



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

**“IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS Y SU INCIDENCIA EN EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PROMART SEDE PRO (LIMA-PERÚ), DURANTE LOS AÑOS 2023 Y 2024.”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título profesional de:**

**Licenciada en Administración**

**Autor:**

Karen Judith Alarcon Guizado

**Asesor:**

**Mg. Magnolia Dusek Paz**

**<https://orcid.org/0000-0002-0727-4667>**

**Lima - Perú**

**2025**

## Informe de Similitud

(Copie y pegue como imagen la hoja del reporte global)



Página 2 of 65 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trn:oid::1:3243147795




### 12% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

#### Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 8 words)

#### Top Sources

- 12%  Internet sources
- 0%  Publications
- 3%  Submitted works (Student Papers)

#### Integrity Flags

##### 1 Integrity Flag for Review

-  **Hidden Text**  
260 suspect characters on 1 page  
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

### **Dedicatoria**

A mi padre, Carlos Alarcón, por ser el ejemplo de esfuerzo, constancia y responsabilidad que ha guiado cada paso de mi formación personal y profesional. A mis hijos, Leonardo y Santiago, cuya existencia me inspira a superarme cada día. Ellos son mi mayor motivación y la razón por la que persevero en alcanzar cada uno de mis objetivos.

Este logro les pertenece, porque en cada desafío estuvieron presentes en mi pensamiento y en mi corazón.

### **Agradecimiento**

Agradezco profundamente a las empresas en las que he tenido el privilegio de desempeñarme a lo largo de mi trayectoria profesional. Cada una de ellas me brindó no solo la oportunidad de aplicar mis conocimientos, sino también de enfrentar desafíos que fortalecieron mi carácter, ampliaron mis competencias y me permitieron crecer como profesional y como persona.

Gracias por haber confiado en mí y por ser parte fundamental del camino que hoy culmina con la elaboración de este informe. Mi desarrollo profesional es el reflejo del aprendizaje, la responsabilidad y la vocación que construí con el paso del tiempo en cada una de estas organizaciones.

## Índice de Contenido

Informe de Similitud.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatoria.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Agradecimiento.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Índice de Contenido .....	5
Índice de figuras .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Índice de tablas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
RESUMEN EJECUTIVO.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1. El Control Organizacional .....	<b>¡Error! Marcador no definido.5</b>
2.2. Gestión del Personal de Ventas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3. Business Intelligence (BI).....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.4. Tecnología en la Gestión Comercial.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.5. Promart Homecenter como contexto de aplicación ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.6. Limitaciones encontradas en la experiencia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.1. Descripción del proyecto o problema Laboral.....	<b>¡Error! Marcador no</b>

**definido.**

3.2.	Funciones desempeñadas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.3.	Objetivos del proyecto laboral .....	<b>¡Error! Marcador no definido.30</b>
3.4.	Estrategias del desarrollo del proyecto laboral .....	<b>¡Error! Marcador no definido.31</b>
3.5.	Planificación del proyecto laboral ....	<b>¡Error! Marcador no definido.32</b>
3.6.	Implementación del proyecto laboral	<b>¡Error! Marcador no definido.37</b>
3.7.	Consideraciones Éticas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.39</b>
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.49</b>		
5.1.	Conclusiones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.49</b>
5.2.	Lecciones Aprendidas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.52</b>
5.3.	Recomendaciones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.53</b>
5.4.	Competencias.....	<b>¡Error! Marcador no definido.55</b>
REFERENCIAS .....		57
ANEXOS .....		<b>¡Error! Marcador no definido.59</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura 2.</b> <i>Análisis de ventas por área</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.32</b>
<b>Figura 3.</b> <i>Evolución de ventas 2023</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.32</b>
<b>Figura 4.</b> <i>Metas por rango de antigüedad y puesto</i> ;	<b>¡Error! Marcador no definido.33</b>
<b>Figura 5.</b> <i>Cuadro de seguimiento a las ventas por vendedor</i> ;	<b>¡Error! Marcador no definido.33</b>
<b>Figura 6.</b> <i>Cuadro de cumplimiento de bonos por antigüedad</i> ;	<b>¡Error! Marcador no definido.34</b>
<b>Figura 7.</b> <i>Cuadro de evolución de la venta ...</i>	<b>¡Error! Marcador no definido.35</b>
<b>Figura 8.</b> <i>Cuadro de evolución de ventas diario por vendedor</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.35</b>
<b>Figura 9.</b> <i>Cuadro de implementación del proyecto</i> .....	<b>39</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1.** *Análisis del cumplimiento de la venta en Promart PRO- 2023.....* **¡Error!**

**Marcador no definido.**

**Tabla 2.** *Análisis Comparativo de la venta durante la implementación del proyecto en Promart PRO (2023 -2024).....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Tabla 3.** *Análisis de la evolución trimestral de la contribución – 2023 y 2024.....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Tabla 4.** *Análisis comparativo del ticket promedio– 2023 y 2024.....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Tabla 5.** *Análisis comparativo ítems por transacción – 2023 y 2024 .....46.....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Tabla 6.** *Análisis comparativo anual de ticket promedio e ítems por transacción – 2023 vs 2024.....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Tabla 7.** *Análisis comparativo anual de la venta – 2023 y 2024.....* **¡Error! Marcador no definido.**

**Tabla 8.** *Análisis comparativo anual de la contribución – 2023 y 2024.....* **¡Error! Marcador no definido.**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de suficiencia profesional expone la experiencia desarrollada en la sede Promart PRO, ubicada en San Martín de Porres, Lima, donde se identificaron deficiencias en la gestión del personal de ventas y un bajo cumplimiento del presupuesto comercial (74.0 % acumulado a octubre de 2023). Frente a ello, se diseñó e implementó el proyecto EVA (Estrategias para Ventas Ágiles), orientado a establecer controles individualizados, asignar metas diferenciadas según perfil, e integrar herramientas tecnológicas como Power BI para el seguimiento en tiempo real del desempeño.

La intervención comprendió cuatro divisiones comerciales, 71 vendedores y tres subgerencias. En 2024, los indicadores evidenciaron mejoras sustanciales: las ventas anuales crecieron 11%, la contribución aumentó 6%, y se observó un incremento en el ticket promedio y los ítems por transacción. Estos resultados fueron consecuencia de una

gestión basada en datos, liderazgo estratégico y cultura de responsabilidad individual.

La experiencia demuestra que implementar sistemas de control adaptados al perfil del personal, junto con un monitoreo constante, impacta directamente en la productividad y rentabilidad. Este enfoque, sustentado en competencias profesionales en administración, representa una propuesta replicable y sostenible para otras unidades del grupo.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En un entorno global cada vez más dinámico y competitivo, el sector retail ha evolucionado significativamente, impulsado por la innovación tecnológica y el cambio constante en los hábitos de consumo. A nivel internacional, las empresas del rubro de mejoramiento del hogar han apostado por procesos más eficientes, estrategias centradas en el cliente y, especialmente, en el uso de herramientas digitales para optimizar su operatividad, eficiencia de procesos y elevar su nivel de servicio (Deloitte, 2023).

Por ejemplo, compañías como **The Home Depot** en Estados Unidos y **Leroy Merlin** en Europa han desarrollado soluciones internas basadas en inteligencia de datos, inteligencia artificial y plataformas integradas de análisis en Microsoft con el fin de supervisar el cumplimiento de objetivos de sus equipos de ventas, optimizar horarios, medir productividad y mejorar la experiencia del cliente. Estas iniciativas les han

permitido tomar decisiones basadas en información en tiempo real y alinear a sus equipos con los objetivos corporativos (Gartner, 2022).

En América Latina, el sector retail ha mantenido una tendencia de crecimiento, con un énfasis cada vez mayor en la transformación digital. En países como Perú, esta industria ha demostrado resiliencia, dinamismo e innovación en la atención al cliente, adoptando soluciones tecnológicas para modernizar sus operaciones (EY, 2022). En particular, el rubro del mejoramiento del hogar ha experimentado una expansión relevante debido al incremento en la demanda de productos para renovación, mantenimiento y decoración de viviendas (Apoyo Consultoría, 2021).

En este escenario se encuentra **Promart Home Center**, empresa peruana del grupo Intercorp, especializada en el mejoramiento del hogar. Fundada en el año 2011, Promart ha logrado posicionarse como una de las principales cadenas retail del país, gracias a su enfoque centrado en el cliente con un servicio experto y amable, su amplia oferta de productos y servicios asociados, y su compromiso con la innovación. Actualmente, cuenta con una red de 37 tiendas a nivel nacional, siendo la sede de pro, la tercera en abrir sus puertas el 2012 en el distrito de San Martín de Porres, con un equipo humano comprometido con brindar una experiencia de compra cercana, confiable y eficiente.

Como **gerente de tienda en Promart**, he podido observar de manera directa los retos que implica liderar un equipo comercial en un entorno altamente exigente, donde la atención al cliente, el cumplimiento de metas y la eficiencia operativa son pilares fundamentales del éxito. En ese sentido, la implementación de controles al personal de ventas se presenta como una necesidad estratégica, no solo para mejorar los resultados

del equipo, sino también para garantizar un servicio de calidad alineado con los objetivos de la empresa.

Con base en esa necesidad, se planteó la implementación de mecanismos de control apoyados en herramientas tecnológicas del ecosistema Microsoft, como tablas de Power Business Intelligence (Power BI), paneles de control de datos gráficos en dashboard, además de tecnología utilizadas en aplicativos móviles (Mobile Pocket) configuradas en equipos Honeywell que agilizan la operación de la venta directa al cliente, que permiten gestionar información clave, realizar seguimientos en tiempo real y tomar decisiones fundamentadas en datos. Estas soluciones ofrecen una ventaja significativa en la supervisión de actividades, el monitoreo de indicadores de desempeño (KPI) y la trazabilidad de los procesos internos.

Según su ficha registral, Promart Home Center opera bajo la razón social **Homecenters Peruanos S.A.**, con RUC N.º 20532710066. Su sede principal se encuentra en Av. República de Panamá 2461, Piso 6, San Isidro, Lima.

La estructura funcional de la empresa está alineadas al cumplimiento de su propósito, visión, misión y valores institucionales:

- Propósito: “Acompañar a las familias a tener su hogar soñado.”
- Visión: "Ser la empresa líder del mejoramiento del hogar, brindando a las familias soluciones integrales, accesibles y sin fricciones, impulsada por un equipo apasionado y *ágil* que hace de su entorno un lugar mejor.”
- Misión: “Ser la marca de mejoramiento del hogar preferida por los consumidores para construir, remodelar, mantener y mejorar su hogar.”

- Valores: Integridad, colaboración, agilidad, servicio experto, pasión por el usuario, innovación y empoderamiento.

## **Estructura Organizacional de Promart Home Center**

### **Gerencia General:**

- Gerente General: Responsable de la dirección estratégica y operativa de la empresa.

