esto otorga información importante para la toma de decisión en relación con el servicio y la funcionalidad que ofrece este canal de venta con el que cuenta Plaza Vea. Cabe mencionar, que este indicador ya se encuentra implementado en la organización. Sin embargo, se considera importante para el análisis de las propuestas de solución, ya que está directamente alineado con la problemática identificada. Esto se puede observar a detalle en el capítulo 1.

En consecuencia, este KPI, no financiero, no sólo permite conocer el porcentaje de pedidos incompletos requeridos por Agora Shop, además, es una herramienta de medición, a futuro, para verificar si la implementación de alguna de las alternativas de mejora propuesta ha sido efectiva.

3.1.2. Impacto de las alternativas de solución propuestas en la organización

Alternativa 1. Revisión y mejora de los procesos en el área de almacén. Otorgar un servicio de calidad diseñando e implementando procesos eficaces y eficientes que le permita a la organización optimizar tiempos y costos.

Alternativa 2.- Establecer un proceso de capacitación para el personal a cargo de la atención de los pedidos realizados a través de Agora Shop. Promover e implementar una cultura de aprendizaje en la organización, así como promover el compromiso en los colaboradores que atienden los pedidos por el canal de Agora Shop, mitigando la tasa de rotación de personal.

Alternativa 3. Mejorar la funcionalidad del aplicativo Agora Shop. Incremento en las ventas mediante el canal de Agora Shop al ofrecer un servicio de calidad a los consumidores.

3.1.3. Plazos

Alternativa 1. Revisión y mejora de los procesos en el área de almacén. En relación con los plazos la alternativa 1 se estiman 3 meses para su desarrollo e implementación. El área a cargo de liderar esta propuesta es la de Excelencia Operacional, Procesos y Calidad.

Alternativa 2.- Establecer un proceso de capacitación para el personal a cargo de la atención de los pedidos realizados a través de Agora Shop. Respecto a los plazos planteados para la alternativa 2, se requiere de 2 meses que incluye sesiones de consultoría más el desarrollo e implementación del proceso de capacitación.

Alternativa 3. Mejorar la funcionalidad del aplicativo Agora Shop. El plazo estimado para la alternativa 3 es de 3 meses para el desarrollo de las funcionalidades de mejora que requiere el software de Agora Shop.

3.1.4. Evaluación de las alternativas de solución propuestas

A continuación, se analiza cada uno de los factores relacionados con las alternativas de solución propuestas:

Tabla 5

Descripción de viabilidad, costos, recursos y plazos de las alternativas de solución propuestas

Alternativas	Viabilidad	Costo	Recursos	Plazo
1.-Revisar y mejorar los procesos en el área de almacén	Es viable en costo y tiempo. La empresa cuenta con personal que puede liderar este tipo de proyectos.	HH.EE. 25% Adicional	Económico Humano	3 meses

2.-Establecer un proceso de capacitación para el personal a cargo de la atención de los pedidos realizados a través del aplicativo Agora Shop	Es viable en costo y tiempo. El área de Agora no cuenta con personal que realice este tipo de funciones, se tendría que tercerizar a través de una consultoría.	S/. 22,000	Económico Humano	2 meses
3.-Mejorar la funcionalidad del aplicativo Agora Shop	Es viable en costo y tiempo. El servicio se tendría que tercerizar.	S/. 52,000	Humano Tecnológico Económico	3 meses

3.2. Selección de la alternativa óptima

Figura 14

Evaluación de las alternativas de solución propuestas

Factores o criterios de éxito	Peso	KPI's Alternativa 1		KPI's Alternativa 2		KPI's Alternativa 3	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
KPI financiero	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64
KPI no financiero	0.16	4	0.64	4	0.64	5	0.8
Viabilidad	0.12	5	0.60	3	0.36	3	0.36
Impacto en la organización	0.17	4	0.68	3	0.51	4	0.68
Costos	0.13	5	0.65	3	0.39	4	0.52
Recursos	0.13	5	0.65	3	0.39	3	0.39
Plazos	0.13	5	0.65	4	0.52	4	0.52
Total	1.00		4.51		3.29		3.91

Como se visualiza en la figura 14 la alternativa de solución seleccionada para abordar la problemática identificada es la alternativa 1 – Revisar y mejorar los procesos del área de almacén.

La alternativa elegida cuenta con calificaciones altas en los diversos factores evaluados. Esto se debe a que el desarrollo e implementación de esta propuesta de solución no requiere contrataciones externas, pues la organización cuenta con un área especializada en procesos, lo cual implica minimizar recursos y costos en relación con las otras dos alternativas propuestas. Asimismo, el impacto en la organización es relevante pues al

mejorar los procesos del área de almacén se mejora la gestión de existencias (stock en tienda) disminuyendo los pedidos incompletos solicitados mediante Agora Shop, se podrá mitigar la demora en la reposición de artículos y por consiguiente, habrá una mejora en los tiempos de recolección de productos.

