



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Uso de KPI’s de gestión en el área de proceso de ventas de una e- commerce de capital peruano en el año 2021”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

PRESENTADO POR:

ADREANA MARÍA MAURIZ CORNEJO

ASESOR:

Mg. ROXANA ALEXANDRA ALBARRACÍN APARICIO

LIMA- PERÚ

2021

“USO DE KPI’S DE GESTIÓN EN
EL ÁREA DE PROCESO DE
VENTAS DE UNA E-COMMERCE
DE CAPITAL PERUANO EN EL
AÑO 2021”

MIEMBROS DEL JURADO

JORGE CERNA

CARLOS ROMERO

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi madre, que, pese a las dificultades, me enseñó a afrontarlas con buen ánimo y, sobre todo, a levantarme y seguir, porque es ella una guerrera.

A mi abuelita, que me cuida desde siempre, así no se encuentre físicamente conmigo.

A mi papá Beto, por su apoyo incondicional y a mis dos hijitas, Coshka y Arya por llenarme de alegría en esos días en los que solo había cansancio.

AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la Escuela ISIL, en especial a dos: al Mg. John Cano, porque gracias a él, su conocimiento y exigencia, descubrí (a profundidad) el mundo de la innovación. A mi asesora Mg. Roxana Albarracín, por estar siempre presente, por su paciencia casi, casi infinita y, sobre todo, por apoyarme no solo con su conocimiento en la presente investigación, que no hubiera sido posible sin su tutoría.

A Ani, por darme ánimos constantemente y por estar presente durante todo este proceso. Por último, a la música, porque siempre fue (y será) la mejor compañía.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	III
Agradecimiento	IV
INDICE	V
RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN	9
I. Información General	10
1.1. Título del Proyecto.....	10
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario	10
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada	10
1.4. Localización o alcance de la solución	11
II. Descripción de la investigación aplicada o innovación	12
2.1. Justificación	12
2.2. Marco referencial.....	13
2.2.1. Antecedentes.....	13
2.2.2. Marco teórico	15
2.3. Población y muestra	27
2.4. Técnica de recolección de datos	28
III. Resultados Obtenidos	29
IV. Estimación del costo del proyecto	43
4.1. Estimación de costos para la investigación e implementación del proyecto de innovación	43
V. Desarrollo de la propuesta de innovación	44
5.1. Alcance esperado	44
5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio o forma de comercialización innovadora	44
5.3. Descripción de la propuesta de innovación	44
5.3.1. Diagnóstico situacional	45

• Antecedentes de la empresa	45
• Información básica de la empresa	46
• Descripción de actividades y/o procesos.....	47
5.4. Procedimiento para la propuesta de mejora	47
5.4.1. Planteamiento de matriz FODA/MEFI/MEFE	48
5.4.2. Desarrollo del proyecto de innovación	48
• Elemento 1	49
• Elemento 2	50
• Elemento 3	50
• Elemento 4	50
• Elemento 5	51
• Elemento 6	53
• Elemento 7	53
5.5. Impacto de la propuesta de investigación.....	57
• Impacto económico	57
• Impacto social.....	58
• Impacto Ambiental.....	58
VI. Conclusiones y recomendaciones	59
VII. Referencias	61
7.1. Fuentes de información	61
7.2. Anexos.....	64
7.2.1. Matriz de consistencia	64
7.2.2. Instrumentos de recolección de datos	65
7.2.3. Validación de expertos si aplica.....	66
7.2.4. ÍNDICE DE FIGURAS.....	71

RESUMEN

Posiblemente, se ha oído hablar sobre “KPI’s” o “indicadores”, pero ¿todas las empresas utilizan o deberían utilizar esta herramienta? Comúnmente, los nuevos negocios o pequeñas empresas, inician sus operaciones con un solo objetivo: generar utilidades, sin embargo, con la experiencia, es necesaria la implementación de herramientas que ayuden a la gestión de la organización y que, sobre todo, den visibilidad sobre estado actual de la misma. Es por eso, que la presente investigación busca demostrar la importancia y la relación que existe entre los indicadores de gestión respecto al proceso de ventas de una e-commerce peruana, mediante una metodología aplicada, que busca no solo proponer, sino también implementar indicadores y mejorar procesos, acorde a los objetivos de la organización. Acorde a los resultados obtenidos, se puede concluir que, esta herramienta es la base de toda gestión que quiera ser mejorada o medida, así mismo, está ligada directamente a los objetivos generales y específicos de la e-commerce, ya que, sin kpi’s, tener un análisis del resultado de objetivos sería, prácticamente un juego de azar.