### **Gerencias Funcionales:**

- Gerencia de Operaciones: Supervisa las actividades diarias de las tiendas y garantiza la eficiencia en los procesos operativos.
- Gerencia Comercial: Encargada de la estrategia de ventas, gestión de categorías de productos y relaciones con proveedores.
- Gerencia de Marketing y Publicidad: Desarrolla campañas de marketing, gestión de la marca y comunicación con el mercado objetivo.
- Gerencia de Recursos Humanos: Maneja la selección, capacitación, desarrollo y bienestar del personal.
- Gerencia de Logística: Coordina la cadena de suministro, almacenamiento y distribución de productos.
- Gerencia de Finanzas: Administra los recursos financieros, contabilidad y planificación financiera de la empresa.
- Gerencia de Sistemas: Gestiona la infraestructura tecnológica y los

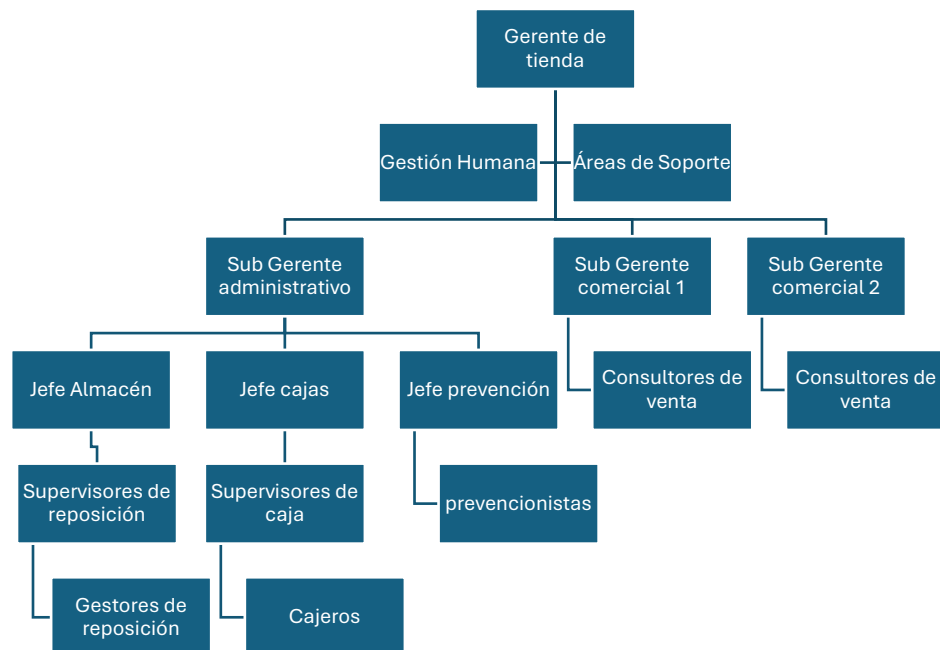
sistemas de información.

**Áreas de Apoyo:**

- Departamento Legal: Asegura el cumplimiento de las normativas legales y maneja asuntos jurídicos.
- Departamento de Prevención de Pérdidas: Protege los activos de la empresa y garantiza la seguridad en las operaciones.

**Organigrama de tienda – sede PRO**

Figura 1. Organigrama



*Nota.* Elaboración propia a partir de información – Promart PRO (2023-2024)

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos que sustentan la experiencia profesional desarrollada. Se abordan conceptos clave sobre el control organizacional, los indicadores de gestión comercial en retail y el uso de herramientas tecnológicas como Power BI, permitiendo establecer la base conceptual para analizar la intervención realizada y sus resultados.

### **2.1. El Control Organizacional**

El control organizacional es una función esencial de la administración que permite garantizar que las actividades de una empresa se alineen con los objetivos estratégicos establecidos. Según Chiavenato (2006), el control implica medir y corregir el desempeño para asegurar el logro de las metas organizacionales. Koontz y Weihrich (2008) clasifican el control en tres tipos principales:

- **Control Preventivo:** El control preventivo se enfoca en evitar errores antes de que ocurran. Se implementa en la etapa previa a la ejecución de las actividades y busca establecer condiciones óptimas para que los procesos fluyan correctamente.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), el control preventivo “actúa sobre los insumos para garantizar que los estándares se cumplan desde el inicio del proceso administrativo”. Es decir, previene desviaciones mediante políticas, normativas, capacitaciones, programación de actividades y correcta asignación de recursos.

En el contexto de ventas, un control preventivo sería la planificación de metas semanales y la capacitación previa del personal sobre técnicas de atención al cliente y protocolos comerciales.

- **Control Concurrente:** El control concurrente se lleva a cabo durante la ejecución de las actividades. Permite la detección inmediata de desviaciones y la corrección en tiempo real. Este tipo de control también es conocido como control simultáneo o en línea.

Según lo señalado por Robbins y Coulter (2018), el control concurrente “permite tomar medidas correctivas mientras se está realizando la actividad, reduciendo la posibilidad de que las desviaciones afecten el resultado final”.

Este tipo de control es especialmente útil en entornos de alta variabilidad y dinámica operativa, como el sector retail. Herramientas tecnológicas como los dashboards en Power BI permiten implementar este tipo de control de manera eficiente, ya que brindan datos actualizados minuto a minuto.

En Promart, un dashboard que muestre las ventas por hora permite al jefe de tienda observar si se están cumpliendo las metas del día y tomar decisiones inmediatas (como reubicar personal o activar promociones).

- **Control Posterior o correctivo:** Este tipo de control se ejecuta después de que la actividad ha finalizado. Permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos planeados y establecer medidas correctivas o de mejora para futuros ciclos.

Según **Chiavenato (2006)**, el control posterior “se basa en la retroalimentación de resultados, permitiendo el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones estratégicas”.

Aunque no evita errores en el momento, es clave para la mejora continua y el aprendizaje institucional. Se basa en informes, auditorías, evaluaciones de desempeño y análisis de KPI.

En Promart, un informe mensual de desempeño por colaborador o sección permite identificar quiénes alcanzaron sus metas y qué factores influyeron en los resultados.

## **2.2. Gestión del Personal de Ventas**

### **La importancia estratégica del personal de ventas**

El personal de ventas cumple un rol central en las organizaciones orientadas al cliente, especialmente en el sector retail. Son los responsables de representar la marca,

concretar las ventas y garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente. Por ello, su desempeño debe ser monitoreado constantemente y evaluado de manera objetiva.

Para los autores Kotler y Keller (2016), un equipo de ventas exitoso no solo debe cumplir con las cuotas asignadas, sino también transmitir valor al cliente, construir relaciones duraderas y alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa.

En palabras de Stanton y Spiro (2005), ellos enfatizan que una gestión efectiva del personal de ventas abarca procesos de selección, formación, supervisión y evaluación del rendimiento.

### **Indicadores Clave de Desempeño (KPI) en ventas**

Los KPI son métricas que permiten medir el rendimiento de los vendedores de forma objetiva, consistente y en relación con los objetivos comerciales. De acuerdo con Parmenter (2015), los KPI son "instrumentos vitales de gestión que ayudan a las organizaciones a definir y medir el progreso hacia sus metas".

Aplicados al área de ventas, estos indicadores permiten:

- Medir la productividad individual o grupal.
- Detectar desviaciones respecto a metas.
- Tomar decisiones de mejora en tiempo real.
- Motivar al personal mediante retroalimentación objetiva.

Los Principales KPI en la gestión del personal de venta son:

1. Cumplimiento de cuota de ventas: Este KPI mide el porcentaje de ventas

realizadas frente a una meta establecida. Es el indicador más utilizado y directo para evaluar a los vendedores.

Ejemplo: Si un vendedor tiene una meta mensual de S/ 50,000 y vende S/ 45,000, su cumplimiento será del 90%.

Según Jobber y Lancaster (2012), este es un KPI indispensable en cualquier programa de evaluación de desempeño comercial.

2. Tasa de conversión: Refleja el porcentaje de clientes atendidos que concretan una compra. Es fundamental para medir la efectividad del vendedor más allá del volumen total de ventas.

Ejemplo: Si un vendedor atiende a 50 personas y 25 compran, su tasa de conversión es del 50%.

Según Kotler y Keller (2016) destacan este KPI como clave para evaluar el impacto del vendedor en la decisión de compra.

3. Ventas promedio por cliente (ticket promedio): Mide cuánto dinero gasta, en promedio, cada cliente que realiza una compra. Es útil para evaluar la capacidad del vendedor de generar ventas cruzadas o adicionales.

Ejemplo: S/ 5,000 en ventas / 20 clientes = S/ 250 de ticket promedio.

Al respecto, Churchill, Ford y Walker (2000) destacan este KPI como “un reflejo de la habilidad del vendedor para maximizar el valor de cada interacción comercial”.

4. Ventas por hora trabajada: Este KPI permite evaluar la eficiencia temporal del vendedor y es útil en ambientes de alta rotación de clientes, como el retail.

Ejemplo: S/ 2,000 vendidos en un turno de 4 horas = S/ 500 por hora.

Asimismo, Zoltners, Sinha y Lorimer (2006), señalan que “las ventas por hora son un indicador de eficiencia clave en entornos donde los vendedores tienen contacto constante con clientes y tiempos controlados”.

5. Nivel de ausentismo o puntualidad: Aunque no mide ventas directamente, es un KPI operacional clave que afecta la cobertura de atención y el desempeño global del equipo.

Según Robbins y Judge (2017) sostienen que “el control del ausentismo laboral es fundamental para mantener la productividad y la moral del equipo de trabajo”.

6. Satisfacción del cliente: Puede medirse a través de encuestas, NPS (Net Promoter Score) o valoraciones post-venta. Refleja la calidad del servicio ofrecido.

Según Churchill et al. (2000), este tipo de indicadores subjetivos deben combinarse con los financieros para tener una visión completa del desempeño.

### **2.3. Business Intelligence (BI)**

#### **Definición y fundamentos**

El concepto de Business Intelligence (BI) hace referencia al proceso de recopilación, integración, análisis y presentación de datos para apoyar la toma de

decisiones empresariales. En esencia, BI transforma datos dispersos en conocimiento accionable (Laudon & Laudon, 2020).

De acuerdo con Ranjan (2009), BI es “un enfoque integrado para apoyar la toma de decisiones mediante el uso de datos, herramientas analíticas y modelos de predicción basados en información histórica y actual”. Su propósito es generar ventajas competitivas, optimizar procesos y anticipar tendencias.

### **Componentes Principales del BI**

El ecosistema de BI se compone de varios elementos clave:

- Fuentes de datos (Data sources): pueden incluir sistemas ERP, CRM, bases de datos internas, hojas de cálculo, etc.
- Procesamiento de datos (ETL): extracción, transformación y carga de los datos.
- Almacenamiento (Data Warehouse): repositorio centralizado donde se consolida la información.
- Herramientas de análisis (Analytical tools): permiten visualizar patrones, generar reportes y dashboards.
- Presentación de resultados (Reporting): comunicación efectiva a los tomadores de decisiones.

La aplicación de BI en el área de ventas ha demostrado ser efectiva para:

- Supervisar Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Permite un seguimiento detallado y en tiempo real de métricas esenciales.

- **Detectar Desviaciones:** Identifica rápidamente áreas donde el desempeño no coincide con las expectativas, facilitando intervenciones oportunas.
- **Alinear al Equipo Comercial con los Objetivos Estratégicos:** Proporciona claridad sobre las metas y el progreso hacia su consecución, fomentando la cohesión y dirección del equipo.

Un estudio de caso en una empresa minorista evidenció que la implementación de BI mejoró significativamente la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a las tendencias del mercado (Muntean & Muntean, 2022).

#### **2.4. Tecnología en la Gestión Comercial**

La transformación digital ha revolucionado la gestión comercial en las empresas. Torres (2019) señala que la digitalización de procesos permite automatizar tareas, reducir errores y aumentar la eficiencia del equipo de ventas. En este contexto, herramientas como Powers BI se han convertido en esenciales para la creación de tableros de control que integran datos en tiempo real de diversas fuentes, proporcionando información relevante para la toma de decisiones rápidas y precisas.

