



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

“Propuesta de plan estratégico para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter S.A, Nuevo Chimbote, 2020”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORES:

Castillo Huamán, Sherilyn Briggite (ORCID: 0000-0003-3139-9280)

Oliveros Cabanillas, Rodrigo Alexander (ORCID: 0000-0001-6280-2074)

ASESOR:

Mgr. Williams Esteward Castillo Martinez (ORCID: 0000-0001-6917-1009)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Organizacional

CHIMBOTE – PERÚ

2020

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio ser sus hijos, son los mejores padres.

A nuestros hermanas (os) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. Gracias a nuestros padres, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Privada Cesar Vallejo por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, al ingeniero Williams Castillo tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su conocimiento y paciencia.

Índice de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÒRICO	6
III. METODOLOGÌA.....	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variables y operacionalización	12
3.3. Población, muestra y muestreo	13
3.5. Procedimientos.....	16
3.6. Métodos de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	18
IV. RESULTADOS.....	20
4.1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Promart Homecenters - Nuevo Chimbote 2020.....	20
4.2. Determinar el nivel de desempeño inicial de los colaboradores de la empresa Promart Homecenters - Chimbote 2020.....	25
4.3. Propuesta de plan estratégico de la empresa Promart Homecenters - Nuevo Chimbote 2020.....	33
V. DISCUSIÓN.....	50
VI. CONCLUSIONES.....	55
VIII. RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</i>	15
<i>Tabla 2. Método de análisis de datos.</i>	17
<i>Tabla 3. Indicadores de tiempos del proceso de ventas en la empresa Promart Homecenter.</i>	25
<i>Tabla 4. Resumen de cantidad de colaboradores según áreas de la empresa Promart Homecenter.</i>	25
<i>Tabla 5. Resumen de ventas de la empresa Promart Homecenter desde Octubre 2019 - Marzo 2020.</i>	26
<i>Tabla 6. Resumen del método de Wenstinghouse aplicado a los colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenter.</i>	30
<i>Tabla 7. Resumen de productividad de mano de obra y eficacia de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter S.A.</i>	32
<i>Tabla 8. Validación de la misión de la empresa Promart Homecenter S.A.</i>	34
<i>Tabla 9. Validación de la visión de la empresa Promart Homecenter S.A.</i>	35
<i>Tabla 10. Resumen de los factores internos que afectan al área de ventas de la empresa Promart Homecenter – Chimbote.</i>	36
<i>Tabla 11. Resumen de los factores externos que afectan al área de ventas de la empresa Promart Homecenter – Nuevo Chimbote.</i>	39
<i>Tabla 12. Resumen de puntuación obtenida en la matriz CPE.</i>	41
<i>Tabla 13. Aplicación de la matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción).</i>	42
<i>Tabla 14. Incentivos según el cumplimiento de ventas de los trabajadores de la empresa Promart Homecenter.</i>	46
<i>Tabla 15. Inversión en la aplicación del planeamiento estratégico a través de incentivos.</i>	48
<i>Tabla 16. Valor actual neto de la inversión para la implementación de la propuesta de plan estratégico.</i>	49
<i>Tabla 17. Matriz de operacionalización de variables.</i>	65
<i>Tabla 18. Registro de quejas de la empresa Promart Homecenter S.A en el periodo Octubre 2019 - Marzo 2020.</i>	68
<i>Tabla 19. Resumen de problemas encontrados en la empresa Promart Homecenter S.A.</i>	69

<i>Tabla 20. Resumen de principales problemas en el área de venta de la empresa Promart Homecenter S.A</i>	70
<i>Tabla 21. Registro de colaboradores de todas las áreas de la empresa Promart Homecenter</i>	71
<i>Tabla 22. Registro de colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenter, en el periodo Octubre 2019- Marzo 2020</i>	76
<i>Tabla 23. Encuesta para medir el nivel de Motivación Laboral de los colaboradores en la empresa Promart Homecenter.</i>	78
<i>Tabla 24. Respuestas del cuestionario de Motivación laboral de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter S.A</i>	80
<i>Tabla 25. Evaluación del cuestionario para medir el nivel de Motivación de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter según cada tipo de pregunta</i>	81
<i>Tabla 26. Cuestionario para medir el nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores en la empresa Promart Homecenter S.A</i>	82
<i>Tabla 27. Respuestas del cuestionario de Satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter S.A</i>	83
<i>Tabla 28. Evaluación del cuestionario para encontrar en nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter S.A, según cada tipo de pregunta</i>	84
<i>Tabla 29. Cálculo del número de observaciones necesarias para el estudio de tiempo</i>	86
<i>Tabla 30. Tiempo estudio de tiempo del area de ventas de la empresa Promart Homecenter</i>	87
<i>Tabla 31. Tiempo estandar del area de ventas de la empresa Promart Homecenter</i>	90
<i>Tabla 32. Productividad de mano de obra y eficacia del mes de octubre en la empresa Promart Homecenter S.A</i>	92
<i>Tabla 33. Productividad de la mano obra y eficacia del mes de noviembre en la empresa Promart Homecenter S.A.</i>	93
<i>Tabla 34. Productividad de la mano de obra y eficacia del mes de diciembre en la empresa Promart Homecenter S.A.</i>	95
<i>Tabla 35. Productividad de la mano de obra y eficacia del mes de enero en la empresa Promart Homecenter S.A</i>	96

<i>Tabla 36. Productividad de mano de obra y eficacia del mes de enero en la empresa Promart Homecenters S.A.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 37. Productividad de mano de obra y eficacia del mes de marzo en la empresa Promart Homecenters S.A.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 38. Matriz de evaluación de los factores internos del área de venta de la empresa Promart Homecenters S.A.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 39. Matriz de evaluación de los factores externos del área de ventas en la empresa Promart Homecenters S.A.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 40. Matriz FODA en el área de ventas de la empresa Promart Homecenter S.A</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 41. Matriz cuantitativa del planeamiento - estratégico en el área de ventas de la empresa Promart Homecenters S.A.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 42. Cuadro de mando integral del área de ventas de la empresa Promart Homecenters – Balance Scorecard 1.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 43. Cronograma de incentivos laborales</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 44. Tasa de retorno y valor actual neto</i>	<i>118</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1. Diseño de investigación.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2. Diagrama de procedimientos.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 3. Diagrama de Pareto.</i>	<i>20</i>
<i>Figura 4. Diagrama de Ishikawa del área de ventas de la empresa Promart Homecenters S.A.</i>	<i>21</i>
<i>Figura 5. Diagrama de flujo de valor inicial de la venta productos en la empresa Promart Homecenters S.A.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 6. Nivel de motivacion de los colaboradores de la empresa Promart Homecenters S.A.</i>	<i>27</i>
<i>Figura 7. Nivel de satisfacción de los colaboradores en la empresa Promart Homecenters S.A.</i>	<i>29</i>
<i>Figura 8. Organigrama de la empresa Promart Homecenters S.A</i>	<i>33</i>
<i>Figura 9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.</i>	<i>38</i>
<i>Figura 10. Cuadrante de la matriz PEYEA. Fuente: Elaboración propia.</i>	<i>45</i>
<i>Figura 11. Programa de entrega de incentivo a los trabajadores del área de ventas de la empresa Promart Homecenters S.A.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 12. Desarrollo del cuestionario para evaluar la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenters.....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 13. Desarrollo de cuestionario para evaluar la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenters S.A.</i>	<i>85</i>
<i>Figura 14. Desarrollo del cuestionario para evaluar la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenters S.A.</i>	<i>85</i>
<i>Figura 15. Factor de calificación según Westing House.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 16. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 17. Matriz BCG -Perspectivas Estratégicas: Balance ScoreCard.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 18. Entrevista.....</i>	<i>116</i>

Resumen

El presente trabajo de investigación de tipo explicativo con diseño no experimental se aplicó en el área de ventas de la empresa Promart Homecenter S.A., teniendo como finalidad proponer mejoras a través de las herramientas del planeamiento estratégico y con ella mejorar el desempeño laboral. Para ello se analizó mediante un diagrama de flujo de valor identificando los problemas encontrados en la empresa, así mismo para determinar el desempeño se utilizó el Método de Westinghouse obteniendo un tiempo estándar de 0:48:35, de la misma forma se utilizó encuestas para determinar productividad de mano de obra de 177.87 soles/hh, además, se utilizó las matrices EFI y EFE para crear estrategias mediante la matriz FODA, identificando así que los principales problemas que están afectando el desempeño de los trabajadores están relacionados a la falta de capacitaciones y la falta de incentivos, lo que estaba generando el aumento excesivo de renuncias por parte de los trabajadores del área de ventas. Concluyendo que la aplicación de la propuesta de planeamiento estratégico a través de las mejoras de incentivos se logrará un aumento del desempeño de los colaboradores, así mismo se obtendrá un VAN al sexto mes de 9966.95 soles y una rentabilidad de 25%.

Palabras claves: Planeamiento Estratégico, Desempeño Laboral, Método Westinghouse, FODA, Incentivos Laborales.

Abstract

This explanatory research work with a non-experimental design was applied in the sales area of the company Promart Home Center S.A., with the aim of proposing improvements through the tools of strategic planning and with it improving work performance. For this, it was analyzed through a value flow diagram identifying the problems found in the company, likewise to determine the performance the Westinghouse Method was used obtaining a standard time of 0:48:35, in the same way surveys were used to determine labor productivity of 177.87 soles / hh, in addition, the EFI and EFE matrices were used to create strategies through the SWOT matrix, thus identifying that the main problems that are affecting the performance of workers are related to the lack of training and the lack of incentives, which was generating an excessive increase in resignations by workers in the sales area. Concluding that the application of the strategic planning proposal through the improvement of incentives will achieve an increase in the performance of the collaborators, likewise a NPV will be obtained in the sixth month of 9966.95 soles and a profitability of 25%.

Keywords: Strategic Planning, Work Performance, Westinghouse Method, SWOT, Work Incentives.

I. INTRODUCCIÓN

Por muchas décadas el trabajador ha sido visto solo como un factor para adquirir dinero, las grandes empresas a nivel mundial con el afán de obtener mayores ganancias económicas han explotado este factor de manera que, trabajaban largas jornadas laborales sin importar el bienestar del operario, considerando también que no se les pagaban horas extras, cabe resaltar que tampoco realizaban una planificación en que el que incluyeran el conocimiento de las oportunidades y fortalezas del factor mano de obra. Si bien en la actualidad las empresas buscan cada día ser más competitivas, mejorando la evaluación de sus factores internos y externos, aún no consideran evaluar el nivel de desempeño o comportamiento del trabajador como una posible fortaleza o debilidad, viendo al trabajador como un factor poco importante y no como un talento humano (Álvarez, 2018).

Las empresas a nivel nacional buscan brindar un servicio de calidad al cliente, ello implica entregar un buen producto y una correcta atención, sin embargo, se observaron en muchas ocasiones un comportamiento no adecuado de parte del trabajador, dado que existe mucha inconformidad en ellos frente a las condiciones laborales en las que están trabajando, reflejándose en el trato al cliente, evidenciándose en el número de quejas obtenidas al año. Así también en una encuesta realizada por el Inei (2015) los trabajadores indicaron que su desempeño se ve afectado por la falta de incentivos y la carencia de capacitaciones que nos les permite estar adaptados al cambio, el índice de desmotivación de los trabajadores fue elevado reflejando en el bajo índice de desempeño laboral, el cual tuvo una disminución del 10% en las empresas nacionales.

En el contexto local, se encuentra la empresa Promart Homecenter ubicada en la esquina de la Avenida 2 con Panamericana Norte s/n Lote 1 Mz 9 Urb Paseo del Mar, Nuevo Chimbote, dedicada a la venta de productos para mejoramiento del hogar, permitiendo de esta manera satisfacer las necesidades de todo tipo cliente. Esta empresa cuenta con 60 trabajadores part-time y 46 trabajadores full-time distribuidos en las diferentes áreas de la empresa. En el mes de mayo de este año se observó una disminución excesiva en la cantidad de ventas realizadas, esto como consecuencia de la pandemia que se vive a nivel mundial, dado que hasta marzo de este año los colaboradores realizaban sus labores de manera presencial.

Pese a ello aun antes de la pandemia se observó que la empresa tenía dificultades dadas que los colaboradores no mostraban un correcto desempeño, debido a que muchos de ellos se sentían desmotivados e inseguros para cumplir su labor, evidenciándose en el bajo cumplimiento de metas alcanzados, esto fue confirmado por una entrevista realizada al gerente general el día 07 de octubre del 2019, el cual menciona que las causas de la disminución de las ventas fue el poco compromiso reflejado esto en el desempeño de los trabajadores.

Promart Homecenter en el año 2018 estuvo dentro del Great Place To Work 2018, ubicándose en el quinto lugar de la lista de las mejores empresas, para ese entonces se llegó a ese lugar debido a que se enfocaban por gestionar el factor humano, respondiendo no solo a las expectativas del cliente sino también de los colaboradores que trabajan por un futuro mejor, en este ranking se evalúan aquellas empresas que reflejan la calidad de relación que tiene los colaboradores con su jefes y compañeros, así como también el nivel de motivación y satisfacción que tienen estos últimos.

Sin embargo, según menciona el gerente, no se pudo mantener en este ranking debido a que en estos últimos años los colaboradores de Promart se han visto afectados de diferentes maneras reflejando un bajo rendimiento a causa de la poca motivación que sienten al realizar sus labores. Dado a los constantes despidos que la empresa viene realizando como consecuencia de la poca eficiencia lograda por los trabajadores. Una de las causas de estos despidos fue porque en lo que va del año 2019, mucho de los tuvieron ausencia entre 3 a 4 veces al mes sin previas justificación así también se evidenció un gran número de tardanzas, provocando esto que, en lo que va del periodo se hayan despedido a más del 20% de los colaboradores. Lo sucedido en la empresa generó un gran desconcierto, dado que todos estos resultados son provocados por la falta de compromiso de los trabajadores con la empresa, generando todo esto un bajo desempeño y un mal cumplimiento de sus funciones.

Otro de los problemas fue la falta de adaptación debido a la poca capacitación que se realiza al nuevo personal, dado que solo se les capacita una vez al ingresar a trabajar, para lo cual se ven obligados a aprender sus funciones de manera empírica, así también se ven desmotivados por el desconocimiento de objetivos

trazados. El no conocer las oportunidades y fortalezas de la empresa no contribuye con lograr que el trabajador se sienta incluido como parte del crecimiento de esta, y por tanto no realice su labor eficientemente. Así también se observó que los trabajadores del área de ventas realizaban otras labores fuera de su puesto de trabajado, no desempeñando correctamente sus funciones dado a la falta de personal en otras áreas, generando de esta manera tiempos improductivos. (sin claridad en sus funciones)

Del mismo modo se observó quejas por parte de los clientes, muchos de ellos no se encontraban conforme con la atención recibida por parte de los colaboradores, dado que no les brindan la información rápida y correcta sobre distintos productos que desean adquirir. Esto debido a que la cantidad actual de trabajadores no se abastece para cumplir con todo lo requerido por el cliente, sumado a esto a la falta de motivación económica por parte de la empresa, dado que no reciben una buena compensación de acuerdo a los conocimientos obtenidos, los trabajadores se sienten desmotivados al observar que llevan muchos años de trabajo y no han podido ascender a un puesto mejor (poco crecimiento laboral), además que les parece un tanto injusto que un personal nuevo gane lo mismo que ellos. Es por esta razón que su nivel de ventas ha disminuido en 30% en lo que va del año.

Asimismo, muchos de los trabajadores manifestaron que desconocen las metas a corto y largo plazo que tiene la empresa, provocando en ellos desconcierto por no saber los resultados tangibles a alcanzar para lograr un ascenso que les permita obtener mayores beneficios. Del mismo modo manifestaron incomodidad dado que no son tomados en cuenta por la empresa para el desarrollo de sus objetivos, manifestando que es importante que exista reuniones con los colaboradores para brindar ideas que aporten con el crecimiento de la empresa, y les permita a ellos desempeñar mejor sus funciones, brindando mejores condiciones laborales y se obtenga de esta manera un resultado positivo tanto para el trabajador como para la empresa incrementando las ventas realizadas.

Otro problema evidenciado fue la cantidad de horas que el trabajador demora en conseguir un resultado óptimo, es decir una venta, en distintas ocasiones si bien logran cumplir con una cantidad de ventas importantes, sin embargo, se toman demasiado tiempo en conseguirlas (Demora en el proceso de ventas),

incrementando de esta manera el costo de mano de obra utilizada. Es así que es crucial que los colaboradores sean evaluados en relación a las responsabilidades y habilidades para determinar las metas que deberían cumplir, evitando también generar un estrés laboral y frustración expresado en su conducta y en ocasiones retiros de la empresa, a causa del desconocimiento de los objetivos proyectados, reflejándose esto en la atención al cliente y cumplimiento de sus labores

Mucho de los colaboradores sienten que las compensaciones no son lo suficientemente atractiva para mejorar el rendimiento, adicionalmente al incomodo clima laboral que se ven expuestos, sintiéndose excluidos y poco identificados con la empresa dado que desconocen sus políticas y metas, desconociendo las proyecciones de la empresa, así como también los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de objetivos; no permitiendo obtener una ventaja competitiva generando desmotivación y poco interés en querer realizar mejor su trabajo, reduciendo de esta manera el desempeño laboral.

En los últimos 6 meses se evidenció grandes pérdidas económicas para la empresa, dado que la empresa al despedir a un trabajador no solo tuvo que cancelar la liquidación, sino también pagar un sueldo de trabajo, el tiempo de servicio entre otros gastos adicionales, incrementando de esta manera los costos de la empresa, no resultando económicamente rentable. Por tal motivo la empresa está evaluando el capacitar a los trabajadores y motivarlos para que desarrollen sus funciones de manera más eficiente, debido a que es importante que los colaboradores se sientan cómodos dentro de su centro de trabajo, siendo esto un desafío para el proceso de ventas.

Bajo los argumentos antes mencionados nace la necesidad de diseñar un plan estratégico para proponer acciones que permitan conseguir los objetivos planteados por la empresa, así también que los trabajadores puedan desempeñar mejor sus funciones conociendo los factores internos y externos. Además de planear estrategias para contribuir con el crecimiento de la empresa, asignando prioridades en el destino de los recursos, siendo el recurso más importante el de mano de obra, permitiendo de esta manera contribuir con la motivación de los

colaboradores y mejorando el desempeño laboral en la empresa Promart Homecenter.

En el contexto antes mencionado se identificó el siguiente **problema de investigación** que se planteó fue: ¿En qué medida la propuesta de plan estratégico mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Promart Homecenter - Chimbote 2020? El presente trabajo de investigación fue de vital importancia para la empresa Promart Homecenter, debido a que contribuyó con la mejora del desempeño laboral de los trabajadores, elaborando un plan estratégico para conocer los factores internos y externos, las metas y objetivos establecidos a corto y largo plazo, evaluando al colaborador como un talento humano y evaluando su desempeño laboral. Dada la coyuntura fue necesario brindar a los colaboradores una mejor estabilidad en sus puestos laborales, es por ello que se diseñó un plan estratégico con propuestas de mejoras que conlleve al éxito de la empresa y al desarrollo eficiente del colaborador.

Así mismo se tuvo una **justificación a nivel económico**, debido que al realizar la propuesta de plan estratégico contribuyó de manera directa con desempeño de trabajador evidenciando el crecimiento de las ventas, aumentando la rentabilidad de la empresa, así también mejorando la productividad del trabajador y de esta manera lograr eficacia la eficacia deseada. También se tuvo una **justificación a nivel científico** debido a que brindó conocimientos acerca del plan estratégico que fue aplicado en la empresa Promart Homecenter, el cual estuvo vinculado con el desempeño laboral de los trabajadores, así mismo aplicó herramientas y técnicas teóricas de la ingeniería industrial, las cuales fueron aplicadas empleando la investigación científica, con la finalidad de obtener datos verificables y cuantificables.

Así también se planteó la **justificación social** del trabajo de investigación, el cual se fundamentó en los beneficios que tuvo el colaborador en su ambiente de trabajo para mejorar su desempeño laboral, evitando el estrés generado la falta de reconocimientos, disminuyendo el número de despedidos, permitiendo esto que los colaboradores sigan escalando a mejores puestos de trabajos y se proyecten a realizar mayores en ventas en contribución con la empresa. Se justificó de manera

metodológica porque servirá como antecedentes para ayudar a futuros trabajos de investigación.

Como **objetivo general** se planteó: Diseñar una propuesta de plan estratégico para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Promart Homecenter - Chimbote 2020. Como **objetivos específicos** se planteó: Diagnosticar la situación actual de la empresa Promart Homecenter- Chimbote 2020. Determinar el nivel de desempeño de los laboral de la empresa Promart Homecenter- Chimbote 2020. Proponer el plan estratégico de la empresa Promart Homecenter- Chimbote 2020. Evaluar la rentabilidad de la propuesta en la empresa Promart Homecenter- Chimbote 2020. Finalmente, la hipótesis que se desarrolló en el trabajado de investigación, es la propuesta de plan estratégico mejorará el desempeño laboral en la empresa Promart Homecenter, Nuevo Chimbote, 2020.

II. MARCO TEÒRICO

En relación a la problemática expuesta se citó a los siguientes **trabajos previos**, a nivel internacional se reseñó la investigación de (Tigrero ,2020) con su artículo titulado “Modelo de Planeación Estratégica para Mejorar el Nivel de Eficiencia Organizacional del Comisariato Quevedo”, que como objetivo principal fue optimizar la eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo (distribuidora) a través de un modelo de planeación estratégica. Como resultados tuvo que la eficiencia organizacional a través del planeamiento estratégico adquirió mayor solvencia y mejores niveles de competitividad usando oportunidades del mercado; y como estrategia se utilizó un modelo de planeación estratégica que para efecto se planteó un análisis de la situación actual y sus perspectivas de crecimiento a través de un FODA, por esto se determinó las necesidades en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

Asimismo, tenemos a (Pérez y otros ,2019) en su artículo “Gerencia Estratégica: Una alternativa para favorecer el clima organizacional”, tuvo como objetivo un Plan Estratégico como alternativa para favorecer el Clima Organizacional de la Escuela Básica Concentrada Santa Ana en el Municipio de Naguanagua .Teniendo como resultado de la obtención de datos recolectados y analizados en el cual indica que la situación actual del clima organizacional en la Escuela Básica gerencialmente

está a cargo de un personal capaz, donde las fallas más están acentuadas están dentro del proceso comunicacional, la motivación y el fortalecimiento del trabajo en equipo; cuyos aspectos se tomaron en consideración para el desarrollo de la estrategia, a esto se procedió el plan estratégico como medio de solución para lograr el fortalecimiento en la institución a través de un clima organizacional acorde con los cambios educacionales actuales y dentro del Proyecto Educativo Nacional.

A su vez (Darcy Mendoza y otros,2016) en su artículo titulado “Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal”, teniendo como objetivo ver la necesidad de cómo una organización requiere el uso de herramientas de planeamiento estratégico para enfrentar eficazmente las actuaciones empresariales previendo el futuro de la organización a través de estrategias; teniendo como resultado que el planeamiento es necesario desde cualquier punto de vista ya que aportan beneficios a la gestión institucional para definir horizontes en el corto y largo plazo de las competencias necesarias del personal, debido a esto se procedió un plan estratégico del recurso humano en la organización que implicó necesariamente cumplir una serie de etapas y procesos que le permitirán desarrollar un análisis de la situacional para confrontarlo con los objetivos que se propone y que se han visionado en el largo plazo.

En el artículo de (Jerez y otros, 2013) titulado “Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos “ tiene como objetivo la implementación de un plan estratégico para dotar a la empresa de una herramienta de consulta ágil y eficaz siendo fuente valiosa para orientar a las empresa de forma estratégica en el mediano y largo plazo, ejecutando el organigrama actualizado de la empresa ,definiendo la misión, visión y valores en la empresa y encontrando situaciones son las que más se presentan, utilizando el análisis y diseño de puesto, reclutamiento y selección ,incorporación y acogida que le sirvió para medir el desempeño inicial utilizando la metodología de Análisis de las 5 fuerzas de Porter ,Análisis del sector ,Análisis de compra de los consumidores logrando con ellos analizar la situación en la que se encuentra la empresa y como lograr el desarrollo de la investigación logrando variar el nivel en que se encontró la empresa.

A nivel nacional tenemos (Cadena y otros,2015) en su artículo científico “La satisfacción estudiantil universitaria: análisis estratégico a partir del análisis de factores”, teniendo como objetivo realizar un análisis estratégico de la gestión universitaria partiendo de un análisis de los factores que inciden en las percepciones del grado de satisfacción estudiantil de los educandos. Ejecutando un modelo de Satisfacción Estudiantil Universitaria y el Análisis DOFA; Teniendo como resultados mediante un muestreo no probabilístico el cual fueron recolectados 100 datos en la carrera de Ingeniería Industrial, identificando 4 dimensiones y fueron denominadas: Enseñanza, Organización Académica, Vida Universitaria, Infraestructura y Servicios Universitarios. Explicando un 67% de la varianza total. Las pruebas estadísticas realizadas (significativas al 5%), el análisis de fiabilidad (alfa de Cronbach $> 0,70$), evidencian la validez y fiabilidad de la escala SEU usada.

A su vez (ALVARADO, 2019), en su tesis titulada “Propuesta se Plan Estratégico para un Supermercado en la Ciudad De Lima” con el fin de optar el grado de Título de Ingeniero Industrial, teniendo como objetivo consolidar los fines de beneficio. Permanencia y crecimiento del Supermercado incrementando ingresos de un 75%, utilizando metodologías de ingeniería para incrementar el valor productivo, teniendo como resultado que el potencial humano permita obtener ventajas competitivas en la empresa y con sus clientes, adicionando la red de cadena de suministros incrementa en un 20% y 25% en los ingresos operacionales de sus consumidores, por lo cual se utilizó metodologías como la Matriz EFI que sintetiza la evaluación de fortalezas y debilidades de la organización, matriz de Estrategia Principal, controles de estrategias y evaluaciones económicas permitiendo alcanzar una visión de la empresa a partir del flujo de caja y tasa de descuento

Por otro lado (GIL, y otros, 2018) en su tesis titulada “Proponer un plan de acción enfocado en la estrategia de satisfacción y promoción para elevar el desempeño laboral de la empresa Ainscon S.A.C.2018”,con el fin de optar por el Título de Profesional Licencia en Administración de Empresas, teniendo como objetivo proponer un plan de acción enfocada en la estrategia de satisfacción y promoción para elevar el nivel de desempeño ,utilizando metodologías del talento humano ,teniendo como resultados que a través del MOF(Manual de Organización y

Funciones) se crean cronogramas de posición laboral requeridas para desempeñar los puestos de trabajos dentro de la organización y las capacidades a base de sus competencias, por el cual se utilizó metodologías de motivación laboral, como la Teoría de Frederick Herzberg, Teoría del mantenimiento de la motivación, Teoría de McClellan y por último la Teoría de la necesidad de Maslow.

A su vez (ARANDA, 2015) en su tesis titulada “ Implementacion de un Plan de Estrategias Motivacionales para Potenciar el Desempeño Laboral del Talento Humano de la Empresa Negocios Valdivieso SOANA S.A.C 2014”, con el fin de optar por el grado de Bachiller en Ciencia Económicas, teniendo como objetivo implementar estrategias motivacionales que contribuyan en potenciar el desempeño laboral de los colaboradores analizando los niveles de motivación, utilizando teorías motivacionales que brinde un mayor conocimiento al desarrollo de la investigación, teniendo como resultado que el 48% de los trabajadores creen que el trabajo que desempeñan no cumplen con sus expectativas, indicando que la estabilidad laboral es de un 17%, por lo cual se utilizó la Metodología de Fijación de metas de Edwin Locke y la Teoría de las Expectativas de Victor Vroom por el cual un empleado motivado ejerce un alto nivel de esfuerzo.

Para poder entender mejor los puntos que se trataron en el trabajo de investigación, se decidió revisar las **teorías** relacionadas al tema de acuerdo a las variables de la misma. Según el autor Steiner (2015) menciona que los orígenes del planeamiento estratégico, fue introducida en el año 1950, por empresas comerciales más importantes de aquellos años, denominando sistema de planificación del largo plazo. Por tal motivo el planeamiento estratégico es uno de los factores más importantes hoy en día en una organización bien constituida, debido a que analiza las mejores estrategias que puede tomar una empresa, en base a su visión de forma externa, y de esta forma, saber a donde apunta la empresa y los objetivos y lineamientos que debe seguir.

En otras palabras, según Contreras (2016), define el planeamiento estratégico como un proceso que reúne una serie de actividades, cuya finalidad es reunir una serie de actividades para generar estrategias hacia el logro que tiene la organización, tomando en cuenta las fuerzas y debilidades internas, así como las oportunidades y riesgos del entorno. Así mismo, Corral, menciona que las

principales características son: el de relacionar la empresa con su entorno, toma de decisiones entre las diferentes alternativas de objetos y las partes que componen las estrategias internas.

Por otro lado, otro concepto importante es el de la matriz FODA o DOFA en inglés, el cual fue planteado por el ingeniero industrial Albert S. Humphrey en 1970, el cual tienen como finalidad analizar las fortalezas que tiene una empresa en el presente y ver las oportunidades que puede lograr está a futuro, al mismo tiempo de analizar las debilidades que la organización presenta, para de esta forma evitar las amenazas que puede existir dentro de una empresa y que pueden llegar a generar problemas y hasta el cierre definitivo de la empresa, por tal motivo es importante conocer la situación de la empresa y a partir de este punto trazarse estrategias con pasos a seguir de acuerdo a la información analizada. (Porto y Merino, 2017).

