**ADMINISTRACIÓN DE DATOS II**

**Cátedra: Oscar Christian Martiñera**

Trabajo práctico integrador

1er cuatrimestre de 2021

**Autores:**

Damián Leandro Frutos

Qiyin Li

Pablo Anibal Di Biase

**Índice**

[1. Identificación de la organización 5](#_Toc74696039)

[2. Misión y visión 6](#_Toc74696040)

[Misión [3] 6](#_Toc74696041)

[Visión [3] 6](#_Toc74696042)

[Valores de la organización [3] 6](#_Toc74696043)

[3. Introducción: ¿por qué KM en esta situación? 7](#_Toc74696044)

[4. Descripción de la situación 8](#_Toc74696045)

[Desafíos 8](#_Toc74696046)

[Problemas 8](#_Toc74696047)

[Análisis de causas 8](#_Toc74696048)

[Herramientas de análisis 9](#_Toc74696049)

[• FODA 9](#_Toc74696050)

[• Fuerzas de Porter 9](#_Toc74696051)

[• Cadena de valor 10](#_Toc74696052)

[5. Competencias 12](#_Toc74696053)

[Modelo de competencias 12](#_Toc74696054)

[6. Procesos 16](#_Toc74696055)

[Estructura organizacional de la empresa: organigrama retail 16](#_Toc74696056)

[Organigrama de las gerencias Chile/Argentina/Perú/Colombia 17](#_Toc74696057)

[Mapa de procesos 18](#_Toc74696058)

[Objetivos según el nivel de procesos 18](#_Toc74696059)

[Mejora continua 19](#_Toc74696060)

[Deming 20](#_Toc74696061)

[No conformidad 20](#_Toc74696062)

[Mediciones 20](#_Toc74696063)

[7. Propuesta de mejora 21](#_Toc74696064)

[Tipos de conocimiento/Ciclos de conversión 21](#_Toc74696065)

[Procesos 22](#_Toc74696066)

[8. Desarrollo e implementación de la propuesta de mejora 24](#_Toc74696067)

[Metodología 24](#_Toc74696068)

[Responsabilidades 24](#_Toc74696069)

[Equipos (roles y tareas) 24](#_Toc74696070)

[Plazos 24](#_Toc74696071)

[9. Acciones de soporte y gestión del cambio 25](#_Toc74696072)

[10. Referencias 26](#_Toc74696073)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Historia de revisiones** | | | |
| **Versión** | **Fecha** | **Responsable** | **Observaciones** |
| 0.1 | **03ABR2021** |  | Versión inicial |
| 0.2 | **01MAY2021** |  | Se agrega “Descripción de la situación” |
| 0.3 | **22MAY2021** |  | Se agrega “Competencias” |
| 0.4 | **27MAY2021** |  | Se agrega “Procesos” |
| 0.5 | **29MAY2021** |  | Se agrega “Propuesta de Mejora” |
| 0.6 | **10JUN2021** |  | Se agregan “Cinco fuerzas de Porter” y “Cadena de valor” |

# Identificación de la organización

Falabella inició sus actividades en 1889 como la primera gran sastrería masculina de Chile y recién se expandió notoriamente en 1958, al reconvertirse en una tienda departamental.

Durante los años ochenta, la firma abrió un importante local en el primer centro comercial del Chile, Parque Arauco, y creó CMR, la primera tarjeta de crédito de retail del país.

En la década siguiente potenció negocios complementarios, como agencia de viajes y broker de seguros. También incursionó en otras áreas de retail, como el de mejoramiento del hogar y construcción, a través de una asociación con Home Depot y la posterior fusión con Sodimac.

Al mismo tiempo, la firma inició un proceso de expansión internacional, abriendo tiendas en Argentina y Perú a partir de los años noventa, hasta arribar a Colombia en 2006.

En la actualidad, Falabella es un minorista regional líder en Chile y Perú, con un potencial de crecimiento fuerte en la región (aunque recientemente ha cesado sus actividades en Argentina): en 2021 se espera la apertura de 21 nuevos establecimientos a lo largo de Latinoamérica [1].

La posición de mercado de Falabella se sustenta en la diversificación de sus operaciones en formatos minoristas mayoritariamente no alimentarios y centros comerciales con una estrategia omnicanal, y un canal digital que concentró cerca de 24% de las ventas totales del sector retail en 2020 [2].