Al respecto, investigaciones recientes indican que el uso de Inteligencia Artificial (IA) y aprendizaje automático en el análisis de datos de ventas puede predecir comportamientos de compra y optimizar estrategias comerciales. Por ejemplo, la aplicación de modelos predictivos ha permitido a empresas minoristas anticipar demandas y ajustar sus inventarios de manera eficiente, reduciendo costos y mejorando la satisfacción del cliente (Chong et al., 2021).

En el sector retail, caracterizado por su dinamismo y orientación al cliente, la tecnología ofrece ventajas claras:

- **Agilidad** en la supervisión de equipos en diferentes turnos o sedes.
- **Automatización** de reportes, reduciendo el margen de error humano.
- **Trazabilidad** de datos, lo cual mejora la transparencia y la rendición de cuentas.
- **Personalización** de indicadores para cada área o rol.

Según Negash (2004), el BI genera valor no solo al nivel estratégico, sino también operativo, ya que fortalece el control interno, reduce la incertidumbre y facilita el aprendizaje organizacional.

## 2.5. Promart Home Center como Contexto de Aplicación

Promart Home Center es una empresa peruana del sector retail, perteneciente al Grupo Intercorp, especializada en productos para el mejoramiento del hogar. Desde su fundación en 2011, ha experimentado un crecimiento sostenido, consolidándose como una de las principales cadenas del país. El área comercial de Promart juega un papel crucial en el logro de los objetivos corporativos, siendo responsable del contacto directo con los clientes, la venta de productos y la generación de ingresos.

La implementación de herramientas tecnológicas de control y análisis en el área comercial es esencial para mejorar la eficiencia, monitorear el desempeño del personal de ventas y tomar decisiones basadas en información precisa. Estudios han demostrado que la adopción de sistemas de BI en empresas del sector retail mejora la capacidad de respuesta a las dinámicas del mercado y optimiza la gestión de recursos humanos

(Muntean & Muntean, 2022).

## 2.6. Limitaciones encontradas en la experiencia

Durante la implementación del sistema de control basado en herramientas de Microsoft, se identificaron varias limitaciones relevantes:

- **Resistencia al cambio:** Algunos colaboradores mostraron poca disposición a adaptarse a los nuevos sistemas de seguimiento digital.
- **Limitaciones técnicas:** No todos los puntos de venta contaban con infraestructura tecnológica suficiente (equipos lentos, conectividad deficiente).
- **Dependencia de la calidad del dato:** Si la información registrada (por ejemplo, asistencia o ventas) era incorrecta, el sistema no podía ofrecer reportes fiables.
- **Curva de aprendizaje:** Algunos supervisores requerían capacitación adicional para entender y manejar los dashboards correctamente.

Estas limitaciones fueron abordadas mediante acciones de capacitación, retroalimentación continua y mejoras graduales en los sistemas de captura de información.

Desde una perspectiva teórica, la implementación de controles al personal de ventas usando herramientas como Power BI está sólidamente respaldada por las teorías de administración y por estudios científicos recientes. El control como función administrativa, la gestión del talento humano basada en indicadores, y el uso de BI como instrumento estratégico convergen en una propuesta que no solo mejora el rendimiento,

sino que también profesionaliza el proceso de toma de decisiones en entornos comerciales.

## CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 3.1 Descripción del proyecto laboral

Mi experiencia profesional en el sector retail se extiende a lo largo de 22 años, iniciando en el rubro de supermercados, donde desarrollé una sólida base en gestión operativa, atención al cliente y liderazgo de equipos. Durante 10 años trabajé en Hipermercado Tottus, ocupando diversas posiciones hasta alcanzar el puesto de gerente de tienda, donde estuve a cargo de la gestión integral del establecimiento, liderando procesos comerciales, logísticos y administrativos.

Posteriormente, tuve la oportunidad de continuar mi carrera profesional en el extranjero, desempeñándome durante tres años como jefe de tienda en Supermercados Eroski, en España. Esta experiencia internacional amplió mi visión de la gestión retail, permitiéndome conocer otros modelos de negocio, estándares de servicio y herramientas de control orientadas a la eficiencia operativa.

Al regresar al Perú, incursioné en el sector de servicios, administrando un gimnasio de la cadena Gold's Gym por un periodo de dos años. Este rol implicó la planificación y supervisión de operaciones diarias, atención al cliente, gestión del personal y manejo de indicadores financieros, lo cual fortaleció mi enfoque en la rentabilidad del negocio desde un rubro diferente al de consumo masivo.

En el año 2018 empecé a laborar en Promart Home Center, empresa peruana especializada en el mejoramiento del hogar, que forma parte del Grupo Intercorp. Promart cuenta con más de 6,000 colaboradores distribuidos en 37 tiendas a nivel nacional y una

oficina principal. Ingresé a la empresa tras un riguroso proceso de selección llevado a cabo por el área de Gestión Humana, ocupando inicialmente el puesto de subgerente comercial. Tras un año de desempeño destacado, asumí el cargo de gerente de tienda, función que vengo ejerciendo desde hace siete años.

Como gerente de tienda en Promart, mis responsabilidades abarcaron tres pilares fundamentales: gestión del personal, gestión comercial y gestión operativa, teniendo como principal objetivo asegurar la rentabilidad del negocio. Esto implica liderar equipos de trabajo, garantizar el cumplimiento de metas de ventas, optimizar procesos internos, controlar indicadores de desempeño, y fomentar una cultura de servicio y mejora continua.

Para el desarrollo del presente informe, se consideró como base la experiencia adquirida en la sede Promart PRO, ubicada en el distrito de San Martín de Porres, en Lima. Dicha sede contaba con un total de 180 colaboradores, y el enfoque del trabajo se centró en el área comercial, conformada en ese momento por 68 vendedores y 4 expertos, distribuidos en cuatro divisiones comerciales, bajo la supervisión de tres subgerentes comerciales.

Durante la implementación, el área comercial de la tienda PRO estaba segmentada de la siguiente manera:

- División 1: Áreas de materiales de construcción, ferretería, herramientas de construcción y herramientas domésticas. Cuenta con 20 vendedores y 1 experto.
- División 2: Áreas de pisos (porcelanatos, cerámicos, mayólicas, pegamentos),

pinturas, cocinas y baños. Está conformada por 27 vendedores y 2 expertos.

- División 3: Áreas de electricidad, gasfitería e iluminación. Tiene una dotación de 13 vendedores y 1 experto.
- División 4: Áreas de muebles, organización, jardinería y limpieza. Está integrada por 8 vendedores, siendo la única división sin experto asignado.

Esta experiencia proporcionó un contexto real y actualizado para abordar la implementación de controles al personal de ventas, en busca de mejorar su desempeño y contribuir a la rentabilidad del negocio, lo cual constituye el eje central del presente informe de suficiencia profesional.

### **3.2 Funciones desempeñadas**

Como gerente de tienda en Promart Home Center, mis funciones se establecen en tres áreas estratégicas: gestión humana, gestión operativa y gestión comercial, todas orientadas al cumplimiento de los objetivos del negocio y a garantizar la rentabilidad de la tienda.

#### **Gestión Humana**

Dentro de este eje, ser responsable de asegurar el cumplimiento de la normativa legal vigente respecto a los colaboradores, así como de liderar y supervisar los procesos relacionados con la gestión del talento. Entre mis funciones principales destacan:

- Seguimiento a los procesos de contratación de personal nuevo.

- Control del cumplimiento de capacitaciones obligatorias y funcionales.
- Ejecución de evaluaciones de desempeño del personal en puestos de jefatura y subgerencias.
- Supervisión del cumplimiento de funciones específicas según los descriptivos de puestos establecidos por la empresa.
- Promoción de un entorno laboral orientado al bienestar, el desarrollo profesional y el compromiso del equipo.

### **Gestión Operacional**

Esta área implica el control y supervisión de las operaciones internas de la tienda, asegurando la eficiencia de los procesos logísticos, el cumplimiento de políticas y el orden operativo. Mis funciones incluyen:

- Control de inventarios y gestión de productos en tienda.
- Supervisión de la operación logística y de abastecimiento, garantizando la disponibilidad de productos.
- Control de mermas conocidas y desconocidas, aplicando medidas correctivas y preventivas.
- Verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos internos sujetos a auditoría.
- Asegurar el cumplimiento de normativas legales externas, como las exigidas por

entidades municipales, INDECI y otros organismos reguladores.

### **Gestión Comercial**

En el eje comercial, lidero la planificación y ejecución de estrategias para alcanzar y superar los objetivos de venta. Esto requiere una constante supervisión, análisis del comportamiento del mercado y toma de decisiones oportunas. Entre mis funciones se encuentran:

- Seguimiento constante al cumplimiento de las metas de ventas establecidas por la empresa.
- Supervisión de la asignación de horarios del personal, adaptándolos según los flujos de clientes y picos de venta.
- Control de la implementación efectiva de promociones comerciales.
- Verificación de la correcta cobertura de stock, con enfoque en la disponibilidad de productos clave.
- Monitoreo y ajuste de precios de venta, buscando competitividad frente al mercado.
- Supervisión del uso adecuado de herramientas tecnológicas de apoyo a la venta.
- Búsqueda continua de nuevas estrategias y oportunidades para el cumplimiento de objetivos comerciales.

Estas funciones integradas permiten una gestión eficiente y orientada a

resultados, alineada con los estándares de Promart y con las exigencias del entorno competitivo del sector retail.

### **3.3 Objetivos del proyecto laboral**

A partir del análisis de la situación actual del personal de ventas y la necesidad de implementar mecanismos de control eficientes, se definió el objetivo general y los objetivos específicos que estructuran el enfoque del trabajo.

#### **Objetivo general**

Implementar mecanismos de control en la gestión del personal de ventas y su incidencia en el incremento de la rentabilidad de la empresa Promart sede PRO (Lima-Perú), durante los años 2023 – 2024.

#### **Objetivos específicos**

1. Identificar las principales deficiencias en el control del personal de ventas en la sede Promart PRO, relacionadas con el cumplimiento de funciones, metas comerciales y uso de herramientas de gestión.
2. Diseñar y aplicar mecanismos de control orientados a mejorar la supervisión, el seguimiento de indicadores y el cumplimiento de objetivos en las cuatro divisiones comerciales de la tienda.
3. Evaluar el impacto de los controles implementados en el desempeño del personal de ventas, considerando variables como productividad, cumplimiento de horarios y manejo de herramientas tecnológicas.

4. Analizar la incidencia de la mejora en el desempeño del personal de ventas sobre la rentabilidad de la sede, tomando como base indicadores comerciales antes y después de la implementación de los controles.

### **3.4 Estrategias de desarrollo del proyecto laboral**

Mi incorporación a la sede Promart PRO se dio en el mes de octubre del año 2023, en un contexto desafiante para el área comercial. El análisis del acumulado de ventas desde enero hasta septiembre reveló un cumplimiento del 74.0% respecto al presupuesto asignado. Este indicador reflejaba una situación crítica que requería acciones inmediatas y estratégicas.

Ante esta situación, se procedió a realizar un diagnóstico profundo del área comercial, evaluando la participación de ventas por divisiones, áreas, departamentos y líneas de producto. También se analizó la dotación del personal, la antigüedad de los colaboradores, el nivel de cumplimiento de capacitaciones, y la contribución individual al total de ventas.