Otra matriz dentro de la planificación estratégica es la matriz PEYEA, el cual tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. La matriz PEYEA tiene dos ejes que mezclan factores a la industria (fortaleza de la empresa y estabilidad del entorno) y los otros 2 ejes que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), una vez analizado la postura de la empresa, esta se asocia a una de las cuatro estrategias que puede seguir una empresa: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y de esta dependerá la estrategia las apropiada para la empresa. (Castro, 2016)

Una de las matrices más importantes dentro de la planificación son las 5 fuerzas de Porter se podría definir como el modelo estratégico que logra establecer un marco para analizar los niveles de competencia dentro de una industria, desarrollando una estrategia de negocio. El modelo se articula en cinco fuerzas que logran determinar la competencia, intensidad y rivalidad en un sector. Es decir, aporta diferentes datos para saber la relación en una industria de las oportunidades inversoras y de rentabilidad. Estas fuerzas (tres incluyendo competencia vertical y dos competencias horizontales), gracias a programas de gestión gratuitos, pueden establecerse para contar con un marco en el que reflexionar estratégicamente sobre la rentabilidad en un sector en el que va a operar una empresa. (Valderde,2018).

Finalmente, como teoría de la planificación se tiene al cuadro de mando integral el cual es un sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además, es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia adoptada por la organización. Este concepto viene relacionado con el Balance Scorecard, el cual busca un cuadro de mandos “balanceado”, dónde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos. Para un cuadro de mando integral adecuado se tiene cuatro puntos a analizar, los cuales son: finanza, clientes, formación y procesos internos (Espinoza, 2018).

Como variable dependiente, el desempeño laboral siempre se ha considerado un punto principal para desarrollar la eficiencia y de los empleados para lograr el éxito de las empresas, por tal razón es de interés por parte de los gerentes de recursos humanos para de esta forma poder fortalecer este punto dentro de toda empresa. En este sentido, el desempeño son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

Al respecto, Robbins (2014) vincula “el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo” (p. 79). Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La exploración es de tipo explicativo, debido a que determina las posibles causas o fenómenos y explica el por qué dos o más variables están relacionados. Corresponde a un diseño no experimental, dado que solo se observa los fenómenos de las variables, en este caso Planeamiento estratégico y Desempeño laboral y no se manipula ninguna de las variables, según lo expresado por Bisquerra *et al.* (2019, p.16). Así mismo es de corte transversal dado que se recolectan los datos en un tiempo único para posteriormente ser analizados.

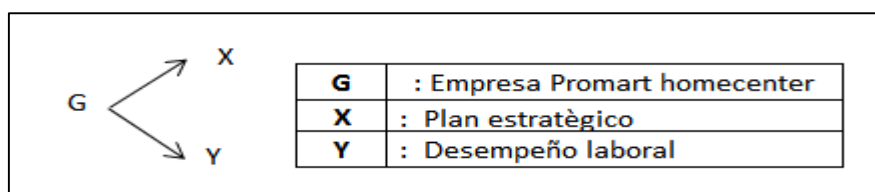


Figura 1. Diseño de investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2. Variables y operacionalización

Variable(x): Planeamiento estratégico

Definición conceptual: El planeamiento estratégico como un proceso que reúne una serie de actividades, cuya finalidad es reunir una serie de actividades para generar estrategias hacia el logro que tiene la organización, tomando en cuenta las fuerzas y debilidades internas, así como las oportunidades y riesgos del entorno. (Contreras, 2016).

Definición operacional: La planificación estratégica se definió en 4 dimensiones, el primero de ellos es el diagnóstico el cual se tendrá el registro de empleados para conocer la cantidad de empleados que laboran en el área de ventas, así mismo se realizará un diagrama de Pareto, un diagrama de Ishikawa para conocer las causas que están generando los problemas dentro del área de ventas, finalmente se realizará un Mapa de Flujo de Valor para conocer el proceso que se realiza en la tienda; la segunda dimensión planificación a través de un análisis FODA, Porter, Peyer y Pestec para conocer las estrategias que tiene que seguir la tienda y

finalmente el balance scorecard para plantear mejoras con respecto a los factores internos y externos más bajos

Variable(y): Desempeño laboral

Definición conceptual: El desempeño laboral permite medir las acciones de una empresa, ya que esta resulta imprescindible para detectar problemas de productividad ligadas al trabajador. Un punto en el que el desempeño laboral cobra especial relevancia y es importante analizarlo para poder obtener mejor indicadores por parte de los empleados. (Navarro, 2016).

Definición operacional:

El desempeño laboral se calculará a través de cuatro dimensiones, el primero mediante motivación laboral para identificar el nivel de impulso que tienen los trabajadores para el cumplimiento de sus metas, del mismo modo el porcentaje de trabajadores satisfechos. Así mismo será dimensionada a través de sus cualidades beneficiosas para la organización como el cumplimiento de objetivos y la ejecución de metas; y por último la productividad de mano de obra, que será reglada a través de las ventas realizadas por cada hora utilizada. La matriz de operacionalización de variables se detalla en el **(Anexo 1)**

3.3. Población, muestra y muestreo

Se definió la población como un compuesto de la totalidad de los casos que concilian con determinaciones, así también se dice que es un conjunto de sucesos que se relaciona con especificaciones (pg.64) (Hernández Sampieri, y otros, 2010). Para la investigación de estudio cuantitativo se consideró como población al desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Promart Homecenters – Nuevo Chimbote en los meses de Octubre 2019 a Marzo del año 2020. Según Valderrama (2013, p.173), la muestra es un subgrupo perteneciente a la población y representativo de la misma, el tamaño de la muestra tiene que ser la más exacta posible, es por ello que se consideró como muestra al desempeño laboral de los trabajadores del área de ventas de la empresa Promart Homecenter – Nuevo Chimbote en los meses de Marzo a Agosto del año 2020. Por último, se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio, definido por Valderrama (2013, p.175) como

aquel que el indagador escoge su muestra mediante una formula estadística, teniendo conocimiento de la población.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la siguiente tabla se detallan las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

VARIABLE	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Planeamiento estratégico	Observación directa	Análisis FODA (Anexo15)	Área de proceso de venta de Promart Home Center
	Revisión documental	Registro de quejas de la empresa Promart Homecenters S.A en el periodo octubre 2019 – marzo 2020 (Anexo 3)	Área de ventas de Promart Home Center
		Registro total de colaboradores de Promart Homecenters S.A.(Anexo 5)	
		Registro de ingresos en soles de los colaboradores en el área de ventas (Anexo 6)	
		Matriz PEYEA	
		Matriz de las 5 fuerzas de Porter (Anexo 13)	
	Recolección de Datos	Balance Scorecard (Anexo 17)	Área de proceso de venta de Promart Homecenter
Plan de Incentivos y Reconocimientos			
Desempeño Laboral	Encuesta	Cuestionario para evaluar la Motivación Laboral (Anexo 8)	Colaboradores de tienda
		Cuestionario para evaluar la Satisfacción Laboral (Anexo 9)	Colaboradores de tienda
	Recolección de Datos	Formato de eficacia y productividad de mano de obra (Anexo 11)	Colaboradores de tienda

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Procedimientos

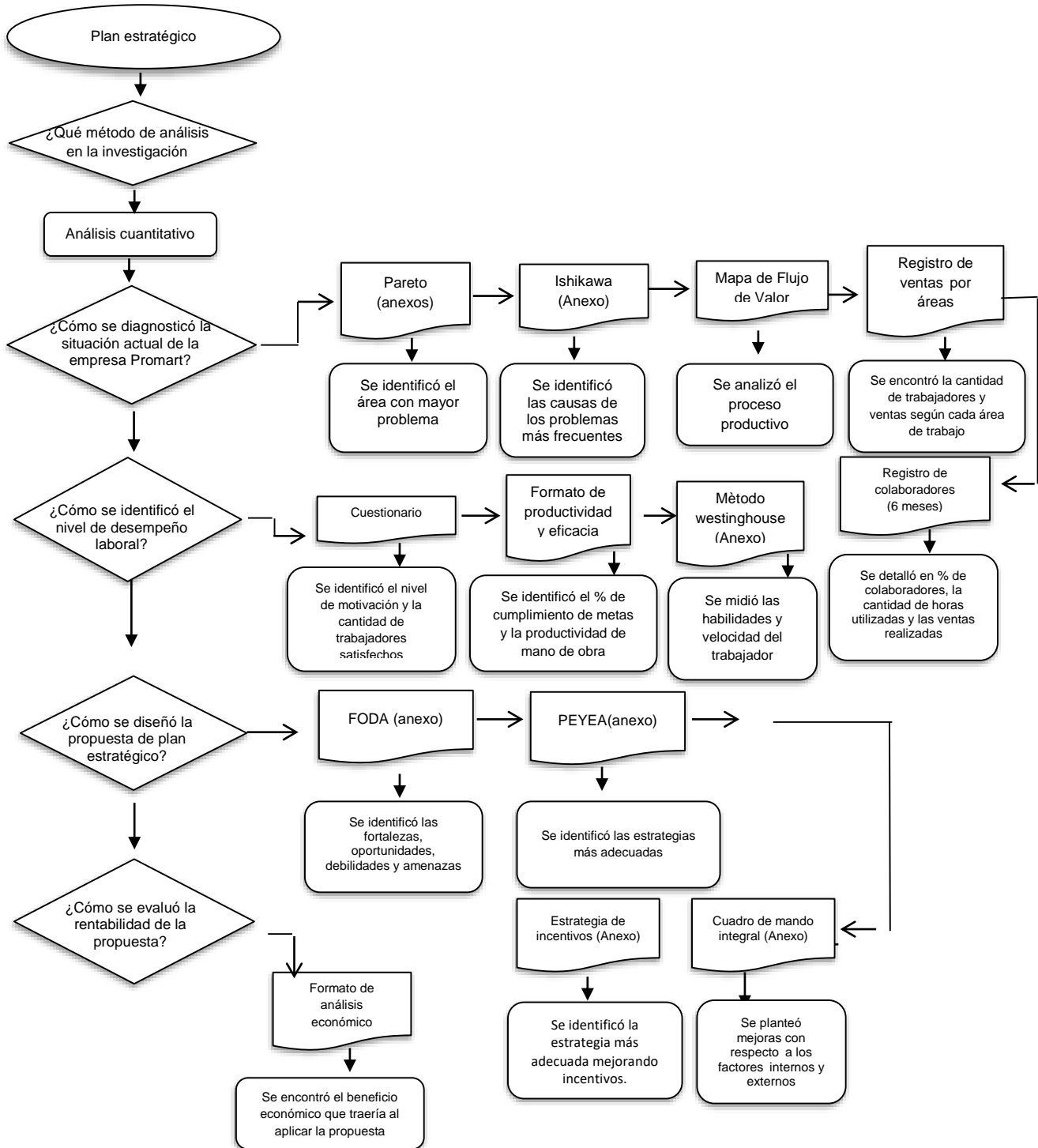


Figura 2. Diagrama de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Métodos de análisis de datos

En la siguiente tabla se detallan las técnicas e instrumentos de análisis de datos utilizados en la investigación.

Tabla 2. Método de análisis de datos.

Objetivo específico	Técnica	Instrumento	Resultado
Diagnosticar la situación actual de la empresa Promart Homecenter- Nuevo Chimbote 2020	Observación directa	Pareto (Anexo 5)	Se obtuvo como resultado que el área de ventas tuvo mayores problemas, luego de ello se encontró las causas principales de los problemas en esta área, así también se conoció las operaciones realizadas para cumplir este proceso mediante el diagrama VSM. Después de ello se encontró en número de ventas realizadas y número de colaboradores que realizan cada labor diariamente.
		Diagrama de causa y efecto del área de ventas de la empresa Promart Homecenters S.A (Anexo 4)	
		Mapa de flujo de valor	
		Registro total de colaboradores de Promart Homecenters S.A.(Anexo 5)	
		Registro de ingresos en soles de los colaboradores en el área de ventas (Anexo 6)	
Determinar el nivel de desempeño inicial de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter – Nuevo Chimbote 2020.	Encuesta	Cuestionario para evaluar la Motivación Laboral (Anexo 7)	Se obtuvo como resultado el nivel de desempeño inicial de los trabajadores mediante el cumplimiento de metas programadas como también midiendo el nivel de motivación de los colaboradores.
		Cuestionario para evaluar la Satisfacción Laboral (Anexo 8)	
	Análisis de datos	Formato de eficacia y productividad de mano de obra (Anexo10)	
		Formato de weinstinghouse (Anexo 9)	

Proponer el plan estratégico de la empresa Promart Homcenters- Nuevo Chimbote 2020.	Análisis de Datos	Análisis FODA (Anexo 11)	Se identificó los factores internos y externos que están afectando a la empresa, adecuando a los recursos que tiene la empresa encontrando la más competitiva. Luego
		Análisis PEYEA (Anexo X)	
		Cuadro de mando integral (Anexo 17)	
		Plan de incentivos y reconocimientos laborales	
Evaluar la rentabilidad de la propuesta en la empresa Promart Homecenters - Nuevo Chimbote 2020.	Análisis de Datos	Cuadro de balance económico Beneficio costo (Anexo 20)	Se obtuvo el pronóstico del beneficio que tendría al aplicar la propuesta

Fuente: Elaboración Propia

3.7. Aspectos éticos

Cumpliendo con los requisitos de acuerdo al código de Ética del artículo 14°, como investigadores de la UCV daremos la autorización para la publicación de las investigaciones una vez terminada los resultados de las investigaciones, dando por escrito para la publicación ya sea por artículos científicos, revistas científicas o libros cumpliendo con la confidencialidad de la información que se recolectará en el área de ventas en la sede Chimbote de la empresa Promart Homecenters S.A.

Del artículo 15° se evitó todo tipo de plagio, ya que el código de ética de la UCV promueve la originalidad de las investigaciones y para ello se realizó la evaluación de los trabajos de investigación bajo el programa de Turnitin, donde se detectó las coincidencias con otras fuentes de consulta y en caso que se encuentre plagio se procederá a resolverse a través del Comité de Ética que está conformada por la Sede Central y en cada una de las Filiales de la UCV por ello seguimos la estructura metodológica que nos brindó la UCV. De los derechos del autor, artículo 16° cada uno como investigadores tiene el derecho de autoría del trabajo de investigación donde se debió aplicar los derechos de carácter moral y patrimonial estipulados en el reglamento de la UCV cumpliéndose exclusivamente como lo hayamos generado para el proyecto de investigación para la posterior aprobación de la investigación los investigadores que no cumplan con estos derechos en el caso que se realice la

utilización no autorizada por la Universidad César Vallejo se considerará una infracción a los derechos de autor. Del investigador principal y personal investigación, artículo 17° se debe tener su equipo de investigación liderado por un docente investigador principal, quien represente al grupo y asuma la responsabilidad de planificar, dirigir, ejecutar y evaluar la investigación asumiendo la responsabilidad en el desarrollo de la investigación y será el quien vela por el cumplimiento de las actividades, ya sea que la persona encargada reciba financiamientos deberá rendir cuentas detalladas y documentadas de los gastos al Vicerrectorado de investigación y calidad el cual el investigador será el encargado de supervisar directamente al personal de investigación.

IV. RESULTADOS

4.1. Diagnosticar la situación actual de la empresa Promart Homecenter - Nuevo Chimbote 2020

Para determinar la situación actual de la empresa Promart Homecenter se analizó el registro de reclamaciones realizadas por los clientes entre el periodo Octubre 2019 y Marzo 2020, considerando que la empresa cuenta con 5 áreas estas son: ventas, almacén, despacho, post ventas y venta empresa, a través de esto se permitió conocer los subproblemas que tiene cada área así como también la frecuencias en las que ocurren estos problemas, todo esto se detalló en el (Anexo 4) y se resume en la siguiente figura:

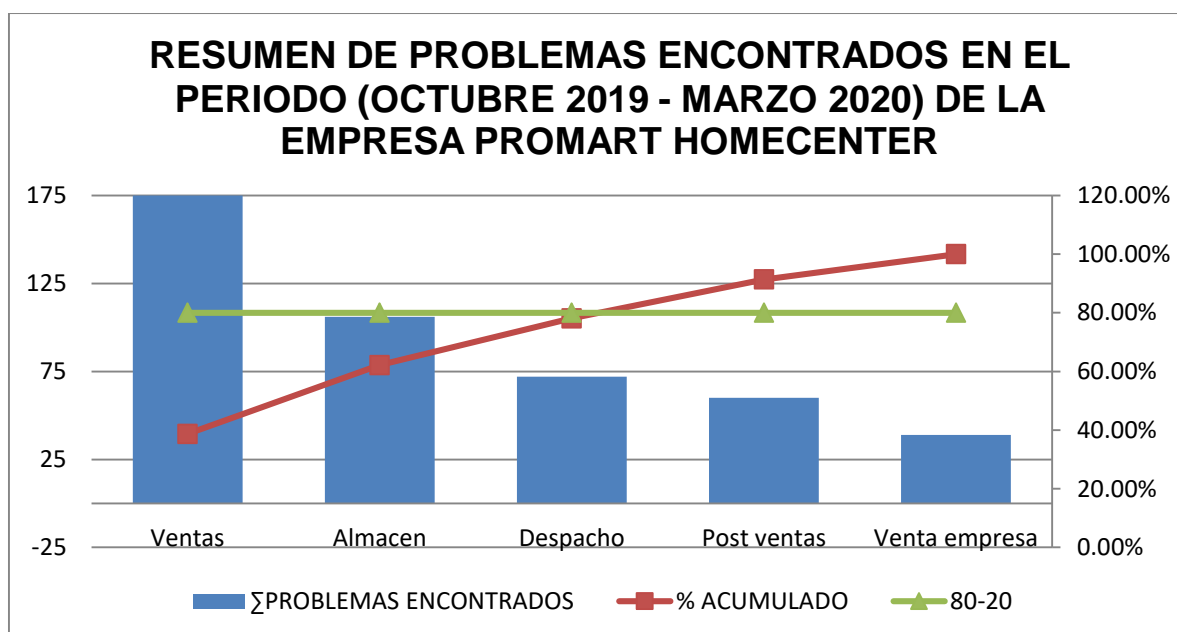


Figura 3. Diagrama de Pareto.

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo que la mayor frecuencia de problemas se evidenció en el área de ventas, reflejando esto un 34,86%, indicando una cantidad de 175 quejas dadas por clientes en un menos de un semestre, entre las principales quejas se encontró la mala asesoría; dado que muchas veces los colaboradores desconocen de la información sobre algunos productos como consecuencia de la poca capacitación dada por la empresa, es así que entregan información incompleta o información no adecuada sobre precio y calidad de un producto. Así también otra queja evidenciada fue por

mala atención brindada al cliente; esto sucedió debido a que los colaboradores no tratan de manera correcta a sus clientes, mostrando estrés e incomodidad y en algunos de los casos muestran un mal comportamiento, no respondiendo de manera alturada a las preguntas generadas por los compradores.

Luego de conocer el área más crítica dentro de la empresa Promart Homecenter, se detalló a través de un **diagrama de Ishikawa** las causas principales de los problemas generados en el área de ventas dentro del periodo Octubre 2019 y Marzo 2020 (ANEXO 5)

DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE PROMART HOMECENTER

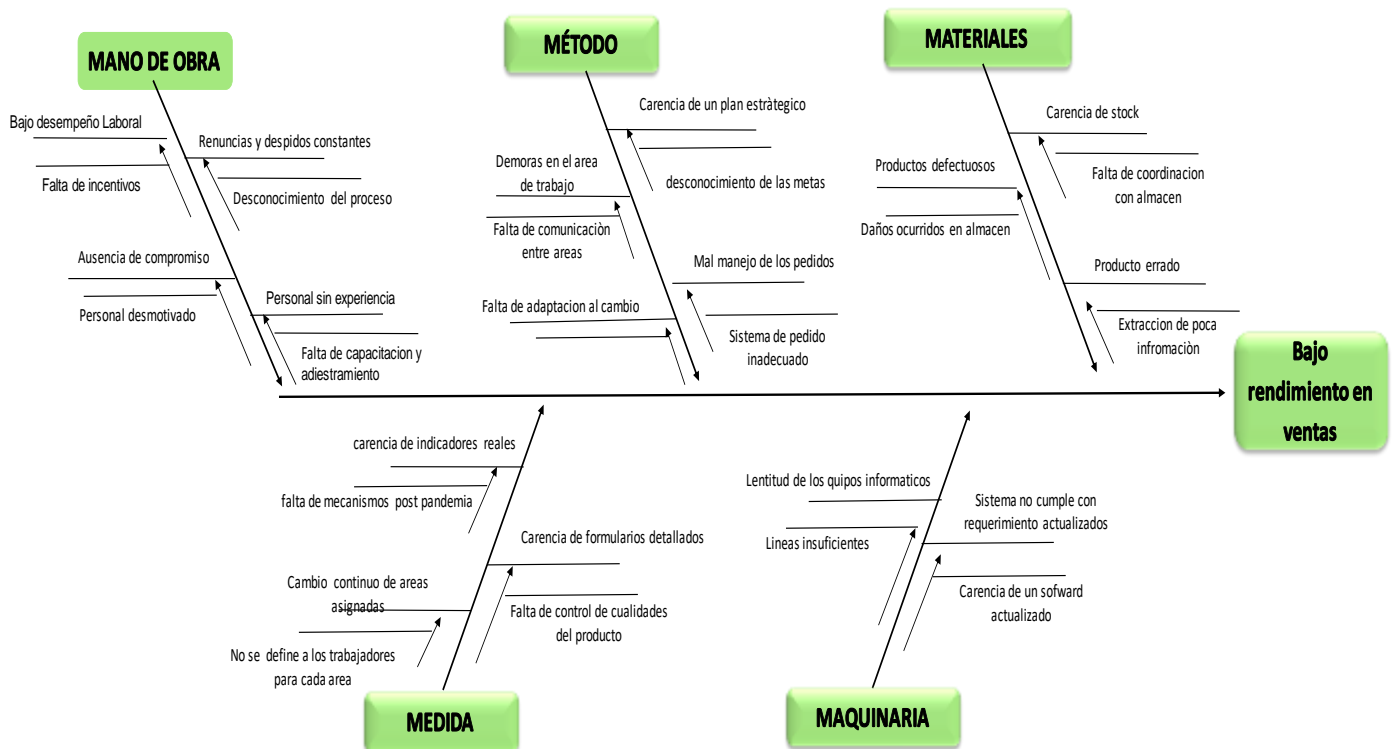


Figura 4. Diagrama de Ishikawa del área de ventas de la empresa Promart Homecenter S.A.

Fuente: Elaboración propia.

Al elaborar el diagrama causa y efecto se obtuvo como resultado que la causa principal de los problemas se debió al bajo desempeño laboral esto como consecuencia de la falta de un programa de incentivos que carece la empresa, así

también otro de los problemas en cuanto a mano de obra se observó la renuncia y despido constante de los trabajadores, dado que muchos de ellos como consecuencia de la incomodidad al no sentirse motivados y satisfechos con lo que la empresa les brinda, optan por buscar un nuevo trabajo, en el que consideren que apremien sus habilidades y estudios adquiridos. En cuanto a método uno de los problemas fue la carencia de un plan estratégico debido a que los trabajadores desconocen los objetivos a largo y corto plazo que tiene la empresa, lo cual no le permite proyectarse y de esta manera lograr ascender a otro puesto. Del mismo se observó que no existen indicadores según escala que midan el desempeño personal del trabajador, dado que no existe una proyección de cantidad de ventas que debería realizar cada trabajador para mejorar la productividad de la empresa.

Después de conocer las causas de los principales problemas se procedió a elaborar un **mapa de flujo de valor**, con el fin de ilustrar y analizar el procedimiento que se realiza para generar una venta dentro de la empresa Promart Homecenter, este diagrama permitió conocer y evaluar el valor agregado desde el punto de vista del cliente, en la cual están vinculadas distintas áreas.

El proceso de ventas de productos en la tienda Promart Homecenter S.A., tal como se muestra en el proceso de compra tiene una duración de 34 minutos aproximadamente; este proceso consta de 4 etapas: consulta de 12 minutos, teniendo 8 operaciones, las cuales son el saludo, primer sondeo, atención de la necesidad primaria; resolución de dudas, pre-cierre de ventas, segundo sondeo, resolución de la necesidad secundaria y cierre de ventas; la segunda etapa es seleccionar los productos que toma un tiempo de 6 minutos con 4 operaciones las cuales son registro la ubicación del producto, consulta de stock, seleccionar y entrega de proforma; el siguiente proceso es realizar el pago en caja con 10 minutos y 5 operaciones las cuales son identificación de los datos del cliente, tipo de comprobante, medio de pago, pistoleo de productos y despedida y finalmente realizar el pago (despacho) con 8 minutos y 2 operaciones las cuales son recepción del comprobante de pago y acompañamiento en el despacho, teniendo un total de 26 operaciones en el proceso de ventas, de los cuales se identificó que el principal estallido es la falta de incentivos y la falta de estrategias, debido a que las debilidades que presenta la empresa son mayores a las fortalezas, estos dos

problemas se ven reflejados en el seleccionar el producto y en caja, por lo cual existe alto índice de quejas debido a la mala atención brindada por los colaboradores

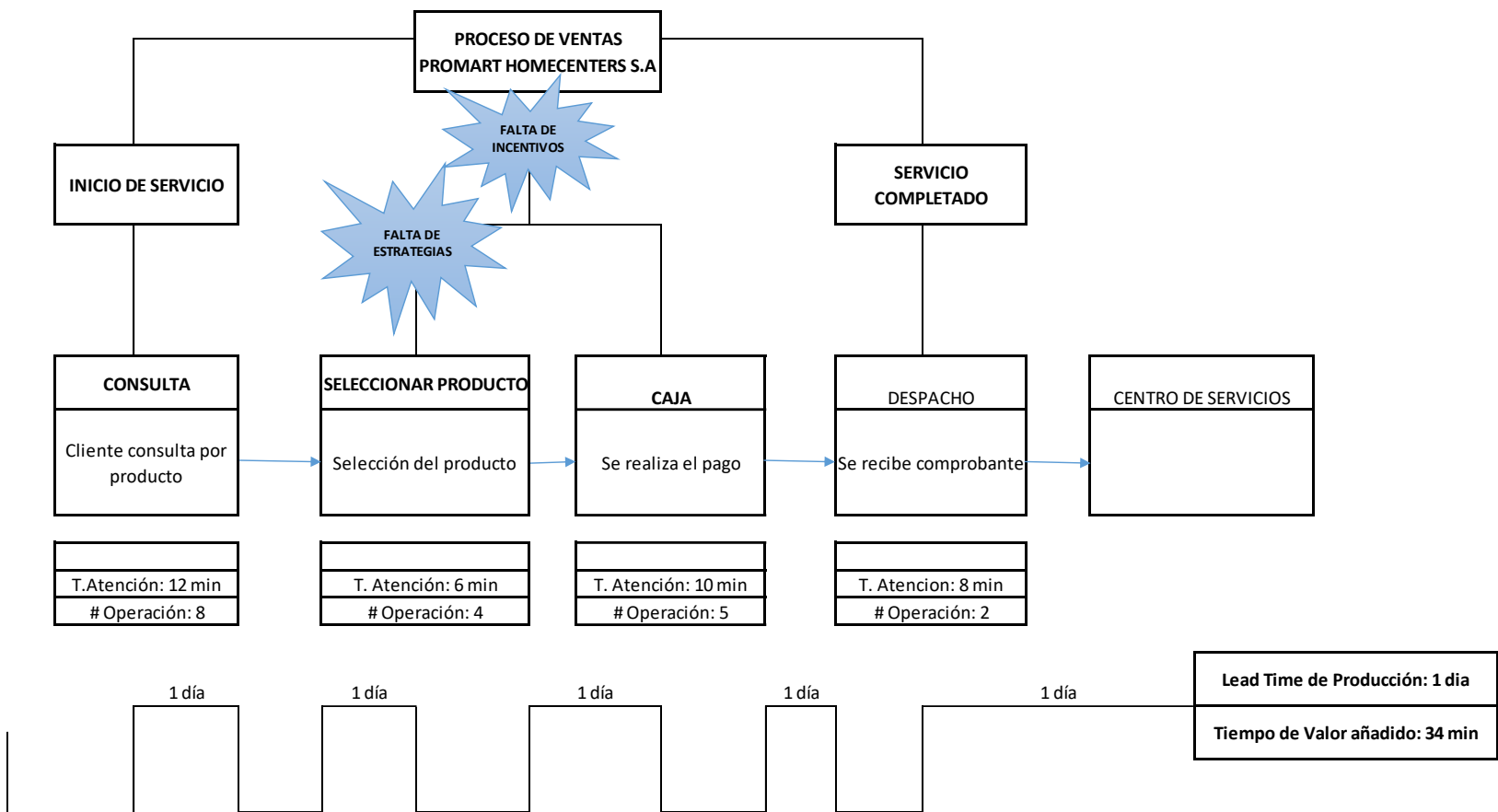


Figura 5. Diagrama de flujo de valor inicial de la venta productos en la empresa Promart Homecenters S.A

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. *Indicadores de tiempos del proceso de ventas en la empresa Promart Homecenter.*

	Tiempo (min)	Días
Tiempo sin valor agregado	17 min	1
Tiempo de valor agregado	24 min	1
Tiempo ciclo	10 min	1

Fuente: Figura 5

Los tiempos identificados en el diagrama de flujo de valor (Figura 5), se observa en la Tabla 3, donde se evidencia que su tiempo de ciclo es de 10 minutos ocasionados en el área de ventas, el tiempo agregado es de 2 minutos esto debido a las consultas que se le hace a la persona encargada de las consultas en tienda, reflejando claramente la existencia de falta de estrategias en el proceso e inactividad, lo que se ve reflejado en los estallidos de Incentivos y falta de estrategias.

Después se realizó el registro de colaboradores que trabajan en las distintas áreas de la empresa Promart Homecenters entre los meses Octubre 2019- Marzo 2020, con la finalidad de conocer el número de colaboradores y el área en que estos laboran, así como también el tipo de contrato con el que laboran, para ello se registró la fecha y vigencia del contrato. Este registro se detalló en el (Anexo 6) y se resume en la siguiente tabla.

Tabla 4. *Resumen de cantidad de colaboradores según áreas de la empresa Promart Homecenters*

Áreas/indicadores	Cantidad de trabajadores	Número de despidos	Número de contratos nuevos	Número de renuncias
Consultores	48	9	6	8
Almacén	28	5	4	4
Post ventas	12	0	2	0
Despacho	12	3	2	3
Venta empresa	6	0	1	1
Total	106	17	15	16

Fuente: Promart Homecenters, extraído del Anexo 6.