Palabras clave: Procesos, indicadores, kpi’s, ventas, objetivos.

ABSTRACT

Probably you have heard about KPI's or indicators, but do all companies use or should use this tool? Commonly, new businesses or small companies start their operations with a single objective: to generate profits. However, after a while, companies realize it is necessary to implement tools that help the management of the organization and, above all, give visibility on the current state of it. That is why this research seeks to demonstrate the importance and the relationship between management indicators according to the sales process of a Peruvian e-commerce, through an applied methodology, which seeks not only to propose, but also to implement indicators and improve processes to the objectives of the organization. According to the results obtained, it can be concluded that this tool is helpful to any process that wants to be improve. It is also directly linked to the general and specific objectives of the e-commerce, since, without KPI's, having an analysis of the results of the objectives would be practically a game of chance.

Key words: Processes, indicators, kpi's, sales, objectives.

INTRODUCCIÓN

“Lo que no se define, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar y lo que no se mejora, se degrada siempre” – Lord Kelvin. ¿Cuántas veces hemos escuchado frases similares, haciendo alusión a los indicadores? Pues, los indicadores de gestión o KPI's han sido usados desde tiempos remotos. En el siglo III, los emperadores de la dinastía Wei (China, 221-265AD) ponderaban el desempeño de los miembros oficiales de sus familias, tenían a un calificador imperial, quien anotaba el comportamiento de ciertos guerreros y empleados claves que servían al linaje real (Aguilar, 2020). Hoy en día, dicha herramienta, es utilizada en (casi) todas las áreas de las organizaciones con el fin de tener una visión mucho más clara de la situación actual de la empresa y así poder crear estrategias que conlleven al alcance eficaz y eficiente de los objetivos propuestos. La presente investigación busca demostrar la importancia del uso de kpi's de gestión dentro de una e-commerce de capital peruano; esta está compuesta por seis apartados. En el primero, se encuentra la información general del proyecto, en el segundo se describe el tipo de investigación, justificación, marco referencial, población y muestra, además de la técnica de recolección de datos; en el tercer apartado se mostrarán los resultados obtenidos, en el punto cuarto, se detalla la estimación del costo del proyecto; en el quinto apartado se encuentra el detalle del desarrollo de la propuesta de innovación, procedimiento de mejora, impacto de la investigación, etc. y por último, en el sexto apartado se encuentran las referencias, tanto como fuentes de información, como anexos, etc. que sirvieron de fuente informativa para nutrir la presente investigación.

I. Información General:

1.1. Título del Proyecto

“Importancia del uso de KPI's de gestión en el área de proceso de venta de una e-commerce peruana en el año 2021”

1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

Línea de investigación: Diseño de Dashboard de Indicadores & Mejora de Procesos y Operaciones.

La presente investigación está orientada al diseño e implementación de herramientas (indicadores de gestión) que permitirán rediseñar o mejorar el proceso de ventas de una e-commerce, buscando resultados que reflejen la importancia de la implementación de kpi's de gestión.

1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación aplicada:

Actualmente, las e-commerce o "empresas digitales" han ganado terreno en el mundo entero, sobre todo en el contexto actual de la pandemia, ya que, muchas personas realizan compras desde sus dispositivos electrónicos (laptops, tablets, smartphones) en la comodidad de su hogar, con el fin de evitar posibles contagios. Según la Cámara de Comercio de Lima, el 23% de los peruanos realizan compras por internet, en lugar de ir a una tienda física (Barranzuela, 2021). En el artículo “Comercio electrónico en Perú: “La Guía más completa del mercado” (Tejada, 2021) , se menciona lo siguiente: “la penetración de compradores online en el Perú pasó del 18.6% (6 millones) en el 2019 a 36.1% (11.8 millones) al cierre del año pasado”