Uno de los hallazgos más relevantes fue que las cuotas de venta no se asignaban de forma individual. Aunque existía un sistema de bonificación, este se basaba únicamente en el cumplimiento divisional, lo cual generaba falta de compromiso individual en el logro de los objetivos, ya que los resultados dependían del grupo y no necesariamente del esfuerzo personal.

Frente a ello, se llevaron a cabo reuniones de coordinación con cada uno de los subgerentes comerciales, con el objetivo de diseñar acciones orientadas a optimizar la

gestión del equipo de ventas. Como producto de estas reuniones, se formuló el proyecto denominado EVA (Equipo de Ventas Ágiles), el cual estuvo compuesto por las siguientes acciones:

- Asignación de cuotas de venta individualizadas, considerando variables como la antigüedad, la experiencia previa y el nivel de dominio técnico de los productos.
- Implementación inicial de un sistema de seguimiento mediante Excel, que permitió registrar y observar el avance individual de los colaboradores frente a sus objetivos asignados.
- Desarrollo posterior de una herramienta dinámica en Power BI, que integró información relevante como el nombre del colaborador, fecha de ingreso, división asignada, turno, ventas acumuladas, porcentaje de cumplimiento, número de ítems por transacción y ticket promedio. Esta herramienta fue diseñada para facilitar la visualización de los datos en tiempo real y apoyar los procesos de toma de decisiones con base en información actualizada y estructurada.

### **3.5 Planificación del proyecto laboral**

En el marco del proyecto EVA (Estrategias para Ventas Ágiles), se llevaron a cabo una serie de actividades estructuradas y orientadas a generar cambios sostenibles en la gestión del personal de ventas. Estas acciones estuvieron enfocadas en la implementación de controles efectivos, el seguimiento de desempeño individual y la toma de decisiones basada en datos objetivos. A continuación, se describen las principales actividades ejecutadas:

### 1. Análisis de estructura y rendimiento comercial

- Evaluación del historial de ventas por divisiones, categorías y líneas de producto.
- Análisis del cumplimiento de presupuesto por áreas y colaboradores.
- Revisión de la estructura de dotación y experiencia del personal.

Figura 2. Análisis de ventas por áreas

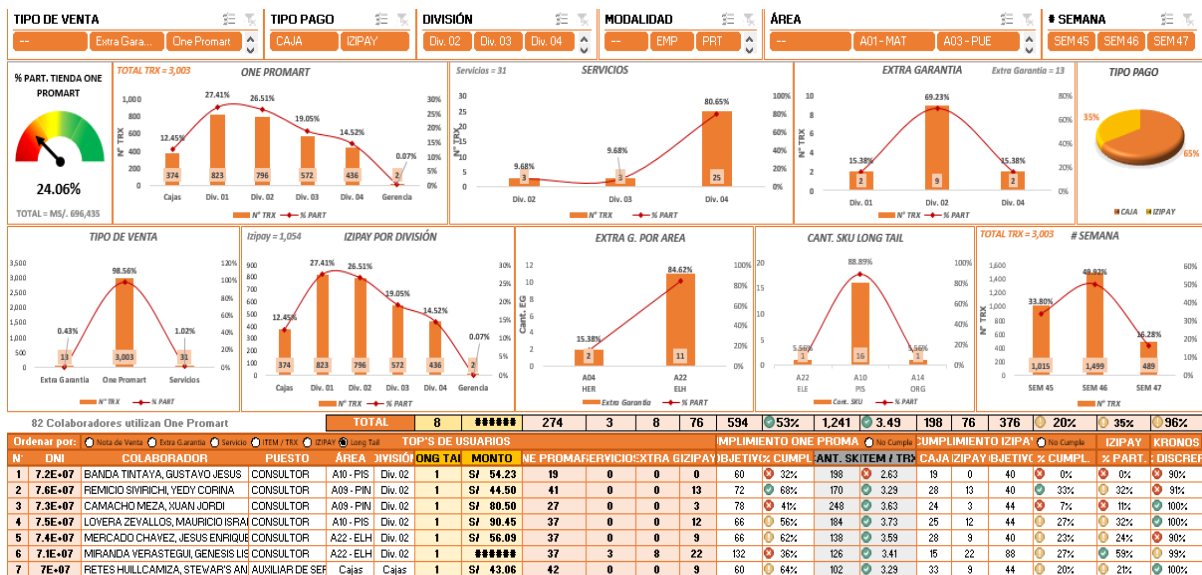
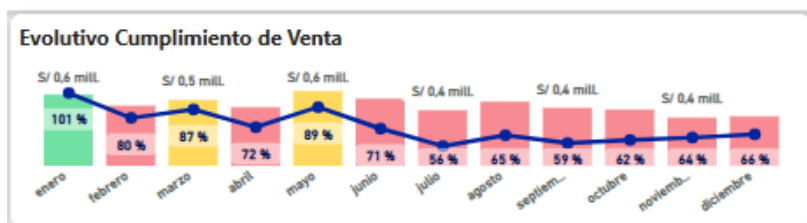


Figura 3. Evolución de ventas 2023



### 2. Reuniones estratégicas con subgerencias comerciales

- Espacios de diagnóstico conjunto y definición de medidas de control.
- Replanteamiento de la distribución de cuotas de venta según nivel de experiencia y capacidades individuales.

### 3. Diseño e implementación del proyecto EVA

- Asignación de **metas individuales personalizadas**, basadas en antigüedad, experiencia y complejidad del área.
- Desarrollo de **matrices de seguimiento** en Excel como herramienta inicial de control.

Figura 4. Metas por rango de antigüedad y puesto

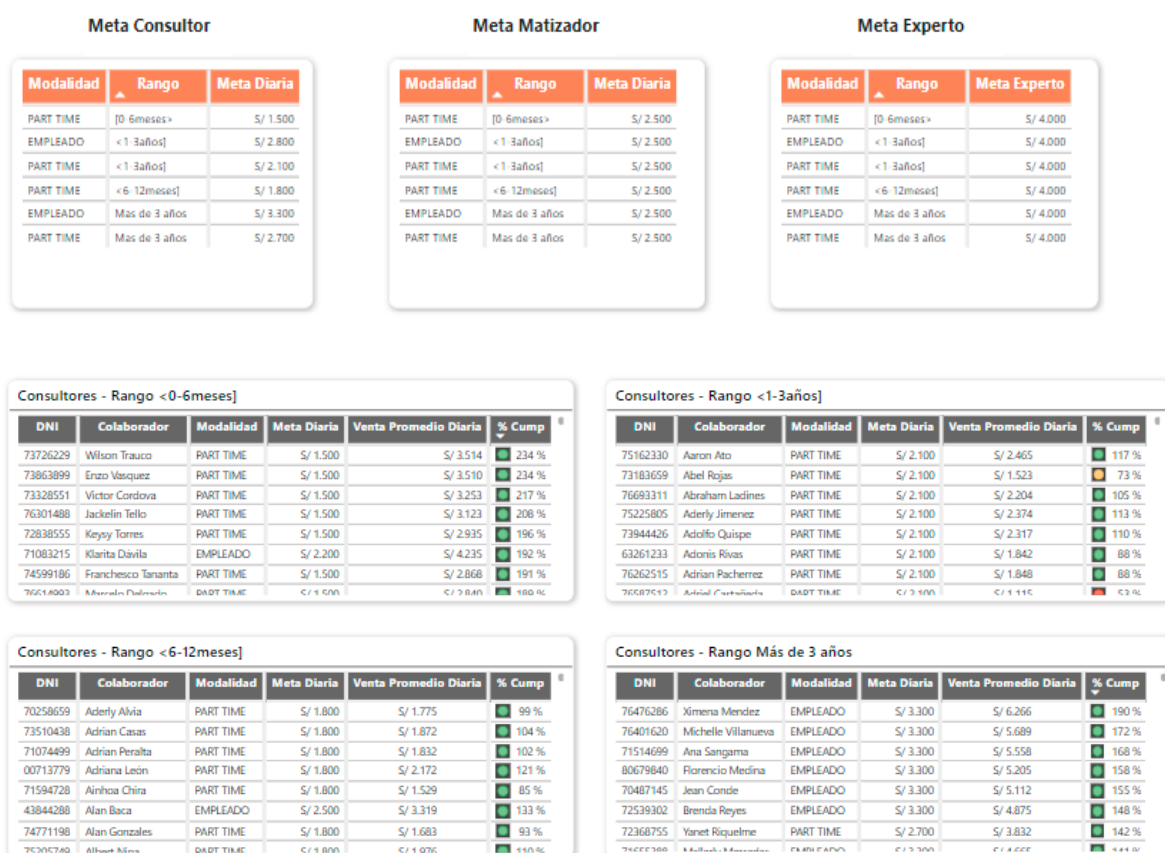


Figura 5. Cuadro de seguimiento a las ventas por vendedor

COLABORADOR	MOD.	DIAS	CANT. NV	PART. % OP	VENTA TOTAL ACTUAL	PPTO VENTA TOTAL	Dif. \$/ vs Ppto	PROM. DIARIO VENTA	META DIA PROM. VTA	CUMPL.%	PROM. ITEMS	TKP
William Rojas	EMP	6	25	26.0%	19,324	24,000	-4,676.3	3,865	4,000	96.6%	4.96	772.9
Julio Leon	EMP	6	71	74.0%	37,145	24,000	13,145.2	7,429	4,000	185.7%	5.55	523.2
Cesar Soria	EMP	6	82	85.4%	16,407	15,000	1,407.4	3,281	2,500	131.3%	2.26	200.1
Herica Barrientos	EMP	5	48	60.0%	17,151	20,000	-2,848.7	3,430	4,000	85.8%	3.65	357.3
Cinthia Ortiz	EMP	6	69	71.9%	19,960	19,800	160.0	3,992	3,300	121.0%	3.83	289.3
Jorge Damian	EMP	6	73	76.0%	34,167	19,800	14,367.3	5,695	3,300	172.6%	3.14	468.0
Silvia Chapilliquen	EMP	6	119	100.0%	22,140	15,000	7,140.1	4,428	2,500	177.1%	2.87	186.1
Juan Dominguez	EMP	5	30	37.5%	13,315	20,000	-6,685.4	2,663	4,000	66.6%	2.23	443.8
Jose Sixto	EMP	1	1	6.3%	600	3,300	-2,699.8	600	3,300	18.2%	5.00	600.2
Cesar Varillas	EMP	6	38	39.6%	12,499	19,800	-7,301.1	2,500	3,300	75.8%	2.63	328.9
Kevin Valentin	EMP	6	57	59.4%	21,968	16,800	5,168.4	3,661	2,800	130.8%	2.82	385.4
Kevin Hidalgo	EMP	5	47	58.8%	19,258	14,000	5,258.4	3,852	2,800	137.6%	2.85	409.8
Rodrigo Jalanduca	EMP	3	25	52.1%	8,499	9,900	-1,401.0	2,833	3,300	85.8%	2.12	340.0
Juan Romero	EMP	6	46	47.9%	18,760	19,800	-1,040.2	3,752	3,300	113.7%	2.17	407.8
Joel Huilca	PT	5	23	57.5%	6,496	9,000	-2,503.8	1,624	1,800	90.2%	4.09	282.4