Luego de analizar el registro de colaboradores de las diferentes áreas de la empresa Promart Homecenter, se encontró que el 45,28% de los colaboradores están ubicados en el área de consultoría es decir en ventas, siguiendo con el 26,41% que se encuentran distribuidos en el área de almacén. Así mismo se encontró que en los meses de octubre 2019 a marzo 2020 se reflejó el mayor porcentaje de despido en el área de ventas con un 52,94%, así como también el mayor número de renunciaciones de los colaboradores siendo estas un 50% de total; muchos de ellos como consecuencia de la poca motivación que viene recibiendo de la empresa y el estrés laboral generado, es por ello que deciden migrar a otros centros de trabajo donde obtengan mayores bienes para generar mejor desempeño. Todo ello se reflejó de igual modo en el porcentaje de nuevos contratos el cual fue del 40%, dado que la empresa tiene que contratar nuevos colaboradores para cumplir las labores dejadas por las personas que renunciaron y fueron despedidos, sin embargo, el porcentaje aún no es suficiente generando un desequilibrio con el número de colaboradores necesarios para el área de ventas.

Finalmente se registró detalladamente el número de colaboradores del área de ventas en el que se encontró la cantidad mensual de ventas realizadas por los colaboradores de la empresa Promart Homecenter en periodo de análisis, es decir en los meses de octubre 2019 a marzo 2020. Todo esto se detalla en el (anexo 6) y se resume en la (tabla 7)

Tabla 5. *Resumen de ventas de la empresa Promart Homecenter desde Octubre 2019 - Marzo 2020*

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Total, de ventas (S./)	4.573.585,00	6.347.188,00	5.494.583,00	6.093.093,00	6.659.375,00	3.162.863,00

Fuente: Empresa Promart Homecenter.

Se obtuvo que la cantidad de ventas en el mes de marzo disminuyó notablemente dado que en este mes solo se trabajó 15 días como consecuencia de la pandemia que venía sucediendo, para lo cual solo se vendió S./ 3.162.863,00 nuevos soles. Así también se reflejó que en el mes Febrero el número de ventas fue mayor en

comparación a los otros meses, obteniendo estos 6.659.375,00 soles con un promedio de 47 colaboradores, teniendo en cuenta que las ventas oscilaron entre 5.168.100,00 soles y 7.918.340,00 soles mensuales. Asimismo, en el mes de octubre se reflejó una caída en cuanto a las ventas, pese a haber trabajado todos los días del mes, los colaboradores hicieron menor cantidad de ventas en comparación a los otros meses no afectados por la pandemia, en octubre se realizó 4.573.855,00 nuevos soles en ventas, haciendo un colaborador un máximo 1.929.010,00 nuevos soles siendo esto el 24% de ventas en comparación al mes de Febrero y aun así en este último mes mencionado no se llegó a la meta propuesta.

4.2. Determinar el nivel de desempeño inicial de los colaboradores de la empresa Promart Homecenters - Chimbote 2020.

Para conocer el nivel de desempeño inicial de los colaboradores de la empresa Promart Homecenters, se realizó una encuesta con el fin conocer el nivel de motivación que estos tienen, dado que es un indicador que influye en el desempeño de los trabajadores, para ello se inició obteniendo una muestra de 21 trabajadores según formula estadística y luego se procedió a realizar la encuesta. (Anexo 8)



Figura 6. Nivel de motivación de los colaboradores de la empresa Promart Homecenters S.A.

Fuente: Elaboración propia.

Se obtuvo mediante la encuesta la cual está dividida según el nivel de motivación según la pirámide de Maslow, el cual indica la motivación de acuerdo a las necesidades que prioriza las personas, se obtuvo que el 43 % de los colaboradores mencionan que en la empresa rara vez recibió algún tipo de incentivo cuando desempeña correctamente su labor, de la misma manera mencionan el 43% indica que pocas veces siente que el puesto de trabajo le ofrece oportunidades de aprender algo nuevo, mientras que el solo el 5% menciona que casi siempre tiene las herramientas necesarias para desempeñar correctamente su labor.

En cuanto al nivel de poder el 42,85% de colaboradores indican que pocas veces se le da la oportunidad de influir en la planeación de actividades de acuerdo a sus responsabilidades es decir no los toman en cuenta, así también el 48% sienten que sus tareas que realiza no son tan valiosas como las que realiza otro colaborador. El 33% considera que pocas veces ha sentido que la empresa está dispuesta a promocionarlo mientras que 57% menciona que rara vez existe igualdad de oportunidades para los colaboradores. En cuanto al nivel de afiliación 43% indica que su jefe inmediato no apoya su trabajo permitiendo esto no mejorar su desempeño, el 48% indica que siente que la empresa pocas veces se preocupa por su bienestar mientras que el 38% menciona que pocas veces se siente parte del equipo de trabajo.

Es así que el 52% de colaboradores indica que se siente regularmente motivado, mientras que 48% se siente poco motivado reflejándose esto en el desempeño que ejercen los colaboradores. Mencionando que para ellos es importante los tres niveles de motivación, sin embargo, estos no están siendo observados por la empresa, no considerando que la motivación es un factor influyente en el desempeño del trabajador dado que si no se siente motivado su rendimiento disminuirá y por consiguiente su nivel de atención al cliente no será el deseado, logrando de esta manera no cumplir con las metas propuestas.

Luego se midió el nivel de satisfacción del colaborador para ello se realizó otra encuesta en la que menciona si el trabajador se encuentra satisfecho con algunos factores influyentes, estos resultados se detallaron en el (anexo 9).



Figura 7. Nivel de satisfacción de los colaboradores en la empresa Promart Homecenters S.A.

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado se obtuvo que 28,6% de los trabajadores se encuentran algo satisfechos con el salario que recibe por su trabajo y con el tipo de trabajo que realiza, mientras que 19% indica que si se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza. Así también el 47,6% indica que están pocos satisfechos con las oportunidades de formación que ofrece la empresa mientras que 42,9% menciona que no se encuentra nada satisfecho con las posibilidades de ascenso que tienen. El 9,5% indica que está satisfecho con la participación que tienen en la elaboración de objetivos en la empresa. En conclusión, de una muestra representativa de 21 trabajadores el 10% indica que están satisfechos, el 15% nada satisfecho y de esta manera el 75% poco satisfechos.

Después de evaluar el nivel de motivación y satisfacción del trabajador se realizó el estudio de tiempos a través del método Westinghouse, el cual permitió evaluar la habilidad de cada trabajador así como su consistencia, esfuerzo y condiciones en las que labora, para de esta manera conocer el nivel de desempeño según los tiempos realizados y de esta manera también se encontró el tiempo estándar que debe tener cada operación para lograr un cumplimiento correcto de ventas de acuerdo al tiempo ejecutado. (Anexo 10)

Tabla 6. Resumen del método de Wenstinghouse aplicado a los colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenters.

Trabajador	METODO DE WESTING HOUSE				
	HABILIDAD	ESFUERZO	CONDICIONES	CONSISTENCIA	TOTAL
1	0.03	-0.04	0	0.01	0
2	0.06	0	0	0	0.06
3	0	-0.04	0.02	0.01	-0.01
4	0.03	-0.04	0.02	0.01	0.02
5	0	0.02	0.02	0.03	0.07
6	0.06	0	0.02	0.01	0.09
7	0	-0.04	0	0.01	-0.03
8	0.03	0.02	0.02	0.01	0.08
9	0.03	0	0.02	0.01	0.06
10	0.06	-0.04	0	0	0.02
11	0	-0.04	0	0.03	-0.01
12	0.03	0	0.02	0	0.05
13	0	0.02	0.02	0.01	0.05
14	0.03	0	0	0.01	0.04
15	0.06	0.02	0	0	0.08
16	0.06	-0.04	0	0.01	0.03
17	0.03	0.02	0.02	0	0.07
18	0.03	-0.04	0	0	-0.01
19	0.06	0	0.02	0.01	0.09
20	0.03	-0.04	0	0	-0.01
21	0.06	-0.04	0	0	0.02

Fuente: Elaboración propia

Para encontrar el factor de calificación del trabajador y el tiempo estándar que toma este en ejecutar la venta, se inició con una toma de tiempo de 10 muestras de la cual se obtuvo que el número de muestras necesarias para cada trabajador fue de 5 tomas, así también se evaluó a 21 trabajadores dado que esta fue la muestra encontrada con la fórmula estadística. Luego se procedió a medir los tiempos para de esta manera obtener el tiempo promedio de cada colaborador dedicado a la operación de ventas, así mismo se consideró un porcentaje de actividad de 75% dado que realiza sus movimientos un tanto lentos y desganados.

Luego de ello se procedió a evaluar a los 21 trabajadores, para ello se realiza una observación directa al trabajo realizado, primero se evaluó la habilidad de los trabajadores para ello se obtuvo que el ponderado varió entre 0 a 0,06, el cual indica que la habilidad es buena es decir tiene un buen aprovechamiento, trabaja con exactitud razonable aunque en muchas ocasiones sus movimientos son un poco lentos, sigue su proceso sin titubeos un tanto incierto pero tiene conocimiento de lo que está realizando, así también el trabajador pierde tiempo a consecuencia de sus desaciertos pero necesita de poca vigilancia, logrando tener mucha confianza en sí mismo.

Así mismo se evaluó el esfuerzo, el cual es el grado con desenvolvimiento que realiza su trabajo, para ello al igual que para evaluar la habilidad se realizó la toma de tiempos, indicando que los puntajes variaron desde -0,04 a 0,02, ello implica que algunos trabajadores muestran un esfuerzo aceptable en la realización de sus ventas, presentan falta de interés en realizar su trabajo, les molesta las sugerencias, trabaja despacio, su atención parece desviarse del trabajo dado, así también otro de los trabajadores realizan un buen esfuerzo con constancia en promedio, es consciente de su trabajo, como promedio se obtuvo un esfuerzo de 0,01 indicando un esfuerzo entre promedio y bueno.

Finalmente, las condiciones en la que realiza el trabajo son regulares dado que la variación del puntaje oscilo entre 0 y 0,02 la cual indica que el área donde se trabaja es regular, mientras que la consistencia fue buena, dado que algún de los valores de la lectura de tiempo no varían considerablemente. De todo esto se obtuvo que promedio del tiempo estándar que se demora un trabajador considerando también las tolerancias es de 43 min con 23 segundos.

Finalmente se calculó la productividad de mano de obra teniendo en cuenta que todos los colaboradores del área de ventas son part-time y por lo tanto el número de horas trabajadas es de 4,45 horas y el costo de mano de obra es 5,81 soles, así también el número de colaboradores al día varían entre 43 a 48 de acuerdo a sus horarios indicados. Del mismo modo se encontró la eficacia indicadas mediante el

cumplimiento de ventas realizadas. Todo fue detallado el (anexo 10) y resumido en la siguiente tabla.

Tabla 7. *Resumen de productividad de mano de obra y eficacia de los colaboradores de la empresa Promart Homecenters S.A.*

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Productividad (S./h-h)	179,67	188,62	150,13	173,43	195,71	179,67
Eficacia	41,05%	46,88%	51,62%	43,06%	46,65%	46,44%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al indicador de productividad se obtuvo que el mes de diciembre los trabajadores registraron menores ventas en comparación a los otros meses, siendo esta 150,13 soles, el cual indica que por cada sol de mano de obra utilizada la empresa realiza 150,13 soles en ventas, realizando 104.682,00 soles en un día, siendo menor cantidad de ventas con un promedio de 48 trabajadores. Así también la mayor productividad se obtuvo en el mes de febrero con 195,71. 00 soles de ventas por cada sol de hora hombre utilizada. Cabe señalar que las productividades habían variado debido a la cantidad de ventas realizadas dado que en los 6 meses de análisis no varía el costo de mano de obra, ni las horas utilizadas ni el número de trabajadores, haciendo todo esto una productividad de mano de obra promedio de 177,81 soles/S/h-h.

Así también en cuanto al cumplimiento de metas, el área de ventas presenta un cumplimiento muy bajo siendo este menor del 50%, representada por un 45,95%. Señalando que el mes de octubre los trabajadores cumplieron un 41,05% del total de sus metas, reflejándose el mes de menor desempeño de parte de los colaboradores en comparación a los otros meses, así también se analizó que el mes de mayor eficacia fue diciembre representando un 51,62% de cumplimiento de ventas programadas. Es así como se evidencia que, en cuanto al cumplimiento de metas, los trabajadores no están desempeñando su labor de manera correcta, influenciados también por la poca motivación que reciben en la empresa provocando la falta de satisfacción, todo esto teniendo como resultado el bajo porcentaje de ingresos que están afectando a la empresa.

4.3. Propuesta de plan estratégico de la empresa Promart Homecenters - Nuevo Chimbote 2020.

Para empezar con el análisis del planeamiento estratégico de la empresa se analizará el organigrama de la empresa de la empresa, con la finalidad de conocer la estructura organizacional de la sede de la ciudad de Chimbote.

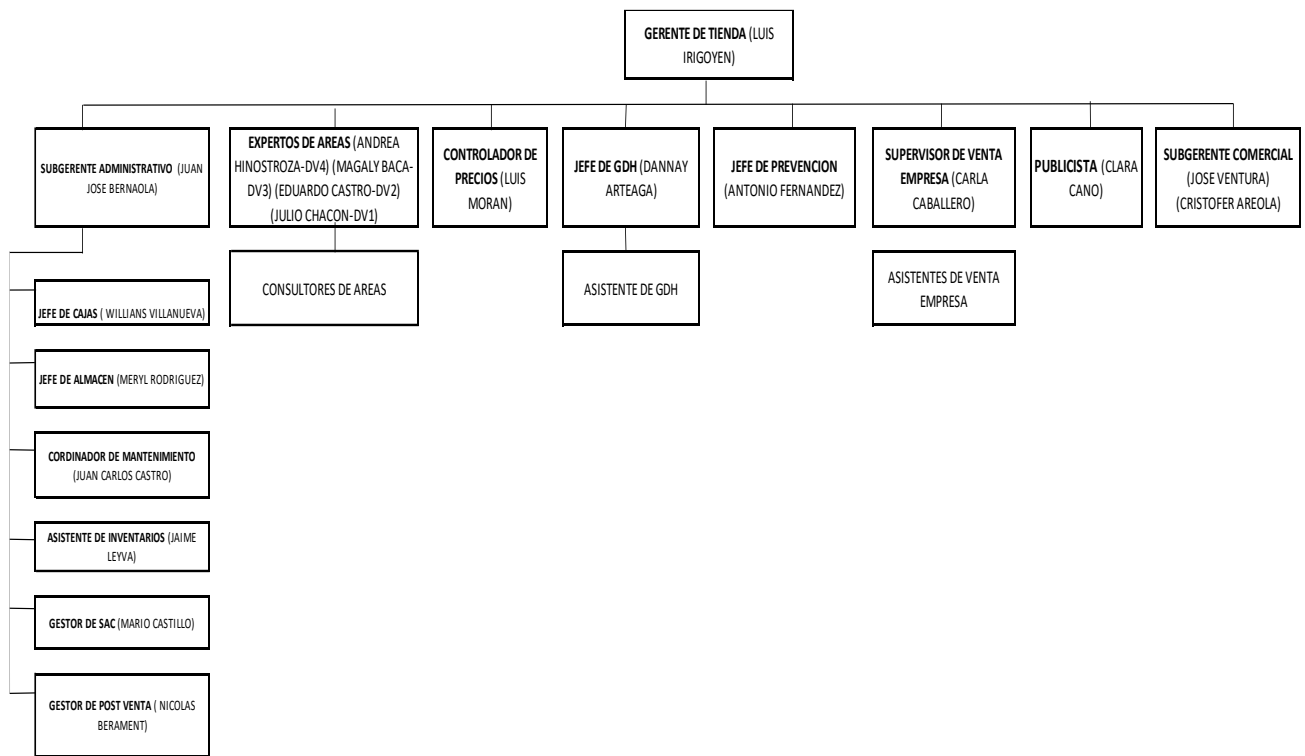


Figura 8. Organigrama de la empresa Promart Homecenters S.A

Fuente: Empresa Promart Homecenters S.A

Actualmente en la sucursal de la localidad de Chimbote, la empresa cuenta con un gerente general(Luis Irigoyen), responsable de administrar y gestionar los movimientos de la tienda, así como administrar los recursos de la empresa, así mismo la tienda cuenta con dos sub gerentes, el primero de ellos es el sub gerente administrativo (Juan José Bernaola), el cual está encargado del personal de la empresa y vela por el bienestar y la satisfacción del personal que se cuenta en la tienda, el otro sub gerente que cuenta la tienda es el sub gerente comercial (José Ventura), el cual está encargado de planificar, dirigir y evaluar las operaciones dentro de la tienda con la finalidad de generar un mejor servicio dentro de la

sucursal, posterior a ellos, se encuentran los supervisores de ventas, que están encargados de inspeccionar las ventas que se realizan en la tienda y analizar la demanda mensual, así mismo se tiene al jefe de Recursos Humanos el cual es el encargado de análisis y apoyar a los colaboradores en sus funciones diarias, finalmente se tiene al experto en áreas el cual es el encargado de analizar el proceso y mejorar el proceso a través de las necesidades que puede tener el cliente.

Así mismo se analizó el direccionamiento estratégico, mediante la misión y visión que tiene la empresa, con la finalidad de conocer si el objetivo trazado por la empresa va acorde a la situación actual del mercado.

Tabla 8. Validación de la misión de la empresa Promart Homecenters S.A.

VALIDACION DE LA MISION			
Acompañar a nuestros clientes a tener su hogar soñado con un servicio experto y amable, ofreciendo calidad a los mejores precios			
CRITERIOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Clara y concisa en su contenido	0.18	4	0.72
Fácil de comunicar	0.16	3	0.48
Refleja el verdadero potencial o ser	0.2	3	0.6
Logra la identificación del personal	0.15	3	0.45
Contempla el accionar actual y futuro	0.15	2	0.3
Referente para toma de decisiones	0.16	2	0.32
TOTAL	1		2.87

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8, se aprecia el análisis de validación de la misión de la empresa en la filial de Chimbote, para su realización se procedió a analizar los 6 criterios, para luego darle un peso que sumado da el valor de 1, así mismo se realizó la calificación con un valor de 1 a 4, siendo 1 el valor menos importante y 4 el más importante, ante ello se obtuvo como mayor puntaje que la misión es clara y concisa con un 0.72 y así mismo refleja el verdadero potencial de la empresa con 0.60, así mismo uno de los criterios más bajos es que no se logra la identificación con el personal

0.45, esto debido a que la empresa solo piensa en sus propios interés y no se preocupa por motivar al personal operativa de la tienda, finalmente el puntaje total obtenido es de 2.87 puntos lo cual es favorable para la empresa, pero puede ser mejorable, ya que la meta de la empresa es obtener un puntaje mayor a 3.

Posteriormente a ello se analizó la visión que tiene la empresa para lograr sus objetivos en el futuro, el cual se muestra a continuación:

Tabla 9. Validación de la visión de la empresa Promart Homecenters S.A

VALIDACION DE LA VISION			
Ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores para construir, remodelar, mantener y decorar su hogar			
CRITERIOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Define el futuro deseable de la empresa	0.19	4	0.76
Comunicador de los valores	0.12	2	0.24
Mensurable o medible	0.14	3	0.42
Inspira, estimula, motiva	0.15	4	0.60
Concisa, consistente, durable	0.14	3	0.42
Atractiva para los involucrados	0.13	2	0.26
Retadora, alcanzable, factible	0.13	3	0.39
TOTAL	1.00		3.09

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 9, se analizó la validación de la visión de la empresa en la filial de Chimbote, para ello se analizó 7 criterios, el cual sumado los criterios nos debe dar un valor de 1, así mismo se realizó la calificación con un valor de 1 a 4, siendo 1 el valor menos importante y 4 el más importante, ante ello el factor más importante es el que la empresa define el futuro deseable que quiere obtener con 0.76, así mismo la visión inspira, estimula y motiva a los jefes involucrados, caso contrario a ello el criterio más bajo obtenido es que es poco atractiva para los involucrados (empleados), debido a que al existir desmotivación por parte del personal estos pierdes el interés por perseguir las metas y objetivos trazados por la empresa,

finamente el puntaje obtenido es de 3.09 el cual indica que la empresa pese a las dificultades presentadas, está yendo por buen camino hacia la visión trazada.

Para iniciar el planeamiento estratégico, se analizó las estrategias de factores internos (EFI) (Tabla 10), el cual mide de forma interna las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, teniendo como principales fortalezas la lealtad y la satisfacción del cliente, esto debido a que la mayoría de clientes que tiene la organización los ha fidelizado debido a sus precios accesibles que presenta, así mismo, otro criterio elevado es la imagen corporativa en la sociedad la cual se ve beneficiada debido al potencial económico que presenta la empresa, sumado al personal con nivel académico elevado lo cual beneficia a la empresa para crear estrategias que ayude a mejorar el desempeño de los colaboradores (Anexo 11)

Tabla 10. Resumen de los factores internos que afectan al área de ventas de la empresa Promart Homecenters – Chimbote.

MATRIZ EFI				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Evaluación	Peso	Calificación	Resultado ponderado
	(1 a 10)	%	(1 a 4)	
FORTALEZAS				
Agresividad para enfrentar la competencia.	8	10%	3	0,30
Lealtad y satisfacción del cliente.	8	10%	4	0,40
Margen de ganancia Neta.	8	10%	3	0,30
Personal con conocimientos de la actividad de la empresa.	7	9%	4	0,35
Nivel académico del personal de la empresa.	9	11%	3	0,34
Imagen corporativa en la sociedad.	7	9%	4	0,35
DEBILIDADES				
Agresividad para enfrentar la competencia.	6	8%	2	0,15
Demora en el tiempo de reposición del producto.	7	9%	2	0,18
Nivel de integración y coordinación con las demás áreas.	6	8%	1	0,08
Indicadores que midan el índice de desempeño.	3	4%	1	0,04
Capacitación y motivación al personal de la empresa.	5	6%	2	0,13
Nivel de remuneración.	6	8%	1	0,08
TOTAL	80	100%		2,68

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10, se representa la matriz de Estrategias de Factores Internos (EFI), para ello se realizó el análisis de las estrategias de factores internos, como son las fortalezas de la empresa y las debilidades, para ello se realizó una puntuación de 1 a 10, siendo 1 el criterio a tomar en cuenta y 10 el criterio más relevante para la empresa, como fortalezas más relevantes se tiene al nivel académico del personal de la empresa con 0,34 y la lealtad y satisfacción del cliente con 0,40, lo cual debe ser la base que debe tener la empresa para las mejoras, en contrastación con ello se tiene las debilidades presentadas, el cual tiene como mayor punto a mejorar los indicadores que miden el desempeño con 0,04, esto debido a que la empresa no cuenta con indicadores que ayuden a medir y a conocer como se encuentran los colaboradores en la empresa, asimismo, no existe coordinación ni integración entre las áreas, lo que genera que muchas veces las áreas al no tener buena comunicación, quejas de los clientes, por lo que se tiene que buscar soluciones para mejorar la empatía entre áreas, finalmente otro criterio a mejorar es el nivel de remuneración con 0,08, esto debido a que la empresa pese a contar con alta tasa de rentabilidad, no tiene estrategias compensativas basadas en incentivos económicos para aumentar la motivación de los colaboradores.

Finalmente, como parte final se analizó el puntaje total obtenido entre los dos factores internos (Anexo 12), dando un puntaje de 2.68 lo cual indica que la empresa tiene un factor interno positivo pero mejorable, por lo que se recomienda tomar en consideración las debilidades y mejorar estos criterios para mejorar los factores de la empresa y se pueda aumentar tanto la motivación como el margen de ganancia neta.

Para seguir con el análisis de los factores internos se realizó las 5 fuerzas de Porter con la finalidad de determinar el entorno competitivo de la empresa Promart, considerando los factores como clientes, proveedores, competidores y nuevos competidores

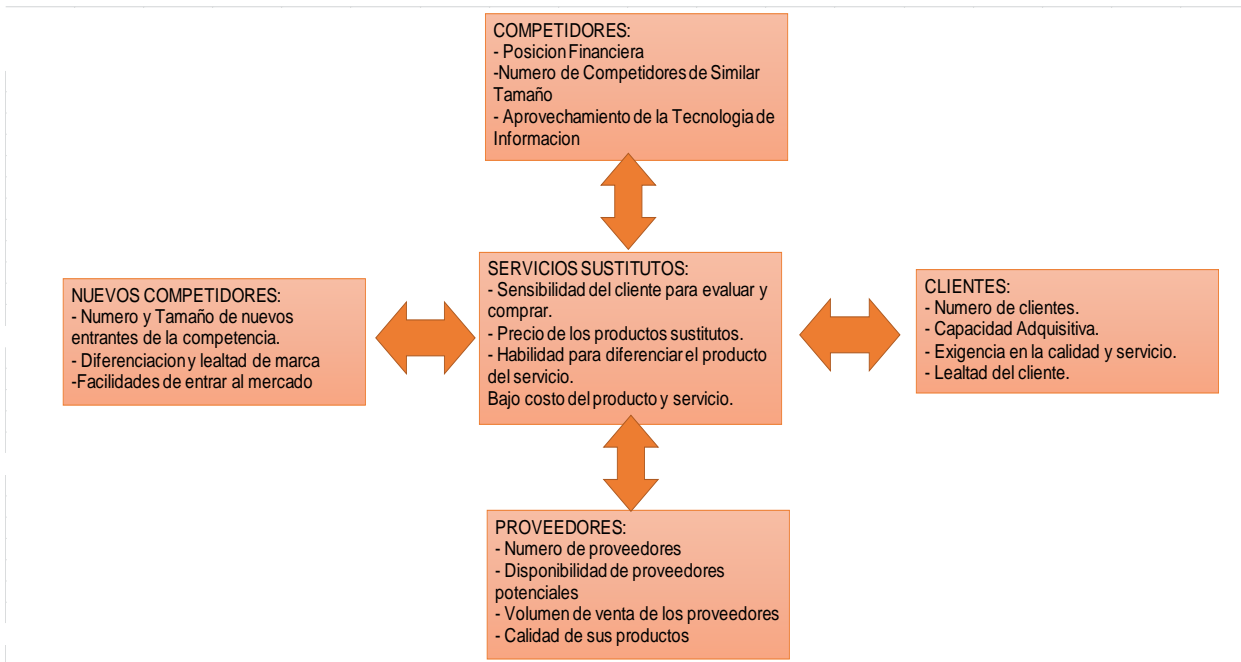


Figura 9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de conocer los factores internos, se realizó el análisis Porter, mediante las 5 fuerzas de Porter, en la que según él (figura 9), las oportunidades están teniendo un impacto alto, por lo cual los factores externos de la empresa se están manejando de forma adecuada, así mismo existe una gran cantidad de amenazas en los servicios sustitutos, debido a que los cliente se identifican con productos de marcas ya reconocidas y muchas veces la adaptación al cambio de nuevos productos no resulta muy fácil para el cliente, de igual forma debido a la crisis que existe a nivel mundial, la posición de la empresa se ha visto afectada lo que hace que esta amenaza en la fuerza de competidores tome fuerza, de igual forma la empresa debe tomar en cuenta las oportunidades bajas, ya que estas con una amenaza de convertirse en amenazas potenciales para la empresa, un gran ejemplo de ello es la fuga de talentos que puede tener la empresa, debido al número de clientes que va en aumento y al personal al no estar debidamente capacitado ante esta situación se puede llegar a generar despidos por mal desempeño y pérdidas de clientes potenciales para la tienda. (Anexo 13)

Tabla 11. Resumen de los factores externos que afectan al área de ventas de la empresa Promart Homecenters – Nuevo Chimbote.

MATRIZ EFE				
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Evaluación	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
	(1 a 10)	%	(1 a 4)	
OPORTUNIDADES				
Crecimiento del mercado	7	11%	3	0,34
Publicidad	8	13%	3	0,39
Calidad de sus productos	8	13%	4	0,52
Lealtad del cliente	7	11%	3	0,34
Diferenciación y lealtad de marca Facilidades de entrar al mercado	6	10%	4	0,39
Segmentación de mercado	7	11%	3	0,34
AMENAZAS				
Número de competidores de similar tamaño	3	5%	1	0,05
Convenios	5	8%	2	0,16
Aprovechamiento de la Tecnología de Información	4	7%	2	0,13
Posición financiera	1	2%	1	0,02
Respaldo financiero y tecnológico	2	3%	1	0,03
Bajo costo en el producto y servicio	3	5%	2	0,10
TOTAL	61	100%		2,84

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo en la tabla 11, se observa las Estrategias de Factores Externos (EFI), el cual está basado en las oportunidades y amenazas que puede tener la empresa, para ello se realizó la puntuación dada a criterio, en el cual se calificó como oportunidad de crecimiento a la publicidad con 8 puntos dando un total de 0,39 y la calidad de los productos con 8 puntos dando un total de 0,52, los cuales son puntos de partida, para mejorar las oportunidad que tiene la empresa, estas oportunidades, ya que al trabajar con marcas reconocidas aseguras la disminución de quejas por parte de los clientes, así mismo la facilidad de entrar al mercado debido al potencial económico que presenta la empresa, hace que sea sencillo su ingreso al mercado, así como la publicidad agresiva que puede generar a través de las redes sociales o mediante paneles llamativos a lo largo de la ciudad.

Por otro lado, tenemos a las amenazas, la cual se tendrá en consideración los dos criterios más bajos, para realizar oportunidades de mejora, el primer criterio con

menor puntuación son los competidores de similar tamaño con 0,05, esto debido a que se pueda mermar las ventas, debido a que la competencia se encuentra en un punto más accesible que el de la empresa, otro punto es la posición financiera con 0,02, esto debido a las posibles amenazas que puede tener la empresa por la pandemia el cual se puede ver reflejada en los indicadores de desempeño del colaborador, ya que muchos de ellos fueron contagiados, existe el temor de que puedan volver a contagiarse o contagiar a sus compañeros, por último la adaptación al cambio debido a la pandemia, ya que varios de los trabajos se realizan de forma remota, lo que genera que muchos trabajadores tengan altos cuadros de estrés debido a la falta de adaptación que presentan.