3.3. Implicancias de la decisión en la organización

3.3.1. Implicancias operativas

La revisión y mejora de los procesos en el área del almacén permitirá optimizar los tiempos y costos de los procesos operativos en dicha área.

3.3.2. Implicancias administrativas

La revisión y mejora de los procesos en el área de almacén impactará positivamente en la gestión administrativa, puesto que ayudará a optimizar los procesos del área, además, al contar con indicadores de gestión se podrá medir constantemente la eficacia de las mejoras implementadas.

3.3.3. Implicancias financieras

La revisión y mejora de los procesos del área de almacén permitirá realizar una gestión más eficiente, esto impactará de forma positiva en los ingresos de tienda a través del canal Agora Shop, puesto que este canal de venta requiere del soporte del área de almacén para cumplir tanto con los tiempos de atención ofrecidos como con la entrega de pedidos completos.

3.4. Recomendaciones para problemáticas similares

3.4.1 Recomendaciones para la implementación de la alternativa elegida

Elaborar un plan de comunicación hacia todas las partes interesadas para que se informen de los cambios y las mejoras realizadas en los procesos del área de almacén. Asimismo, es importante capacitar a los colaboradores asegurándose que hayan

comprendido sus funciones y responsabilidades, actualizar la documentación y sistemas necesarios para que el proceso se desarrolle con eficacia y eficiencia.

Monitorear la efectividad de las mejoras propuestas para identificar cualquier problema y trabajar en la mejora continua de la calidad. Si las organizaciones se enfocan en la mejora continua asegurarán el éxito deseado en lo que respecta a implementación de procesos. (Biskic, s. f)

3.4.2 Recomendaciones para abordar situaciones problemáticas futuras

Realizar un diagnóstico de la situación actual para identificar las causas que ocasionan la problemática identificada. Esto permitirá a la organización saber hacia dónde destinar recursos para llevar a cabo el desarrollo y la implementación de la mejora. Una recomendación es aplicar la metodología Lean, para mejorar procesos, puesto que ha demostrado ser efectiva, eliminando lo que no agrega valor en un proceso. Esta metodología busca la causa principal del problema para establecer planes de mejora orientados a solucionar la problemática identificada (Paniagua, 2024).

Evaluar y monitorear constantemente los KPI's establecidos por la organización pues los resultados obtenidos permiten conocer si la empresa viene realizando una gestión efectiva y eficiente. Los KPI's son indicadores de gestión que miden el desempeño de una organización con el objetivo de verificar si los objetivos planteados se están logrando o no (Montoya, 2020).

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La problemática identificada dentro de Plaza Vea se centra en cuatro factores: gestión de almacén, gestión de abastecimiento, capacitación de personal (shoppers) y mejoras en la funcionalidad del aplicativo Agora Shop.

El marco teórico analizado brindó diferentes alternativas de solución frente a la problemática planteada. Los artículos científicos estudiados proponen diversos modelos de mejora para la gestión de almacén, la gestión de inventarios, la gestión de personal, así como, mejoras de aplicativos que dan el servicio de delivery de alimentos.

La evaluación a las alternativas de solución planteadas dio como resultado que la organización debe enfocarse en revisar y mejorar los procesos del área de almacén. Esta alternativa busca optimizar tiempos en la gestión que se viene realizando actualmente en dicha área. El desarrollo e implementación efectiva de esta propuesta no sólo mejorará la gestión, además, impactará positivamente en la gestión de reposición y recolección de productos, así como, en la calidad del servicio que brinda Plaza Vea mediante Agora Shop.

Recomendaciones

Se recomienda establecer, medir y analizar frecuentemente KPI's. Asimismo, es importante revisar, cada determinado tiempo, los procesos de las organizaciones y contar con un sistema de registro de incidencias. Esto aplica para empresas similares o que se encuentren en un mercado diferente al de Plaza Vea, pues lo antes mencionado les permite conocer hacia donde deben dirigir sus recursos para mejorar la calidad de su servicio y aumentar la satisfacción de sus clientes.

La dificultad para entrevistar a ejecutivos de la empresa, así como el manejo de información reservada por parte de la organización fueron limitantes en el presente caso de estudio. Se recomienda identificar los riesgos que se puedan presentar durante el desarrollo de la investigación, con el objetivo de contar con toda la información necesaria para analizar el problema a solucionar.

Para implementar la alternativa de solución seleccionada se recomienda que la empresa desarrolle un plan de comunicación para informar lo relativo al proyecto de mejora a las partes interesadas.