Entre sus principales unidades de negocios, encontramos:

* Falabella Retail
* Mejoramiento del hogar (Sodimac)
* Supermercados (Tottus)
* Banco Falabella
* Marketplace (Linio)
* CMR
* Seguros Falabella
* Viajes Falabella

# Misión y visión

## Misión [3]

Hacer posibles las aspiraciones de los clientes, mejorar su calidad de vida y superar sus expectativas a través de una oferta integrada de productos y servicios, potenciada por los beneficios de nuestras tiendas.

## Visión [3]

Ser la empresa de productos y servicios preferida por las personas, generando relaciones sostenibles a partir de:

* Diferenciarnos por nuestra conveniencia, transparencia y simplicidad.
* Atraer, desarrollar y motivar un equipo de excelencia, comprometido, colaborativo y apasionado por los clientes.
* Ser valorados por nuestro aporte a las comunidades en que trabajamos.

## Valores de la organización [3]

* **Transparencia:** para generar relaciones de confianza a largo plazo, sobre la base de la honestidad, el diálogo y el compromiso.
* **Simplicidad:** en la aproximación y promesas hacia nuestros clientes internos y externos, haciendo eficientes y ágiles nuestros procesos, con miras a la competitividad y, por lo tanto, la sostenibilidad de nuestras actividades.
* **Conveniencia:** Ofrecemos productos y servicios pensados en el cliente, que se ajusten a sus necesidades y sus etapas de la vida.

# Introducción: ¿por qué KM en esta situación?

Al ser una empresa principalmente enfocada en el retail, el área de ventas concentra la mayor parte del personal, con una alta rotación. Entonces, resulta necesario establecer un modelo de gestión del conocimiento orientado a crear nuevo conocimiento tácito, para luego convertirlo en conocimiento explícito que pueda ser transferido fácilmente a través de canales formales a las fuerzas de ventas, con el objetivo de mejorar su desempeño profesional.

Un modelo de gestión del conocimiento permite, además, evaluar y mejorar los procesos de capacitación, al clasificar las fuentes del conocimiento y diseñar nuevas estrategias para transmitirlo a cada vendedor, que pueden ser contrastadas con indicadores de productividad y desempeño del empleado.

Finalmente, un modelo de gestión del conocimiento facilita la gestión del talento y las competencias requeridas para el logro de los objetivos de la organización.

Supondremos que, en la actualidad, estos aspectos no se están manejando en forma efectiva, por lo que el flujo de información y conocimiento no rinden con todo su potencial.

# Descripción de la situación

## Desafíos

Debido a la coyuntura epidemiológica, gran parte de las ventas de la firma se realizaron a través de un único marketplace digital para todas las unidades de negocio. Eso provocó numerosos despidos e incluso el cierre de varias tiendas en Argentina. Luego de un pico de ventas del 80% en 2020 a través de los canales digitales, la proporción se ha estabilizado por encima del 50% [4].

El rebote económico ha iniciado en Latinoamérica y ya vislumbra que las ventas offline recobrarán fuerzas, pero e-commerce ha quedado definitivamente consolidado. En este contexto, el mayor desafío en relación a la gestión del conocimiento consiste desarrollar estrategias adecuadas para formar una nueva generación de vendedores que ya no solo competirá con los de otras firmas, sino con el propio canal digital de Falabella, al mismo tiempo que se descubren diversos aspectos sobre estas nuevas formas de venta y distribución.

## Problemas

La capacitación operativa de un recurso ingresante suele traer asociada una pérdida de productividad, pues el capacitador suele ser un empleado con experiencia en el área que estará desviándose de sus actividades normales relacionadas con ventas.

En un contexto de reducción de personal, esta situación es más grave: muchos de los recursos de mayor antigüedad han optado por retiros voluntarios y los jóvenes más prometedores han migrado hacia actividades que les aseguren más ganancias y beneficios. La empresa se ha quedado con una fuerza de ventas de “contingencia” que no es la más adecuada para capacitar a nuevos ingresos y al mismo tiempo competir en el mercado pujante que está llegando.