CONSULTOR	des_area	N° SKU	VENTA TOTAL	%Part.	sku	descripcion	Cantidad	VENTA TOTAL	%Part.
Julio Leon	ELECTRICIDAD	160	17,230	1.3%	159982	I8-O-Set X2 Mini Destornilladores Trend	60	14,175.3	1.1%
	PISOS Y REVESTIMIENTOS	102	11,576	0.9%	24585	PEGAMENTO CHEMAYOLIC PEGAMENTO BLANCO 25 KG	612	11,710.5	0.9%
	GASFITERIA	85	6,574	0.5%	156262	AUDIFONO IN EAR ALAMBRICO CS04A MICRO AZUL WERK	49	11,643.4	0.9%
	ELECTRO HOGAR	16	5,068	0.4%	(en blanco)	(en blanco)	0	10,469.7	0.8%
	BAÑOS	25	4,749	0.4%	156280	AUDIFONO IN EAR ALAMBRICO CS04R MICRO ROJO WERK	52	9,053.5	0.7%
	PINTURAS	51	3,976	0.3%	112739	PARED 20X30 CM BLANCO SOLIDO 1.5M2	52	8,871.8	0.7%
	HERRAMIENTAS	52	2,923	0.2%	158593	I8-O-Piso Sandy White 45X45 2.23 m2	254	8,868.5	0.7%
	COCINA	77	2,912	0.2%	111352	ESCRITORIO MALAGA	39	8,458.4	0.6%
	LIMPIEZA	53	2,719	0.2%	23042	TANQUE D/AGUA ARENA 1.100 LT + KIT D/ACC ROTOPLAS	12	6,880.7	0.5%
	ILUMINACION	50	2,715	0.2%	24584	PEGAMENTO CHEMAYOLIC INTERIORES 25 KG	639	6,747.6	0.5%
	MATERIALES DE CONSTRUCCION	22	2,508	0.2%	114790	PISO PORCELANATO BEIGE NANO SUR 60X60 CM 1.44	344	6,653.7	0.5%
	AIRE LIBRE Y TEMPORADA	2	2,032	0.2%	115347	SIKA CERAM EXTRA FUERTE BLANCO X 25 KG	279	6,459.9	0.5%
	FERRERIA	44	1,472	0.1%	30102	PLACA YESO ST 1/2" 1.22X2.44M EXTRALIVIANA GYPLAC	317	6,342.7	0.5%
	ORGANIZACION Y DECORACION	18	906	0.1%	30102	(en blanco)	0	0.0	0.0%
	MUEBLES	6	679	0.1%	159612	PISO GRIS VIVI 60X60 VITRIFICADO 1.44	143	6,311.6	0.5%
	TENDENCIAS	21	455	0.0%	140827	PORCELANATO DC PEARL GRIS MEDIO NANO 60X60 1.44M	107	6,188.0	0.5%
	(en blanco)	4	191	0.0%	22245	PLYWOOD MOLDAJE B/CP 9MM 1.22X2.44M SUMEC	94	5,752.2	0.4%
	ALIMENTOS Y BEBIDAS	6	129	0.0%	162847	Pegamento chemayolic extrafuerte blanco x 25 kg	127	5,490.8	0.4%
	JARDIN	8	125	0.0%	162762	I8-O-Piso dahino gris 45x45 2.23	175	5,444.3	0.4%
Jorge Damian	HERRAMIENTAS	83	20,482	1.6%	66280	HORNO CONVECTOR A GAS EMPOTRABLE 70 LT SOLE	3	5,333.9	0.4%

#### 4. Digitalización del control mediante Power BI

- Construcción de una **herramienta interactiva** que centraliza y visualiza datos clave de desempeño.
- Integración de variables como avance de ventas, ítems por transacción,

ticket promedio, cumplimiento de metas, entre otros.

- Visualización en tiempo real para la toma de decisiones por parte de jefaturas y gerencia.

Figura 6. Cuadro de cumplimiento de bonos por antigüedad

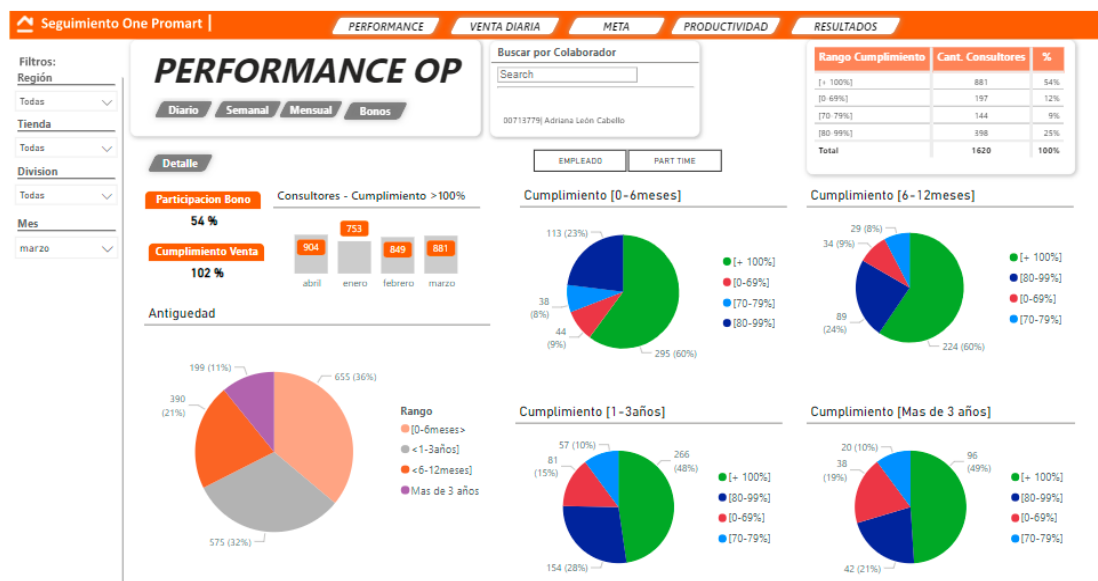


Figura 7. Cuadro de evolución de la venta

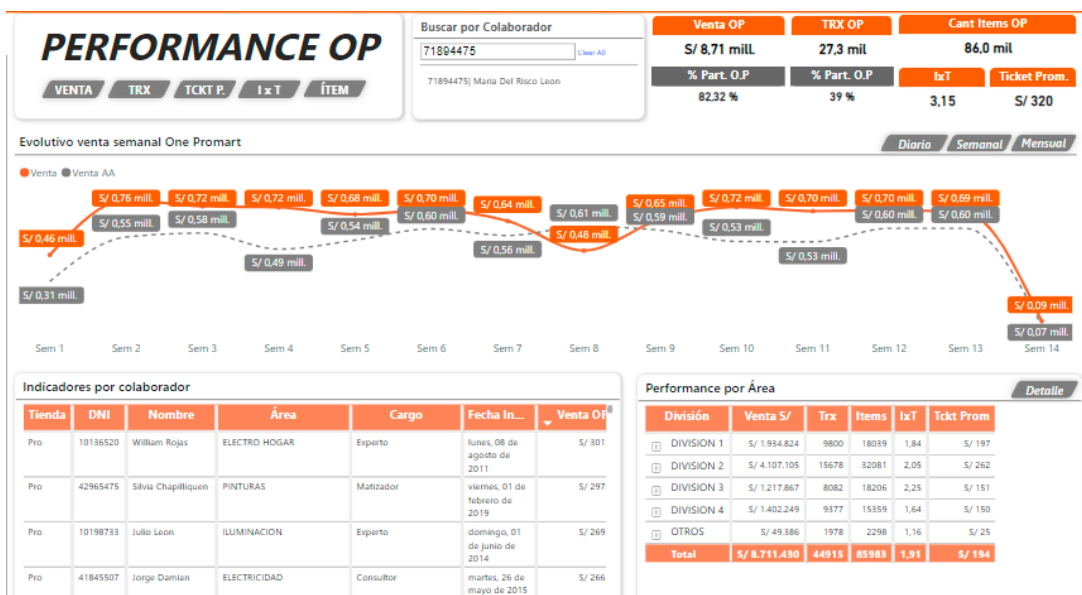


Figura 8. Cuadro de evolución de ventas diario por vendedor

PERFORMANCE OP		Buscar por Colaborador		Venta OP	TRX OP	Cant Items OP						
		<input type="text" value="Search"/> <small>00034889  Oscar Barlier Aviles 00474140  Melisa Morales Tanjaca</small>		S/ 8.71 milL	27,3 mil	86.0 mil						
				% Part. O.P	% Part. O.P	ixT						
				82.32 %	39 %	3,15						
						Ticket Prom. S/ 320						
Venta Diaria por Consultor												
Tienda	02/01/2025	03/01/2025	04/01/2025	05/01/2025	06/01/2025	07/01/2025	08/01/2025	09/01/2025	10/01/2025	11/01/2025	12/01/2025	13/01/2025
Pro												
EMPLEADO												
Mas de 3 años												
Julio Leon		S/ 1.733	S/ 4.543	S/ 4.525	S/ 4.916	S/ 4.704	S/ 4.810		S/ 2.864	S/ 8.232	S/ 4.484	S
Herica Barrientos	S/ 4.621	S/ 4.161	S/ 1.982	S/ 4.110	S/ 4.139	S/ 5.336	S/ 5.500		S/ 1.517	S/ 3.100	S/ 5.627	S
William Rojas	S/ 6.006	S/ 2.234	S/ 5.275	S/ 7.416	S/ 10.668	S/ 4.261	S/ 4.134		S/ 4.250	S/ 3.899	S/ 5.519	S
Silvia Chapilliquen	S/ 6.702	S/ 5.221	S/ 6.944	S/ 8.699	S/ 4.080	S/ 8.331			S/ 3.566	S/ 7.302	S/ 5.282	S
Jorge Damian		S/ 3.909	S/ 2.676	S/ 3.222	S/ 5.145	S/ 4.233	S/ 4.313	S/ 3.616	S/ 4.520			S
Jhoan Ordoñez	S/ 4.255	S/ 1.853	S/ 2.599		S/ 1.416	S/ 1.663	S/ 2.529	S/ 4.534		S/ 4.180	S/ 1.467	S
Juan Romero	S/ 1.195	S/ 1.835	S/ 3.098	S/ 2.758	S/ 3.088	S/ 3.210	S/ 2.679	S/ 6.849	S/ 4.226			S
Cynthia Ortiz	S/ 5.228	S/ 2.909	S/ 5.477	S/ 3.430	S/ 5.528	S/ 3.149	S/ 2.188	S/ 5.261		S/ 3.018	S/ 3.183	S
Cesar Varillas		S/ 2.203	S/ 4.803	S/ 2.705	S/ 4.333	S/ 1.744	S/ 2.305	S/ 2.353	S/ 1.597	S/ 2.109		S
Jose Sixto	S/ 1.431	S/ 7.512	S/ 3.535	S/ 1.860	S/ 992	S/ 4.478		S/ 4.320				S
Rodrigo Jananocca		S/ 2.736	S/ 1.789		S/ 1.755		S/ 3.499	S/ 4.558		S/ 2.471		S
Cesar Soria	S/ 4.144	S/ 4.739		S/ 2.658	S/ 3.780	S/ 1.845	S/ 3.312	S/ 3.361		S/ 3.025	S/ 3.786	S
Juan Dominguez		S/ 1.552	S/ 1.195	S/ 8.131	S/ 2.399	S/ 4.228	S/ 2.084	S/ 5.176		S/ 2.978	S/ 1.300	S
Alejandro Vasquez												S
Isabel Ferreyra	S/ 172						S/ 65					S
Ericson Estrada												S
<1-3años	S/ 4.533	S/ 298	S/ 3.951	S/ 3.855	S/ 2.819	S/ 2.490	S/ 3.261	S/ 4.746	S/ 5.882	S/ 2.835	S/ 3.199	S

### 5. Seguimiento y retroalimentación continua al personal

- Revisión semanal de resultados individuales y divisionales.
- Retroalimentación directa y acompañamiento en campo para reforzar las oportunidades de mejora.