Es así que la e-commerce investigada fue creada con el objetivo de brindar productos de calidad ligados a una atención a la cliente personalizada, con flexibilidad de turnos, líder en precios, etc. pero detrás de cada venta existe una cadena de procedimientos que hace que el proceso de venta sea eficiente. Si bien la propuesta de esta e-commerce es innovadora, hay ciertos puntos que mejorar en el proceso, deficiencias que no han salido a la luz en su debido momento por falta de visibilidad, las cuales han perjudicado en reiteradas ocasiones a la operación del negocio, traduciéndose en quejas de clientes o demoras en las entregas, entre otros. No existen objetivos comerciales definidos o de alguna estrategia para captar y fidelizar clientes.

Alguna vez hemos escuchado "lo que no se mide, no se controla y lo que no se controla no se mejora" y automáticamente podemos asociar esa frase al uso de los indicadores de gestión y su importancia, es por eso que se busca demostrar con esta investigación, cuán útil y necesaria es la implementación de estas herramientas en una empresa de e-commerce peruana dedicada a la venta B2C de productos masivos (abarrotes, frutas, etc.)."

1.4. Localización o alcance de la solución

La investigación se llevará a cabo en una e-commerce (dark store) de capital peruano. Este estudio busca demostrar la importancia del uso de indicadores de desempeño en el área de ventas, de esta forma, estas herramientas ayudarán a dicha área a tener visibilidad de las estadísticas y poder identificar las oportunidades de mejora a través de la implementación de estrategias.

El objetivo general de la investigación es determinar la importancia del uso de KPI's de gestión en el proceso de venta de una e-commerce.

II. Descripción de la investigación aplicada o innovación

2.1. Justificación

La presente investigación busca aplicar la teoría básica de la administración: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, además de identificar oportunidades de mejora, analizar y proponer soluciones a problemas tales como: disminución en ventas, rentabilidad, tiempos de entrega, etc.

Cuenta también con una justificación de tipo teórica pues se utilizarán técnicas de investigación tales como observación directa, levantamiento de información pertinente y completa para el análisis del proceso de venta. Así como también, de tipo práctica pues, busca poner ejecutar la teoría y demostrar la importancia del uso de KPI's, además de encontrar soluciones en las deficiencias encontradas en el proceso de ventas (objetivos, estrategia, etc.).

Además, cuenta con una justificación social debido a que busca mejorar el ambiente laboral en las condiciones de la organización, generando altas ventas lo que, progresivamente, dará oportunidades de trabajo gracias a la necesidad de expansión de la e-commerce.

Finalmente tiene una justificación económica pues, busca incrementar las ventas de una e-commerce y, también la búsqueda de oportunidades de mejora en el proceso de venta de la organización.

2.2. Marco referencial

2.2.1. Antecedentes de la investigación

Amaya, Á. (2020). En su ensayo de título “Importancia De Los Kpis En El Desarrollo De Los Objetivos De Calidad”, cuyo objetivo fue demostrar la importancia de los indicadores de gestión y su aporte en el desarrollo de la calidad de las empresas colombianas; respecto a la metodología utilizada, fue aplicada, ya que nos muestra el uso e implementación de KPI’s a modo herramientas que ayuden a generar estrategias en las organizaciones. Amaya concluye que, es necesaria la implementación de indicadores de gestión desde el proceso más básico de la organización hasta llegar a la alta gerencia, con eso se busca no dejar ningún detalle suelto para la medición que permita mejorar.

Erazo, E. (2017). En su tesis titulada “Análisis y definición de los elementos de gestión del rendimiento del departamento comercial de una empresa del sector marítimo internacional”, cuyo objetivo fue analizar, definir y diseñar los objetivos estratégicos del departamento comercial de una empresa Transitoria de la Comunidad Valenciana (España) y los planes de acción de esta. La metodología usada fue explicativa, donde se realizó un análisis y revisión de la Empresa y sus servicios, identificación de los KPIs a aplicar para el Departamento Comercial de la empresa analizada, recogida de datos históricos utilizados para los KPIs propuestos para la empresa, análisis de “Causa-Efecto” a través de los resultados obtenidos en la Matriz de correlación y, por último, definición de objetivos estratégico y planes de acción a aplicar. Los resultados mostraron que existe una

fuerte correlación entre el “envío de ofertas a tiempo” (causa) y el “porcentaje de clientes prospecto” (efecto) así también una correlación entre “reuniones mensuales” (causa) y el “cumplimiento de la agenda mensual” (efecto).