## Análisis de causas

Utilizamos el método de los “5 Porqués” (5 WHY’S) para determinar la causa raíz del problema:

|  |  |
| --- | --- |
| **Problema a analizar** | ¿Por qué no se cumplen los objetivos de ventas en los canales tradicionales? |
| **W1** | La fuerza de ventas no es lo suficientemente productiva. |
| **W2** | Por un lado, los recursos más experimentados usan parte de su tiempo en capacitar a los más nuevos. Por el otro, no logran adaptarse a un nuevo contexto de mayor competitividad con otros canales de venta. |
| **W3** | Ausencia de medios para el entrenamiento de nuevos recursos y capacitación de los ya presentes. |
| **W4** | No se captura, almacena ni distribuye el conocimiento de los empleados más experimentados y exitosos en ventas, ni de otras fuentes (bibliografía, material fílmico, cursos brindados por especialistas, etc.) |
| **W5** | Ausencia de políticas concretas en relación a la gestión del conocimiento respecto de las fuerzas de ventas. |
| **Resultado del análisis** | Se requerirá entonces de una sólida gestión para capturar, almacenar, depurar, distribuir y evaluar el conocimiento, tanto en los recursos que se han de incorporar, como en los actuales que requieren prepararse para los nuevos desafíos. |

## Herramientas de análisis

### FODA

El análisis FODA de la firma Falabella en relación con la situación de su fuerza de ventas ha sido expresado en la siguiente planilla:



### Fuerzas de Porter

* **Barreras de entrada:** en términos generales, el mercado del retail requiere de economías de escala en cuanto a la adquisición, almacenamiento y distribución de productos. Si le sumamos a esto grandes locales, amplias fuerzas de ventas y de transporte y la disponibilidad de capital para financiación y créditos, es fácil entender que este tipo de negocios requiere de grandes inversiones. En particular, Argentina tiene problemas particulares como la caída del poder adquisitivo de la población, regulaciones fiscales exigentes, elevadas tasas de interés, grandes costos laborales, difíciles negociaciones sindicales, etc. Estos desafíos representan importantes barreras de entrada para nuevos competidores.
* **Productos sustitutos:** prácticamente todos los rubros en los que opera Falabella se enfrentan a sustitutos provenientes, en general, de innovadores productos surgidos de la web:
  + La experiencia de compra en las grandes tiendas de Falabella tiene como sustituto las ya no tan novedosas formas de compra en línea: MercadoLibre, OLX, sitios de compras de entidades bancarias (por ejemplo: ICBC Mall) e incluso el propio marketplace de Falabella (Linio).
  + CMR y el Banco Falabella tienen como sustitutos productos virtuales como Ualá, Mercado Pago y Mercado Crédito, Brubank, Invertir Online, criptomonedas, etc.
  + Seguros Falabella tiene como sustitutos Iúnigo, Compara en case, etc.
  + Viajes Falabella tiene como sustitutos Booking.com, Hotels.com, AirBnB, etc.
* **Poder de negociación de los compradores:** dado que los clientes de Falabella en general son consumidores finales, no se espera que estos tengan poder de negociación. Sin embargo, en un mercado tan competitivo, Falabella intenta fidelizar a sus clientes mediante promociones, facilidades de pago y crédito que ofrece principalmente via su tarjeta CMR.
* **Poder de negociación de los proveedores:** Falabella maneja grandes volúmenes de productos, muchos de los cuales son de marcas propias o de proveedores poco conocidos. Por supuesto, hay marcas reconocidas (particularmente en el rubro de electrónica y electrodomésticos), pero al haber tanta variedad dentro de sus grandes locales, los proveedores suelen estar mucho más interesados en tener presencia que en su poder de negociación. La única excepción son ciertas marcas muy particulares que poseen locales propios: Apple, Samsung, Nespresso, etc.
* **Entorno competitivo:** el mercado de retail es muy competitivo y con varios jugadores grandes. Los productos y las promociones que brindan las distintas firmas suelen mas o menos las mismas, por lo que el crecimiento depende de muy costosas campañas de marketing y fidelización.

Si al análisis anterior le sumamos el hecho de que las barreras de salida son débiles (puesto que los costos fijos en Argentina son muy grandes en termino de impuestos y cargas laborales, y el estado no tiene una actitud particularmente favorable a las grandes firmas y mucho menos a las internacionales), debemos esperar que los rendimientos sean bajos y riesgosos. Esta idea es consistente con la crisis que ha atravesado la firma en nuestro país durante los últimos años.