Para implementar la alternativa de solución propuesta se recomienda que Plaza Vea monitoree la efectividad de los procesos mejorados a través de la medición de indicadores, para actuar frente a cualquier desviación presentada y alcanzar las metas proyectadas.

Referencias

- Batarlienè, N. & Jarasūniene, A. (2024). Mejora de la calidad de Procesos de almacenamiento en el contexto del sector logístico. *Sostenibilidad*, 16, 2595. <https://doi.org/10.3390/su16062595>
- Benítez, G., Cruz, M. & Valdez, M. (2022). *Herramientas y técnicas de aplicación logística para áreas estratégicas de la cadena de suministro (Casos prácticos)*. Editorial Ítaca https://www.google.com.pe/books/edition/Herramientas_y_t%C3%A9cnicas_de_aplicaci%C3%B3n/gQ1qEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Biskic, Filip (s.f). *Implementación de Procesos con Éxito en su Organización*. BOC GROUP. <https://www.boc-group.com/es/blog/bpm/abrazando-el-cambio-una-guia-para-la-implementacion-de-procesos-y-la-gestion-del-cambio-2#:~:text=La%20implementaci%C3%B3n%20efectiva%20de%20los,sus%20operaciones%20y%20mantenerse%20competitivas>
- Gestión (2023, 22, julio). *¿Qué rubro lidera las ventas en sector retail?*. <https://gestion.pe/economia/que-rubro-lidera-las-ventas-en-sector-retail-en-peru-camara-de-comercio-de-lima-ccl-supermercados-wong-metro-tottus-precio-uno-plaza-vea-vivanda-noticia/>
- González, A. (2020). Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva. [An inventory management model based on competitive strategy] *Ingeniare: Revista Chilena De Ingeniería*, 28(1), 133-142. <https://www.proquest.upc.elogim.com/scholarly-journals/un-modelo-de-gestión-inventarios-basado-en/docview/2428570444/se-2>
- Gob.pe (2024). *Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual*. <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/normas-legales/1244218-29571>
- InRetail Perú Corp. (2022). *Sustainability Report 2022*. <https://www.inretail.pe/Reporte%20de%20Sostenibilidad/1118/>
- InRetail Perú Corp. (2024, 19, marzo). *Documento de Información Anual 2023*. <https://inretail.pe/Annual%20Shareholder/33/>
- Ipsos (2024, 06, marzo). Encuesta: Percepciones sobre la Democracia y Crisis Política en el Perú 2024. <https://www.ipsos.com/es-pe/encuesta-percepciones-sobre-la-democracia-y-crisis-politica-en-el-peru-2024>
- Ipsos (2024, 21, marzo). [Evento] El consumidor 2024. <https://www.ipsos.com/es-pe/evento-el-consumidor-2024>

- Merco (2023). *Ranking sector 2023*. https://intercorpretail.sharepoint.com/sites/SP-SPSABI/operaciones/getp/gestion_operativa/SitePages/Reporte-de-Gesti%C3%B3n.aspx
- Montoya, F. (2020). *Retail de Éxito, venta al por menor rentable con KPI's*. Grupo Editorial Círculo Rojo SL. https://www.google.com.pe/books/edition/Retail_de_%C3%89xito_venta_al_por_menor_rent/LrjNEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&pg=PA1&printsec=frontcover
- Neyra, J. (2024, 31 de marzo). *El 60% de las empresas en América Latina están incorporando la IA en sus operaciones*. Valora Analitk. <https://www.valoraanalitk.com/el-60-de-las-empresas-en-america-latina-estan-incorporando-la-ia-en-sus-operaciones/>
- Paniagua Gómez-Álvarez, Rafael (2024). *FILOSOFÍA LEAN. Conceptos y principios*. Editorial ESIC. https://www.google.com/books/edition/_/NSr8EAAAQBAJ?gbpv=1
- Parding, Karolina; Ek Styven, Maria & Näppä Lulea, Anna Tekniska (2023). Workplace learning in transient workplaces: the tourism and hospitality industry in the Arctic región. *Journal of Workplace Learning* ,35, 9, pp. 259-27. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-02-2023-0032/full/html>
- Perú Retail (2024, 6, abril). *Supermercados prevén un crecimiento sostenido para el 2024: ¿Qué factores los impulsarán?* <https://www.peru-retail.com/supermercados-en-peru-preven-un-crecimiento-sostenido-para-el-2024-que-factores-los-impulsaran/>
- Plaza Vea (s.f.). *Nosotros*. <https://www.plazavea.com.pe/nosotros>
- Sánchez Salina, Silvia & Martines Lao, Juan Antonio (2023) *Manual de presentaciones de Control de Calidad y Certificaciones Industriales para el Master en Ingeniería Industrial*. Editorial Universidad de Almería. https://www.google.com.pe/books/edition/Manual_de_presentaciones_de_Control_de_C/2ASwEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&pg=PA1&printsec=frontcover
- Semblante, Clark James; Catanduanes, Rogena; Martin, Adrian; Radaza, King Jehu II; Bokingkito, Paul Jr. & Velasco, Lemuel Clark (2024) Food Delivery Service Applications in Highly Urbanized Cities: A Scoping Review. *International Journal of Computing and Digital Systems*. <http://dx.doi.org/10.12785/ijcds/150159>
- Tottus (s.f). *Nuestra empresa*. <https://www.falabella.com.pe/falabella-pe/page/sobre-falabella-com>
- Theodorou, Evangelos; Spiliotis, Evangelos & Assimakopoulos, Vassilios (2023). Optimizing inventory control through data-driven and model-independent framework. *EURO Journal on Transportation and Logistics*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.ejtl.2022.100103>