Finalmente se analizó el puntaje total obtenido por los factores externos (anexo 14), dando un puntaje de 2,84, el cual indica que se tiene un factor externo favorable, pero mejorable, por lo que se recomienda mejorar las amenazas para crear a través de ellas oportunidades de mejora para la empresa.

Luego de haber seleccionado los factores internos y externos, se analizó la matriz FODA de forma cuantificable tal como se muestra en el (Anexo 15), en el cual se buscó analizar cada estrategia tanto interna como externa para poder cuantificarla mediante puntaje que van desde el 0 al 4, siendo el mínimo valor, la poca relación entre las dos estrategias y el máximo valor las estrategias mejores que debe seguir la empresa para seguir creciendo con las estrategias trazadas, lo cual para la investigación se tomara en cuenta las debilidades – amenazas, debido a que estas están generando que la empresa no obtenga la excelencia tanto interna como externa, dentro de los problemas principales: (D1,A1), el cual es la adaptación al cambio para poder competir en el mercado con la competencia de igual tamaño, para ello la empresa debe basarse en la mejora continua, para de esta forma tener la lealtad del cliente, así mismo el (D2,A3), el cual es el aprovechamiento de la tecnología que debe ser usado para solucionar los problemas de reposición de productos, debido a que esto genera la molestia del cliente, así mismo el (D4 – A1), el cual es el indicador de desempeño con los competidores, esto se relaciona debido a que el colaborador puede no sentirse motivado y puede renunciar como ya a

sucedido para irse a la competencia a eso se le llama fuga de talentos, otro criterio a evaluar es el (D5 – A1), el cual está relacionado con la capacitación al personal, para poder competir y brindar una mejor atención al cliente, y dar solución a los problemas que puede afrontar la empresa, finalmente la estrategia (D6,A6), el cual está relacionado por la rentabilidad que presenta la empresa, lo cual debe servir para motivar a los colaboradores en base a incentivos, tanto económicos como no económicos, y de esta forma al tener colaboradores incentivados, se podrá aumentar el desempeño laboral de cada uno de ellos. (Anexo 15)

Posteriormente se realizó el análisis de las estrategias seleccionadas en el FODA, mediante la matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE), el cual se utiliza para conocer que estrategias se debe tomar mayor importancia mediante una calificación de valores.

Tabla 12. *Resumen de puntuación obtenida en la matriz CPE*

RESUMEN DE MATRIZ CPE					
Item/Estrategia	(D1,A1)	(D2,A3)	(D4, A1)	(D5,A1)	(D6, A4)
Puntaje CPE	4.66	4.84	4.73	4.51	4.53

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 12, se realizó el resumen de las puntuaciones obtenidas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE), en el cual se evaluó mediante una calificación de 0 a 4, siendo 0 irrelevante con la estrategia y 4 importante para la estrategia, en las cuales se obtuvo como resultado que la estrategia con menor puntuación, por lo cual debe ser tomado en cuenta con mayor prontitud es (D5,A1), que está relacionada con la capacitación del personal para aumentar su desempeño en sus respectivos puestos de trabajo, la segunda estrategia a tomar en cuenta es (D6,A6), el cual está relacionado con la rentabilidad de la empresa y la importancia de invertir en bonificaciones, remuneraciones e incentivos para los colaboradores, ya que el tener un trabajador motivado ayuda a mejorar su desempeño laboral.

Como parte del PEYEA, se evaluará las estrategias que debe seguir la empresa en base a los factores internos y externos analizados, a través de 4 criterios que son: fuerzas financieras, fuerza industrial, ventaja competitiva y estabilidad del ambiente.

Tabla 13. Aplicación de la matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

Posición Estratégica (Interna o Externa)	VALOR
FUERZAS FINANCIERAS	
Solvencia	6
Apalancamiento	2
Liquidez	5
Capital de Trabajo	5
Riesgos Implícitos del Negocio	3
Facilidad para salir en el mercado	6
TOTAL	27
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	
Diversidad de insumos y proveedores	6
Potencial de Crecimiento	5
Conocimientos Tecnológicos	4
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2
Demanda	5
Facilidad para entrar en el mercado	5
TOTAL	27
VENTAJAS COMPETITIVAS	
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-2
Ciclo de vida del producto	-3
Lealtad de los clientes	-1
Control sobre proveedores y distribuidores	-2
Utilización de la capacidad competitiva	-2
TOTAL	-12
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Cambios tecnológicos	-2
Tasa de Inflación	-3
Variabilidad de la demanda	-3
Barreras para entrar en el mercado	-1
Presión competitiva	-1

Estabilidad política y social	-2
TOTAL	-12

Fuente: Elaboracion propia

En la evaluación de la matriz PEYEA en la posición estratégica de las fuerzas financieras de la empresa Promart Home Center, la solvencia y facilidades para salir al mercado obtuvieron el valor más alto, esto debido a que la empresa a ser de gran tamaño, cuenta con buen capital para enfrentar los cambios que estamos viviendo post – pandemia por tal motivo es una fortaleza para la empresa tener solvencia económica y crear promociones vía online para salir al mercado, por otra parte el criterio más bajo es el apalancamiento, esto debido a que la empresa tiene su propio capital financiero y no necesita endeudarse para tener una estabilidad económica.

En la tabla 13, se realizó la evaluación de la matriz PEYEA en la posición estratégica de las fuerzas financieras de la empresa Promart Home Center, la solvencia y facilidades para salir al mercado obtuvieron el valor más alto, esto debido a que la empresa a ser de gran tamaño, cuenta con buen capital para enfrentar los cambios que estamos viviendo post – pandemia por tal motivo es una fortaleza para la empresa tener solvencia económica y crear promociones vía online para salir al mercado, por otra parte el criterio más bajo es el apalancamiento, esto debido a que la empresa tiene su propio capital financiero y no necesita endeudarse para tener una estabilidad económica.

Como segunda estrategia se analizó a las fuerzas industriales de la empresa Promart Homecenters, la diversidad de insumos y proveedores obtuvo un puntaje elevado debido a que la empresa cuenta con proveedores que muchas veces son los mismos fabricantes de los productos lo que hace que existe una confianza del cliente al comprar los productos, por otro lado la productividad, mediante el aprovechamiento de los recursos no se viene empleando adecuadamente, esto debido a que existe por el lado del talento humano, molestias debido a que la

empresa no los motiva ni mucho menos es accesible con ellos, esto puede generar que la productividad baje y que los clientes prefieran otras opciones.

Como tercera estrategia se evaluó las ventajas competitivas, la lealtad de los clientes es muy importante y es la mayor fortaleza que presenta este criterio, debido a que al ser una tienda reconocida y de prestigio tiene su clientela pero esto se puede ver afectado debido a que la pandemia ha generado un estancamiento de los productos, los cuales ya cumplieron su ciclo de vida, lo que podría generar incomodidad por parte del cliente si es que no se selecciona y le llega un producto vencido o en mal estado.

Como cuarta estrategia se evaluó la estabilidad del ambiente, la estabilidad política fue quien tuvo el mayor puntaje ya que su plana administrativa se encuentra establecida de modo que cuenta con un personal capacitado. A comparación del que tiene menor puntaje que es la presión competitiva, esto se debe a que hay mucha competencia porque se encuentra varias universidades que ofrecen el mismo servicio.

Luego de analizar cada estrategia se procedió a realizar el puntaje de análisis de cada estrategia:

El promedio para la EA es: $-12/6 = -2$

El promedio para VC es: $-12/6 = -2$

- El promedio para la FI es: $27/6 = 4.5$
- El promedio para la FF es: $27/6 = 4.5$

El vector direccional es:

- Eje X = VC + FI = $-2 + (+4.5) = 2.5$
- Eje Y = EA + FF = $-2 + (+4.5) = 2.5$

Luego se realizó el diagrama mediante las dimensiones representadas en los ejes, así también el valor direccional de acuerdo a cada uno de los perfiles, eso nos permitió encontrar las estrategias. Detallado en la siguiente imagen.

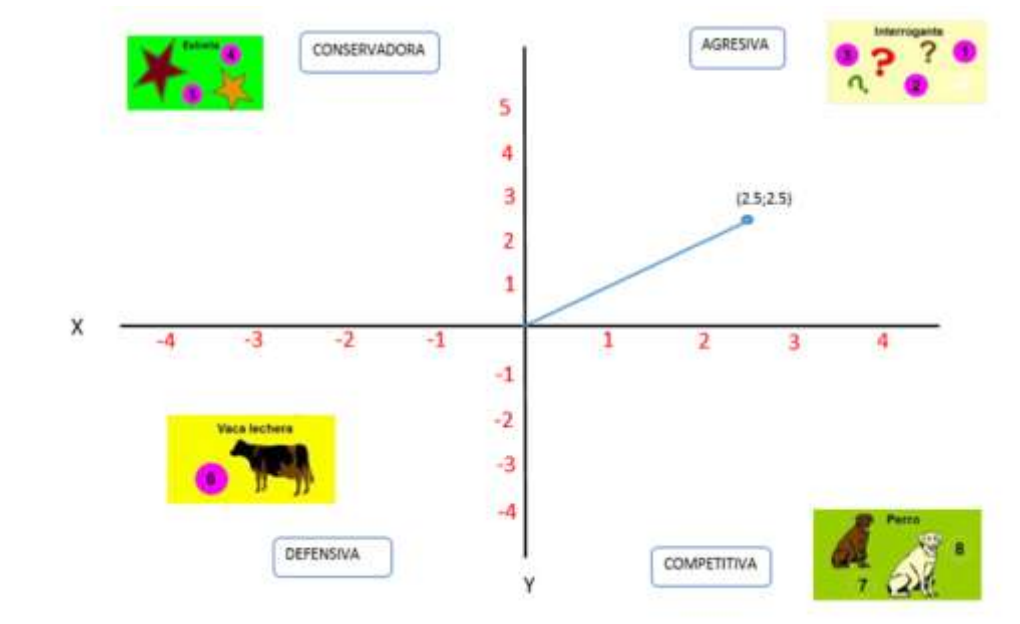


Figura 10. Cuadrante de la matriz PEYEA.

Fuente: Elaboración propia.

Promart Homecenters es financieramente fuerte, se ha ganado un lugar en la industria, generando ventajas competitivas. La empresa está en una posición estratégica excelente.

Finalmente, como parte del planeamiento estratégico se realizó el Cuadro de Mando Integral o también llamado Balance ScoreCard (Anexo 17), el cual se plantearon objetivos en base a cuatro criterios que son: financieros, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para ello se realizó un análisis de las metas que se tiene planteado por cada meta y está cuantificada mediante fórmulas que ayude a medir cada uno de los KPI's planteados, así mismo se realizó propuesta de iniciativas para poder obtener resultados positivos con cada ítem mencionado. En ello se incluyeron los criterios más relevantes obtenidos en las estrategias, por tal motivo se planteó meta en base a los incentivos por cantidad de ventas realizadas, así como indicadores de satisfacción laboral en base a capacitaciones y desempeño

laboral en base a encuestas y análisis mediante el muestreo del colaborador en su puesto de trabajo.

Luego se procede a realizar cronograma de cada cuanto tiempo se entregará incentivos



Figura 11. Programa de entrega de incentivo a los trabajadores del área de ventas de la empresa Promart Homecenters S.A.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de elaborar el cronograma de incentivos que se aplicara a los colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenter se procede a cuantificar el nivel de logro que tiene que cumplir los trabajadores y para de esta manera obtener un incentivo monetario o no monetario según sea el caso

Tabla 14. Incentivos según el cumplimiento de ventas de los trabajadores de la empresa Promart Homecenter

TIPO DE INCETIVO	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (según ventas)		Incentivo detallado (equivalentente)
BONIFICACIONES POR OBJETIVO INDIVIDUAL	90%- 100%	90%- 94%	20% DE LAS VENTAS
		95%- 100%	25% DE LAS VENTAS
TARJETA DE ALIMENTOS	85%-89%		15% de las ventas

CENA DE ANIVERSARIO	79%- 85%	10% de las ventas
ELECCION DE DIAS LIBRES	74%-78%	
HOARIOS FLEXIBLES	68%-73%	
ELECCION DE VACACIONES	64-68%	
DESTACAR AL EMPLEADO DEL MES	61- 63%	
CERTIFICADOS DE DESEMPEÑO	60%	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al plan de incentivo de planeó entregar al trabajador los dos tipos de incentivos, monetarios que consta de bonificaciones; si el trabajador cumple entre el 90% y 100% de las ventas propuestas en la meta diaria, así también una tarjeta de alimentos en el supermercado aliado Plaza Vea equivalente al 15% del total de ventas realizadas, de igual modo una cena de aniversario equivalente al 10% de ventas. Otro tipo de incentivo otorgado son los tipos no monetarios, estos son la elección de días libres, horarios flexibles, elección de vacaciones, destacar al empleado de mes con un respectivo agasajo y la entrega de certificados.

4.4. Evaluar la rentabilidad de la propuesta en la empresa Promart Homecenters - Nuevo Chimbote 2020.

Para conocer si la propuesta de planeamiento estratégico a través de la realización de incentivos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores sería la adecuada en términos económicos para la empresa Promart homecenter, fue

necesario conocer los costos que incurre la empresa para la realización de las ventas en los meses de octubre 2019 a marzo 2020, estos costos se incurren el pago de remuneraciones y liquidación por despidos y renuncias, así también los costos al contratar nuevos trabajadores, por causa del bajo desempeño de los colaboradores. Todo esto explicado en el anexo 19.

Tabla 15. *Inversión en la aplicación del planeamiento estratégico a través de incentivos*

INVERSION	
Incentivos económicos	S/. 10.000,00
Incentivos no económico	S/. 4.440,00
Plan de Capacitación	S/. 5.760,00
TOTAL	S/. 20.200,00

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo que para la propuesta de planeamiento estratégico en la empresa, es necesario que esta invierta en incentivos tanto monetario como no monetarios, estos son bonificaciones para contribuir con el cumplimiento de ventas individuales, así también una tarjeta de alimentos para que los trabajadores puedan adquirir productos perecibles como no perecibles y de esta manera puedan satisfacer las necesidades de su familia, evitando así el estrés generado por el tema económico para los alimentos. Así también es necesario que el trabajador sea premiado con diplomas por su desempeño, del mismo modo para que el trabajador se sienta motivado es necesario que pueda tener una cena de aniversario todo pagado por parte de la empresa cuando llegue a la cantidad de ventas propuestas, toda esta inversión con el fin de motivar al trabajador para que este pueda mostrar un mejor desempeño. Toda esta inversión será de 20 200 soles.

Se procede a evaluar el valor actual neto para ello se necesita un flujo de efectivo, el cual es la perspectiva de lo que se piensa ganar al implementar la propuesta de plan estratégico explicado en la siguiente tabla:

Tabla 16. Valor actual neto de la inversión para la implementación de la propuesta de plan estratégico.

TIPO DE PROYECTO	INVERSION	1	2	3	4	5	6	VAN	TIR
Planeamiento estratégico	-20200	S/. 4.973,20	S/. 9.709,80	S/. 7.459,80	S/. 5.919,60	S/. 7.459,80	S/. 5.919,60	S/.9.966,95	25%

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo que si la empresa invirtiera en estos momentos 20 200 nuevos soles tendría un resultado positivo de 9 996,95 soles, lo cual implica que la aplicación de la propuesta sería conveniente poder realizarla en estos momentos porque generaría ganancias para la empresa. Luego de evaluar el valor actual neto procedemos a calcular la tasa de interés rentable la cual permite determinar el valor actual de un pago a futuro, trayendo como resultado que el área de ventas de la empresa Promart Homecenter puede invertir en mejorar aplicar el plan estratégico para mejorar el desempeño de los trabajadores un 25% del importe del capital considerándose que hasta esta tasa el valor actual neto resultaría positivo para Pormart.

V. DISCUSIÓN

Luego de realizar los resultados, se procedió a discutir los mismos con los hallazgos que tienen otras investigaciones:

La presente investigación del diagnóstico, se realizó mediante el diagrama de Pareto, el cual se utilizó con la finalidad de conocer los problemas más relevantes dentro de la tienda Promart Homecenter, entre los cuales se hallaron 17, encontrándose el área con mayor cantidad de problemas las ventas, esto se desarrolló mediante una entrevista realizada al jefe de ventas el cual menciono los problemas ocurridos en la empresa, las cuales fueron cuantificados mediante una frecuencia el cual indico un 76% de problemas y posteriormente se analizó las causas de cada uno de ellos mediante el diagrama de Ishikawa, encontrándose como principales causas, el bajo desempeño laboral, la falta de incentivos, personal sin experiencia y renuncias y despidos constantes, todo lo mencionado para tener un análisis más profundo del porque la existe un bajo desempeño laboral y como esto afecta en las metas que tiene la empresa, por tal motivo, no se guarda relación con Alvarado (2019), el cual menciona que para realizar un análisis estratégico se debe analizar cada una de las causas mediante una herramientas llamada 5W-2H, la cual es un cuestionario que te indica el porqué de los problemas, pero este método, no da a conocer la realidad de la empresa en su totalidad, considerando que cada empresa tiene diferente tipo de problema y sobre todo una causa distinta del porque se generó el problema, por tal motivo lo mencionado lo sustenta Castro (2016), los cuales mencionan que estas herramientas se utilizan para alcanzar las metas establecidas por el investigador, a través del estudio de cada uno de los problemas y la posibles causas, dando la forma concreta de los problemas que se presenta.

Así mismo otra herramienta utilizada para la investigación de la planificación estratégica es el Value Stream Mapping (VSM), el cual al utilizar esta herramienta permitía conocer el tiempo de ciclo del proceso, obteniendo los siguientes resultados: en la consulta se tuvo un tiempo de atención de 21

minutos, en las ventas un tiempo de 10 minutos, en caja un tiempo de 10 minutos y en pago un tiempo de 0.50 minutos , obteniendo que el cuello de botella del proceso está en el proceso de ventas, por lo cual se escogió como estrategia la planificación a mediano y largo plazo a través del Balance Scorecard y un programa de incentivos, por tal motivo no se concuerda con Tigreiro (2020), el cual para poder conocer el diagnostico utilizo como herramienta el FODA, el cual es una buena opción pero no satisface la necesidad de conocer el tiempo de ciclo de un proceso, por todo lo mencionado se fundamenta con Linares (2018) el cual menciona que el flujo de valor, el cual estará basado en determinar las operaciones básicas, eliminando los desperdicios ya que no todos son inevitables siendo removidos inmediatamente, por tal motivo se concuerda con la investigación.

Para el segundo resultado se desarrolló el desempeño laboral, el cual estuvo dividido en varias partes, siendo el primero de ellos las encuestas de satisfacción dadas al personal de ventas, en los que se obtuvo, que el 52% de los colaboradores se encuentra satisfecho, pero el 48% no lo está, esto debido a problemas entre los trabajadores, malos salarios y poco reconocimiento por parte de la empresa, así mismo se desarrolló el modelo de Westinghouse el cual ayudo a medir el desempeño mediante valores de la OIT para cada trabajador del área de ventas, entre ellos se determinó que el 35% eran buenos, 20% malos, 45% regulares , lo cual son criterios irrelevantes dentro de la empresa, así mismo, se determinó la productividad de mano de obra el cual se determinó el soles por hora de venta, teniendo en el mes de Diciembre el promedio más bajo con 150 soles por hora de venta realizada, finalmente se determinó la eficacia el cual se obtuvo el menor porcentaje en el mes de octubre esto debido a que fue el mes con mayor renuncias por parte de los colaboradores, por tal motivo no se concuerda con Aranda (2015) el cual desarrollo el desempeño mediante encuestas para poder conocer desempeño de los colaboradores, lo cual es adecuado pero no suficiente, ya que se debe realizar el análisis con estudio de tiempo y productividad para a partir de ello plasmar estrategias que ayuden a mejorar realmente el desempeño de los

colaboradores, por tal motivo se valida el resultado con Robbins (2014), el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo, por tal motivo se debe realizar en 3 procedimientos, el procedimiento interno, mediante encuestas, el procedimiento externo, mediante análisis de capacidades medidas por la OIT y finalmente la productividad.

Así mismo, para poder determinar el desempeño adecuado se realizó el análisis de la productividad de mano de obra de 177,81 soles/S/h-h, el cual fue el resultado de la evaluación de los 6 meses de estudio, lo cual es un criterio bajo para la empresa que espera un indicador de 185,00 soles/S/h-h, así mismo se identificó la eficacia el cual tuvo un promedio de 46.78% el cual también es un promedio bajo que se busca aumentar a 54%, esto debido a la falta de estrategias ha llegado a su punto más crítico con la forma remota, debido a que aumentar la presión laboral, lo que genere que no tengan un buen desempeño laboral, por lo tanto se obtenga una productividad baja, en la cual se discrepa con (Gil, 2018), quien indica que la productividad laboral se debe medir en toda la área ,el cual obtuvo como resultado un 53% de productividad laboral, pero se desconoce la parte del proceso donde se requiere la mejora, agotando esfuerzo en darle solución a toda el área, sumado a ello este indicador ya no tendría tanta relevancia, ya que más que un dato porcentual se necesita conocer el tiempo en que se realiza cada trabajo dentro del área, tal como lo menciona Menéndez (2016), quien indica que para poder conocer las causas por la cual el desempeño de los colaboradores se ve afectada, se tiene que considerar indicadores netamente que guarden relación con el trabajador y no con la producción de la empresa, ya que si el trabajador es más productivo, podrá lograr las metas que se traza la empresa, así mismo el autor señala que se debe medir la productividad de la actividad donde se está realizando el estímulo al trabajador para obtener resultados reales de la mejora que se aplica.

Como parte del tercer objetivo el cual fue realizar la propuesta de planeamiento estratégico, se realizó mediante los factores internos y externos, en la cual se halló un promedio de factor interno con 2,68 el cual indica que es bueno pero mejorable para la empresa, así mismo, el factor externo con 2,84 en el indica que los factores externos son más fuertes que los factores internos por lo que se tiene que tomar en cuenta las debilidades que tiene la tienda, y que está relacionada al bajo desempeño laboral obtenido por los colaboradores del área de ventas, por tal motivo para poder identificar los factores más importantes se realizó el Análisis FODA, en el cual tuvo como principal misión crear estrategias en base a los criterios de cada uno de los factores internos y externos, todos estos resultados se cuantificaron mediante el matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE), en las cuales se obtuvieron que las capacitaciones son un punto fundamental el cual obtuvo un puntaje de 4,51 y los incentivos con un puntaje de 4,53, lo cual sirvió para poder plasmar estrategias que se debe tomar, los cuales en el enfoque dado en el PEYEA el cual se analizó las 4 fuerzas, en las cuales en el eje X se halló un puntaje de 2,5 y un eje Y se halló un puntaje de 2,5 lo cual al plasmarlo en el grafico se obtuvo que las estrategias de capacitación e incentivos se debe tomar una posición agresiva ante la competencia, todo ello se concuerda con Mendoza (2016), el cual en su investigación buscaba mejorar las condiciones laborales de los colaboradores de una organización, el cual desarrollo una estrategia a largo plazo, para lo cual identifico los factores internos y externos, todo ello lo plasmo en FODA el cual tuvo como estrategias las capacitaciones y el mejoramiento de algunas áreas con la finalidad de mejorar el desempeño, lo cual aumento considerablemente en un 34%, todo ello se convalida con Porto y Merino (2017), el cual menciona que para poder realizar una planificación estratégica adecuada se tiene que analizar los factores internos y externos y cuantificarlos mediante el FODA para plasmar las mejoras que se realizan.

Otra herramienta utilizada dentro del planeamiento estratégico es el programa de incentivos, es el uso del método Improshare, el cual es un método que premia al colaborador de forma individual por el cumplimiento de sus labores

dentro de la empresa, y que estos estén dentro del tiempo estipulado por los jefes y/o supervisores de la empresa, así mismo para los incentivos no económicos se realizó mediante las tablas de la OIT mediante el método Improshare, para la empresa se seleccionó este método debido a que se premiara a los colaboradores de forma individual en sus metas y esfuerzos dados, por tal motivo no se concuerda con Pino (2015), debido a que el modelo utilizado premia a los colaboradores en equipo, pero no premia la habilidad y el esfuerzo individual del trabajador, lo cual en cierta forma no ayuda a mejorar el desempeño porque el colaborador no lograría esforzarse por sí mismo, si no esperarían la cooperación de todos, fracasando en cierta forma los incentivos, por tal motivo, se fundamenta con Solana (2016), el cual indica que para mejorar el desempeño se debe premiar o incentivar al colaborador de forma individual, esto fomenta el espíritu de superación del trabajador.

Un criterio económico para evaluar la mejora de la ingeniera de métodos fue la propuesta por la investigación de Gil (2018) el cual logró demostrar un ahorro gracias a la mejora implementada al pasar de una pérdida mensual el bajo desempeño laboral de 2378.75 soles a un gasto mensual de 710.40 soles lo que equivale a una reducción del 26%. Alvarado (2019), por su parte, evaluó el aporte económico del planeamiento estratégico mediante la evaluación del incremento del margen de ventas como consecuencia de haber aumentado los niveles de desempeño; su cálculo estimó que dicho valor se incrementó de 0.21 centavos de dólar a 0.35 centavos de dólar representando un mejoramiento económica del 65%. En la presente investigación, el análisis no solo fue económico, sino que también se consideró el aspecto financiero al calcular la inversión necesaria para implementar las mejoras, equivalente a 20,200.00 soles, así como sus respectivos flujos en relación con los ahorros en los procesos. Con esa información, se incluyó en el análisis una tasa de descuento para corroborar que las mejoras propuestas eran viables en relación con otras alternativas de inversión para la empresa. El VAN de 9,966.95 soles y la TIR de 25% demostró que la mejora si lograba una recuperación de la inversión planteada.

VI. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la discusión de los resultados se realizaron las conclusiones a la que se llegó en la investigación, encontrando lo siguiente:

- El análisis inicial evidenció que el área de ventas fue el área que tuvo mayor número de quejas representado por 34,86%, además que las causas principales de los problemas fueron el bajo desempeño laboral y la carencia de un plan estratégico. Así también se evidenció que el 45,28% de los colaboradores están ubicados en el área de ventas, teniendo esta área un alto porcentaje de despidos en el periodo octubre 2019 a marzo 2020 representado por un 52,94% y 50% de renunciadas. Todo esto reflejó un porcentaje bajo de ventas, teniendo la menor venta en el mes de Marzo con una entrada de S/. 3,162 863.00, llegando al 72% de la meta propuesta.
- Los indicadores de desempeño inicial reflejaron un nivel bajo, dado que el 48% menciona estar poco motivado como consecuencia de que rara vez recibió un incentivo, pocas veces Promart Homecenter se preocupa por su bienestar y rara vez se da la oportunidad de influir en la planeación de actividades. Así también inicialmente se encontró que 75% de los colaboradores se encontraban poco satisfechos y el 15% nada satisfecho
- Como parte de la propuesta de planeación estratégica, se analizó cada uno de los factores tanto internos obteniendo un 2,68 y los factores externos con 2,84, los cuales se cuantificaron en la matriz FODA, y posteriormente se clasificaron su prioridad en la matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, obteniendo que las estrategias fundamentales deben estar relacionadas con las capacitaciones y los incentivos, para de esta forma mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
- La evaluación financiera ha demostrado que la posterior aplicación del planeamiento estratégico, mediante las distintas estrategias a corto, mediano y largo plazo generaría ganancias importantes para la empresa, representado por un VAN de 9 966.95 soles y TIR de 25%.

VII. RECOMENDACIONES

Posteriormente se darán algunas recomendaciones como parte de la mejora que se puede seguir aplicando para aumentar el desempeño laboral, por tal motivo se propone los siguientes:

- Implementar las estrategias de planeamiento estratégico en todas las áreas de la tienda, analizando cada uno de los criterios, así como los asumir el compromiso por parte de la alta dirección de la tienda para mejorar los indicadores de desempeño laboral de los colaboradores.
- Capacitar constantemente a los colaboradores del área de ventas, en base a la buena atención al cliente y las estrategias para mejorar las ventas en la tienda, esto traerá mayores ingresos a la tienda, aumentando la rentabilidad de la sede de Chimbote.
- Incentivar a los colaboradores de la tienda Promart Homecenter Chimbote, basados en los incentivos económicos y no económicos dadas por la OIT, debido que los colaboradores que son motivados adecuadamente, tienen un mejor desempeño en las sus labores.
- Supervisar y evaluar de forma constante el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores y crear estrategias para poder brindar apoyo a los colaboradores que no se adapten a las mejoras planteadas por la tienda pueda reincorporarse rápidamente a las metas de la empresa, de esta forma se evitara los despidos.
- Crear procedimientos adecuados para cada trabajo, con la finalidad de poder estandarizar cada uno de las actividades que se realizan en la tienda y con ello mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

REFERENCIAS

ABAD Alvarado, Jose Patricio. The Balanced Scorecard Applied to the Strategic Planning of Private Banking. CIENCIA UNEMI .2019 , vol. 12, n. 1 [Fecha de consulta:2020-09-19],pp 1-5.

Disponible en:
http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/748?fbclid=IwAR3NbLqrvoJffeLUaQjtuAwG9C6hoXjlkXL-_YlzIR2ELNtAVqNPVokfgekISSN .

ISSN 441-461.

ALLENDE, Navarro; NOEMI, Lisvell. Proponer un plan de acción enfocado en la estrategia de satisfacción y promoción para elevar el desempeño laboral de la empresa Ainscon SAC 2018. Disponible en: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3597>

ARANDA ALTAMIRANO, Leydi Criss. Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la Empresa de Negocios Valdivieso Saona SAC 2014. 2015. Disponible en: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/957>

ALVARADO SAAVEDRA, Erick Joan. Propuesta de plan estratégico para un supermercado en la ciudad de Lima. Disponible: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14621/ALVARADO_SAAVEDRA_ERICK_JOAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BURGUETE Garcia, Mario Antonio; ROMERO, Enrique Dario & ACLE Mena ,Ramon Sebastian & VALVERDE Sierra, Maria Luisa, Impulse of Strategic Planning in Marketing Processes of the Manufacturing Industry of Puebla, Revista Internacional Administracion & Finanzas, 2019, Vol. 12 , n.1 [Fecha de consulta 2020-09-21], pp. 1-19. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3462723&fbclid=IwAR0nzcCzCJYmpSBZ3Jsc00JSFqXmcZbGQbqmF3OV-5z7GyafFHuXMsmRCP0ISSN 3662-7723.