### Cadena de valor

* Actividades primarias:
  + **Logística de entrada:** la empresa cuenta con grandes depósitos adecuados para el almacenamiento de diversos tipos de mercaderías y controles de stock en línea en que permiten conocer la disponibilidad de productos en locales y depósitos principales.
  + **Operaciones:** principalmente orientadas a la organización de exposición de productos por áreas temáticas y al soporte del canal de venta digital. Falabella se caracteriza por generar múltiples tiendas dentro de un único local, bridando una experiencia de compra variada.
  + **Logística de salida:** compra presencial con retiro de productos en las múltiples cajas disponibles en toda la tienda. Envíos a domicilio para los compras telefónica u online. Falabella fue una las primeras empresas sudamericanas en ofrecer compra online con retiro en sucursal (Click & Collect).
  + **Marketing y ventas:** Falabella realiza importantes campañas de marketing, en particular ligadas a los lanzamientos de moda para las distintas temporadas del año. Además, realiza promociones y brinda facilidades de pago y créditos a través su tarjeta CMR y el Banco Falabella.
  + **Servicios:** todos los productos se pueden devolver dentro de los 10 días corridos siempre y cuando conserven su empaque original y estén sin uso. Opcionalmente se pueden adquirir garantías extendidas que aplican superada la garantía del fabricante.
* Actividades de soporte:

* + **Compras:** Falabella posee un portal de licitaciones electrónicas para todos sus proveedores que evalúa, entre otros aspectos, los niveles de responsabilidad social empresarial de los oferentes. En tal sentido, Falabella es el primer retail sudamericano en formar parte de SEDEX, una red de empresas y proveedores que respetan los más altos estándares en derechos laborales.
  + **Desarrollo de tecnología:** Falabella ha venido avanzando en el e-commerce desde mediados de la década pasada. Pioneros del Click & Collect (compra online y retiro en sucursal), la firma ha implementado diversas tecnologías de venta y distribución a lo largo del tiempo, por lo que ha sido reconocida varias veces en el ranking Best Place to Innovate. En la actualidad ha desarrollado las aplicaciones Fazil (servicio de compras) y Fpay (servicio de pago QR precargable).
  + **Administración de recursos humanos:** Falabella posee amplia experiencia en la administración de recursos humanos, el bienestar de sus empleados y el respeto de los derechos laborales. Además, cuenta con múltiples programas de capacitación para sus empleados. La transición a hacia el predominio del canal digital durante la pandemia de Covid-19 ha sido manejada correctamente en lo que respecta a los recursos humanos, siendo la perdida de conocimiento y talento de las fuerzas de ventas del canal tradicional el único problema notorio.
  + **Infraestructura de la organización:** Falabella se caracteriza por una fuerte política de expansión física en Sudamérica, aunque en la actualidad predomina el desarrollo de los canales digitales. Por ejemplo, para el periodo 2021, la firma ha planificado una inversión de US$303 millones en tecnologías, US$140 millones en logísticas y US$110 millones en la apertura de tiendas en Perú, México y Chile.

# Competencias

Con el fin de determinar un modelo de competencias para la fuerza de ventas de la firma, se desarrolla un estudio donde se recolectan datos provenientes de cuatro fuentes:

* **Encuestas de competencias a supervisores:** su objetivo es identificar cuáles son las principales competencias necesaria para un vendedor desde la óptica de sus supervisores.
* **Entrevistas de incidentes críticos con vendedores:** tienen por objetivo identificar las competencias dominantes en los vendedores de mejor desempeño (de acuerdo al actual ranking interno de ventas de Falabella y a los objetivos asignados) versus las de un grupo control formado por los vendedores de menor desempeño.
* **Evaluación de competencias:** en base a las competencias determinadas en los dos puntos anteriores, los supervisores evaluarán a los vendedores indicando en que nivel se encuentran respecto de las mismas.
* **Ranking de ventas:** cuotas de ventas por monto y cantidad en un periodo específico.

Finalmente se establecen correlaciones entre las evaluaciones y el ranking de ventas para poder determinar las competencias críticas requeridas para un desempeño exitoso de los vendedores.