Rodríguez, J. (2019). En su trabajo fin de máster titulado “Indicadores clave de proceso (KPIS) y generador de reportes para integración sistemas CBTC” en España, cuyo objetivo fue simplificar la creación de reportes diarios, facilitar el proceso de supervisión y la automatización de la creación de indicadores de procesos. La metodología aplicada fue explicativa, basándose en la aplicación de nuevos indicadores en procesos pre existentes, donde se concluyó que el impacto de estas herramientas fue positivo, ya que tuvo como resultado un aumento del 40% de productividad sin inversión material alguna, además del aumento de competitividad.

2.2.2. Marco teórico

El presente marco teórico se basa en conceptos propios de la administración, marketing y logística de forma que se plantee un análisis estratégico de la e-commerce para reestructurar el proceso de ventas.

KPI's de gestión

Los indicadores son herramientas de gestión que brindan visibilidad del desempeño o condición determinada de un proceso, a fin de crear estrategias para el alcance de ciertos objetivos acorde a los resultados obtenidos.

Esta herramienta presenta ciertas consideraciones como, por ejemplo: a) la medición a realizar necesita ser comparada con

alguna data referencial, b) responsable de accionar ante los resultados obtenidos, c) es necesario definir qué tipo de muestra se utilizará en la medición, d) establecer periodicidad de la medición, etc.) asegurarse que la data utilizada para la medición haya sido obtenida de un sistema confiable. (García & Ediciones, 2008, p.15)

Los indicadores de gestión suelen clasificarse en: A) Eficacia, qué tal cerca estamos del objetivo propuesto; B) Eficiencia, mide qué tan bien se aprovechan los recursos de la organización en relación al objetivo propuesto.

Tipos de indicadores

Por medición, pueden ser: A) Cuantitativos, son medidas cuantificables, que dan visibilidad de la frecuencia, cantidad y tiempo; B) Cualitativos, estos miden algún acontecimiento o sentires, se basan en encuestas, entrevistas y percepciones.

Por intervención, estos pueden ser de: A) Impacto, mide el cambio generado a partir de una acción ejecutada; B) Resultado, mide si se logró o no el objetivo propuesto. C) Proceso, mide los resultados de determinadas acciones. D) Insumo, mide la utilización y disponibilidad de recursos.

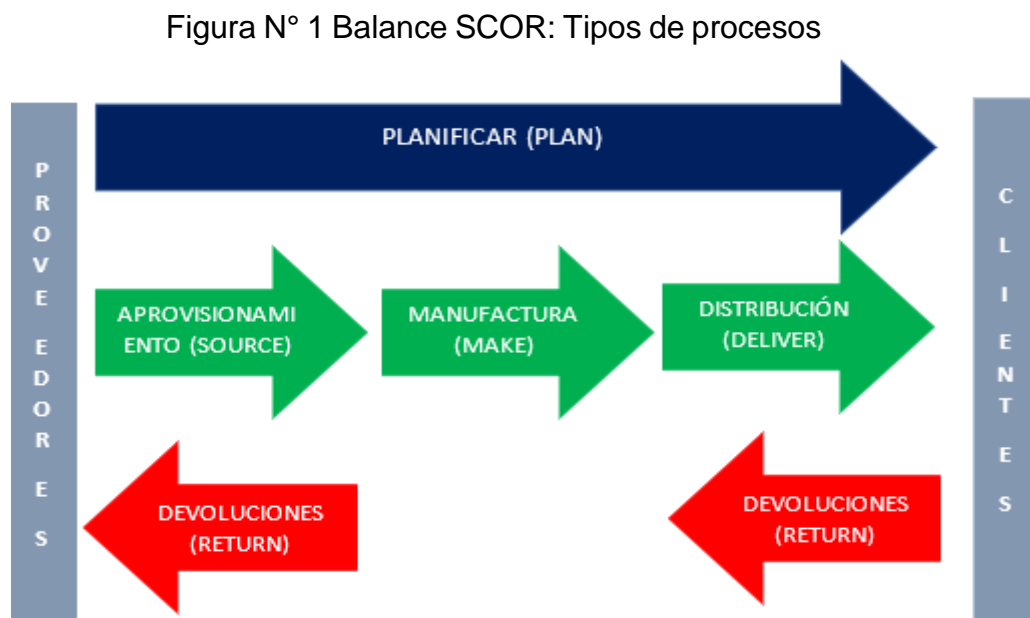
Por jerarquía, estos pueden ser de: A) Gestión analizan el comportamiento de los procesos; B) Estratégicos, miden el comportamiento e impacto de los productos o servicios brindados.