ISSN 3662-7723.

CADENA-BADILLA, Martín, et al. La satisfacción estudiantil universitaria: análisis estratégico a partir del análisis de factores. *Industrial Data*, 2015, vol. 18, no 1, p. 9-18. [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81642256002.pdf>

ISSN: 1560-9146

OTAIGBE Abraham & CHINEDU, Matthew. Strategic. Planning As an Effective Tool on Organizational Performance in Nigeria: An Empirical Study of Some Firms in Delta State. Published by Global institute for research y education. 2015 .vol4(6) pg68-72.

ISSN2319-8834

<https://www.longdom.org/articles/strategic-planning-as-an-effective-tool-on-organizational-performance-in-nigeria-an-empirical-study-of-some-firms-in-del.pdf>

COMINI, Graziella, CUNLIFE, Ann y HART, Stuart. Emprendimiento Social y empresas Sociales: Investigación Retrospectiva y Prospectiva. *Revista Scielo*. [en línea]. Agosto 2015, n°04. [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020]. Disponible en:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475902015000400380&script=sci_arttext

ISSN: 2178-938X

CORTEZ, Rodrigo. Intensive dairy farming systems from Holland and Brazil: SWOT analyse comparison. *Revista Scielo*. [en línea]. Diciembre 2016, n°04. [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020]. Disponible en:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180786722016000400439&script=sci_arttext

ISSN: 1807-8672

FAVA NEVES, Marcos, et al. Strategic Planning and Management of Food and Agribusiness Chains: The ChainPlan Method (Framework).. spe, São Paulo : Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2019, Vol. 21.

ISSN 1983-0807.

FERNÁNDEZ, Darcy Luz Mendoza; JUVINAO, Dany López; SOLANO, Edwin Salas. Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. Económicas CUC, 2016, vol. 37, no 1, p. 63-80. [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>

ISSN 0120-3932

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. Metodología de la Investigación. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F., 2001

GALLARDO, AMARILIS Lucia Casteli Figueiredo; DUARTE, Carla Grigoletto y DIBO, Ana Paula ALVES. STRATEGIC ENVIRONMENTAL ASSESSMENT FOR PLANNING SUGARCANE EXPANSION: A FRAMEWORK PROPOSAL. Ambiente & Sociedad. 2016, vol.19, n.2 [Fecha de consulta 2020-09-12], pp.67-92.

Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2016000200067&lng=en&nrm=iso .

ISSN 1809-4422.

GERMAN, Cristian. Prospective Strategic Planning: Mactor and Smic Methods. Revista Scielo. [en línea]. marzo 2020, n.º01. [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020]. Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S169285632020000100170

ISSN: 1692-8563

GLOBOCNIK, D., Faullant, R. y Parastuty, Z. (2019). Puente entre la planificación estratégica y la gestión del modelo empresarial: un marco de control formal para

gestionar las carteras y la dinámica del modelo empresarial. Revista europea de gestión. doi: 10.1016 / j.emj.2019.08.005 . [Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020] Disponible en:

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237319300994?fbclid=IwAR21M-r_IBfJOV_ykytMpfk2IGDuQNtkhfGRjGFhd1fZopBs4MXOsNKR7I

GOMERA, Shingirai; CHINYAMURINDI, Willie T. and MISHI, Syden. Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro- and medium-scale businesses in the Buffalo City Metropolitan. South African Journal of Economic and Management Sciences. 2018, vol.21, n.1 ..[Fecha de consulta 2020-09-20], pp.1-9. Disponible en:

http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2222-34362018000100042&lng=en&nrm=iso

ISSN 2222-3436.

GONZALES, Sergio, MANOSALVAS, Luis y BUSTILLOS, Samuel. Planificación estratégica para mejorar la calidad en la construcción de viviendas de la Empresa Diteco Constructores, con el proyecto Ceibo Real, en Quevedo. Biblioteca Virtual Concytec. [en línea]. Enero 2019, vol. n°06. [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020]. Disponible en:

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1356/1688>

INDACOCHEA, Blanca V. Álvarez, et al. La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. Dominio de las Ciencias, 2018, vol. 4, no 1, p. 362-372.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313254>

ISSN: 2477-8818

MEDEL, Frank, GARCIA, Lourdes y PAMPLONA, Valerio. Medición del desempeño en sustentabilidad con Analytic Network Process y cuadro de mando integral: caso

práctico cubano. Revista Scielo. [en línea]. Mayo 2016, n°03. [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020]. Disponible en:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010365132016005003102&script=sci_arttext

ISSN: 1980-5411

MINA, Orandi y SIROTHEAU, Celeste. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. Revista Scielo. [en línea]. marzo 2017, vol. n°24. [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020]. Disponible en:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104530X2017005004101&script=sci_arttext&lng=pt

ISSN: 1806-9649

MORA, RIAPIRA, Edwin H.; VERA-COLINA, Mary A. y MELGAREJO-MOLINA, Zuray A.. Strategic planning and competitiveness levels of SMEs in the business sector in Bogotá. Estudios Gerenciales. 2015, vol.31, n.134 ... [Fecha de consulta 2020-09-22], pp.79-87. Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232015000100010&lng=en&nrm=iso

ISSN 0123-5923

Neis, D., Pereira, M. y Maccari, E. . Proceso de planificación estratégica y estructura organizativa: impactos, confluencia y similitudes. Brazilian Business Review, 14 (5), 479–492. Revista Scielo[en línea]. Septiembre - Octubre 2017, vol.14, no.5. [Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020] Disponible en:

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180823862017000500479&fbclid=IwAR3Eki_rIAIoUEovW33NU8hvkVmG9XDK81NHeXzDA4n9WLOuBm-_pdvDw

ISSN: 1808-2386

NEVES, Marcos Fava; KALAKI, Rafael Bordonal; RODRIGUES, Jonny Mateus y GRAY, Allan Wayne. Strategic Planning and Management of Food and Agribusiness Chains: The ChainPlan Method (Framework). Revista Gestion de Negocios. 2019, vol.21, n.spe [Fecha de consulta: 2020-09-24],pp.628-646. Disponible en http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922019000500628&lng=en&nrm=iso .

ISSN 1983-0807

PAULA, Luiza Goncalves; ARAUJO, Renata; TANAKA, Asterio Kiyoshi y CAPPELLI, Claudia. ICT Strategic planning at public higher educational organizations: building an approach through action research at Unirio. Journal of Information Systems and Technology Management . 2015, vol.12, n.2 [Fecha de consulta: 2020-09-24], pp.351-370. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752015000200351&lng=en&nrm=iso .

ISSN 1807-1775

PÉREZ, Dora; KUDER, Layla. Gerencia estratégica una alternativa para favorecer el clima organizacional. Revista Ciencias de la Educación [en línea], Enero-Junio 2019, vol.29 n°53 p. 123. [fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020]. Disponible en:

<https://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/53/vol29n532019.pdf#page=125>

ISSN: 2665-0231

QUINTERO, Jorge. Strategic planning with prospective approach to the editorial “Universe Sur”. Revista multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos [en línea]. Septiembre 2015, n.º02. [fecha de consulta: 12 de setiembre de 2020]. Disponible en:

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n3/rus23315.pdf>

ISSN: 2218-3620

ROBLES Salguero, Rodolfo Enrique et al. Challenges of strategic planning in health institutions. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas. 2017, vol.36, n.3 .. [Fecha de consulta 2020-09-20], pp.107-111 Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086403002017000300018&lng=es&nrm=iso

ISSN 0864-0300

Robles SRE, Serrano MHB, Serrano MGL, et al. Challenges of strategic planning in health institutions. Revista Cubana Invest Bioméd. 2017 ,vol.36, n.3:[Fecha de consulta: 2020-09-24], pp. 1-6. Disponible en: https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDREVISTA=255&IDARTICULO=81865&IDPUBLICACION=7880&fbclid=IwAR3NbLqrv0JffeLUaQjtuAwG9C6hoXjlkXL-_YlzIR2ELNtAVqNPVokfgek. ISSN 1561-3011.

SABBAG, Omar Jorge y COSTA, Sílvia Maria Almeida Lima. Strategic planning for dairy cattle: SWOT analysis applied to a property of a farmers association in Dracena, São Paulo state, Brazil. Revista Interacciones(Campo Grande). 2015, vol.16, n.1 [Fecha de consulta: 2020-09-24], pp.109-118.Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122015000100010&lng=en&nrm=iso .

ISSN 1984-042X

SIERRA, Emigdio Rafael Contreras. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & gestión, 2013, no 35, p. 152-181. . [Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020] Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762013000200007&fbclid=IwAR1ppSxufITi_JcN1crtBOCqPCEXqO89IDA9XJw3wQPgc07xzsKstTPaQ

ISSN: 1657-6276

SOPIRLA, Dumitru, et al. Plan estratégico de gestión de recursos humanos. 2013.

<http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2382/Trabajo.pdf?sequence=6>

TANABE, M., FELISONI De Angelo, C. y Alexander, N. (2004). La efectividad de la planificación estratégica: competitividad en el sector de supermercados brasileño. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11 (1), 51–59. [Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2020] Disponible en:

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698902000644?fbclid=IwAR24hv2glsd0D0ZvvLetrq_pkjDbKgbjj2wHnNELI9FLLFR9Td3L846f3TM

TIGRERO MENÉNDEZ, Johanna Elizabeth. Modelo de Planeación Estratégica para Mejorar el Nivel de Eficiencia Organizacional del Comisariato Quevedo. 2020. [fecha de consulta: 12 de setiembre de 2020]. Disponible en:

<http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/1179/Modelo%20de%20Planeaci%c3%b3n%20Estrat%c3%a9gica%20para%20Mejorar%20el%20Nivel%20de%20Eficiencia%20Organizacional%20del%20Comisariato%20Quevedo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables.

Tabla 17. Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	
Planeamiento Estratégico	El planeamiento estratégico como un proceso que reúne una serie de actividades, cuya finalidad es reunir una serie de actividades para generar estrategias hacia el logro que tiene la organización, tomando en cuenta las fuerzas y debilidades internas, así como las oportunidades y riesgos del entorno. (Contreras, 2016).	La planificación estratégica se definió en 4 dimensiones, el primero de ellos es el diagnóstico el cual se tendrá el registro de empleados para conocer la cantidad de empleados que laboran en el área de ventas, así mismo de realizó un diagrama de Pareto, Ishikawa para conocer las causas que están generando los problemas dentro del área de ventas, finalmente se realizara un Mapa de Flujo de Valor para conocer el proceso que se realizó en la tienda; la segunda dimensión planificación a través de un análisis FODA, Porter, Peyea y Pestec para conocer las estrategias que tiene que seguir la tienda y finalmente el balance scorecard para plantear mejoras con respecto a los factores internos y externos más bajos.	Diagnóstico	Diagrama de Pareto	Nominal	
				Diagrama de Ishikawa		
				Mapa de Flujo de Valor		
				Registro de ventas por áreas		
			Planificación	Registro de colaboradores – área de ventas	Nominal	
				$FODA = (F * O) - \frac{D}{A}$		Nominal
				$PEYEA = \frac{\text{estrategias obtenidas}}{\text{Total de estrategias}}$		Nominal
				Análisis MCP		Nominal
			Análisis	Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral)	Razón	
				Comisiones = $\frac{\text{Comisiones entregadas}}{\sum \text{de trabajadores}} * 100\%$	Razón	
				Bonos laborales = $\frac{\text{Bonos entregados}}{\sum \text{de trabajadores}} * 100\%$	Razón	
			Monitoreo	$NC = \frac{\text{Nº de capacitaciones de trabajadores}}{\text{Nº de capacitaciones realizadas}} * 100\%$	Razón	
				% de monitoreo = $\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} * 100$	Razón	

Desempeño Laboral	El desempeño laboral permite medir las acciones de una empresa, ya que esta resulta imprescindible para detectar problemas de productividad ligadas al trabajador. Un punto en el que el desempeño laboral cobra especial relevancia y es importante analizarlo para poder obtener mejor indicadores por parte de los empleados. (Navarro, 2016).	El desempeño laboral se calculará a través de cuatro dimensiones, el primero mediante motivación laboral para identificar el nivel de impulso que tienen los trabajadores para el cumplimiento de sus metas, del mismo modo el porcentaje de trabajadores satisfechos. Así mismo será dimensionada a través de sus cualidades beneficiosas para la organización como el cumplimiento de objetivos y la ejecución de metas; y por último la productividad de mano de obra, que será reglada a través de las ventas realizadas por cada hora utilizada	Motivación laboral	Cuestionario	Likert
			Satisfacción Laboral	$Satisfacción = \frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}}$	Razón
			Habilidad del trabajo	Método del Westinghouse	Razón
			Eficacia	$Cumplimiento \text{ de metas} = \frac{\text{metas realizadas}}{\text{metas propuestas}} * 100$	Razón
			Productividad mano de obra	$Productividad = \frac{\text{ventas realizadas}}{\text{hora.hombre utilizadas}}$	Razón

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Determinación de la muestra

Número de observación hallado con la siguiente formula:

$$\text{Número de colaboradores a encuestar} = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

N: población

e: error aceptable p: probabilidad de ocurrencia

q: (1-p) proporción de fracaso

p: Proporción de éxito

z: estadístico de la distribución normal para el NC requerido (z = 1.96 para NC = 95%)

Reemplazando los datos en la formula se obtuvo:

$$\text{Número de colaboradores a encuestar} = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$


$$\text{Número de colaboradores a encuestar} = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 47}{0,05^2 * (47 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$\text{Número de colaboradores a encuestar} = 21$$

Fuente: Propia del investigador.

Anexo 3. Registro de quejas de la empresa Promart Homecente S.A en el periodo Octubre 2019 - Marzo 2020.

Tabla 18. Registro de quejas de la empresa Promart Homecenter S.A en el periodo Octubre 2019 - Marzo 2020.

		REGISTRO DE QUEJAS					
		Cantidad de quejas					
Áreas	Sub problemas	Octubre - 2019	Noviembre - 2019	Diciembre - 2019	Enero - 2020	Febrero - 2020	Marzo - 2020
Ventas	Mala asesoría.	62	50	49	48	44	57
Ventas	Mala atención.	35	33	26	35	31	28
Almacén	Demora en la atención.	12	17	19	13	12	13
Despacho	Producto fallado.	14	14	12	12	12	12
Almacén	Inconveniente con cambios y devolución.	28	27	29	40	29	32
Despacho	Producto incompleto.	25	22	32	31	30	24
Almacén	Producto de mala calidad.	21	25	30	20	15	22
Ventas	Producto incorrecto.	40	44	43	32	35	32
Despacho	Inconvenientes con el medio de pago.	15	11	17	28	19	12
Despacho	Inconveniente en el comprobante de pago.	18	18	28	26	17	25
Venta empresa	Inconveniente con promociones.	12	10	20	21	30	10
Almacén	Problemas con el stock.	21	21	25	28	26	23
Venta empresa	Información incompleta de recursos.	23	17	16	18	25	26
Almacén	Inconvenientes con despacho o retiros en la tienda.	18	21	14	17	19	22
Post ventas	Inconvenientes con el servicio armado o instalado.	32	42	46	50	40	19
Ventas	Información incompleta.	45	50	52	53	66	51
Venta empresa	Deficiencia en servicios y de trato personalizado.	30	24	31	28	20	25
TOTAL DE QUEJAS		451	446	489	500	470	433

Fuente: Empresa Promart Homecenter S.A.

Anexo 4. Resumen de problemas encontrados en la empresa Promart Homecenter S.A.

Tabla 19. *Resumen de problemas encontrados en la empresa Promart Homecenter S.A*

REGISTRO DE RECLAMACIONES EN EL PERIODO OCTUBRE 2019 – MARZO 2020					
N°	ÁREAS DE LA EMPRESA PROMART HOMECENTERS	∑PROBLEMAS ENCONTRADOS (PROMEDIO MENSUAL)	% CLASIFICACIÓN	% ACUMULADO	80-20
1	Ventas	175	34,86%	34,86%	80%
2	Almacén	136	27,09%	61,95%	80%
3	Despacho	92	18,33%	80,28%	80%
4	Post ventas	60	11,95%	92,23%	80%
5	Venta empresa	39	7,77%	100,00%	80%
TOTAL		502	100,00%		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Resumen de principales problemas en el área de venta de la empresa Promart Homecenter

Tabla 20. Resumen de principales problemas en el área de venta de la empresa Promart Homecenter S.A

INDICADOR	PRINCIPALES PROBLEMAS	SUBPROBLEMAS
MANO DE OBRA	Bajo desempeño Laboral	Falta de incentivos
	Renuncias y despidos constantes	Desconocimiento del proceso
	Ausencia de compromiso	Personal desmotivado
	Personal sin experiencia	Falta de capacitación y adiestramiento
METODO	Carencia de un plan estratégico	Desconocimiento de las metas
	Falta de adaptación al cambio	
	Demoras en el área de trabajo	Falta de comunicación entre áreas
	Mal manejo de los pedidos	Sistema de pedido inadecuado
MATERIA PRIMA	Productos defectuosos	Daños ocurridos en almacén
	Carencia de stock	Falta de coordinación con almacén
	Producto errado	Extracción de poca información
MEDIDA	carencia de indicadores reales	falta de mecanismos post pandemia
	Cambio continuo de áreas asignadas	No se define a los trabajadores para cada área
	Carencia de formularios detallados	Falta de control de cualidades del producto
MAQUINARIA	Lentitud de los quipos informáticos	Líneas insuficientes
	Sistema no cumple con requerimiento actualizados	Carencia de un software actualizado

Anexo 6. Registro total de colaboradores de Promart Homecenter S.A.

Tabla 21. Registro de colaboradores de todas las áreas de la empresa Promart Homecenter

			REGISTRO DE COLABORADORES										
PERIODO									FECHA				
RUC									ELABORADO				
FORMATO									REVISADO				
N°	APELLIDOS		NOMBRES	DNI	Genero	Contrato	Horas Trabajadas	Cargo	FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDA	VIGENCIA DEL CONTRATO	AREA DONDE SE DESEMPEÑA	REMUNERACION
1	VASQSUEZ	SANCHEZ	CARLOS	34208736	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	15/05/2019	19/03/2020	RENUNCIA	DIV 1	S/465,00
2	RODRIGUEZ	PINAZO	JUAN	14010166	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	15/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	DIV 1	S/465,00
3	QUISPE	FAJARDO	PIERO	15332690	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 1	S/465,00
4	VILLA	CARBAJAL	GIANELLA	68094511	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	DIV 1	S/465,00
5	OROYA	MEJIA	SASHA	17568519	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	20/03/2020	RENUNCIA	DIV 1	S/465,00
6	PEREZ	PINAZO	PATRICIA	18077121	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 1	S/465,00
7	CARBAJAL	OLIVEROS	MISHELL	94793478	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 1	S/465,00
8	GUILLEN	ACEVEDO	VALERIA	86015249	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 1	S/465,00
9	RAMOS	JHONG	JUAN	43068158	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	21/03/2020	RENUNCIA	DIV 1	S/465,00
10	VACA	AGURTO	PATRICIA	25082198	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 1	S/465,00
11	JIRO	ALCALA	BRUNO	24253945	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 1	S/465,00
12	GAVIDIA	ALMORA	SHEYLA	50133805	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	20/03/2020	RENUNCIA	DIV 2	S/465,00
13	PAREDES	CAMPOS	NAYLEA	49558554	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 2	S/465,00

14	VILLEGAS	MENDOZA	MARIA	94799685	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 2	S/465,00
15	CARRERA	CHAVEZ	HARUE	43461778	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 2	S/465,00
16	CARBAJAL	ESPINOZA	ALEXANDER	54044117	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	DIV 2	S/465,00
17	MEJIA	CASTILLO	ADRIAN	77844909	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 2	S/465,00
18	PINAZO	FERNANDEZ	ADRIANA	34758587	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 2	S/465,00
19	OLIVEROS	VARGAS	PIERO	97752935	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 2	S/465,00
20	DIAZ	GUTIERREZ	LUCA	23522998	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 2	S/465,00
21	CRISPIN	CRUZ	ANGIE	78166677	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 2	S/465,00
22	SALINAS	RUIZ	MISHELL	28019956	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	22/03/2020	RENUNCIA	DIV 2	S/465,00
23	ARISTISABAL	DE LA CRUZ	ADOLFO	26768541	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	19/03/2020	DESPIDO	DIV 2	S/465,00
24	CONTERNO	ROMERO	MARCIAL	84861537	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	21/03/2020	RENUNCIA	DIV 3	S/465,00
25	MENDOZA	GOMEZ	KIMBERLY	60209548	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	DIV 3	S/465,00
26	NEIRA	SILVA	KIMI	36719930	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	DIV 3	S/465,00
27	GUZMAN	CORDOVA	HARRY	43712156	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	DIV 3	S/465,00
28	SALAS	RAMIREZ	LIAM	80079571	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	26/03/2020	DESPIDO	DIV 3	S/465,00
29	ASTETE	ORILLO	LOUIS	67086967	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	DIV 3	S/465,00
30	PERALTA	ORITIZ	PEPE	49387017	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 3	S/465,00
31	VALLE	PRADA	SIMON	17019520	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 3	S/465,00
32	HUILCA	VILCHEZ	SIMONE	67785680	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 3	S/465,00
33	VELAOCHAGA	RIEGA	KATY	86268711	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 3	S/465,00
34	CARBAJAL	LIMA	ARIANA	51001422	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 3	S/465,00
35	MARTINEZ	RIOS	SOFIA	23425036	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 4	S/465,00
36	GAMIO	VILCHEZ	MISHELL	90294650	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	DIV 4	S/465,00
37	VALLE	MEDINA	ADOLFO	83658333	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	DIV 4	S/465,00
38	VELEZ	VIBES	MARCIAL	40862607	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	22/03/2020	RENUNCIA	DIV 4	S/465,00
39	CHINAG	HOLGADO	KIMBERLY	76080005	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	19/03/2020	RENUNCIA	DIV 4	S/465,00
40	QUISPE	PORRAS	KIMI	65498794	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	DIV 4	S/465,00

41	GUZMAN	VILCHEZ	FABRIZIO	20813090	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 4	S/465,00
42	HUAMANI	LIMA	JUAN	28682617	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 4	S/465,00
43	HERRERA	PINEDO	RODRIGO	21533106	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	DIV 4	S/465,00
44	CHANCOS	RIOS	PEPE	69931040	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 4	S/465,00
45	MORENOS	ORE	SIMON	59491628	MASCULINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 4	S/465,00
46	QUISPE	PAREDES	SIMONE	31310260	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 4	S/465,00
47	ABANTO	PALACIOS	KATY	90098936	FEMENINO	Part- time	4,45	Consultores	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 4	S/465,00
48	VELAOCHAGA	RIEGA	KATY	36217462	FEMENINO	Part- time	4,45	SHOPPER	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	PRECIOS	S/465,00
49	CARAZA	SANCHEZ	ARIANA	43811415	FEMENINO	Part- time	4,45	Picking boys	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	ALMACEN	S/465,00
50	VILLEGAS	ARONE	SOFIA	27361051	FEMENINO	Part- time	4,45	Picking boys	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	ALMACEN	S/465,00
51	CARRILLO	CHAVEZ	REBECA	28021447	FEMENINO	Part- time	4,45	Picking boys	14/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	ALMACEN	S/465,00
52	CASAPIA	ESPINOZA	KATALINA	52600401	FEMENINO	Part- time	4,45	Picking boys	14/05/2019	21/03/2020	RENUNCIA	ALMACEN	S/465,00
53	CARBAJAL	CASTILLO	DANIELA	50430043	FEMENINO	Part- time	4,45	Picking boys	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	ALMACEN	S/465,00
54	CARRION	FERNANDEZ	JIMENA	50683303	FEMENINO	Part- time	4,45	Picking boys	14/05/2019	22/03/2020	RENUNCIA	ALMACEN	S/465,00
55	RODRIGUEZ	VARGAS	TATIANA	97420039	FEMENINO	Part- time	4,45	Picking boys	13/05/2019	19/03/2020	DESPIDO	ALMACEN	S/465,00
56	PORRAS	GUTIERREZ	NICOLE	68831334	FEMENINO	Part- time	4,45	Picking boys	13/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	ALMACEN	S/465,00
57	VILCHEZ	CRUZ	TERESA	86406877	FEMENINO	Part- time	4,45	Picking boys	13/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	ALMACEN	S/465,00
58	LIMA	RUIZ	PAUL	72496681	MASCULINO	Part- time	4,45	Cajeros	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	CAJA	S/465,00
59	PINEDO	DE LA CRUZ	RENATA	16847757	FEMENINO	Part- time	4,45	Cajeros	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
60	RIOS	ROMERO	MARIA	47370742	FEMENINO	Part- time	4,45	Cajeros	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
61	ORE	GOMEZ	MATIAS	43046385	MASCULINO	Part- time	4,45	Cajeros	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
62	PAREDES	SILVA	FERNANDO	11718303	MASCULINO	Part- time	4,45	Cajeros	15/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	CAJA	S/465,00
63	PALACIOS	CORDOVA	LORENZO	87387950	MASCULINO	Part- time	4,45	Cajeros	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
64	SANCHEZ	CONDORI	ANGIE	38902659	FEMENINO	Part- time	4,45	Cajeros	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
65	ARONE	CASTRO	MISHELL	94177519	FEMENINO	Part- time	4,45	Cajeros	14/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	CAJA	S/465,00
66	TENORIO	MARTINEZ	ADOLFO	99625448	MASCULINO	Part- time	4,45	Auxiliares	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	CAJA	S/465,00
67	SALINAS	REYES	MARCIAL	65828988	MASCULINO	Part- time	4,45	Auxiliares	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00


68	ROSAS	RIVERA	KIMBERLY	48225374	FEMENINO	Part- time	4,45	Auxiliares	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
69	BONIFAZ	SALAZAR	KIMI	51319824	FEMENINO	Part- time	4,45	Auxiliares	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
70	ROJAS	MEDINA	LUCAS	96738193	MASCULINO	Part- time	4,45	Auxiliares	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
71	CRUZ	AGUILAR	LIAM	48364830	MASCULINO	Part- time	4,45	Auxiliares	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
72	ROSAS	SILVA	REBECA	17345525	FEMENINO	Full-time	8	Auxiliares	14/05/2019	21/03/2020	RENUNCIA	CAJA	S/465,00
73	BONIFAZ	CORDOVA	KATALINA	71147285	FEMENINO	Full-time	8	Auxiliares	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
74	ROJAS	CONDORI	DANIELA	80491662	FEMENINO	Full-time	8	Auxiliares	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
75	VALDIVIA	CASTRO	JIMENA	37171293	FEMENINO	Full-time	8	Auxiliares	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
76	ROA	MARTINEZ	TATIANA	98626970	FEMENINO	Full-time	8	Auxiliares	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/465,00
77	YANAC	REYES	NICOLE	48349332	FEMENINO	Full-time	8	Almacen	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	ALMACEN	S/890,00
78	RODRIGUEZ	RIVERA	TERESA	55232568	FEMENINO	Full-time	8	Almacen	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	ALMACEN	S/890,00
79	HUAMAN	SALAZAR	PAUL	77577970	MASCULINO	Full-time	8	Almacen	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	ALMACEN	S/890,00
80	ROJAS	MEDINA	RENATA	61143138	FEMENINO	Full-time	8	Almacen	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	ALMACEN	S/890,00
81	VASQUEZ	AGUILAR	MARIA	64574994	FEMENINO	Full-time	8	Almacen	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	ALMACEN	S/890,00
82	MAMANI	MORALES	MATIAS	29227399	FEMENINO	Full-time	8	Almacen	15/05/2019	21/03/2020	DESPIDO	ALMACEN	S/890,00
83	CHINAG	VALLE	ROSMERY	17293903	FEMENINO	Full-time	8	Almacen	13/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	ALMACEN	S/890,00
84	QUISPE	HUILCA	GEAN PAUL	69754663	MASCULINO	Full-time	8	Almacen	14/05/2019	21/03/2020	RENUNCIA	ALMACEN	S/890,00
85	GUZMAN	VELAOCHAGA	JAIR	51784728	MASCULINO	Full-time	8	Almacen	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	ALMACEN	S/890,00
86	HUAMANI	CARBAJAL	FATIMA	60496135	FEMENINO	Full-time	8	Almacen	14/05/2019	21/03/2020	RENUNCIA	ALMACEN	S/890,00
87	VILLEGAS	ABANTO	JULIA	46511090	FEMENINO	Full-time	8	Almacen	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	ALMACEN	S/890,00
88	VILLEGAS	BOZA	AARON	70181794	MASCULINO	Full-time	8	Almacen	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	ALMACEN	S/890,00
89	CARRERA	CARBAJAL	EDUARDO	20407771	MASCULINO	Full-time	8	Almacen	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	ALMACEN	S/890,00
90	CARBAJAL	LOZANO	RODOLFO	48068745	MASCULINO	Full-time	8	Expertos	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 1	S/890,00
91	MEJIA	CHANCOS	ROGER	40210135	MASCULINO	Full-time	8	Expertos	15/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 2	S/890,00
92	PINAZO	MORENOS	STEFANY	75362684	FEMENINO	Full-time	8	Expertos	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	DIV 3	S/890,00
93	OLIVEROS	QUISPE	SEBASTINA	88053038	FEMENINO	Full-time	8	Expertos	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	DIV 4	S/890,00
94	CONTERNO	CASAPIA	GARY	32438873	MASCULINO	Full-time	8	JEFE DE CAJA	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/2.050,00

95	FERNANDEZ	ORE	SIMON	48763895	MASCULINO	Full-time	8	ASISTENTE DE CAJA	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/1.250,00
96	VARGAS	PAREDES	SIMONE	28119302	FEMENINO	Full-time	8	ASISTENTE DE CAJA	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	CAJA	S/1.250,00
97	GUTIERREZ	PALACIOS	KATY	75016250	FEMENINO	Full-time	8	CENTRO DE SERVICIO	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	CAJA	S/1.150,00
98	BONIFAZ	CORDOVA	KATALINA	52134369	FEMENINO	Full-time	8	CENTRO DE SERVICIO	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/1.150,00
99	ROJAS	CONDORI	DANIELA	24878646	FEMENINO	Full-time	8	POST VENTA	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/1.150,00
100	VALDIVIA	CASTRO	JIMENA	83774169	FEMENINO	Full-time	8	POST VENTA	25/03/2020	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/1.150,00
101	ROA	MARTINEZ	TATIANA	44002933	FEMENINO	Full-time	8	VENTA EMPRESA	25/03/2020	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	VENTA EMPRESA	S/890,00
102	YANAC	REYES	NICOLE	14385639	FEMENINO	Full-time	8	VENTA EMPRESA	14/05/2019	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	VENTA EMPRESA	S/890,00
103	RODRIGUEZ	RIVERA	TERESA	47644414	FEMENINO	Full-time	8	VENTA EMPRESA	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	VENTA EMPRESA	S/890,00
104	HUAMAN	SALAZAR	PAUL	30108683	MASCULINO	Full-time	8	VENTA EMPRESA	25/03/2020	ACTUALIDAD	VIGENTE	VENTA EMPRESA	S/890,00
105	MORENOS	ORE	SIMON	87513034	MASCULINO	Full-time	8	JEFE DE GDH	25/03/2020	ACTUALIDAD	VIGENTE	RR.HH	S/2.050,00
106	QUISPE	PAREDES	SIMONE	74101300	FEMENINO	Full-time	8	ASISTENTE DE GDH	14/05/2019	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	RR.HH	S/1.550,00
107	ABANTO	PALACIOS	KATY	30160403	FEMENINO	Full-time	8	POST VENTA	14/05/2019	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	CAJA	S/1.300,00
108	VELAOCHAGA	RIEGA	KATY	85839920	FEMENINO	Full-time	8	POST VENTA	25/03/2020	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/4.050,00
109	CARAZA	SANCHEZ	ARIANA	90175300	FEMENINO	Full-time	8	POST VENTA	25/03/2020	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/4.050,00
110	VILLEGAS	ARONE	SOFIA	18233606	FEMENINO	Full-time	8	POST VENTA	14/05/2019	ACTUALIDAD	VIGENTE	CAJA	S/4.050,00
111	PAREDES	CAMPOS	NAYLEA	43477512	FEMENINO	Full-time	8	POST VENTA	14/05/2019	ACTUALIDAD	NUEVO CONTRATO	CAJA	S/4.050,00

Fuente: Empresa Promart Homecenters S.A

Anexo 7. Registro de ingresos en soles de los colaboradores en el área de ventas.