## Modelo de competencias

Una vez completado el estudio anteriormente indicado, se determina el siguiente modelo de competencias críticas para la fuerza de ventas:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Competencia / Nivel** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Orientación a los resultados |  | T | J, SS | S |
| Adaptación al cambio e iniciativa |  | T, J | SS, S |  |
| Confianza en sí mismo | T | J | SS | S |
| Persuasión | T | J | SS, S |  |
| Visión del conjunto | T | J, SS, S |  |  |
| Trabajo en equipo |  | T | J, SS | S |
| Razonamiento analítico |  | T, J | SS, S |  |
| Conocimiento técnico |  | T, J, SS | S |  |

Referencias: T (trainee), J (Junior), SS (Semi Senior), S (Senior)

Descripción de las competencias por niveles:

|  |  |
| --- | --- |
| **Orientación a los resultados** | |
| Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. | |
| **Nivel** | **Descripción** |
| 1 | No requiere/posee la competencia descripta. |
| 2 | Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización. |
| 3 | Establece sus objetivos en busca del beneficio del negocio. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de sus recursos y considerando todas las variables. |
| 4 | Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados y se preocupa por los objetivos globales. Aporta soluciones de alto valor agregado. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Adaptación al cambio e iniciativa** | |
| Predisposición a actuar de forma proactiva. Tolerancia a cambios de contexto y/o metodologías. Actitud innovadora. | |
| **Nivel** | **Descripción** |
| 1 | No requiere/posee la competencia descripta. |
| 2 | Actua en forma decida durante una crisis. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema. |
| 3 | Se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |
| 4 | Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Es promotor del cambio y de ideas innovadoras. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Confianza en sí mismo** | |
| Convencimiento de la propia capacidad para llevar a cabo una tarea exitosamente. Incluye abordar nuevos y crecientes retos con optimismo. | |
| **Nivel** | **Descripción** |
| 1 | No requiere/posee la competencia descripta. |
| 2 | Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo con compañeros. |
| 3 | Busca nuevas responsabilidades. No teme manifestar desacuerdo con sus superiores o clientes, presentando su posición en forma clara y segura. |
| 4 | Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza, pero con respeto. Se ofrece para tareas desafiantes y asume riesgos al realizarlas. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Persuasión** | |
| Implica la intención de influenciar a otros para que ayuden a alcanzar objetivos propios. | |
| **Nivel** | **Descripción** |
| 1 | No requiere/posee la competencia descripta. |
| 2 | Utiliza una única acción para persuadir en base a argumentos previamente elaborados. |
| 3 | Calcula el impacto de las palabras o acciones, adaptando los argumentos para atraer la atención de los demás. |
| 4 | Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Visión del conjunto** | |
| Capacidad para comprender las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras. Habilidad de identificar personas y eventos que puedan ser influyentes sobre una organización. | |
| **Nivel** | **Descripción** |
| 1 | No requiere/posee la competencia descripta. |
| 2 | Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería. |
| 3 | Comprende y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro. |
| 4 | Comprende las razones que motivan determinados comportamientos, y los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Trabajo en equipo** | |
| Propiciar una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés personal | |
| **Nivel** | **Descripción** |
| 1 | No requiere/posee la competencia descripta. |
| 2 | Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse. |
| 3 | Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros. |
| 4 | Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Razonamiento analítico** | |
| Capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones. | |
| **Nivel** | **Descripción** |
| 1 | No requiere/posee la competencia descripta. |
| 2 | Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia. |
| 3 | Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas. |
| 4 | Desagrega un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Conocimiento técnico** | |
| Capacidad de conocer en detalle los productos y servicios, evaluando como estos se adaptan a las necesidades del cliente. | |
| **Nivel** | **Descripción** |
| 1 | No requiere/posee la competencia descripta. |
| 2 | Investiga y se mantiene informado sobre los productos y servicios existentes, conciendo las ventajas que cada uno ofrece. |
| 3 | Es referente de un producto, servicio o linea. |
| 4 | Conoce tanto los productos y servicios que puede ser consultado para en relación a segmentación de públicos y posibles mejoras. |

# Procesos

## Estructura organizacional de la empresa: organigrama retail

Diagrama

Descripción generada automáticamente

## Organigrama de las gerencias Chile/Argentina/Perú/Colombia

Diagrama

Descripción generada automáticamente

## Mapa de procesos

Diagrama

Descripción generada automáticamente

## Objetivos según el nivel de procesos

Diagrama

Descripción generada automáticamente

## Mejora continua

Uno de los pilares de la organización para definir los planes de acción respecto a la mejora continua en cuanto a la relación con los clientes ha sido medir la satisfacción de los clientes mediante el programa NPS (Net Promoter Score). Este programa es una metodología de mejora continua que está compuesta de los siguiente elementos:

* Medir la disposición del cliente a recomendar a Falabella cada vez que interactúa con la organización.
* Indagar con el cliente las razones de ese nivel de recomendación.
* Diseñar soluciones de fondo para mejorar la percepción de los clientes.