### 3.6 Implementación del proyecto laboral

La implementación del proyecto EVA se desarrolló en dos fases:

Fase 1: Asignación individual y control manual (Oct. - Nov. 2023)

1. Se asignaron cuotas de venta individualizadas según antigüedad, área de trabajo y experiencia del colaborador.
2. Se creó una matriz en Excel para el seguimiento manual, que registraba variables

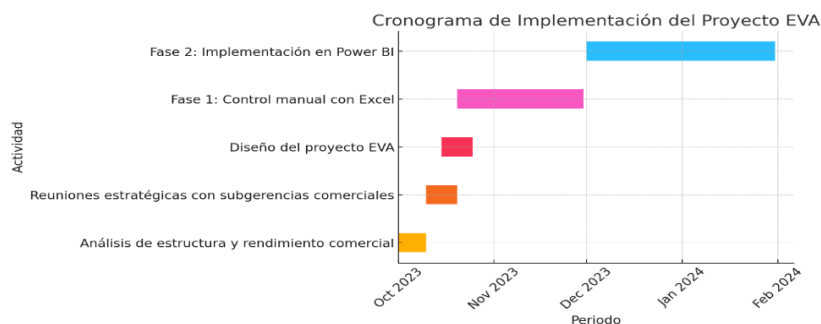
como ventas acumuladas, cumplimiento porcentual, ticket promedio y número de ítems por transacción.

- Se realizaron reuniones semanales de seguimiento, donde cada jefe o subgerente comercial analizaba los avances del equipo y brindaba retroalimentación individual.

Fase 2: Automatización y visualización con Power BI (Dic. 2023 - Ene. 2024)

- Se desarrolló una herramienta digital en Power BI, que consolidó los datos individuales y permitió una visualización dinámica y en tiempo real del rendimiento comercial.
- Esta herramienta integró variables clave como: dotación, fecha de ingreso, división, turno, ventas acumuladas, porcentaje de cumplimiento, ítems por transacción y ticket promedio.
- Los dashboards fueron compartidos semanalmente con las subgerencias y también se presentaron al equipo comercial en reuniones generales, promoviendo la transparencia y la responsabilidad individual.

Figura 9: Cuadro de implementación de proyecto



La implementación del proyecto EVA marcó un punto de quiebre en la cultura comercial de la tienda PRO, al pasar de un sistema colectivo de incentivos a uno personalizado y trazable, fortaleciendo la motivación y la claridad en el cumplimiento de objetivos.

### **3.7 Consideraciones éticas**

Durante el proceso de implementación del proyecto EVA en la sede Promart PRO, se respetaron principios éticos fundamentales que garantizaron la integridad de la información, el trato justo al personal y la transparencia del proceso. Las principales consideraciones éticas observadas fueron las siguientes:

- **Confidencialidad de la información:** Toda la información recopilada sobre los colaboradores, como su desempeño, antigüedad, posición, horario y nivel de cumplimiento, fue tratada con estricta confidencialidad. Los datos fueron utilizados exclusivamente con fines de análisis interno y mejora organizacional, sin ser expuestos públicamente ni utilizados para sanciones individuales.
- **Consentimiento implícito y comunicación interna:** Se informó a los subgerentes y jefes comerciales sobre los objetivos del proyecto, asegurando una comunicación clara sobre el uso de los datos del equipo de ventas. Asimismo, se promovió un entorno de apertura, donde se explicaron las nuevas herramientas de seguimiento como parte de un esfuerzo de mejora continua, sin vulnerar los derechos ni la dignidad del personal.
- **Uso responsable de herramientas tecnológicas:** La implementación de sistemas

como Excel y Power BI se realizó con acceso restringido y supervisado, asegurando que la información estuviera disponible únicamente para los responsables del área comercial y gerencial, a fin de evitar malinterpretaciones o usos indebidos.

- Imparcialidad en la asignación de metas: Las cuotas de venta individualizadas fueron asignadas tomando en cuenta criterios objetivos como la experiencia, el área de trabajo y la especialización técnica, evitando cualquier tipo de discriminación o favoritismo.

Estas acciones buscaron asegurar que la implementación del proyecto se desarrollara con responsabilidad, respeto a los colaboradores y apego a los valores éticos que promueve la empresa.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo expondremos los principales resultados obtenidos tras la implementación del proyecto EVA (Estrategias para Ventas Ágiles) en la sede Promart PRO, en concordancia con el objetivo general de mejorar el desempeño del personal de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la tienda, así como con los objetivos específicos planteados.

**Objetivo específico 1: Identificar las principales deficiencias en el control del personal de ventas en la sede Promart PRO, relacionadas con el cumplimiento de funciones, metas comerciales y uso de herramientas de gestión.**

Con la finalidad de lograr este objetivo, se realizó un diagnóstico de la situación comercial de la sede, identificando debilidades estructurales en la asignación de metas, el uso de herramientas de seguimiento y el compromiso individual del personal con el cumplimiento de objetivos.

Para esta acción se utilizaron indicadores trimestrales históricos, específicamente la venta total, con el fin de evidenciar la evolución de la gestión comercial antes y después de la implementación del proyecto EVA.

**Tabla 1.** *Análisis del cumplimiento de la venta en Promart PRO- 2023*

Trimestre	Venta Total (S/.) 2023	Presupuesto 2023	Cumplimiento
Q1 2023	8,500,000	12,600,000	67.0%
Q2 2023	9,200,000	12,500,000	74.0%
Q3 2023	9,600,000	11,900,000	81.0%
Q4 2023	10,300,000	11,700,000	88.0%

*Nota.* Elaboración propia a partir de reportes de ventas – Promart PRO (2023-2024)

De acuerdo con la tabla 1, podemos evidenciar el cumplimiento de la venta de la tienda de Promart PRO respecto al presupuesto asignado para ese año, este se muestra divididos en 4 trimestres (Q), podemos observar que la venta del año 2023 mostró una tendencia negativa respecto al cumplimiento del presupuesto de ventas, cabe señalar que el proyecto se implementó en octubre del 2023, en ese sentido observamos, el primer trimestre del año (Q1) Inició con 67.0% de cumplimiento comparado al presupuesto asignado. Para el segundo trimestre (Q2), se obtuvo un cumplimiento del 74.0%, el tercer trimestre (Q3) se obtuvo un resultado del 81.0%, cerrando el cuarto trimestre (Q4) con resultado de 88.0% respecto al presupuesto. Estos resultados reflejan las debilidades estructurales en la gestión comercial, entre ellas la falta de control individualizado sobre el equipo de ventas, la ausencia de metas personalizadas y una baja participación en la planificación de acciones comerciales.

**Tabla 2.** *Análisis Comparativo de la venta durante la implementación del proyecto en Promart PRO (2023 -2024)*

Trimestre	Venta Total (S/.) 2023	Venta Total (S/.) 2024	Crecimiento
Q1	8,500,000	9,700,000	14.0%
Q2	9,200,000	10,400,000	13.0%
Q3	9,600,000	10,700,000	11.0%
Q4	10,300,000	11,000,000	7.0%

*Nota.* Elaboración propia a partir de reportes de ventas – Promart PRO (2023-2024)

De acuerdo a la tabla 2, donde se muestra un comparativo de la venta 2023 con la venta del año 2024, tras la implementación del proyecto EVA, donde se evidenció una recuperación progresiva comparando los resultados contra el año anterior. En el primer trimestre (Q1) se alcanzó una venta de S/ 9.7 millones, que representó un 14.0% de

crecimiento respecto a la venta de 8,5 millones del año 2023, seguido de una venta de S/ 10.4 millones en el segundo trimestre (Q2) que representó un crecimiento de 13% respecto a la venta de 9,2 millones del 2023, para el tercer trimestre (Q3) se obtuvo una venta de S/ 10.7 millones, que representó un crecimiento de 11% respecto al 2023, y un cierre de S/ 11 millones en el cuarto trimestre (Q4), que representó un crecimiento del 7% respecto a la venta del año 2023, teniendo en consideración que para este periodo ya se tenía un comparativo con el inicio del proyecto Eva que comenzó en octubre del 2023. Podemos señalar que es evidente una recuperación sostenida durante todo el año 2024, demostrando logros de niveles de venta superiores a cualquier trimestre del año anterior.

**Objetivo específico 2: Diseñar e implementar mecanismos de control orientados a mejorar la supervisión, el seguimiento de indicadores y el cumplimiento de objetivos en las cuatro divisiones comerciales de la tienda.**

En atención a este objetivo, se implementó el proyecto EVA, el cual incorporó herramientas tecnológicas como Power BI para el monitoreo de variables comerciales clave. Entre los principales indicadores empleados para evaluar los resultados destaca la contribución, entendida como la ganancia bruta generada por las ventas después de cubrir el costo directo de los productos vendidos.

**Tabla 3. Análisis de la evolución trimestral de la contribución – 2023 y 2024**

Trimestre	Contribución 2023 (S/.)	Contribución 2024 (S/.)	Crecimiento
Q1	2,400,000	2,500,000	4.0%
Q2	2,500,000	2,700,000	8.0%
Q3	2,350,000	2,600,000	11.0%
Q4	2,420,000	2,800,000	16.0%

*Nota.* Elaboración propia a partir de reportes contables – Promart PRO (2023-2024)

Como se puede observar en la tabla 3, la columna de contribución 2023, presentó un comportamiento irregular, iniciando el primer trimestre de ese año (Q1) con S/ 2.4 millones, el segundo trimestre (Q2) con 2,5 millones, el tercer trimestre (Q3) se obtuvo una contribución de 2.35 millones y el último trimestre del año 2023 (Q4) con S/ 2.42 millones. Esta leve recuperación en el último trimestre fue aún insuficiente para revertir la tendencia negativa, marcada por la falta de control sobre las líneas de mayor rentabilidad y el bajo cumplimiento de metas en ciertas divisiones comerciales.

Analizando en la tabla 3, el comparativo de los años 2023 y 2024, se observa que, con la implementación del proyecto EVA, se produjo una mejora sostenida y acumulativa en la contribución. En el primer trimestre (Q1) pasó de S/ 2.4 millones del año 2023 a S/ 2.5 millones en el año 2024 de contribución que representa un 4% de crecimiento, para el segundo trimestre (Q2) se obtuvo un crecimiento del 8% de contribución, ya para el tercer trimestre (Q3) se obtuvo un crecimiento de 11% y para el cuarto trimestre (Q4) pasamos de S/ 2.42 millones obtenidos el 2023 a S/ 2.8 millones de contribución el 2024, obteniendo un crecimiento del 16%. Este comportamiento positivo evidenció una mejor focalización en productos de mayor margen y una mayor eficiencia operativa en la ejecución de las estrategias comerciales.