Tabla 22. Registro de colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenter, en el periodo Octubre 2019-Marzo 2020

				REGISTRO DE COLABORADORES DEL ÁREA DE VENTAS						
N°	APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE VENTAS			DNI	Ventas en soles					
					Octubre (S/.)	Noviembre(S/.)	Diciembre(S/.)	Enero(S/.)	Febrero(S/.)	Marzo(S/.)
1	VASQSUEZ	SANCHEZ	CARLOS	84289913	176.278,00	164.917,00	99.683,00	94.854,00	137.065,00	63.439,00
2	RODRIGUEZ	PINAZO	JUAN	19389441	90.526,00	163.161,00	107.313,00	81.184,00	109.025,00	62.617,00
3	QUISPE	FAJARDO	PIERO	56779704	91.427,00	151.906,00	142.369,00	118.641,00	99.979,00	63.333,00
4	VILLA	CARBAJAL	GIANELLA	16122177	88.335,00	171.207,00	82.443,00	149.707,00	108.124,00	62.425,00
5	OROYA	MEJIA	SASHA	23791186	84.737,00	147.560,00	82.965,00	119.132,00	118.393,00	65.843,00
6	PEREZ	PINAZO	PATRICIA	76358056	86.206,00	141.379,00	88.214,00	140.313,00	106.102,00	61.091,00
7	CARBAJAL	OLIVEROS	MISHELL	97930254	182.476,00	103.940,00	128.620,00	145.776,00	126.607,00	62.884,00
8	GUILLEN	ACEVEDO	VALERIA	95563166	85.260,00	137.972,00	100.669,00	137.812,00	145.566,00	63.409,00
9	RAMOS	JHONG	JUAN	15683520	95.388,00	111.293,00	119.230,00	101.333,00	141.647,00	69.419,00
10	VACA	AGURTO	PATRICIA	51265175	81.514,00	159.993,00	286.438,00	89.871,00	92.548,00	64.801,00
11	JIRO	ALCALA	BRUNO	84553130	96.177,00	148.879,00	82.865,00	121.017,00	96.448,00	65.699,00
12	GAVIDIA	ALMORA	SHEYLA	51239332	81.822,00	149.402,00	124.063,00	103.064,00	147.419,00	61.257,00
13	PAREDES	CAMPOS	NAYLEA	93262254	93.303,00	174.964,00	85.317,00	134.760,00	113.475,00	63.016,00
14	VILLEGAS	MENDOZA	MARIA	54658886	82.560,00	151.193,00	105.481,00	86.416,00	108.688,00	168.256,00
15	CARRERA	CHAVEZ	HARUE	43100894	97.610,00	152.837,00	114.734,00	112.746,00	89.058,00	63.093,00
16	CARBAJAL	ESPINOZA	ALEXANDER	60616221	97.194,00	28.693,00	144.735,00	114.306,00	135.801,00	69.331,00
17	MEJIA	CASTILLO	ADRIAN	16620051	94.338,00	143.261,00	281.369,00	113.553,00	110.736,00	63.614,00
18	PINAZO	FERNANDEZ	ADRIANA	64892861	75.260,00	49.773,00	142.331,00	82.641,00	111.579,00	68.865,00
19	OLIVEROS	VARGAS	PIERO	19043970	99.087,00	68.000,00	149.444,00	110.944,00	82.428,00	64.986,00
20	DIAZ	GUTIERREZ	LUCA	89603087	77.297,00	137.890,00	92.557,00	120.692,00	134.696,00	63.100,00

21	CRISPIN	CRUZ	ANGIE	59589875	83.582,00	119.809,00	293.962,00	82.227,00	118.502,00	64.287,00
22	SALINAS	RUIZ	MISHELL	55407318	95.447,00	178.926,00	133.067,00	89.001,00	136.968,00	61.986,00
23	ARISTISABAL	DE LA CRUZ	ADOLFO	17477269	77.718,00	133.823,00	288.522,00	81.857,00	131.808,00	68.659,00
24	CONTERNO	ROMERO	MARCIAL	32232756	192.901,00	141.362,00	147.160,00	140.416,00	114.697,00	68.688,00
25	MENDOZA	GOMEZ	KIMBERLY	92055590	88.857,00	97.050,00	49.603,00	101.181,00	95.956,00	67.366,00
26	NEIRA	SILVA	KIMI	87256187	99.900,00	181.085,00	98.829,00	85.535,00	134.092,00	64.368,00
27	GUZMAN	CORDOVA	HARRY	82186010	99.408,00	159.522,00	144.152,00	128.076,00	107.491,00	67.051,00
28	SALAS	RAMIREZ	LIAM	63532238	85.142,00	98.635,00	146.475,00	113.188,00	117.979,00	68.763,00
29	ASTETE	ORILLO	LOUIS	63875774	97.800,00	158.943,00	136.072,00	149.159,00	138.079,00	64.483,00
30	PERALTA	ORITIZ	PEPE	59218471	85.994,00	171.473,00	82.357,00	87.202,00	145.126,00	68.355,00
31	VALLE	PRADA	SIMON	45916054	85.749,00	95.667,00	2.721,00	133.159,00	115.118,00	62.890,00
32	HUILCA	VILCHEZ	SIMONE	61755987	98.835,00	108.998,00	111.252,00	84.426,00	111.102,00	60.182,00
33	VELAOCHAGA	RIEGA	KATY	98971837	192.062,00	186.614,00	28.176,00	81.995,00	141.821,00	65.302,00
34	CARBAJAL	LIMA	ARIANA	90200578	86.032,00	187.277,00	10.145,00	86.507,00	593.272,00	64.534,00
35	MARTINEZ	RIOS	SOFIA	99270245	96.416,00	145.095,00	36.037,00	127.789,00	125.163,00	61.046,00
36	GAMIO	VILCHEZ	MISHELL	81655752	76.469,00	176.193,00	16.327,00	148.918,00	105.301,00	93.044,00
37	VALLE	MEDINA	ADOLFO	44962681	82.790,00	164.375,00	149.568,00	103.094,00	106.016,00	66.300,00
38	VELEZ	VIBES	MARCIAL	11334757	80.644,00	76.682,00	136.088,00	183.501,00	81.681,00	64.991,00
39	CHINAG	HOLGADO	KIMBERLY	62510456	84.268,00	89.653,00	145.133,00	94.720,00	791.834,00	65.382,00
40	QUISPE	PORRAS	KIMI	20558306	82.380,00	159.463,00	40.438,00	141.904,00	138.912,00	65.987,00
41	GUZMAN	VILCHEZ	FABRIZIO	61830219	86.639,00	27.394,00	101.209,00	121.585,00	94.227,00	65.555,00
42	HUAMANI	LIMA	JUAN	11472935	84.958,00	166.888,00	126.623,00	142.022,00	132.519,00	60.191,00
43	HERRERA	PINEDO	RODRIGO	90377844	100.000,00	160.000,00	148.316,00	800.624,00	85.052,00	67.444,00
44	CHANCOS	RIOS	PEPE	58368839	99.642,00	167.968,00	20.675,00	155.388,00	117.973,00	67.870,00
45	MORENOS	ORE	SIMON	74559229	92.160,00	184.943,00	118.235,00	101.430,00	148.426,00	65.189,00
46	QUISPE	PAREDES	SIMONE	50358483	87.911,00	110.495,00	92.808,00	120.166,00	110.898,00	68.161,00
47	ABANTO	PALACIOS	KATY	92697318	93.086,00	40.635,00	129.793,00	129.261,00	103.978,00	44.311,00
					4.573.585,00	6.347.188,00	5.494.583,00	6.093.093,00	6.659.375,00	3.162.863,00

Anexo 8. Cuestionario para evaluar la motivación laboral

Tabla 23. Encuesta para medir el nivel de Motivación Laboral de los colaboradores en la empresa Promart Homecenter.

CUESTIONARIO DE MOTIVACION LABORAL							
Puesto:					Edad:		
Nombre:					Sexo: (F) (M)		
Tiempo de Servicio en la organización:					Fecha:		
Instrucciones:							
<p>El presente cuestionario tiene por finalidad conocer el nivel de motivación laboral del personal que labora en la empresa peruana Promart Homecenters S.A . Agradecemos anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder. Indique si (1) Absolutamente nada; (2) Rara vez; (3) Poco; (4) Casi siempre; (5) Siempre</p>							
		ASPECTOS	1	2	3	4	5
N. LOGRO	1	Tengo las herramientas necesarias para mejorar mi desempeño laboral.					
	2	Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es bueno.					
	3	Es posible una promoción laboral basada en resultados.					
	4	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					
	5	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades.					
	6	Considero que la capacitación que me brinda la empresa es la adecuada para desempeñarme de mejor manera.					
N. PODER	7	Las tareas que realiza ¿Son tan valiosas como las que realiza cualquier otro colaborador?					
	8	Le permite desarrollarse profesionalmente.					
	9	La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral.					
	10	Se le da oportunidad para influir en la planeación, procedimientos y las actividades de acuerdo a sus responsabilidades.					

	11	Cree que existe igualdad de oportunidades entre los empleados.					
	12	Considera que lo informan sobre promociones o puestos vacantes.					
	13	La empresa está dispuesto a promocionarlo.					
	14	Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.					
N. AFILIACION	15	En su trabajo se motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimiento.					
	16	Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño.					
	17	Me siento parte de un equipo de trabajo.					
	18	Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo.					
	19	La empresa se preocupa por tu bienestar.					
	20	Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño.					

Fuente: Elaboración propia

Escala entre rango de la Motivación Laboral	Concepto
0-20	Nada motivado
21-40	Poco motivado
41-60	Regularmente motivado
61-80	Motivado
81-100	Muy motivado

Tabla 24. Respuestas del cuestionario de Motivación laboral de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter S.A

Nº DE TRABAJADORES	N. LOGRO						N. PODER								N. AFILIACION						Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
1	1	2	1	2	1	1	2	3	3	3	2	3	2	1	1	4	3	1	1	2	39
2	1	1	1	2	3	3	2	1	1	3	1	1	2	3	2	2	2	3	3	1	38
3	4	1	2	3	1	3	2	4	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	40
4	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	3	4	2	4	2	1	4	4	2	1	47
5	1	3	1	1	3	1	1	2	3	1	2	2	1	4	1	2	2	3	2	3	39
6	2	1	1	1	2	4	2	2	1	3	2	1	3	1	3	1	1	2	2	1	36
7	1	2	4	3	3	3	3	1	3	1	2	1	3	3	3	4	3	2	3	1	49
8	1	2	3	2	1	3	4	2	2	3	2	4	1	1	4	3	3	4	4	1	50
9	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	2	1	2	2	1	2	3	1	3	2	44
10	2	3	1	3	2	3	1	1	1	2	2	3	3	2	1	1	1	1	3	3	39
11	2	1	3	2	4	2	2	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	2	4	3	52
12	3	2	3	1	1	4	4	1	1	3	2	1	3	3	4	1	1	3	3	4	48
13	1	3	1	2	3	1	1	3	1	2	1	4	2	2	4	3	3	1	4	3	45
14	4	1	2	3	1	3	2	4	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	3	40
15	2	2	4	3	2	1	2	2	2	1	2	3	3	1	1	1	3	4	3	2	44
16	1	2	3	1	2	3	1	3	1	1	2	1	1	4	2	2	3	1	1	4	39
17	1	3	3	2	2	3	1	3	2	2	1	1	3	2	3	1	2	3	3	3	44
18	2	2	2	3	3	3	1	4	1	4	3	2	2	3	2	1	2	3	1	2	46
19	3	2	2	4	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	3	4	40
20	1	3	2	3	3	1	2	3	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	2	45
21	1	1	1	3	3	3	2	2	1	2	3	3	1	1	3	2	2	1	3	2	40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Evaluación del cuestionario para medir el nivel de Motivación de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter según cada tipo de pregunta

Pregunta / indicadores	Absolutamente nada	Rara vez	Poco	Casi siempre	Siempre
1.- Tengo las herramientas necesarias para mejorar mi desempeño laboral	32%	29%	34%	5%	0%
2.- Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño laboral es bueno	29%	43%	29%	0%	0%
3.- Es posible una promoción laboral basada en resultados	38%	24%	29%	10%	0%
4.- Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo	19%	33%	43%	5%	0%
5.- Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades	24%	24%	48%	5%	0%
6.- Considero que la capacitación que me brinda la empresa es la adecuada para desempeñarme de mejor manera	24%	14%	52%	10%	0%
7.- Las tareas que realiza ¿Son tan valiosas como las que realiza cualquier otro colaborador?	33%	48%	10%	10%	0%
8.- Le permite desarrollarse profesionalmente	29%	33%	29%	10%	0%
9.- La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral	19%	24%	57%	0%	0%
10.- Se le da oportunidad para influir en la planeación, procedimientos y las actividades de acuerdo a sus responsabilidades	24%	29%	43%	5%	0%
11.- Cree que existe igualdad de oportunidades entre los empleados	19%	57%	24%	0%	0%
12.- Considera que lo informan sobre promociones o puestos vacantes	38%	14%	33%	14%	0%
13.- La empresa está dispuesto a promocionarlo	33%	29%	33%	5%	0%
14.- Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los sucesos que me rodean	33%	33%	19%	14%	0%
15.- En su trabajo se motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimiento	29%	29%	29%	14%	0%
16.- Mi jefe inmediato me motiva para mejorar mi desempeño	43%	33%	14%	10%	0%
17.- Me siento parte de un equipo de trabajo	19%	38%	38%	5%	0%
18.- Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo	43%	14%	29%	14%	0%
19.- La empresa se preocupa por tu bienestar	19%	19%	48%	14%	0%
20.- Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño	24%	33%	29%	14%	0%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Cuestionario para medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en la empresa Promart Homecenter S.A.

Tabla 26. *Cuestionario para medir el nivel de Satisfacción Laboral de los colaboradores en la empresa Promart Homecenter S.A.*

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL					
Puesto:		Edad:			
Nombre:		Sexo: (F) (M)			
Tiempo de Servicio en la organización:		Fecha:			
<p>Instrucciones: El presente cuestionario tiene por finalidad conocer el nivel de satisfacción laboral del personal que labora en la empresa peruana Promart Homecenter S.A. Agradecemos anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder. Indique si (1) Nada satisfecho; (2) Poco satisfecho; (3) algo satisfecho; (4) satisfecho; (5) muy satisfecho</p>					
Preguntas	1	2	3	4	5
1.- Está satisfecho con el salario que recibe					
2.- Está satisfecho con el tipo de trabajo que realiza					
3.- Está satisfecho con los jefes y superiores					
4.- Está satisfecho con sus posibilidades de ascenso					
5.- Está satisfecho con la organización del trabajo que actualmente tiene					
6.- Está satisfecho el tipo y duración del contrato al que está sujeto.					
7.- Se siente satisfecho con su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de la empresa					
8.- Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa					

Escala entre rango de la Satisfacción Laboral	Concepto
0 - 10	Nada satisfecho
21 - 40	Poco satisfecho
21 - 30	Satisfecho
31 - 40	Muy satisfecho

Tabla 27. *Respuestas del cuestionario de Satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter S.A.*

Nº DE TRABAJADORES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
1	3	3	3	1	1	1	4	1
2	1	1	2	1	1	2	3	2
3	3	2	2	1	2	3	2	2
4	1	1	3	1	1	2	3	4
5	3	3	4	3	4	1	3	3
6	3	4	1	2	1	3	1	2
7	3	3	1	3	2	2	1	3
8	1	1	1	1	1	1	3	1
9	1	1	1	1	2	1	2	1
10	2	3	1	3	3	3	2	3
11	1	2	1	2	1	3	3	2
12	2	3	2	3	2	2	2	3
13	2	3	1	2	2	1	2	3
14	3	2	2	1	2	3	2	2
15	2	4	2	4	2	3	4	1
16	3	4	2	1	1	1	1	2
17	4	1	2	1	1	3	1	2
18	1	1	1	1	1	1	1	2
19	2	2	3	3	4	1	2	2
20	1	4	2	4	1	1	2	1
21	1	2	3	2	3	3	1	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Evaluación del cuestionario para encontrar en nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Promart Homecenter S.A, según cada tipo de pregunta

Pregunta/indicador	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1.- Está satisfecho con el salario que recibe	38,1%	28,6%	28,6%	4,8%	0%
2.- Está satisfecho con el tipo de trabajo que realiza	28,6%	28,6%	28,6%	19,0%	0%
3.- Está satisfecho con los jefes y superiores	38,1%	19,0%	19,0%	4,8%	0%
4.- Está satisfecho con sus posibilidades de ascenso	42,9%	23,8%	23,8%	9,5%	0%
5.- Está satisfecho con la organización del trabajo que actualmente tiene	47,6%	33,3%	9,5%	9,5%	0%
6.- Está satisfecho el tipo y duración del contrato al que está sujeto.	42,9%	23,8%	33,3%	0,0%	0%
7.- Se siente satisfecho con su participación en la elaboración de los objetivos y políticas de la empresa	28,6%	38,1%	23,8%	9,5%	0%
8.- Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	23,8%	47,6%	23,8%	4,8%	0%

Fuente: Elaboración propia



Figura 12. Desarrollo del cuestionario para evaluar la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenter S.A.



Figura 13. *Desarrollo de cuestionario para evaluar la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenter S.A.*



Figura 14. *Desarrollo del cuestionario para evaluar la motivación y satisfacción laboral en los colaboradores del área de ventas de la empresa Promart Homecenter S.A.*

Anexo 10. Formato de Westinghouse.

Tabla 29. Cálculo del número de observaciones necesarias para el estudio de tiempo

Formulario de estudio de tiempos												
Fecha: 17/09/2020	Num. DEL ESTUDIO: 001					Num. DE LA HOJA: 001						
Departamento: Ventas	OBSERVADO POR: Castillo Huamán Sherylin Briggite y Oliveros Cabanillas Rodrigo Alexander											
Comprobado:												
Elementos	Observaciones										Indicadores de tiempo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	T. observado	Nº de observación
Saludo	0:01:28	0:02:44	0:01:44	0:02:25	0:01:59	0:02:30	0:02:06	0:03:06	0:01:53	0:01:35	0:02:09	5
Primer sondeo	0:02:57	0:02:22	0:02:27	0:03:02	0:03:38	0:03:38	0:03:18	0:03:47	0:04:11	0:02:25	0:03:11	5
Atiendo la Necesidad Primaria	0:06:14	0:06:40	0:06:15	0:04:42	0:06:13	0:03:43	0:03:53	0:05:05	0:04:17	0:03:51	0:05:05	5
Resuelvo dudas y objeciones	0:03:49	0:03:46	0:06:36	0:06:26	0:02:21	0:05:50	0:04:37	0:05:34	0:03:48	0:06:08	0:04:54	5
Consulta stock	0:05:43	0:05:21	0:05:00	0:04:53	0:05:41	0:06:19	0:04:58	0:05:22	0:06:15	0:04:09	0:05:22	5
Pre cierre de ventas	0:06:03	0:07:16	0:05:40	0:07:08	0:03:27	0:04:53	0:04:45	0:05:29	0:06:58	0:06:48	0:05:51	5
Segundo sondeo	0:03:27	0:06:23	0:03:38	0:03:13	0:02:22	0:03:57	0:02:29	0:03:40	0:02:42	0:03:10	0:03:30	5
Consulta stock	0:05:45	0:06:25	0:04:29	0:03:27	0:04:03	0:05:39	0:04:30	0:03:55	0:06:22	0:05:01	0:04:58	5
Atiendo la Necesidad Secundaria	0:04:12	0:04:09	0:04:14	0:04:07	0:04:51	0:05:29	0:04:52	0:03:48	0:05:10	0:05:10	0:04:36	5
Entrega de la proforma	0:02:48	0:02:52	0:02:38	0:01:28	0:03:05	0:02:01	0:03:19	0:02:19	0:03:03	0:02:56	0:02:39	5
Acompañó al cliente a caja	0:01:55	0:02:51	0:02:52	0:03:00	0:02:34	0:04:53	0:03:18	0:03:06	0:02:45	0:02:17	0:02:57	5
Preparación de la OP	0:02:42	0:02:33	0:03:54	0:02:59	0:02:28	0:03:06	0:03:55	0:02:23	0:05:06	0:04:51	0:03:24	5
Tiempo total	0:47:02	0:53:23	0:49:27	0:46:49	0:42:42	0:51:59	0:46:02	0:47:33	0:52:29	0:48:22	0:48:35	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Tiempo estudio de tiempo del área de ventas de la empresa Promart Homecenter.

Formulario de estudio de tiempos mediante el metodo de wenstinghouse																							
Fecha: 17/09/2020											Num. DEL ESTUDIO: 001				Num. DE LA HOJA: 001		Tipo de cronometrajes						
Departamento: Ventas											OBSERVADO POR: Castillo Huamán Sherilyn Briggite y Oliveros Cabanillas Rodrigo Alexander										No acumulativo		vuelta a cero
Comprobado:											Observaciones											Indicadores de tiempo	
Elementos																						T. observado	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
Saludo	0:02:07	0:01:41	0:02:09	0:01:51	0:03:12	0:02:52	0:02:56	0:01:39	0:03:13	0:03:13	0:02:50	0:03:12	0:02:23	0:02:27	0:03:09	0:02:32	0:03:16	0:02:04	0:02:12	0:02:02	0:01:22	0:02:30	
	0:02:28	0:02:52	0:03:12	0:02:21	0:03:08	0:02:47	0:01:32	0:02:10	0:02:06	0:01:39	0:02:36	0:02:23	0:01:51	0:02:54	0:02:07	0:01:36	0:02:15	0:03:10	0:02:22	0:01:28	0:01:47	0:02:19	
	0:01:50	0:03:14	0:02:56	0:01:44	0:02:38	0:02:54	0:02:45	0:02:19	0:02:31	0:02:40	0:02:14	0:02:13	0:01:44	0:02:40	0:01:55	0:02:19	0:02:18	0:03:07	0:02:45	0:01:56	0:01:46	0:02:24	
	0:01:58	0:02:25	0:02:33	0:01:50	0:01:36	0:01:30	0:02:17	0:01:26	0:02:41	0:03:20	0:03:06	0:01:52	0:02:42	0:01:56	0:03:06	0:03:07	0:02:08	0:01:43	0:02:00	0:02:02	0:01:58	0:02:15	
	0:03:01	0:01:24	0:01:30	0:03:20	0:02:51	0:03:06	0:01:38	0:02:01	0:01:52	0:02:32	0:02:13	0:01:31	0:02:11	0:01:33	0:01:41	0:02:42	0:02:46	0:02:14	0:02:25	0:02:18	0:02:10	0:02:14	
Primer sondeo	0:03:37	0:02:21	0:02:21	0:05:07	0:01:57	0:05:13	0:04:14	0:05:06	0:02:18	0:05:18	0:01:49	0:03:45	0:04:38	0:02:56	0:02:31	0:04:28	0:04:19	0:01:31	0:05:03	0:03:02	0:02:09	0:03:31	
	0:05:16	0:02:25	0:04:38	0:03:46	0:04:14	0:02:27	0:02:51	0:03:16	0:02:33	0:02:56	0:03:16	0:05:06	0:03:41	0:02:09	0:01:38	0:03:19	0:05:12	0:03:36	0:04:17	0:03:03	0:03:03	0:03:28	
	0:02:06	0:03:49	0:03:59	0:02:53	0:03:19	0:04:42	0:02:16	0:05:14	0:01:27	0:04:59	0:04:31	0:01:31	0:02:03	0:01:57	0:02:02	0:04:39	0:03:38	0:05:00	0:03:32	0:05:14	0:03:16	0:03:26	
	0:02:20	0:03:30	0:01:40	0:04:15	0:01:48	0:02:12	0:02:28	0:01:28	0:01:38	0:04:56	0:02:59	0:02:20	0:04:19	0:05:18	0:04:10	0:01:34	0:04:26	0:04:59	0:02:00	0:04:48	0:01:28	0:03:04	
	0:04:12	0:05:03	0:03:36	0:02:10	0:03:17	0:04:25	0:03:18	0:02:03	0:03:06	0:03:58	0:03:35	0:03:26	0:03:27	0:02:08	0:01:50	0:04:23	0:02:56	0:01:29	0:01:21	0:04:58	0:01:29	0:03:09	
Atiendo la Necesidad Primaria	0:07:13	0:06:59	0:06:01	0:06:23	0:05:06	0:05:57	0:04:26	0:07:16	0:04:25	0:06:45	0:05:17	0:06:25	0:04:15	0:03:55	0:05:07	0:06:59	0:04:53	0:05:20	0:07:16	0:03:33	0:03:24	0:05:34	
	0:04:58	0:04:39	0:04:36	0:03:31	0:04:35	0:05:39	0:04:13	0:04:37	0:04:14	0:03:39	0:05:37	0:04:24	0:04:40	0:03:33	0:03:35	0:03:57	0:04:04	0:06:15	0:04:30	0:04:36	0:04:34	0:04:30	
	0:03:38	0:04:52	0:06:38	0:05:43	0:03:43	0:07:01	0:05:35	0:04:13	0:04:42	0:04:55	0:05:21	0:06:30	0:04:05	0:06:46	0:05:59	0:04:28	0:04:09	0:06:13	0:03:49	0:04:51	0:04:08	0:05:06	
	0:05:52	0:06:47	0:04:49	0:06:34	0:04:00	0:04:16	0:06:59	0:06:37	0:04:41	0:04:14	0:05:43	0:03:59	0:05:41	0:03:53	0:07:10	0:04:55	0:06:56	0:06:49	0:04:02	0:07:10	0:03:32	0:05:28	
	0:06:01	0:07:15	0:05:55	0:06:52	0:04:23	0:03:23	0:07:03	0:05:22	0:06:39	0:07:19	0:06:25	0:03:24	0:04:51	0:04:01	0:04:41	0:04:10	0:04:49	0:05:17	0:05:24	0:05:51	0:06:47	0:05:31	