NPS se aplica en todos los puntos de contacto con los clientes, tanto a nivel de procesos como de canales. Durante los últimos años se alcanzó la implementación del programa NPS en la mayoría de las unidades de negocio, detectando los siguientes hallazgos y definiendo por consiguiente los planes de mejora continua:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Unidad de Negocio** | **Hallazgos NPS** | **Iniciativas Implementadas** |
| Falabella Retail Chile | * Falta de Stock de plásticos en sucursales * Reclamos por programa de canje | * Mejora en el abastecimiento de plásticos en las sucursales * Seguimiento quincenal con el equipo de canje de puntos * Centralización de la atención de clientes detractores y sistematización bajo una codificación estándar. |
| Falabella Retail Argentina | * Molestia por límite de crédito * Problemas con el resumen | * Dos incrementos masivos de crédito * Llamados proactivos a clientes que presentaron errores en la dirección. * Llamados proactivos a clientes con estado de cuentas próximos a vencer para validar recepción del documento |

## Deming

Mediante el programa NPS se han definido los procedimientos para implementar el ciclo de Deming:

* Planificar
* Hacer
* Actuar
* Verificar

De los resultados que genera el Net Promoter Score se detectan las principales oportunidades de mejora respecto a los índices de satisfacción al cliente y se definen los planes de acción los cuales son implementados y auditados por la gerencia de Servicio al Cliente.

## No conformidad

Para la detección de no conformidades en la organización existen una serie de indicadores que se miden con una frecuencia determinada. Cada indicador tiene un valor objetivo con el cual se detectan las no conformidades.

## Mediciones

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicador** | **Área** |
| Porcentaje de satisfacción de los empleados | Recursos Humanos |
| Porcentaje de capacitaciones aprobadas | Recursos Humanos |
| Porcentaje de participación del mercado | Gerencia Comercial |
| Porcentaje de clientes satisfechos | Servicio al Cliente |
| Porcentaje de nuevos clientes | Gerencia Comercial |
| Disminución de tiempos de atención al cliente | Servicio al Cliente |

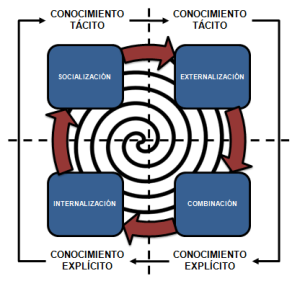
# Propuesta de mejora

## Tipos de conocimiento/Ciclos de conversión

El modelo de conocimiento de Nonaka distingue entre dos tipos de conocimiento:

* **Explícito:** formal, sistemático y de fácil comunicación. Es el tipo de conocimiento que puede acumular con mayor facilidad las organizaciones.
* **Tácito:** basado en los valores, creencias y experiencias personales. Difícil de comunicar.

En dicho modelo la creación de nuevo conocimiento ocurre como resultado del proceso de conversión, en el cuál cada uno de los dos tipos se retroalimenta mutuamente:



Para cada uno de las etapas de este ciclo se deben aplicar distintas estrategias:

1. **Socialización:** se fomenta el trabajo en equipo y, en la medida de lo posible, el diálogo entre los vendedores, valorando la actitud de compartir experiencias e información sobre el trabajo que se realiza en forma diaria.
2. **Exteriorización:** se recopila el conocimiento de los vendedores a través de encuestas, foros de preguntas y respuestas, y entrevistas para luego procesarlo, resumirlo y presentarlo a través herramientas visuales en capacitaciones grupales.
3. **Combinación:** el conocimiento exteriorizado es incorporarlo a todo tipo documentación en relación a programas, capacitaciones, buenas prácticas, “job aids”, etc. En este punto, las plataformas de e-learning y las herramientas de colaboración en línea resultan especialmente útiles para distribuir todo este conocimiento combinado.
4. **Interiorización:** la realización de workshops, clínicas e incluso juegos sobre la temática de ventas permite que los participantes internalicen el conocimiento explícito que allí aplican generando nuevas experiencias propias que reiniciarán el ciclo.