Modelo SCOR

Acorde a Ballou (2004), para medir mejor el desempeño de la cadena de suministro e identificar oportunidades de mejora, "El Consejo de Cadena de Suministro de EE. UU. Desarrolló la primera versión del modelo de referencia de procesos en 1997".

Los principales procesos de este modelo son: suministrar, hacer, entregar, planear y reciclar; la importancia de este modelo radica en que estandariza el lenguaje para la comprensión de la cadena de suministro y permite ver al sistema en toda su totalidad e inferir al nivel de detalle que se requiera (Torres, 2006).

Este modelo consta de tres niveles de detalle, ordenados de forma jerárquica, donde el primer nivel se organiza en cinco procesos principales: 1) Planificar (plan), 2) Aprovisionamiento (source), 3) Manufactura (make), 4) Distribución (deliver), 5) Devolución (return).



Elaboración propia.

El segundo nivel, nos muestra una estrategia táctica enfocado en las 26 categorías de procesos, las mismas que se dividen en: cinco procesos dedicados a la planificación, tres a aprovisionamiento, tres a manufactura, cuatro a distribución, seis a devolución y cinco a procesos de apoyo. Según Calle H. (2018) menciona que, el tercer nivel, los procesos se descomponen en subprocesos.

Modelo Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

Este modelo permite una visión general de la empresa desde sus distintas áreas. Así mismo, esta herramienta fue implementada por Robert Kaplan y David Norton en 1992 la cual se apreció como “revolucionaria” (para sus inicios) y nos muestra que se puede medir no solo a nivel cuantitativo (ventas, etc.) sino también a nivel cualitativo (satisfacción al cliente, etc.).

“Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero, han de construir del CMI, y segundo han de utilizarlo”. Además, señala que la mayoría de organizaciones, utiliza indicadores genéricos tales como: a) Indicadores de Finanzas (rendimiento sobre las inversiones y valor añadido económico), b) Clientes (satisfacción, retención y cuota de mercado), c) Procesos internos (calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos), d) Formación y crecimiento (satisfacción de empleados y disponibilidad de sistemas de información)”. Kaplan (2006)

Tipos de indicadores en la BSC

Existen diversos tipos de indicadores dentro de la matriz BSC, como, por ejemplo:

- a) Indicadores de eficacia (mide el grado de cumplimiento del objetivo), b) Indicadores de economía (dan visibilidad sobre el uso de los recursos financieros),
- c) Indicadores de eficiencia (mide el nivel de compromiso de los recursos en

relación a los objetivos alcanzados), d) Indicadores de calidad (evalúan la calidad de procesos y productos en relación a la satisfacción del cliente).

Proceso de Ventas

Stanton, Etzel y Walker (2007, p.604), mencionan que dicho proceso *"es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)"*.

Dentro del proceso de ventas, se pueden identificar las siguientes fases: A) Búsqueda de clientes (prospección); B) Preparación (análisis de necesidades, etc.); C) Contacto (primera impresión del cliente); D) Cierre (ocurre después de las objeciones y se intenta concretar la venta); E) Servicio Postventa (se brinda soporte al cliente con el fin de garantizar la satisfacción del mismo). Thompson (2005).

Figura N° 2: Fases del proceso de venta



La matriz FODA o también conocida como matriz DAFO es una herramienta muy útil para la planificación estratégica, la cual sirve para realizar un análisis situacional de la organización, tanto interno (Fortalezas y Debilidades) como externo (Oportunidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en evaluar las variables inter y externas de la organización, de forma que se pueda tener visibilidad de la situación general y estratégica de una organización.