Resu elvo duda s y objeci ones	0:04: 25	0:04: 36	0:04:53	0:04:43	0:04: 05	0:03:49	0:05: 06	0:03:42	0:04: 33	0:04:35	0:03:38	0:04:39	0:03:29	0:04: 20	0:04:49	0:05:01	0:05:04	0:04:39	0:03:32	0:04:46	0:04:37	0:04:26
	0:05: 16	0:05: 02	0:05:01	0:03:30	0:04: 57	0:03:21	0:03: 26	0:03:31	0:04: 23	0:03:22	0:05:19	0:03:27	0:04:19	0:03: 58	0:03:22	0:04:52	0:04:51	0:04:42	0:05:16	0:04:19	0:05:15	0:04:21
	0:04: 01	0:03: 35	0:03:35	0:05:20	0:04: 14	0:04:10	0:05: 03	0:05:13	0:04: 01	0:05:12	0:04:54	0:04:07	0:05:04	0:04: 30	0:03:34	0:03:56	0:05:20	0:04:24	0:03:32	0:03:26	0:03:56	0:04:20
	0:03: 51	0:05: 04	0:04:26	0:04:46	0:04: 15	0:05:00	0:04: 01	0:03:28	0:04: 53	0:03:29	0:03:30	0:05:03	0:04:08	0:04: 24	0:05:11	0:05:08	0:04:29	0:03:50	0:04:04	0:03:52	0:04:55	0:04:22
	0:04: 10	0:04: 05	0:04:48	0:04:47	0:05: 08	0:04:32	0:03: 27	0:04:30	0:04: 21	0:04:39	0:04:35	0:03:46	0:03:48	0:03: 53	0:05:00	0:03:21	0:04:19	0:04:18	0:05:15	0:04:13	0:05:13	0:04:23
Consu lto stock	0:03: 35	0:05: 43	0:04:54	0:03:30	0:05: 15	0:04:39	0:04: 05	0:04:10	0:04: 17	0:04:49	0:05:53	0:03:42	0:05:53	0:05: 46	0:03:58	0:03:53	0:05:29	0:04:15	0:03:36	0:06:02	0:05:11	0:04:42
	0:03: 49	0:04: 16	0:06:21	0:03:52	0:05: 19	0:03:56	0:05: 12	0:04:01	0:04: 01	0:03:32	0:04:10	0:04:46	0:03:59	0:05: 54	0:04:11	0:05:41	0:05:15	0:05:28	0:05:59	0:05:32	0:06:05	0:04:49
	0:05: 02	0:05: 42	0:04:10	0:05:01	0:05: 02	0:04:04	0:04: 23	0:05:28	0:04: 46	0:05:57	0:05:29	0:06:08	0:05:57	0:05: 36	0:03:39	0:04:44	0:05:57	0:04:22	0:03:43	0:03:55	0:03:43	0:04:54
	0:03: 45	0:03: 59	0:05:22	0:05:18	0:04: 19	0:06:03	0:04: 32	0:05:17	0:04: 25	0:05:46	0:03:36	0:03:24	0:05:33	0:05: 29	0:05:22	0:04:04	0:04:15	0:03:30	0:06:14	0:04:34	0:04:23	0:04:43
	0:05: 20	0:04: 11	0:06:04	0:05:28	0:05: 45	0:05:03	0:03: 52	0:05:24	0:06: 11	0:03:22	0:04:41	0:03:56	0:03:35	0:05: 38	0:06:05	0:05:05	0:05:31	0:04:45	0:03:51	0:03:57	0:05:57	0:04:56
Pre cierre de venta s	0:04: 46	0:05: 11	0:04:40	0:05:18	0:04: 37	0:04:34	0:05: 50	0:05:18	0:05: 19	0:05:36	0:05:40	0:07:08	0:06:36	0:06: 33	0:04:48	0:07:09	0:04:41	0:05:04	0:06:01	0:05:34	0:07:19	0:05:36
	0:04: 42	0:05: 28	0:04:44	0:05:57	0:05: 20	0:06:21	0:06: 01	0:06:39	0:04: 26	0:04:46	0:05:02	0:06:39	0:04:52	0:06: 37	0:05:12	0:06:19	0:06:57	0:04:47	0:06:10	0:05:34	0:07:19	0:05:42
	0:04: 31	0:06: 40	0:05:10	0:05:18	0:05: 59	0:04:50	0:04: 45	0:07:09	0:06: 51	0:06:38	0:07:17	0:06:25	0:06:47	0:07: 05	0:07:00	0:06:31	0:06:40	0:06:39	0:06:19	0:06:50	0:04:21	0:06:11
	0:04: 24	0:06: 14	0:07:11	0:04:22	0:05: 42	0:06:24	0:04: 24	0:07:21	0:06: 36	0:06:26	0:04:25	0:05:57	0:06:23	0:06: 26	0:06:46	0:05:44	0:05:45	0:07:14	0:06:44	0:06:21	0:06:56	0:06:05
	0:06: 57	0:06: 17	0:04:50	0:06:30	0:06: 29	0:05:21	0:04: 49	0:04:44	0:04: 31	0:05:42	0:06:13	0:05:58	0:06:40	0:06: 06	0:05:30	0:06:07	0:05:33	0:05:13	0:05:53	0:06:15	0:05:56	0:05:47
Segu ndo sond eo	0:04: 13	0:02: 45	0:04:04	0:03:04	0:02: 53	0:02:53	0:02: 51	0:03:34	0:03: 49	0:02:46	0:04:09	0:03:17	0:03:03	0:02: 55	0:03:16	0:03:59	0:03:12	0:03:45	0:02:38	0:03:34	0:03:33	0:03:21
	0:02: 53	0:03: 34	0:04:15	0:02:46	0:02: 51	0:02:24	0:04: 19	0:02:44	0:03: 08	0:02:51	0:03:49	0:03:01	0:04:13	0:03: 07	0:03:57	0:03:55	0:03:42	0:04:08	0:03:08	0:02:30	0:03:20	0:03:22
	0:02: 54	0:02: 26	0:02:31	0:03:02	0:04: 08	0:04:03	0:03: 20	0:03:58	0:02: 47	0:03:05	0:02:41	0:03:29	0:02:29	0:03: 55	0:03:54	0:03:35	0:02:50	0:02:47	0:03:09	0:02:34	0:02:32	0:03:09
	0:02: 39	0:03: 21	0:02:57	0:03:08	0:02: 44	0:04:09	0:02: 45	0:02:33	0:04: 17	0:03:57	0:03:46	0:02:42	0:03:59	0:03: 56	0:03:31	0:02:25	0:02:59	0:04:03	0:03:23	0:03:00	0:02:40	0:03:17
	0:04: 03	0:02: 31	0:02:26	0:03:33	0:04: 14	0:04:01	0:03: 09	0:03:08	0:04: 02	0:02:46	0:03:43	0:04:19	0:04:17	0:02: 45	0:02:55	0:04:12	0:03:49	0:03:30	0:03:29	0:04:03	0:03:55	0:03:34
Consu lto stock	0:05: 59	0:04: 35	0:05:10	0:05:59	0:04: 28	0:03:26	0:04: 28	0:04:02	0:04: 01	0:04:47	0:03:29	0:04:42	0:04:30	0:03: 59	0:04:54	0:03:28	0:06:02	0:03:51	0:05:57	0:06:12	0:05:33	0:04:44
	0:04: 54	0:06: 12	0:03:46	0:04:37	0:06: 20	0:05:02	0:06: 00	0:03:35	0:03: 58	0:05:40	0:03:46	0:05:13	0:05:51	0:04: 30	0:06:12	0:04:20	0:05:56	0:03:52	0:05:48	0:03:22	0:04:41	0:04:56
	0:03: 42	0:05: 57	0:06:00	0:05:40	0:04: 28	0:03:58	0:03: 33	0:04:21	0:04: 30	0:03:53	0:06:00	0:03:35	0:05:58	0:05: 17	0:05:45	0:04:14	0:03:59	0:04:41	0:06:13	0:03:58	0:05:47	0:04:50

	0:04:08	0:05:17	0:03:49	0:06:00	0:05:31	0:04:34	0:03:33	0:05:27	0:06:02	0:04:32	0:03:38	0:04:40	0:06:20	0:03:29	0:04:49	0:05:21	0:03:29	0:06:09	0:04:07	0:03:23	0:05:59	0:04:47
	0:03:40	0:04:19	0:03:36	0:05:59	0:05:26	0:06:11	0:05:09	0:04:36	0:04:19	0:05:16	0:05:05	0:05:59	0:05:03	0:03:31	0:05:09	0:05:50	0:03:35	0:04:54	0:05:15	0:04:00	0:06:19	0:04:55
Atiendo la Necesidad Secundaria	0:04:44	0:03:46	0:04:06	0:05:28	0:05:08	0:04:54	0:04:13	0:03:55	0:04:15	0:04:00	0:06:16	0:04:28	0:04:43	0:06:11	0:03:37	0:06:00	0:04:14	0:04:21	0:04:02	0:06:09	0:05:49	0:04:47
	0:05:52	0:05:26	0:05:48	0:04:54	0:05:31	0:06:12	0:04:26	0:06:18	0:06:16	0:05:42	0:03:44	0:05:16	0:04:18	0:05:35	0:04:55	0:04:55	0:03:34	0:03:48	0:04:04	0:03:30	0:05:49	0:05:02
	0:06:03	0:05:14	0:05:59	0:03:56	0:05:42	0:04:53	0:04:31	0:05:22	0:03:23	0:05:51	0:05:31	0:05:16	0:05:27	0:04:53	0:03:29	0:03:34	0:04:42	0:06:17	0:04:13	0:05:43	0:05:59	0:05:03
	0:04:22	0:04:33	0:05:08	0:04:34	0:05:26	0:05:49	0:04:21	0:04:26	0:06:20	0:05:13	0:04:27	0:03:56	0:04:04	0:04:10	0:05:38	0:06:02	0:03:39	0:05:36	0:04:01	0:05:29	0:03:51	0:04:49
	0:05:46	0:04:07	0:04:30	0:04:24	0:06:09	0:03:46	0:04:06	0:04:18	0:05:29	0:03:40	0:06:15	0:06:05	0:04:12	0:05:51	0:04:01	0:04:37	0:05:38	0:04:41	0:05:28	0:04:14	0:05:51	0:04:55
Entrega de la proforma	0:01:44	0:02:37	0:02:47	0:01:32	0:02:14	0:01:25	0:02:22	0:03:01	0:02:41	0:02:16	0:01:35	0:01:36	0:02:02	0:03:02	0:02:27	0:02:40	0:01:42	0:02:55	0:02:18	0:03:15	0:02:13	0:02:18
	0:03:16	0:02:14	0:01:47	0:01:58	0:02:46	0:02:33	0:02:51	0:01:58	0:01:35	0:02:16	0:01:33	0:01:37	0:01:48	0:03:11	0:02:14	0:03:17	0:02:23	0:02:44	0:01:54	0:02:05	0:02:16	0:02:18
	0:03:05	0:02:19	0:02:28	0:01:24	0:02:15	0:02:08	0:02:02	0:03:06	0:01:28	0:01:27	0:02:57	0:01:37	0:02:22	0:02:12	0:02:42	0:02:07	0:02:23	0:03:07	0:01:48	0:03:19	0:03:06	0:02:21
	0:03:01	0:03:15	0:01:45	0:01:57	0:02:49	0:02:35	0:02:43	0:02:53	0:01:32	0:02:07	0:01:55	0:02:21	0:02:00	0:01:24	0:01:57	0:02:27	0:02:33	0:02:30	0:01:40	0:02:43	0:02:24	0:02:19
	0:03:19	0:02:35	0:01:37	0:01:36	0:02:04	0:02:45	0:02:19	0:02:23	0:02:24	0:03:10	0:03:14	0:02:49	0:02:40	0:01:25	0:01:45	0:02:28	0:02:10	0:01:44	0:02:59	0:03:05	0:03:08	0:02:28
Acompaño al cliente a caja	0:01:48	0:03:56	0:01:41	0:02:50	0:04:15	0:02:23	0:01:43	0:04:19	0:03:57	0:01:30	0:01:58	0:02:38	0:01:43	0:04:13	0:01:41	0:02:51	0:01:49	0:02:51	0:02:28	0:02:29	0:02:15	0:02:38
	0:02:46	0:03:19	0:04:20	0:03:26	0:04:13	0:02:56	0:02:33	0:02:42	0:02:24	0:01:32	0:03:34	0:01:41	0:01:34	0:01:57	0:02:48	0:04:02	0:03:19	0:02:24	0:03:39	0:02:56	0:02:54	0:02:54
	0:02:41	0:01:22	0:04:13	0:03:29	0:01:58	0:03:14	0:01:40	0:02:23	0:03:05	0:02:34	0:02:58	0:01:56	0:04:17	0:01:23	0:03:45	0:03:21	0:02:37	0:01:22	0:03:45	0:04:14	0:01:34	0:02:45
	0:03:02	0:01:28	0:01:31	0:03:52	0:01:38	0:02:31	0:04:06	0:02:01	0:02:26	0:03:22	0:03:25	0:01:35	0:01:39	0:03:40	0:02:32	0:01:22	0:02:16	0:02:05	0:04:12	0:04:19	0:01:25	0:02:36
	0:02:00	0:03:50	0:02:44	0:03:19	0:04:00	0:02:39	0:02:24	0:04:06	0:02:29	0:02:16	0:03:27	0:02:44	0:04:00	0:01:31	0:03:52	0:02:06	0:01:59	0:03:17	0:02:12	0:02:43	0:01:40	0:02:49
Preparación de la OP	0:02:47	0:02:45	0:03:10	0:04:08	0:03:30	0:03:49	0:02:46	0:02:49	0:02:50	0:04:18	0:03:37	0:02:51	0:03:50	0:02:32	0:03:16	0:04:03	0:03:25	0:03:06	0:03:39	0:02:23	0:03:25	0:03:17
	0:02:28	0:04:09	0:02:49	0:04:01	0:02:25	0:02:28	0:04:13	0:03:01	0:04:10	0:03:22	0:03:13	0:02:42	0:04:08	0:03:43	0:04:04	0:03:12	0:03:02	0:03:12	0:02:36	0:03:02	0:04:17	0:03:21
	0:02:54	0:02:48	0:02:37	0:03:36	0:02:26	0:03:47	0:03:58	0:03:22	0:03:33	0:02:49	0:03:01	0:04:15	0:04:13	0:03:30	0:02:50	0:03:26	0:02:35	0:03:58	0:03:00	0:02:52	0:04:20	0:03:20
	0:03:41	0:04:17	0:02:54	0:02:47	0:02:41	0:03:41	0:02:42	0:03:05	0:03:32	0:03:37	0:03:34	0:03:23	0:02:21	0:03:09	0:02:34	0:02:52	0:04:06	0:03:15	0:02:55	0:02:54	0:02:38	0:03:10
	0:03:59	0:03:25	0:03:13	0:03:02	0:04:06	0:03:13	0:03:48	0:03:52	0:02:47	0:03:49	0:03:50	0:03:43	0:02:42	0:03:28	0:03:45	0:03:26	0:02:24	0:03:04	0:02:37	0:02:40	0:02:59	0:03:20
Total de tiempo																						

Fuente: Elaboracion propia

Tabla 31. *Tiempo estándar del área de ventas de la empresa Promart Homecenter*

Número de trabajadores	Tiempo observado	F. calificación	% de actividad	Tiempo normal	Tolerancia	Tiempo estándar
1	0:46:43	1	0,75	0:35:02	0,18	0:41:21
2	0:43:44	1,06	0,75	0:34:46	0,18	0:41:02
3	0:41:17	0,99	0,75	0:30:39	0,18	0:36:10
4	0:48:24	1,02	0,75	0:37:02	0,18	0:43:42
5	0:43:07	1,07	0,75	0:34:36	0,18	0:40:50
6	0:47:46	1,09	0,75	0:39:03	0,18	0:46:05
7	0:45:16	0,97	0,75	0:32:56	0,18	0:38:52
8	0:43:35	1,08	0,75	0:35:18	0,18	0:41:39
9	0:45:49	1,06	0,75	0:36:26	0,18	0:42:59
10	0:40:07	1,02	0,75	0:30:41	0,18	0:36:13
11	0:48:25	0,99	0,75	0:35:57	0,18	0:42:25
12	0:46:06	1,05	0,75	0:36:19	0,18	0:42:51
13	0:58:52	1,05	0,75	0:46:21	0,18	0:54:42
14	0:52:57	1,04	0,75	0:41:18	0,18	0:48:44
15	0:46:40	1,08	0,75	0:37:48	0,18	0:44:36
16	0:48:34	1,03	0,75	0:37:31	0,18	0:44:16
17	0:40:38	1,07	0,75	0:32:36	0,18	0:38:29
18	0:47:38	0,99	0,75	0:35:22	0,18	0:41:44
19	0:47:11	1,09	0,75	0:38:34	0,18	0:45:31
20	0:57:03	0,99	0,75	0:42:22	0,18	0:49:59
21	0:55:36	1,02	0,75	0:42:32	0,18	0:50:11
Tiempo estándar promedio						0:43:27

HABILIDAD			ESFUERZO		
+0.15	A1	Extrema	+0.13	A1	Excesivo
+0.13	A2	Extrema	+0.12	A2	Excesivo
+0.11	B1	Excelente	+0.10	B1	Excelente
+0.08	B2	Excelente	+0.08	B2	Excelente
+0.06	C1	Buena	+0.05	C1	Bueno
+0.03	C2	Buena	+0.02	C2	Bueno
0.00	D	Regular	0.00	D	Regular
-0.05	E1	Aceptable	-0.04	E1	Aceptable
-0.10	E2	Aceptable	-0.08	E2	Aceptable
-0.16	F1	Deficiente	-0.12	F1	Deficiente
-0.22	F2	Deficiente	-0.17	F2	Deficiente
CONDICIONES			CONSISTENCIA		
+0.06	A	Ideales	+0.04	A	Perfecta
+0.04	B	Excelente	+0.03	B	Excelente
+0.02	C	Buenas	+0.01	C	Buena
0.00	D	Regulares	0.00	D	Regular
-0.03	E	Aceptables	-0.02	E	Aceptable
-0.07	F	Deficientes	-0.04	F	Deficiente

Figura 15. Factor de calificación según Westing House.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Formato de eficacia y productividad de mano de obra

Tabla 32. Productividad de mano de obra y eficacia del mes de octubre en la empresa Promart Homecenter S.A

Mes de octubre								Indicadores de Productividad	
Nº	Fecha	Ventas realizadas	Total de Horas Trabajadas	Costo por hora - hombre	Nº de trabajadores	Metas Realizadas	Metas Programadas	Productividad de Mano de Obra	Eficacia
1	01/10/2020	139.238,00	4,45	5,8125	43	139238	308421	125,19	45,15%
2	02/10/2020	178.304,00	4,45	5,8125	47	178304	382448	146,67	46,62%
3	03/10/2020	123.984,00	4,45	5,8125	47	123984	301632	101,99	41,10%
4	04/10/2020	113.466,00	4,45	5,8125	43	113466	353420	102,02	32,11%
5	05/10/2020	132.776,00	4,45	5,8125	44	132776	307711	116,67	43,15%
6	06/10/2020	173.337,00	4,45	5,8125	45	173337	369211	148,92	46,95%
7	07/10/2020	105.796,00	4,45	5,8125	43	105796	379652	95,12	27,87%
8	08/10/2020	109.160,00	4,45	5,8125	46	109160	343714	91,75	31,76%
9	09/10/2020	117.495,00	4,45	5,8125	45	117495	375505	100,94	31,29%
10	10/10/2020	171.680,00	4,45	5,8125	43	171680	318079	154,36	53,97%
11	11/10/2020	147.155,00	4,45	5,8125	47	147155	399646	121,05	36,82%
12	12/10/2020	108.156,00	4,45	5,8125	45	108156	366288	92,92	29,53%
13	13/10/2020	185.063,00	4,45	5,8125	48	185063	394970	149,06	46,85%
14	14/10/2020	136.648,00	4,45	5,8125	45	136648	304317	117,40	44,90%
15	15/10/2020	176.643,00	4,45	5,8125	47	176643	306626	145,30	57,61%
16	16/10/2020	196.538,00	4,45	5,8125	47	196538	316545	161,67	62,09%
17	17/10/2020	156.685,00	4,45	5,8125	48	156685	342561	126,20	45,74%
18	18/10/2020	154.903,00	4,45	5,8125	46	154903	386453	130,19	40,08%

19	19/10/2020	160.511,00	4,45	5,8125	48	160511	379157	129,28	42,33%
20	20/10/2020	165.081,00	4,45	5,8125	45	165081	389827	141,83	42,35%
21	21/10/2020	181.746,00	4,45	5,8125	48	181746	325720	146,39	55,80%
22	22/10/2020	124.446,00	4,45	5,8125	44	124446	316133	109,35	39,37%
23	23/10/2020	147.742,00	4,45	5,8125	46	147742	369893	124,17	39,94%
24	24/10/2020	122.172,00	4,45	5,8125	44	122172	311576	107,35	39,21%
25	25/10/2020	188.227,00	4,45	5,8125	43	188227	356409	169,24	52,81%
26	26/10/2020	171.999,00	4,45	5,8125	47	171999	313020	141,48	54,95%
27	27/10/2020	169.388,00	4,45	5,8125	44	169388	307804	148,84	55,03%
28	28/10/2020	156.875,00	4,45	5,8125	47	156875	310036	129,04	50,60%
29	29/10/2020	160.408,00	4,45	5,8125	48	160408	331589	129,20	48,38%
30	30/10/2020	197.963,00	4,45	5,8125	43	197963	308984	177,99	64,07%
Promedio								120,62	41,05%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Productividad de la mano obra y eficacia del mes de noviembre en la empresa Promart Homecenter S.A.

Mes de Noviembre								Indicadores de Productividad	
Nº	Fecha	Ventas realizadas	Total de Horas Trabajadas	Costo por hora - hombre	Nº de trabajadores	Metas Realizadas	Metas Programadas	Productividad de Mano de Obra	Eficacia
1	01/11/2019	180.687,00	4,45	5,8125	45	180687	401712	155,24	44,98%
2	02/11/2019	268.919,00	4,45	5,8125	42	268919	476423	247,54	56,45%
3	03/11/2019	211.005,00	4,45	5,8125	45	211005	418329	189,71	50,44%
4	04/11/2019	178.811,00	4,45	5,8125	44	178811	495655	157,12	36,08%
5	05/11/2019	176.206,00	4,45	5,8125	44	176206	407139	151,39	43,28%
6	06/11/2019	226.350,00	4,45	5,8125	42	226350	428483	198,89	52,83%
7	07/11/2019	292.576,00	4,45	5,8125	42	292576	497752	257,08	58,78%
8	08/11/2019	242.137,00	4,45	5,8125	43	242137	420966	208,03	57,52%
9	09/11/2019	278.166,00	4,45	5,8125	44	278166	447490	244,42	62,16%

10	10/11/2019	131.311,00	4,45	5,8125	44	131311	460178	120,87	28,53%
11	11/11/2019	164.262,00	4,45	5,8125	43	164262	476564	151,20	34,47%
12	12/11/2019	141.983,00	4,45	5,8125	42	141983	453311	130,70	31,32%
13	13/11/2019	262.703,00	4,45	5,8125	45	262703	468777	241,82	56,04%
14	14/11/2019	198.866,00	4,45	5,8125	44	198866	442122	183,06	44,98%
15	15/11/2019	167.538,00	4,45	5,8125	42	167538	417729	147,21	40,11%
16	16/11/2019	172.382,00	4,45	5,8125	45	172382	494448	148,10	34,86%
17	17/11/2019	219.592,00	4,45	5,8125	43	219592	444391	202,14	49,41%
18	18/11/2019	125.567,00	4,45	5,8125	44	125567	461770	110,33	27,19%
19	19/11/2019	197.191,00	4,45	5,8125	44	197191	402758	181,52	48,96%
20	20/11/2019	110.220,00	4,45	5,8125	43	110220	433270	96,85	25,44%
21	21/11/2019	251.901,00	4,45	5,8125	42	251901	481280	231,88	52,34%
22	22/11/2019	264.393,00	4,45	5,8125	42	264393	493563	243,38	53,57%
23	23/11/2019	298.833,00	4,45	5,8125	45	298833	498994	256,74	59,89%
24	24/11/2019	293.654,00	4,45	5,8125	42	293654	418648	252,29	70,14%
25	25/11/2019	252.732,00	4,45	5,8125	43	252732	450438	222,07	56,11%
26	26/11/2019	101.784,00	4,45	5,8125	43	101784	417530	93,69	24,38%
27	27/11/2019	255.943,00	4,45	5,8125	44	255943	488164	235,60	52,43%
28	28/11/2019	289.130,00	4,45	5,8125	43	289130	496961	254,05	58,18%
29	29/11/2019	141.329,00	4,45	5,8125	45	141329	421226	130,09	33,55%
30	30/11/2019	251.017,00	4,45	5,8125	44	251017	405765	215,66	61,86%
Promedio								188,62	46,88%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Productividad de la mano de obra y eficacia del mes de diciembre en la empresa Promart Homecenter S.A.

Mes de Diciembre								Indicadores de Productividad	
Nº	Fecha	Ventas realizadas	Total de Horas Trabajadas	Costo por hora - hombre	Nº de trabajadores	Metas Realizadas	Metas Programadas	Productividad de Mano de Obra	Eficacia
1	01/12/2020	165.763,00	4,45	5,8125	44	165763	376653	145,65	44,01%
2	02/12/2020	246.813,00	4,45	5,8125	44	246813	389385	216,87	63,39%
3	03/12/2020	125.260,00	4,45	5,8125	47	125260	371881	103,04	33,68%
4	04/12/2020	115.545,00	4,45	5,8125	45	115545	342542	99,27	33,73%
5	05/12/2020	150.466,00	4,45	5,8125	46	150466	362818	126,46	41,47%
6	06/12/2020	133.111,00	4,45	5,8125	45	133111	317883	114,36	41,87%
7	07/12/2020	280.135,00	4,45	5,8125	47	280135	318803	230,43	87,87%
8	08/12/2020	268.788,00	4,45	5,8125	46	268788	347876	225,91	77,27%
9	09/12/2020	203.280,00	4,45	5,8125	45	203280	392853	174,65	51,74%
10	10/12/2020	122.133,00	4,45	5,8125	46	122133	368851	102,65	33,11%
11	11/12/2020	116.330,00	4,45	5,8125	47	116330	334025	95,69	34,83%
12	12/12/2020	273.751,00	4,45	5,8125	47	273751	331254	225,18	82,64%
13	13/12/2020	156.976,00	4,45	5,8125	47	156976	340466	129,13	46,11%
14	14/12/2020	195.550,00	4,45	5,8125	47	195550	305868	160,86	63,93%
15	15/12/2020	218.185,00	4,45	5,8125	44	218185	325038	191,71	67,13%
16	16/12/2020	171.421,00	4,45	5,8125	46	171421	373624	144,07	45,88%
17	17/12/2020	175.972,00	4,45	5,8125	46	175972	305635	147,90	57,58%
18	18/12/2020	175.989,00	4,45	5,8125	44	175989	374192	154,64	47,03%
19	19/12/2020	104.682,00	4,45	5,8125	46	104682	346382	87,98	30,22%
20	20/12/2020	142.670,00	4,45	5,8125	47	142670	301440	117,36	47,33%
21	21/12/2020	141.348,00	4,45	5,8125	46	141348	317873	118,80	44,47%

22	22/12/2020	137.734,00	4,45	5,8125	45	137734	399436	118,33	34,48%
23	23/12/2020	172.872,00	4,45	5,8125	44	172872	334163	151,90	51,73%
24	24/12/2020	188.913,00	4,45	5,8125	47	188913	321077	155,40	58,84%
25	25/12/2020	199.886,00	4,45	5,8125	47	199886	357414	164,42	55,93%
26	26/12/2020	153.843,00	4,45	5,8125	47	153843	315433	126,55	48,77%
27	27/12/2020	210.793,00	4,45	5,8125	45	210793	355224	181,10	59,34%
28	28/12/2020	139.293,00	4,45	5,8125	46	139293	326147	117,07	42,71%
29	29/12/2020	291.968,00	4,45	5,8125	44	291968	382566	256,54	76,32%
30	30/12/2020	120.781,00	4,45	5,8125	47	120781	346954	99,35	34,81%
31	31/12/2020	194.332,00	4,45	5,8125	44	194332	313533	170,75	61,98%
Promedio								150,13	51,62%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Productividad de la mano de obra y eficacia del mes de enero en la empresa Promart Homecenter S.A

Mes de enero del año 2020								Indicadores de Productividad	
Nº	Fecha	Ventas realizadas	Total de Horas Trabajadas	Costo por hora - hombre	Nº de trabajadores	Metas Realizadas	Metas Programadas	Productividad de Mano de Obra	Eficacia
1	01/01/2020	269.692,00	4,45	5,8125	46	269692	403585	226,666	66,82%
2	02/01/2020	246.948,00	4,45	5,8125	45	246948	407071	212,163	60,66%
3	03/01/2020	221.718,00	4,45	5,8125	44	221718	547056	194,816	40,53%
4	04/01/2020	169.142,00	4,45	5,8125	46	169142	494633	142,158	34,20%
5	05/01/2020	179.746,00	4,45	5,8125	46	179746	471529	151,070	38,12%
6	06/01/2020	152.282,00	4,45	5,8125	46	152282	527839	127,988	28,85%
7	07/01/2020	120.478,00	4,45	5,8125	46	120478	442855	101,257	27,20%
8	08/01/2020	103.173,00	4,45	5,8125	45	103173	454946	88,640	22,68%

9	09/01/2020	191.397,00	4,45	5,8125	44	191397	440870	168,174	43,41%
10	10/01/2020	171.014,00	4,45	5,8125	46	171014	544680	143,731	31,40%
11	11/01/2020	251.912,00	4,45	5,8125	44	251912	471826	221,347	53,39%
12	12/01/2020	189.568,00	4,45	5,8125	45	189568	460932	162,866	41,13%
13	13/01/2020	268.082,00	4,45	5,8125	44	268082	551079	235,555	48,65%
14	14/01/2020	160.850,00	4,45	5,8125	44	160850	458510	141,334	35,08%
15	15/01/2020	116.809,00	4,45	5,8125	45	116809	472390	100,355	24,73%
16	16/01/2020	136.654,00	4,45	5,8125	44	136654	455843	120,073	29,98%
17	17/01/2020	105.729,00	4,45	5,8125	46	105729	435273	88,861	24,29%
18	18/01/2020	241.375,00	4,45	5,8125	47	241375	421689	198,551	57,24%
19	19/01/2020	266.240,00	4,45	5,8125	45	266240	501757	228,738	53,06%
20	20/01/2020	238.075,00	4,45	5,8125	45	238075	467903	204,540	50,88%
21	21/01/2020	183.779,00	4,45	5,8125	46	183779	435058	154,460	42,24%
22	22/01/2020	150.722,00	4,45	5,8125	45	150722	565840	129,491	26,64%
23	23/01/2020	246.891,00	4,45	5,8125	45	246891	528901	212,114	46,68%
24	24/01/2020	197.743,00	4,45	5,8125	46	197743	520742	166,196	37,97%
25	25/01/2020	230.114,00	4,45	5,8125	47	230114	577213	189,288	39,87%
26	26/01/2020	278.738,00	4,45	5,8125	45	278738	440901	239,475	63,22%
27	27/01/2020	294.502,00	4,45	5,8125	45	294502	400124	253,019	73,60%
28	28/01/2020	126.915,00	4,45	5,8125	47	126915	527231	104,398	24,07%
29	29/01/2020	294.857,00	4,45	5,8125	47	294857	427014	242,544	69,05%
30	30/01/2020	287.948,00	4,45	5,8125	44	287948	511897	253,010	56,25%
Promedio								173,429	43,06%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Productividad de mano de obra y eficacia del mes de enero en la empresa Promart Homecenters S.A