## Procesos

Se propone implementar las etapas del ciclo anteriormente descripto de la siguiente manera:

* **Socialización:** al trabaja por comisión, el personal de ventas suele desarrollar actitudes individualistas, por lo que la colaboración y el compartir conocimiento requiere de múltiples incentivos:
  + *Premios económicos y/o en mercadería:* basados en nominaciones de pares y superiores con el objetivo de recompensar actitudes positivas a nivel grupal.
  + *Espacios de socialización:* donde los vendedores puedan compartir informalmente experiencias de trabajo. Puede incluir o no a proveedores. Ejemplos: capacitaciones específicas de productos, team building, coffee break por grupos, etc.
* **Exteriorización:** se propone implementar herramientas que permitan plasmar diversas dudas, ideas y experiencias en torno al trabajo que realiza el personal, de modo que estas puedan ser recopiladas, estructuradas y convertidas en información útil y de fácil acceso para toda la fuerza de ventas:
  + *Bases de datos de lecciones aprendidas (lessons learned):* son repositorios que permiten capturar, almacenar y administrar las experiencias en diversas situaciones de trabajo de los empleados. Suelen emplear criterios de categorización que facilitan la posterior búsqueda de información.
  + *Grupos de conversación en línea:* suelen ser mucho más ágiles y variados que las bases de datos de lecciones aprendidas, por lo que en general gozan de mayores niveles de participación. Tienen como contra que el conocimiento vertido suele estar poco o nada estructurado por lo que se dificulta más su captura.
* **Combinación:** esta etapa reúne los esfuerzos más típicos de capacitación y colaboración.
  + *Capacitaciones presenciales:* buscan promover el desarrollo del trabajo en equipo, la gestión de conflictos y las capacidades de liderazgo.
  + *Plataforma E-Learning:* donde se comparten capacitaciones online e información sobre procesos de la compañía. Permite alinear al personal con los objetivos estratégicos de la firma.
  + *Programa de Trainees:* específico para los gerentes de ventas y jefes de servicios al cliente, combinando el entretenimiento con la experiencia cotidiana.
  + *Plataforma de colaboración en línea:* permite compartir recursos entre diversos grupos de empleados.
* **Interiorización:** 
  + *Workshops:* reuniones presenciales donde los participantes tratan temas particulares en forma práctica, ya sea realizando una serie de pruebas o simulando (juegos de rol) diversas situaciones de la vida laboral.
  + *Gamificación:* utilización de juegos didácticos en linea que fomentan la rápida internalización de conceptos.

# Desarrollo e implementación de la propuesta de mejora

## Metodología

Inversión directa sobre las plataformas de tecnologías, e-commerce, marketplace, y logística.

El plan presentado pone el foco en acelerar la creación de falabella.com en términos de una plataforma única y consolidadora de tráfico y surtido, junto con el desarrollo de nuevas y mejores funcionalidades en nuestras apps de retail y financiera.

El plan también contempla un refuerzo de sus capacidades logísticas que le permitan sostener el crecimiento de e-commerce. Para ello, desarrollará proyectos tecnológicos para acortar los tiempos de entrega a 48 horas, atender oportunamente los requerimientos de los clientes, e incrementar la visibilidad y trazabilidad.

## Responsabilidades

La gerencia local estará a cargo del despliegue del proyecto.

## Equipos (roles y tareas)

PM: Encargado de llevar el proyecto adelante

Analista financiero: Verifica la viabilidad de los costos, y audita el despliegue.

Analista de implementación de tecnologías: Identifica las tecnologías a implementar.

Ingeniero en logística: Organiza las compras, el almacenamiento, la distribución, de los bienes.

Diseñador UX/UI: Analiza la mejor forma para crear una cadena de valor con la mejor experiencia posible para el usuario final.

Desarrolladores: A cargo de mejorar las plataformas, mantenerlas, y depurarlas.

## Plazos

Inicio - marzo 2021

Finalización de la implementación - diciembre 2021

# Acciones de soporte y gestión del cambio

Debido a la coyuntura ya explicada anteriormente, la estrategia de ventas enfocada en tiendas tradicionales se vio perjudicada por las sucesivas restricciones de circulación de la población, por lo que tardíamente la empresa enfocó sus inversiones en optimizar sus canales de venta a través de internet.