Anexo 1

Transcripción de entrevista al Operation Lead, de Agora Shop

Fecha de la entrevista: 20/04/2024

Medio: WhatsApp

1. ¿Agora es una línea de negocio de Intercorp o Plaza Vea?

Respuesta: Agora es una línea de negocio de Intercorp. Pertenece a lo que se conoce como super app y engloba 3 productos digitales por ahora: Agora Pay, ahora club y Agora Shop.

2. ¿Cuál es su misión y visión como Agora?

Respuesta: Visión: Ser la mejor super app del Perú.

Misión: Llevar prosperidad y desarrollo a los peruanos a través de los medios digitales.

3. ¿Dentro del sector económico en el que se encuentra esta línea de negocio, ¿que consideran relevante respecto a aspecto social, político, económico y cultural?

- Social: que sea una super app para todos.
- Económico: que genere beneficios por el uso de la aplicación.
- Cultural: que pueda recoger la variedad cultural del país y plasmarla en los productos de la super app.

4. Actividades relevantes de la línea de negocio. ¿Solo es el delivery de productos?

Respuesta: Agora shop como tal, si, sólo es delivery de productos. Agora como super app tiene más productos que son los detallados en la primera pregunta.

5. ¿Qué aspectos financieros consideran relevantes?

Respuesta: Aspectos financieros: mantener un buen costo por pedido y trabajar para que los gastos estén muy relacionados y en línea con el presupuesto Y P&L

6. ¿Cuáles consideran que son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

Respuesta:

Fortalezas

- Nuestra promesa de entrega (60min)
- Disponibilidad de tiendas donde se puede hacer el picking y delivery
- Variedad de productos

Debilidades

- El negocio está en un mercado muy competitivo y sensible al precio
- Es una línea de negocio relativamente nueva con pocos 3PLs en el mercado

Oportunidades

- La exploración de otras formas de entrega, y servicios a prestar (delivery express, entrega prioritaria, etc.)

Amenazas

- El crecimiento del sector a pasos agigantados que puede menguar el nivel de servicio

7. ¿Qué problemáticas relevantes, actualmente, tiene Agora?

Respuesta:

- Encontrar un 3PL que de un servicio impecable.
- Desarrollo de funcionalidades en la app que permitan una mejor gestión o rutina de compra al cliente.
- Capacitación y desarrollo de cultura de servicio en los recursos on demand.

- Perfil de shoppers y drivers aún por desarrollar.

8. ¿En qué área consideran que se encuentra enfocada esta problemática?

Respuesta:

- Servicio al cliente.
- Experiencia y post venta.
- Tecnología y producto.
- Comercial.

9. ¿Qué actividades se ven impactadas por la problemática identificada?

Respuesta:

- Adquisición de nuevos usuarios.
- Retención y frecuencia de compra de usuario activos
- Proceso operativo integral (shopping y delivery)

Anexo 2

Nombre del Artículo Científico	Autor(es)	REVISTA	Cuartil
Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva	Adolfo González	Ingeniare	Q4
Optimizing inventory control through a data-driven and model-independent framework	Evangelos Theodorou, Evangelos Spiliotis y Vassilios Assimakopoulos	EURO Journal on Transportation and Logistics	Q1
Improving the Quality of Warehousing Processes in the Context of the Logistics Sector	Nijole Batarliene y Aldona Jarašuniene	Sustainability	Q2
Workplace learning in transient workplaces: the tourism and hospitality industry in the Arctic region	Karolina Parding, Maria Ek Styen, Frida Lindström y Anna Näppä	Journal of Workplace Learning	Q2
Food Delivery Service Applications in Highly Urbanized Cities: A Scoping Review	Clark James Semblante, Rogena Catanduanes, Adrian Martin, King Jehu II Radaza, Paul Jr Bokingkito y Lemuel Clark Velasco	International Journal of Computing and Digital Systems	Q4