Mes de febrero del Año 2020								Indicadores de Productividad	
Nº	Fecha	Ventas realizadas	Total de Horas Trabajadas	Costo por hora – hombre	Nº de trabajadores	Metas Realizadas	Metas Programadas	Productividad de Mano de Obra	Eficacia
1	01/02/2020	255.956,00	4,45	5,8125	44	255956	520866	224,90	49,14%
2	02/02/2020	252.372,00	4,45	5,8125	46	252372	526354	212,11	47,95%
3	03/02/2020	257.982,00	4,45	5,8125	44	257982	492782	226,68	52,35%
4	04/02/2020	107.468,00	4,45	5,8125	45	107468	462740	92,33	23,22%
5	05/02/2020	231.675,00	4,45	5,8125	46	231675	484898	194,71	47,78%
6	06/02/2020	280.296,00	4,45	5,8125	47	280296	508837	230,57	55,09%
7	07/02/2020	192.650,00	4,45	5,8125	44	192650	477922	169,28	40,31%
8	08/02/2020	290.559,00	4,45	5,8125	44	290559	486676	255,30	59,70%
9	09/02/2020	284.393,00	4,45	5,8125	44	284393	491713	249,89	57,84%
10	10/02/2020	187.742,00	4,45	5,8125	45	187742	496672	161,30	37,80%
11	11/02/2020	253.009,00	4,45	5,8125	44	253009	469817	222,31	53,85%
12	12/02/2020	299.135,00	4,45	5,8125	44	299135	460917	262,84	64,90%
13	13/02/2020	269.172,00	4,45	5,8125	45	269172	464921	231,26	57,90%
14	14/02/2020	156.973,00	4,45	5,8125	46	156973	489887	131,93	32,04%
15	15/02/2020	180.712,00	4,45	5,8125	47	180712	477291	148,65	37,86%
16	16/02/2020	266.549,00	4,45	5,8125	44	266549	510821	234,21	52,18%
17	17/02/2020	227.302,00	4,45	5,8125	45	227302	523077	195,28	43,45%
18	18/02/2020	265.171,00	4,45	5,8125	46	265171	521550	222,87	50,84%
19	19/02/2020	260.537,00	4,45	5,8125	47	260537	484896	214,31	53,73%
20	20/02/2020	240.332,00	4,45	5,8125	47	240332	508555	197,69	47,26%
21	21/02/2020	220.964,00	4,45	5,8125	47	220964	471613	181,76	46,85%
22	22/02/2020	299.505,00	4,45	5,8125	47	299505	503112	246,37	59,53%
23	23/02/2020	296.477,00	4,45	5,8125	46	296477	498474	249,18	59,48%

24	24/02/2020	249.689,00	4,45	5,8125	46	249689	469569	209,85	53,17%
25	25/02/2020	177.627,00	4,45	5,8125	47	177627	482198	146,11	36,84%
26	26/02/2020	252.324,00	4,45	5,8125	45	252324	464324	216,78	54,34%
27	27/02/2020	134.629,00	4,45	5,8125	45	134629	527616	115,67	25,52%
28	28/02/2020	158.189,00	4,45	5,8125	44	158189	513588	139,00	30,80%
29	29/02/2020	109.986,00	4,45	5,8125	46	109986	517562	92,44	21,25%
Promedio								195,71	46,65%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Productividad de mano de obra y eficacia del mes de marzo en la empresa Promart Homecenter S.A

Mes de marzo del año 2020								Indicadores de Productividad	
Nº	Fecha	Ventas realizadas	Total de Horas Trabajadas	Costo por hora – hombre	Nº de trabajadores	Metas Realizadas	Metas Programadas	Productividad de Mano de Obra	Eficacia
1	01/03/2020	248.854,00	4,45	5,8125	44	248854	631404	218,66	39,41%
2	02/03/2020	244.658,00	4,45	5,8125	46	244658	366642	205,63	66,73%
3	03/03/2020	263.452,00	4,45	5,8125	46	263452	492524	221,42	53,49%
4	04/03/2020	295.318,00	4,45	5,8125	45	295318	432925	253,72	68,21%
5	05/03/2020	107.798,00	4,45	5,8125	47	107798	393133	88,67	27,42%
6	06/03/2020	130.992,00	4,45	5,8125	45	130992	309861	112,54	42,27%
7	07/03/2020	292.865,00	4,45	5,8125	45	292865	607440	251,61	48,21%
8	08/03/2020	227.429,00	4,45	5,8125	45	227429	457875	195,39	49,67%
9	09/03/2020	156.347,00	4,45	5,8125	44	156347	505556	137,38	30,93%
10	10/03/2020	275.605,00	4,45	5,8125	46	275605	409051	231,64	67,38%
11	11/03/2020	165.257,00	4,45	5,8125	44	165257	682116	145,21	24,23%
12	12/03/2020	136.401,00	4,45	5,8125	47	136401	478784	112,20	28,49%
13	13/03/2020	127.704,00	4,45	5,8125	45	127704	432903	109,72	29,50%
14	14/03/2020	221.767,00	4,45	5,8125	45	221767	338184	190,53	65,58%

Situación financiera; ratios de liquidez, apalancamiento, rentabilidad					X			X	
Nivel de apalancamiento financiero y operativo					X			X	
Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo				X			X		
Periodo promedio de recaudación					X			X	
Margen de ganancia Neta					X		X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA (ACADEMICA)									
Modernidad de equipos para la elaboración (equipamiento)		X					X		
Nivel de tecnología utilizado en la atención del producto					X		X		
Habilidad técnica en la prestación de los servicios						X		X	
Capacidad de innovación.						X		X	
Fuerza de patentes y procesos.					X				X
Valor agregado al servicio.				X				X	
Flexibilidad de los servicios y productos.					X			X	
Herramientas capaces de realizar evaluación de la gestión.				X				X	
Nivel de integración y coordinación con las demás áreas.	X						X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del personal de la empresa				X			X		
Indicadores que midan el índice de desempeño.				X			X		
Experiencia técnica en el manejo de máquinas / equipos				X			X		
Rotación del personal a diversas áreas de la empresa.					X			X	
Capacitación y motivación al personal de la empresa.				X			X		
Nivel de remuneración.				X			X		
MARKETING Y VENTAS									
Calidad de estrategias de marketing y comunicación (interno)				X			X		
Calidad de estrategias de marketing y comunicación (externo)				X			X		
Porcentaje de Desercion			X						X
Imagen corporativa en la sociedad.				X			X		
Nivel de satisfacción del consumidor					X		X		
Investigación de mercados y aplicación de estrategias de marketing				X				X	
TOTAL	1	3	2	17	14	3	22	15	3

Fuente: Elaboración propia.

Anexo13. Resumen del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

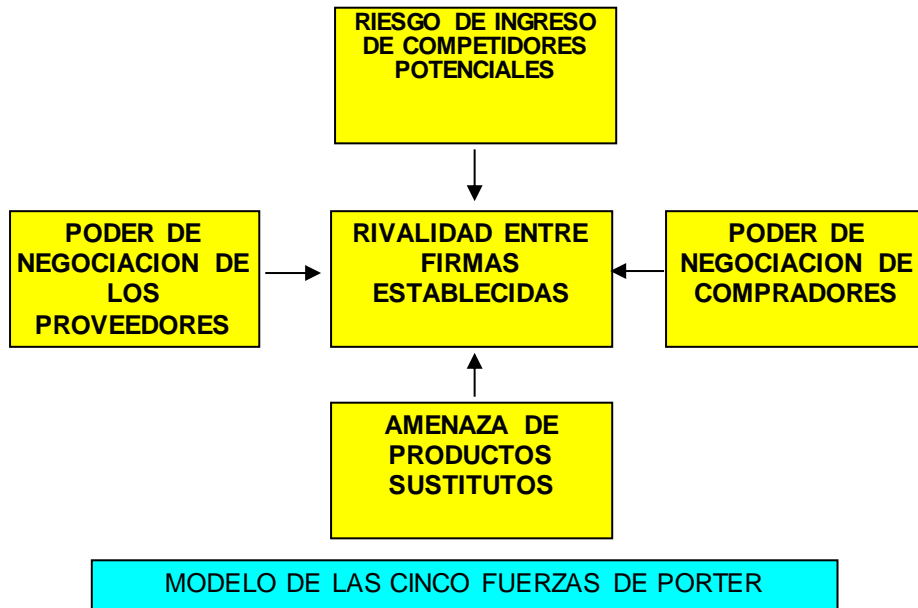


Figura 16. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia.

Número y tamaño de nuevos entrantes de la competencia		X					X		
Canales de comunicación disponibles					X			X	
Economías de escala requeridas y ventajas de costo						X			X
Diferenciación y lealtad de marca Facilidades de entrar al mercado			X						X
Demanda insatisfecha				X				X	
PROVEEDORES									
Número de proveedores				X			X		
Disponibilidad de proveedores potenciales				X			X		
Volumen de ventas de los proveedores				X			X		
Respaldo financiero y tecnológico					X			X	
Calidad de sus productos				X			X		
Alianzas estratégicas					X			X	
Capacidad de integración con los clientes				X			X		
CLIENTES									
Número de clientes				X			X		

Capacidad adquisitiva				X				X	
Identificación con el producto y servicio						X			X
Exigencia en la calidad y servicio					X			X	
Lealtad del cliente		X						X	
Definición de gustos de clientes									
SERVICIOS SUSTITUTOS									
Sensibilidad del cliente para evaluar y comprar	X						X		
Conciencia del cliente de las necesidades y el significado de la satisfacción			X					X	
Precios de los productos sustitutos		X						X	
Habilidad para diferenciar el producto y servicio	X						X		
Bajo costo en el producto y servicio		X					X		
Servicios sustitutos						X		X	
TOTAL	3	7	3	12	7	3	16	15	4

Anexo 15. Análisis de la Matriz FODA

Tabla 40. Matriz FODA en el área de ventas de la empresa Promart Homecenter S.A

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS							
		Crecimiento del mercado	Publicidad	Calidad de sus productos	Lealtad del cliente	Diferenciación y lealtad de marca Facilidades de entrar al mercado	Segmentación de mercado	SUMA	Número de competidores de similar tamaño	Convenios	Aprovechamiento de la Tecnología de Información	Posición financiera	Respaldo financiero y tecnológico	Bajo costo en el producto y servicio	SUMA
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
Agresividad para enfrentar la competencia.	F1	4	3	4	2	3	2	18	3	4	3	4	3	2	19
Lealtad y satisfacción del cliente.	F2	4	3	3	4	3	2	19	1	2	2	2	2	3	12
Margen de ganancia Neta.	F3	4	3	2	4	1	3	17	1	4	2	1	2	0	10
Personal con conocimientos de la actividad de la empresa.	F4	2	3	3	3	4	2	17	2	2	0	1	3	2	10
Nivel académico del personal de la empresa.	F5	3	4	1	3	3	3	17	2	2	1	2	0	1	8

Imagen corporativa en la sociedad.	F6	4	4	4	4	2	3	21	0	2	2	2	1	2	9
SUMA		21	20	17	20	16	15		9	16	10	12	11	10	
DEBILIDADES															
Agresividad para enfrentar la competencia.	D1	1	3	2	3	2	2	13	0	1	2	1	2	1	7
Demora en el tiempo de reposición del producto.	D2	2	3	4	1	3	3	16	2	3	0	2	1	2	10
Nivel de integración y coordinación con las demás áreas.	D3	4	2	3	1	2	3	15	2	3	2	3	0	3	13
Indicadores que midan el índice de desempeño.	D4	1	2	2	3	4	2	14	0	3	4	4	0	3	14
Capacitación y motivación al personal de la empresa.	D5	3	3	2	2	3	3	16	0	2	2	2	2	2	10
Nivel de remuneración.	D6	2	4	2	3	2	2	15	3	2	2	1	2	2	12
SUMA		13	17	15	13	16	15		7	14	12	13	7	13	

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		Crecimiento del mercado	Publicidad	Calidad de sus productos	Lealtad del cliente	Diferenciación y lealtad de marca Facilidades de entrar al mercado	Segmentación de mercado	Número de competidores de similar tamaño	Convenios	Aprovechamiento de la Tecnología de Información	Posición financiera	Respaldo financiero y tecnológico	Bajo costo en el producto y servicio
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Agresividad para enfrentar la competencia.	F1	<p>1.- Con el constante crecimiento del mercado la empresa debe ser más agresiva en todos sus aspectos capacitando a su personal ya que parte de los colaboradores se sienten desmotivados al momento de cumplir sus labores.</p> <p>2.- La lealtad de marca es muy importante, por lo tanto el margen de ganancia neta que presenta la empresa es positivo, sin embargo, se debe aprovechar el hecho que la empresa tenga personal con conocimientos universitarios.</p> <p>3.- Vender productos innovadores, con patentes únicas y de esta forma ganar la lealtad de los clientes, para ello el personal con conocimiento puede apoyar a crear estrategias que ayuden a vender y a segmentarse en el mercado.</p>						<p>1.- La empresa debe considerar la agresividad de la competencia por tal motivo, debe realizar un aprovechamiento de la tecnología para promocionar los precios bajos de los productos.</p> <p>2. La empresa en la localidad tiene un competidor del mismo tamaño, por lo cual debe tener una buena imagen corporativa, de esta forma, obtendrá la lealtad del cliente.</p> <p>3. Se debe aprovechar la tecnología de la información, para ello se debe optimizar el recurso humano que tiene, mediante capacitaciones constantes a los colaboradores.</p>					
Lealtad y satisfacción del cliente.	F2												
Margen de ganancia Neta.	F3												
Personal con conocimientos de la actividad de la empresa.	F4												

Nivel académico del personal de la empresa.	F5	4.- Mantener el personal capacitado, instruido para de esta forma brindar un mejor servicio, para los clientes, segmentando el mercado según la necesidad de los clientes.	4. La empresa Promart debe mantener una imagen corporativa aceptable, para ello debe realizar estrategias de responsabilidad social, con la finalidad de crear una mejor imagen en la localidad, ya que se tiene competidores del mismo tamaño.
Imagen corporativa en la sociedad.	F6		
DEBILIDADES			
Agresividad para enfrentar la competencia.	D1	1.- El crecimiento del mercado a hecho que la empresa tome una posición agresiva para enfrentar a la competencia, a través de promociones y una buena atención al cliente.	1. La empresa debe estar dispuesta a cambiar conforme a como lo hacen los competidores para asegurar su permanencia. (MEJORA CONTINUA)
Demora en el tiempo de reposición del producto.	D2	2.- Se debe crear estrategias que eviten que exista demora en la reposición del cliente, ya que un cliente bien atendido, es un cliente leal.	2. Los problemas por demoras en el tiempo de reposición debe mejorarse, debido a que la empresa tiene un software obsoleto y lento, sumado a ello, el personal tiene poca capacitación para manejar el programa.
Nivel de integración y coordinación con las demás áreas.	D3	3.- Se deben aplicar estrategias que permitan la integración de las áreas, y que no todas las áreas trabajen de forma independiente, porque esto no genera metas claras a la empresa.	3. Para poder obtener el crecimiento la empresa debe aprovechar la tecnología con el fin de optimizar las ventas, así mismo motivar a los colaboradores a realizar mayor trabajo en equipo.
Indicadores que midan el índice de desempeño.	D4	4. Es importante crear en la empresa indicadores que ayuden a medir el desempeño de cada colaborador con la finalidad de tener mejores resultados con respecto al crecimiento de cada personal.	5. La empresa debe invertir en la capacitación del personal para poder competir de igual a igual con el competidor del mismo tamaño, y de esta forma poder obtener mayor respaldo financiero.
Capacitación y motivación al personal de la empresa.	D5	5.- Constante capacitación al personal para su mejor desempeño dentro de la empresa	5. La empresa tiene una rentabilidad estable, por lo tanto se debe aprovechar la posición financiera e incentivar a los colaboradores (técnica de incentivos monetarios).
Nivel de remuneración.	D6		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16 . Matriz cuantitativa planeamiento en el área de ventas de la empresa Promart Homecenter S.A

Tabla 41. Matriz cuantitativa del planeamiento - estratégico en el área de ventas de la empresa Promart Homecenter S.A

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS											
	La empresa debe estar dispuesta a enfocarse al cambio, conforme a como lo hacen los competidores para asegurar su permanencia en el mercado con la finalidad de tener la lealtad del cliente (D1,A1).			Los problemas por demoras en el tiempo de reposición debe mejorarse, debido a que la empresa tiene un software obsoleto y lento, sumado a ello, el personal tiene poca capacitación para manejar el programa (D2, A3)		Para poder obtener el crecimiento la empresa debe aprovechar la tecnología con el fin de optimizar las ventas, así mismo motivar a los colaboradores a realizar mayor trabajo en equipo (D4, A1).		La empresa debe invertir en la capacitación del personal para poder competir de igual a igual con el competidor del mismo tamaño, y de esta forma poder obtener mayor respaldo financiero (D5, A1).		La empresa tiene una rentabilidad estable a partir de la pandemia, por lo tanto se debe aprovechar la posición financiera y incentivar a los colaboradores (técnica de incentivos monetarios) (D6,A6).	
FACTORES CLAVES	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES											
Crecimiento del mercado	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Publicidad	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Calidad de sus productos	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Lealtad del cliente	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24	1	0,08
Diferenciación y lealtad de marca Facilidades de entrar al mercado	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Segmentación de mercado	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
AMENAZAS					0	2	0		0		0

Número de competidores de similar tamaño	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27
Convenios	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Aprovechamiento de la Tecnología de Información	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Personal con temor de contagio, debido al virus	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	3	0,21
Adaptación al cambio debido a la crisis sanitaria	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Bajo costo en el producto y servicio	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	3	0,21
FORTALEZAS					0		0		0		0
Agresividad para enfrentar la competencia.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Lealtad y satisfacción del cliente.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08	2	0,16
Margen de ganancia Neta.	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Personal con conocimientos de la actividad de la empresa.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Nivel académico del personal de la empresa.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Imagen corporativa en la sociedad.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16
DEBILIDADES					0		0		0		0

Agresividad para enfrentar la competencia.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Demora en el tiempo de reposición del producto.	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Nivel de integración y coordinación con las demás áreas.	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Indicadores que midan el índice de desempeño.	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Capacitación y motivación al personal de la empresa.	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	3	0,24
Nivel de remuneración.	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	3	0,24
TOTAL	2,0		4,66		4,84		4,73		4,51		4,53

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 17. Cuadro de mando integral

Tabla 42. Cuadro de mando integral del área de ventas de la empresa Promart Homecenter – Balance Scorecard 1

CAUSA / EFECTO VERTICAL DE PERSPECTIVAS Y OBJETOS				MEDICION				INICIATIVAS	
FCE	Objetivos Estratégicos	Unidad de Medida	KPI Resultado	META	META				
					SUPERIOR	ESPERADO	BAJO		LOGRO
FINANCIERA	Solvencia Económica	Porcentual	$Solvencia = \frac{Activo}{Pasivo}$	Aumentar los activos de la empresa, a través de las ventas online.	>=95%	80% - 94%	<=79%	Generar estrategias de ventas online, que ayuden a los clientes a comprar en mayores cantidad, así como facilidades de pagos para los clientes	
	Rentabilidad en la inversión	Porcentual	$Ut. Neta = \frac{Utilidad Neta}{Gasto Fijo y Variable}$	Aumentar un 40% en utilidades en los próximos 2 años.	>=90%	70% - 90%	<=69%	Implementar estrategias de Marketing Reducir costos indirectos innecesarios	
	Gestión Administrativa	Porcentual	$G. A = \frac{Presupuesto ejecutado}{Presupuesto Asignado} * 100\%$	Aumentar los presupuestos asignados para capacitaciones	>=85%	70% - 85%	<=69%	Generar estrategias de presupuesto para incentivar a los trabajadores.	
CLIENTE	Fidelidad de los clientes	Porcentual	# de clientes registrados	Aumentar un 4% las utilidades en los próximos 2 años, en la sede de Chimbote.	>=95%	80% - 94%	<=79%	Generar ofertas para los clientes fidelizados, o acumulación de puntos.	
	Satisfacción del cliente	Porcentual	Desempeño= % de calificación	Obtener un 90% favorable en la encuesta.	>=90%	70% - 90%	<=69%	Mejorar la calidad del producto Brindar un buen trato vendedor – cliente	
PROCESOS INTERNOS	Calidad del producto	Porcentual	$\% \text{ de defectos} = \frac{Total \text{ de productos defectos}}{Total \text{ de productos}} * 100\%$	Obtener un 95% los productos defectuosos dentro del año 2021.	>=95%	80% - 94%	<=79%	Aplicar normas de calidad Superar los estándares de calidad	
	Utilización de la tecnología Online	Porcentual	$\% \text{ UTO} = \frac{Inversion \text{ en sistemas}}{Total \text{ de presupuesto}} * 100\%$	Inversión mayor al 13% para software que ayuden en la compra	13% - 15%	10% - 12%	<=9%	Mejorar el sistema Online para compras de los clientes por esta pandemia.	

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Planes de incentivos	Porcentual	$Rucker = \frac{Meta\ trazada}{Equipo\ de\ Trabajo} * 100\%$	Premiar a los colaboradores que cumplan con sus metas trazadas.	100%	99% - 80%	<=79%	Evaluar el desempeño de los trabajadores Realización de premiación a través de incentivos económicos y no económicos
	Capacitación y mejora continua	Porcentual	$\frac{Capacitados}{\# de empleados capacitados} * 100\%$	Capacitar constantemente a los colaboradores, por lo menos 1 vez al mes	>=95%	80% - 94%	<=79%	Capacitar al 100% de los empleados al finalizar el primer semestre del año 2021.
	Capacitación y mejora continua	Porcentual	$\frac{Satisfaccion}{\# de empleados satisfechos} * 100\%$	Medir mensualmente la satisfacción de los empleados y realizar estrategias de mejora	>=95%	80% - 94%	<=79%	Realizar propuesta de satisfacción constantemente para los empleados y trazar estrategias para mejorar este ítem.
	Capacitación y mejora continua	Porcentual	$\frac{Conocimiento}{\# de pruebas de conocimiento aprobados} * 100\%$	Realizar evaluaciones por puesto de trabajo, cada 6 meses.	>=90%	70% - 89%	<=69%	Impulsar premios, bonos a los colaboradores que más conozcan y que den ideas para mejorar la atención a los clientes.
	Capacitación y mejora continua	Porcentual	Nº de recreación y convivencia cada año	Aplicar incentivos no económicos, cada trimestre para incentivar el trabajo en equipo.	>=5	2 a 4	<=1	Tener un cronograma de recreación para todos los colaboradores
	Personal Calificado	Porcentual	$\frac{Desempeño}{\# indicadores de desempeño aprobados} * 100\%$	Se medirá el desempeño laboral cada 6 meses para conocer los indicadores adecuados.	>=90%	80% - 90%	<=79%	Los indicadores de desempeño estarán vinculados a la mejora continua de los colaboradores.

Anexo 18. Matriz BCG –BALANCE SCORECARD

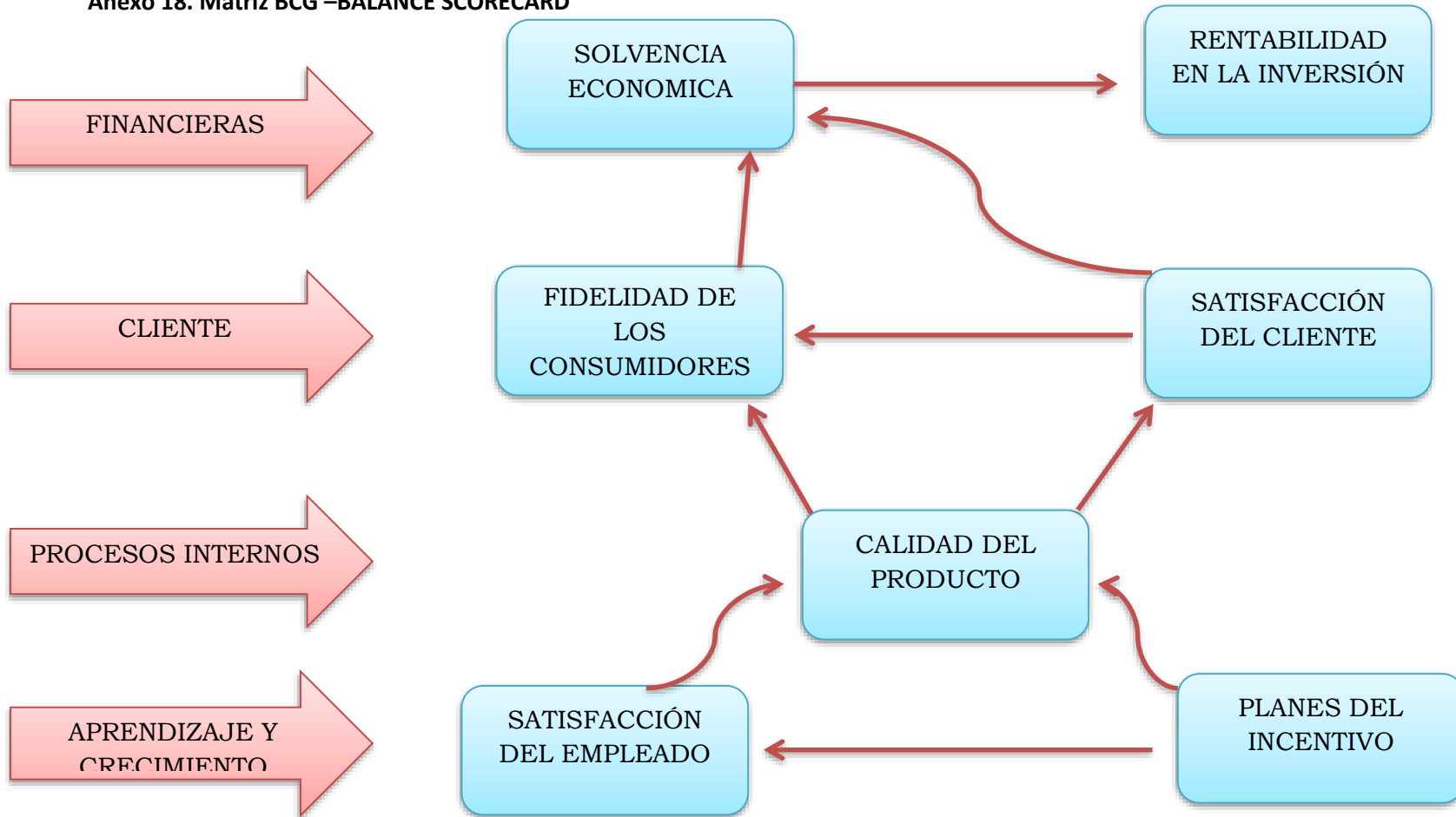


Figura 17. Matriz BCG -Perspectivas Estratégicas: Balance ScoreCard

Fuente : Elaboración Propia

Anexo 19. Resumen del cronograma de incentivos

Tabla 43. Cronograma de incentivos laborales

ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	FIN
Bonificaciones por objetivo individual	01/01/2021	15	16/01/2021
Tarjeta de alimentos	16/01/2021	15	31/01/2021
Certificados de desempeño	31/01/2021	15	15/02/2021
Elección de días libres	15/02/2021	15	02/03/2021
Horarios flexibles	02/03/2021	15	17/03/2021
Destacar al empleado del mes	17/03/2021	15	01/04/2021
Elección de vacaciones	01/04/2021	15	16/04/2021
Formar parte del círculo de confianza	16/04/2021	15	01/05/2021
Cena de aniversario	01/05/2021	15	16/05/2021
Bonificación por área de más aporte	16/05/2021	15	31/05/2021

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20. Resumen del TIR Y VAN

Tabla 44. Tasa de retorno y valor actual neto

TASA DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL NETO
	PROYECTO A
0%	S/.21.241,80
5%	S/.14.919,83
10%	S/.9.966,95
15%	S/.6.024,06
20%	S/.2.839,40
25%	S/.233,13
30%	-S/.1.925,41
35%	-S/.3.732,71
40%	-S/.5.261,01
45%	-S/.6.565,19
50%	-S/.7.687,40
55%	-S/.8.660,45
60%	-S/.9.510,10
65%	-S/.10.256,83
70%	-S/.10.917,02
75%	-S/.11.503,95
80%	-S/.12.028,41
85%	-S/.12.499,28
90%	-S/.12.923,91
95%	-S/.13.308,40
100%	-S/.13.657,89

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21. Entrevista con el gerente de Promart Homecenter

ENTREVISTA

Entrevistado:

Gerente General Luis Irigoyen de la empresa Promart Homecenter

Buenos días, reciba Ud. un saludo cordial, somos estudiante de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Cesar Vallejo, de antemano agradecerles por permitirme realizar esta entrevista, cuyo objetivo es recolectar información acerca del desempeño que presentan sus trabajadores dentro de sus instalaciones de la empresa Promart Homecenter

1. ¿Cuáles son las principales causas de la disminución de las ventas en la empresa Promart Homecenter?

Las principales causas son que el personal no está atendiendo correctamente al cliente, mucho de ellos se han quejado por el trato que estos colaboradores les brindan, también que no están al tanto de las proyecciones de la empresa, no se sienten parte del crecimiento de la empresa, así mismo otra de las causas es debido a que existe poco compromiso de parte de los trabajadores, no se proyectan a mejorar diariamente.

2. Como siente usted que se encuentra el nivel de desempeño que realiza su trabajador

Ha disminuido y se ha reflejado en la cantidad de ventas disminuidas, el número de trabajadores que renunciaron en el año 2019 fue significativo, debido a que no están muy contentos con los beneficios brindados.

3. En el área de ventas. ¿Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores para mejoras?

Intentamos hacer lo posible para poder reunirnos, sin embargo solo se realiza una reunión cada mes, hace 1 año se ha implementado en esta área reuniones con el personal, en el cual se realiza una lluvia de ideas para conocer las mejoras que se pueden realizar a los equipos.

Figura 18. Entrevista con el gerente de Promart Homecenter.

Fuente: Promart Homecenter S.A