Este ha sido entonces un cambio radical en la estrategia de la organización. Dicho cambio exige entonces una readecuación de sus capacidades y por lo tanto la necesidad de gestionar el cambio de la compañía.  
  
Para poder gestionar el cambio de forma adecuada se deberán tener en cuenta los siguientes elementos:

* Sentido de urgencia: Se debe comunicar correctamente a todos los actores involucrados el sentido de urgencia por el cual la organización debe implementar los cambios. Si este sentido de urgencia no se percibe adecuadamente, puede ser un motivo de fracaso.
* Coalición conductora: Para que el proceso de cambio pueda realizarse exitosamente y se obtenga el compromiso de todas las gerencias, será necesario persuadir e integrar a todos en este proceso de tal forma que se obtenga una participación general sin que nadie se sienta excluido.
* Comunicar correctamente a toda la empresa los nuevos objetivos propuestos.
* Obstáculos: Es muy probable que encontremos obstáculos dentro de la organización que generen resistencia ante el cambio. Esta resistencia puede ser explícita, o bien, la falta de compromiso en algunos casos puede considerarse también como resistencia. Dentro de estos obstáculos, será necesario identificar aquellos que sean realmente críticos para la implementación del cambio.
* Consolidar los cambios: esto permitirá una vez alcanzados el objetivos que no se pierdan en el tiempo.

Como bien sabemos, el proceso de cambio será exitoso si existe compromiso activo de todos los participantes, para ello será necesario implementar los siguientes conceptos:

* Respecto por las personas y apertura: Todos los actores que intervengan en el proceso de cambio deben sentirse respetados y deben existir espacios donde puedan participar o expresar sus perspectivas si fuera necesario.
* Confianza: Debe construirse un clima laboral saludable donde las dificultades puedan ser resueltas en equipo.
* Igualdad de poder: no hacer foco en las jerarquías
* Confrontación: Los problemas deben poder ser afrontados y no escondidos.
* Participación: Lograr que las personas se involucren en las decisiones hará que se sientan más comprometidos con las tareas por realizar.

En base a lo anteriormente indicado, se definen las siguientes acciones a realizar:

* Retroalimentación por encuesta: Resulta una herramienta muy útil para identificar discrepancias y poder resolverlas adecuadamente. Estas encuestas deben estar abiertas dentro de la organización, aunque será útil que participe el gerente de cada unidad de negocio y sus subalternos. El objetivo es que las respuestas ayuden a resolver en equipo los problemas existentes.
* Formación de equipos: La tendencia actual es que se formen equipos multifuncionales los cuales logran realizar el trabajo de forma más productiva pero también ayuda a crear confianza mutua.
* Desarrollo intergrupal: Es una forma de minimizar los prejuicios y perspectivas negativas que muchas veces dentro de la organización tienen unas áreas con otras. Para ello se realizarán reuniones frecuentes con un integrante de cada área para que puedan aportar sus percepciones y con ello encontrar puntos en común.
* Indagación apreciativa: Debido a la alta rotación del personal tecnológico, será necesario implementar acciones de indagación apreciativa para retener personal de TI. Esto implica hacer foco no en los problemas sino en reforzar aquellos elementos que los empleados creen que la organización cuenta como ventaja y reforzar esa idea, con el propósito de construir una visión optimista hacia el futuro y que el personal pueda sentir entusiasmo de pertenecer a la empresa.

# Referencias

* + - 1. <https://www.europapress.es/economia/noticia-falabella-inaugurara-21-nuevas-tiendas-latinoamerica-largo-2021-20210428125959.html>
      2. <https://www.fitchratings.com/research/es/corporate-finance/falabella-sa-27-04-2021>
      3. <https://www.cmrfalabella.com/b2cfapr/CMRCORP/grafica/imgs/CL/rse2015_resumen.pdf>
      4. <https://www.america-retail.com/argentina/presidente-de-falabella-no-estabamos-preparados-para-un-mundo-full-digital-2/>
      5. <http://q4live.s22.clientfiles.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/351912490/files/doc_news/spanish/2019/Plan-de-inversiones-2019-2022_VF.pdf>
      6. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/el-plan-de-falabella-para-2021-casi-us800m-de-inversion-con-el-foco>