**Objetivo específico 3: Evaluar el impacto de los controles implementados en el desempeño del personal de ventas, considerando variables como productividad, cumplimiento de objetivos comerciales y manejo de herramientas tecnológicas.**

En atención a este objetivo, se analizaron los indicadores de ticket promedio e ítems por transacción, los cuales permiten evaluar no solo la eficiencia de las ventas, sino

también la aplicación de estrategias comerciales como la venta cruzada y el enfoque en productos de mayor valor unitario.

**Tabla 4.** *Análisis comparativo del ticket promedio– 2023 y 2024*

Trimestre	Ticket Promedio (S/.) 2023	Ticket Promedio (S/.) 2024	Variación
Q1	160.2	185.0	15.0%
Q2	161.0	198.6	23.0%
Q3	162.5	210.5	30.0%
Q4	162.1	222.3	37.0%

*Nota.* Elaboración propia con base en registros operativos – Power BI Promart PRO (2023-2024)

**Tabla 5.** *Análisis comparativo ítems por transacción – 2023 y 2024*

Trimestre	Ítems por Transacción (Und.) 2023	Ítems por Transacción (Und.) 2024	Variación
Q1	2.34	2.46	5.13%
Q2	2.33	2.48	6.44%
Q3	2.35	2.51	6.81%
Q4	2.42	2.59	5.79%

*Nota.* Elaboración propia con base en registros operativos – Power BI Promart PRO (2023-2024)

Como podemos observar en la tabla 4, durante el año 2023, el ticket promedio mostró una evolución leve, pasando de S/ 160.20 en el primer trimestre (Q1) a S/ 162.10 al cierre del cuarto trimestre (Q4) de ese año, lo cual reflejaba una estabilidad sin mejoras significativas. A partir del primer trimestre (Q1) del 2024, tras la implementación de controles individualizados y la orientación comercial hacia productos de mayor valor, se evidenció un crecimiento sostenido que alcanzó los S/ 222.30, al realizar la comparación

del 2023 respecto a los resultados del 2024, tenemos una variación del ticket promedio inicial del 15.0% en el primer trimestre (Q1) y terminando con una variación del 37.0% en el cuarto trimestre (Q4).

En la tabla 5, podemos observar la evolución de los ítems por transacción, que es la cantidad de productos que contiene un ticket de compra en promedio. Este comparativo también mostró una evolución positiva, pasando de 2.34 ítems por transacción en el primer trimestre (Q1) del 2023 a 2.46 el primer trimestre (Q1) del 2024, comparando el segundo trimestre (Q2) del 2023 versus el 2024, se observa una variación positiva de 6.44%, para el comparativo del tercer trimestre (Q3) observamos una variación positiva de 6.81%, ya para el comparativo del cuarto trimestre (Q4) se obtiene una variación del 5.79% pasando de 2.42 del año 2023 a 2.56 el 2024. Este indicador refleja un mayor dominio del portafolio y la capacidad del personal de ofrecer productos complementarios en cada venta.

**Tabla 6.** *Análisis comparativo* anual de ticket promedio e ítems por transacción – 2023 vs 2024

<b>Indicador</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Variación</b>
Ticket Promedio (S/.)	162.1	198.6	22.52%
Ítems por Transacción	2.36	2.50	6.04%

Nota. Elaboración propia con base en registros operativos – Power BI Promart PRO (2023-2024)

Podemos evidenciar en la tabla 6, que los resultados del ticket promedio incrementaron en 22.52% entre los años 2023 y 2024, lo cual representó una mejora significativa de este indicado, siendo este resultado el reflejo de una estrategia exitosa

que tuvo su enfoque en productos de mayor valor y venta complementaria. Asimismo, podemos observar que los ítems por transacción pasaron de 2.36 a 2.50, siendo esto una variación del 6.04% anual, manteniendo una tendencia positiva que refuerza la hipótesis de mayor dominio del catálogo por parte del equipo comercial.

**Objetivo específico 4: Analizar la relación entre el desempeño del personal de ventas y la rentabilidad general de la tienda Promart PRO, a partir de la implementación de controles individualizados y mecanismos de seguimiento.**

Con este objetivo se buscó determinar si la mejora en los indicadores de venta, ticket promedio, cumplimiento individual y productividad del personal se vio reflejada en una mejora general de la rentabilidad de la tienda. Para ello, se utilizaron dos indicadores clave: ventas netas y contribución bruta anual.

**Tabla 7.** *Análisis comparativo anual de la venta – 2023 y 2024*

<b>Año</b>	<b>Venta total (S/.)</b>	<b>Variación (%)</b>
2023	37,600,000	-
2024	41,800,000	11.0%

*Nota.* Elaboración propia con base en reportes de gestión financiera – Promart PRO (2023-2024).

En la tabla 7 podemos evidenciar que los resultados de ventas del año 2024 tuvieron una variación del 11.0%, Este crecimiento es coherente con los resultados de desempeño individual obtenidos por los colaboradores tras la implementación del proyecto EVA. El monitoreo sostenido realizado mediante herramientas digitales, la asignación de metas individualizadas y la gestión diferenciada por divisiones contribuyeron a mejorar la productividad del personal, lo cual repercutió positivamente

en la venta de la tienda.

**Tabla 8.** *Análisis comparativo anual de la contribución – 2023 y 2024*

<b>Año</b>	<b>Contribución total 2023 (S/.)</b>	<b>Variación (%)</b>
2023	9,970,000	-
2024	10,600,000	6.0%

*Nota.* Elaboración propia con base en reportes de gestión financiera – Promart PRO (2023-2024)

En la tabla 8 podemos observar que la contribución total del año 2024 superó en 6.0% al resultado alcanzado en 2023. En ese sentido, se puede afirmar que el fortalecimiento del control organizacional no solo impactó en los indicadores operativos y de venta, sino que el incremento de la venta también tuvo una repercusión significativa en el resultado financiero de la tienda, puesto que la contribución refleja un incremento en la calidad de venta de los productos, esto fortalecido por en el incremento de mecanismos de control al personal de ventas.

En síntesis, los resultados expuestos evidenciaron una evolución positiva en el desempeño comercial y financiero de la sede Promart PRO tras la implementación del proyecto EVA. El análisis detallado de los indicadores por trimestre, así como la comparación anual, permite concluir que las acciones orientadas al control individual, la supervisión estratégica y el uso de herramientas tecnológicas no solo contribuyeron a mejorar la productividad del equipo de ventas, sino que también fortalecieron la rentabilidad global del negocio.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

En el presente capítulo se exponen las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis de los resultados alcanzados tras la implementación del proyecto EVA en la sede Promart PRO. Cada conclusión está alineada con los objetivos específicos establecidos en la matriz del proyecto y se sustenta en los datos cuantitativos y cualitativos recolectados durante el proceso. Las conclusiones permiten comprender el impacto real del sistema de control aplicado en la rentabilidad y en la gestión del equipo comercial. Por consiguiente, se concluye que:

#### **Conclusión general:**

El presente informe de suficiencia profesional ha permitido demostrar cómo la aplicación de herramientas de control organizacional, combinadas con el uso estratégico de indicadores comerciales y tecnología de gestión, contribuyen significativamente a mejorar el desempeño del personal de ventas y la rentabilidad de una tienda en el sector retail. La experiencia desarrollada en Promart PRO evidencia que, frente a una problemática concreta como el bajo cumplimiento de metas y la desmotivación del equipo, es posible diseñar e implementar un modelo de control efectivo, basado en metas individualizadas, análisis de desempeño y retroalimentación constante.

La implementación del proyecto EVA no solo permitió revertir la tendencia negativa en ventas, sino también consolidar una cultura de mejora continua, orientada a resultados y sustentada en el uso de herramientas tecnológicas como Power BI. El cumplimiento del objetivo general (evaluar cómo el control individual incide en la

rentabilidad de la empresa), se ha materializado en resultados tangibles: crecimiento de ventas, mejora del ticket promedio, incremento en la contribución y fortalecimiento del compromiso del personal.

En síntesis, este informe reafirma la importancia de integrar las competencias adquiridas en la formación profesional con las demandas del entorno empresarial, evidenciando que la administración estratégica del talento humano, basada en datos y objetivos claros, es un pilar esencial para alcanzar la sostenibilidad y competitividad en el rubro comercial.

### **Conclusiones específicas:**

1. El análisis de la situación previa permite evidenciar que las deficiencias en el control del personal de ventas son: la falta de metas individualizadas, a un sistema de bonificación grupal (poco motivador) y a la ausencia de herramientas de seguimiento. Se observa que en el año 2023 las ventas trimestrales descienden de forma progresiva, reflejando una falta de dirección estratégica y operativa en la gestión comercial. Este hallazgo valida la necesidad de establecer controles personalizados para fomentar el compromiso y la productividad de cada colaborador.
2. Se logra implementar el proyecto EVA, que permite establecer los mecanismos de control individualizado y seguimiento continuo que generan mejoras sostenidas en la rentabilidad de las divisiones comerciales. El uso de Power BI como herramienta de control, la asignación de metas diferenciadas y la evaluación semanal de resultados

contribuyen a una gestión más estratégica. Se constata que la contribución trimestral durante el 2024 presenta un crecimiento constante, lo cual evidencia que el control operativo impacta positivamente en los márgenes de la tienda.

3. En efecto, los resultados operativos confirman que el desempeño del personal de ventas mejora cuando existen controles personalizados y metas claras. El incremento del ticket promedio y la ligera evolución de los ítems por transacción reflejan una mejora en las prácticas comerciales. Se concluye que la estrategia de seguimiento individual y la retroalimentación constante permiten al colaborador desarrollar un mayor dominio del portafolio, lo cual impacta directamente en el valor agregado de cada transacción.
4. El desempeño comercial individual se relaciona directamente con los resultados de la tienda, tal como lo demuestra la comparación entre los indicadores de rentabilidad de los años 2023 y 2024. La implementación de controles diferenciados por perfil, el establecimiento de metas personalizadas y el seguimiento digitalizado de indicadores contribuyeron a mejorar la eficiencia operativa y financiera del negocio. La venta total se incrementó en un 11.0%, mientras que la contribución bruta creció en 6.0%, reflejando que la suma del esfuerzo individual, adecuadamente gestionado, impacta directamente en los resultados globales. Esta evidencia respalda la efectividad del modelo de control individual como

una estrategia viable para consolidar la rentabilidad en el sector retail y fortalecer la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

## **5.2 Lecciones Aprendidas**

1. La ausencia de control individual limita el compromiso del equipo de ventas. Una de las principales lecciones es que los sistemas de metas colectivas pueden generar desincentivo cuando no hay una estructura clara de seguimiento individual. La falta de diferenciación entre el esfuerzo y el resultado por persona crea zonas de confort y debilita la cultura de alto rendimiento.
2. La data sin análisis no transforma la gestión. Contar con información operativa es necesario, pero no suficiente. La implementación de Power BI como herramienta de visualización y análisis permitió transformar datos dispersos en información estratégica, accesible y accionable para la toma de decisiones a todo nivel.
3. La gestión del desempeño requiere acompañamiento, no solo control. No basta con asignar metas; es fundamental realizar un seguimiento permanente, brindar retroalimentación oportuna y generar espacios de mejora. La retroalimentación técnica y el involucramiento de los subgerentes fueron determinantes para el éxito del sistema.
4. El diseño de indicadores debe considerar la realidad del personal. Asignar cuotas proporcionales a la antigüedad y modalidad contractual fue clave para generar justicia operativa. Reconocer las diferencias en

experiencia, conocimiento técnico y ritmo de adaptación permitió motivar a los vendedores sin sobre exigirlos.

5. La mejora en resultados financieros comienza en la mejora de la cultura organizacional. El impacto observado en ventas y contribución no fue producto solo del control, sino de un cambio en la cultura interna: mayor responsabilidad individual, enfoque en indicadores y visión compartida de cumplimiento. La rentabilidad sostenible se logra con personas comprometidas y sistemas eficientes.

### **5.3 Recomendaciones**

A partir de las conclusiones presentadas, se plantean a continuación una serie de recomendaciones orientadas a consolidar los logros alcanzados mediante la implementación del proyecto EVA, así como a garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Cada recomendación está directamente relacionada con los objetivos específicos abordados y busca fortalecer la gestión del personal de ventas y la rentabilidad de la tienda.

#### **Recomendación general:**

A partir de la experiencia desarrollada en la sede Promart PRO, se recomienda institucionalizar sistemas de control individualizado para el personal de ventas en todas las unidades operativas de la organización. La implementación de metas diferenciadas según perfil, el uso de herramientas tecnológicas de seguimiento como Power BI, y la gestión basada en indicadores demostraron ser estrategias eficaces para mejorar el desempeño comercial y fortalecer la rentabilidad.

Este modelo de gestión, validado mediante resultados cuantitativos, debe ser adaptado a las características de cada tienda, considerando su dotación, comportamiento de consumo y nivel de madurez operativa. Asimismo, se sugiere complementar la gestión del desempeño con planes de formación continua, acompañamiento cercano por parte de los líderes y evaluaciones periódicas que refuercen el compromiso individual y la orientación a resultados.

La experiencia evidencia que el control organizacional no debe entenderse solo como supervisión, sino como un sistema integral de mejora, capaz de generar impacto económico sostenible cuando se alinea con los principios de eficiencia, liderazgo y desarrollo del talento humano.

#### **Recomendaciones específicas:**

1. Se recomienda institucionalizar el diagnóstico anual de gestión comercial en cada sede, incluyendo indicadores como cumplimiento de metas, niveles de participación, rotación del personal y uso de herramientas. Esta práctica permitirá detectar tempranamente deficiencias operativas similares a las identificadas en el año 2023 y servirá de base para la toma de decisiones estratégicas sobre control y asignación de recursos humanos.
2. Es recomendable mantener y perfeccionar los mecanismos de control individual implementados, asegurando que las metas asignadas sean revisadas periódicamente en función del ciclo comercial, los cambios en el mix de productos y la antigüedad del personal. Asimismo, se sugiere estandarizar el uso de Power BI como herramienta corporativa de análisis, incluyendo capacitaciones periódicas para subgerentes y líderes de equipo.
3. Se sugiere fortalecer los procesos de formación comercial del personal,

enfocándose en técnicas de venta complementaria, manejo de portafolio y estrategias de cierre. Estas acciones contribuirán a mantener la evolución positiva del ticket promedio e ítems por transacción observada durante el 2024. Además, se recomienda implementar evaluaciones mensuales que permitan retroalimentar de forma constante al equipo comercial respecto a su desempeño.

4. Finalmente, se recomienda replicar el modelo de gestión implementado en Promart PRO en otras tiendas de la cadena que presenten síntomas de bajo rendimiento. Para ello, será necesario adaptar el sistema de cuotas individuales, el seguimiento digitalizado y la cultura de evaluación continua a la realidad de cada sede. Esta estrategia permitirá escalar los beneficios observados en la rentabilidad global de la tienda y consolidar una gestión basada en indicadores como pilar del negocio.

## 5.4 Competencias

La elaboración del presente informe me ha permitido poner en práctica diversas competencias adquiridas a lo largo de mi formación profesional en Administración de Empresas, consolidando el vínculo entre el conocimiento teórico y su aplicación efectiva en contextos reales de mi gestión.

En primer lugar, se ha desarrollado con claridad la competencia **de planificación y control organizacional**, al diagnosticar una problemática relacionada con la baja rentabilidad comercial, diseñar un sistema de control personalizado (proyecto EVA), y

gestionar su implementación a través de indicadores clave, herramientas tecnológicas y liderazgo operativo.

Asimismo, se ha ejercido de manera continua la **competencia analítica**, reflejada en la interpretación de resultados cuantitativos y la construcción de tableros de Power BI como instrumento de toma de decisiones. La capacidad de procesar grandes volúmenes de información comercial y convertirlos en acciones estratégicas ha sido determinante para alcanzar los objetivos propuestos.

También se ha fortalecido la competencia de **liderazgo en equipos multidisciplinarios**, gestionando el desempeño de más de 70 colaboradores del área comercial mediante subgerencias especializadas, estableciendo metas diferenciales según perfil y promoviendo una cultura de mejora continua.

De igual forma, la **competencia de comunicación organizacional** ha sido clave para alinear a los miembros del equipo en torno a una visión compartida de cumplimiento, facilitando la implementación de nuevos controles sin afectar el clima laboral.

En resumen, este informe no solo evidencia el resultado de un proceso de intervención profesional, sino que también demuestra cómo la formación académica ha brindado herramientas prácticas para gestionar eficientemente personas, recursos, indicadores y procesos, contribuyendo directamente a la sostenibilidad de la rentabilidad en el sector retail.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 7.<sup>a</sup> ed. McGraw-Hill, 2006.
- Chong, A. Y. L., B. Li, E. W. T. Ngai, E. Ch'ng, y F. Lee. «Predicting online product sales via online reviews, sentiments, and promotion strategies: A big data architecture and neural network approach». *International Journal of Operations & Production Management* 41, n.º 5 (2021): 549-76. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0176>.
- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, y Orville C. Walker. *Sales force management*. 7.<sup>a</sup> ed. McGraw-Hill, 2000.
- Deloitte. «Tendencias globales del retail», 2023. <https://www2.deloitte.com/>.
- EY. «Informe sobre la digitalización en el sector retail», 2022. <https://www.ey.com/>.
- Gartner. «Guía estratégica de inteligencia de negocios», 2022. <https://www.gartner.com/>.
- Jobber, David, y Geoffrey Lancaster. *Selling and sales management*. 9.<sup>a</sup> ed. Pearson Education, 2012.
- Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. 12.<sup>a</sup> ed. McGraw-Hill, 2008.


Kotler, Philip, y Kevin Lane Keller. *Dirección de marketing*. 15.<sup>a</sup> ed. Pearson Educación, 2016.

Laudon, Kenneth C., y Jane P. Laudon. *Sistemas de información gerencial*. 14.<sup>a</sup> ed. Pearson Educación, 2020.

Muntean, M. C., y M. C. Muntean. «Impact of business intelligence on decision making in organizations». *Management & Marketing Journal* 20, n.º 1 (2022): 58-66.

Negash, Solomon. «Business intelligence». *Communications of the Association for Information Systems* 13 (2004): 177-95. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01315>.

## ANEXOS



**sunarp**  
Superintendencia Nacional  
de los Registros Públicos  
ZONA REGISTRAL N° IX  
Oficina Registral de LIMA



Código de Verificación:  
81332352  
Publicidad N° 2025 - 1865910  
17/03/2025 18:13:53

REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS  
LIBRO DE SOCIEDADES ANONIMAS

**CERTIFICADO DE VIGENCIA**

El servidor que suscribe, **CERTIFICA:**

Que, en la partida electrónica N° 12502723 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de LIMA, consta registrado y vigente el **nombramiento** a favor de ALARCON GUIZADO, KAREN JUDITH, identificado con DNI. N° 40231523, cuyos datos se precisan a continuación:

**DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL:** HOMECENTERS PERUANOS S.A.  
**LIBRO:** SOCIEDADES ANONIMAS  
**ASIENTO:** C00049  
**CARGO:** APODERADO CLASE 4

**FACULTADES:**

se acordó designar como **APODERADOS CLASE 4** a los señores **KAREN JUDITH ALARCON GUIZADO**, identificado con D.N.I N° 40231523, con las facultades del Régimen de Poderes aprobado por junta del 25/10/2017 inscrito en el asiento C00042 de la Partida de la sociedad.

C00042

(...)-

**B. APROBACIÓN DE RÉGIMEN DE PODERES**

APROBAR EL NUEVO RÉGIMEN DE PODERES DE LA SOCIEDAD, EL CUAL ENTRARÁ EN VIGENCIA A PARTIR DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN DEL PRESENTE ACUERDO EN LA PARTIDA REGISTRAL DE LA SOCIEDAD Y CUYO TEXTO SE TRANSCRIBE A CONTINUACIÓN:

**RÉGIMEN DE PODERES HOMECENTERS PERUANOS S.A.**

**I. TIPOS DE PODERES**

EL RÉGIMEN DE PODERES DE HOMECENTERS PERUANOS S.A. CONTEMPLA SIETE (7) TIPOS DE

PODERES: PODERES TIPO "A": ADMINISTRACIÓN

PODERES TIPO "B": CONTRACTUALES

PODERES TIPO "C": BANCARIOS Y FINANCIEROS

PODERES TIPO "D": PROCESALES

PODERES TIPO "E": LABORALES

PODERES TIPO "F": INMOBILIARIOS

PODERES TIPO "G": COMERCIO EXTERIOR

A CONTINUACIÓN, SE LISTAN LAS FACULTADES COMPRENDIDAS EN CADA UNO DE LOS TIPOS DE PODERES MENCIONADOS:

(...)

**4. PODERES TIPO "D": PROCESALES**

LOS PODERES TIPO D COMPRENDEN LAS FACULTADES SUFICIENTES PARA REALIZAR, ANTE TODA CLASE DE PERSONAS Y ENTIDADES, SEAN PÚBLICAS O PRIVADAS, INCLUYENDO ORGANISMOS CONSTITUCIONALMENTE AUTÓNOMOS Y CUALQUIER TIPO DE AUTORIDADES JUDICIALES, POLÍTICAS, LOS CERTIFICADOS QUE EXTENDEN LAS ORDENAS REGISTRALES Acreditando LA EXISTENCIA O MENEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO AL TIEMPO DE SU EMISION (ART. 140° DEL T.U.O.DEL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PUBLICOS APROBADO POR RESOLUCION N° 135-2013-SUNARP/SN)

LA AUTENTICIDAD DEL PRESENTE DOCUMENTO PODRÁ VERIFICARSE EN LA PÁGINA WEB [HTTP://WWW.SUNARP.GOB.PE/SUNARPWEB/PAGOS/](http://www.sunarp.gob.pe/sunarpweb/pagos/) PUBLICIDAD/CERTIFICADA/VERIFICAR/CERTIFICADO/LEGAL FACES EN EL PLAZO DE 90 DÍAS CALENDARIO CONTINÚE DESDE SU EMISIÓN

REGLAMENTO DEL SERVICIO DE PUBLICIDAD REGISTRAL - ARTÍCULO 91 - DELIMITACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD. EL SERVIDOR RESPONSABLE QUE EXHIBA LA PUBLICIDAD FORMAL NO ASUME RESPONSABILIDAD POR LOS DEFECTOS O LAS INEFFECTIVIDADES DE LOS ASIENTOS REGISTRALES, ÍNDICES AUTOMATIZADOS, Y TÍTULOS PENDIENTES QUE NO CONSTEN EN EL SISTEMA INFORMÁTICO.

Pag. 1 de 8