Thompson (1988) menciona que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Figura N°3: Diseño de una matriz FODA



Elaboración propia.

Dentro de la matriz podemos identificar a) oportunidades, son aquellos factores externos que, de una u otra forma, favorecen a la organización; b) amenazas, aquellos factores externos que afectan directa o indirectamente en el funcionamiento y gestión de la organización; c) fortalezas, aquellos factores internos que se desarrollan de forma eficaz dentro de la organización, logrando un

diferencial entre la competencia, d) debilidades, aquellos factores internos de la organización que muestran deficiencias y que, a su vez, impiden llegar al objetivo de la misma.

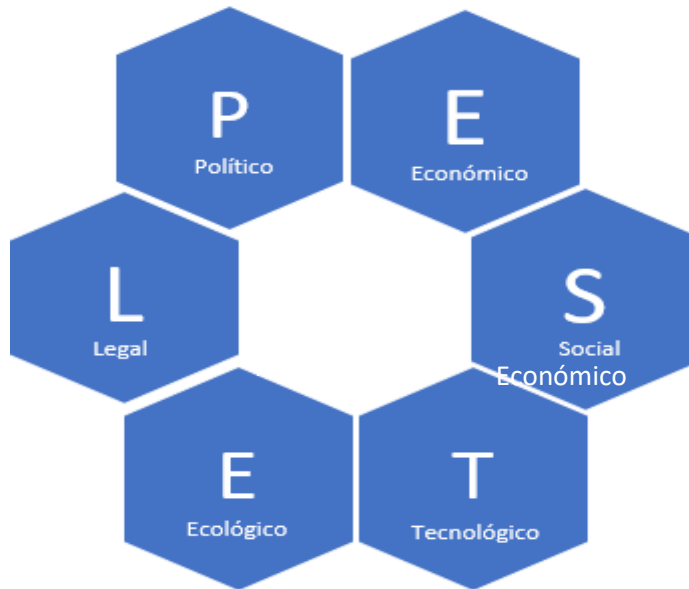
Análisis PESTE

Esta herramienta también conocida como “PESTEL” permite la investigación y análisis de los factores externos que pueden afectar directa o indirectamente la gestión de una empresa. Dentro de los factores a analizar se encuentran: factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Esta herramienta aporta información importante y relevante sobre el contexto en el que operará la organización, brindando alcances necesarios para crear estrategias que ayuden a afrontar las posibles adversidades o sacar provecho de la situación, si así fuera el caso; entender y comprender los diferentes escenarios y dificultades que se encuentran en el mercado.

Las variables que intervienen dentro de esta matriz son: a) Política (aspectos del gobierno que interfieren con el negocio, tales como tratados internacionales, regulaciones sobre empleabilidad, etc.), b) Económica (análisis de datos macroeconómicos, tales como PBI, tipo de cambio, etc.), c) Social (factores socio-culturales que podrían afectar el negocio), d) Tecnología (analiza el nivel de avance u obsolescencia tecnológico y cómo podrían afectar a la empresa), e) Ecológico (planes de sostenibilidad, posibles cambios dentro de la normativa de la empresa),

e) Legal (todo el marco legal que podría generar un impacto dentro de la organización).

Figura N°4: Estructura del análisis PESTEL



Elaboración propia.

Fulfillment

Es un término en la cadena de suministros que define el proceso de empaquetado, recepción y envío de mercancías. Siendo un servicio integral de ventas mediante el comercio electrónico, es decir, es la logística online y se usa cada vez más para mayor control del proceso. (Kawa, 2017).

Customer Relationship Management (CRM)

Un CRM es una herramienta de gestión enfocada en tres áreas principales: marketing, área comercial y ventas, que busca mantener y mejorar constantemente la relación directa con los clientes; ayuda a administrar y analizar información sobre

contactos (clientes) de una empresa, de tal forma, que le permita desarrollar estrategias de venta.

Acorde al profesor Leonard L. Berry (1983): “El marketing de relaciones consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente”.

Se pueden distinguir los siguientes tipos:

- CRM operativo: Racionaliza y simplifica procesos comerciales.
- CRM analítico: Recopila y analiza data a fin de obtener visibilidad sobre los gustos y preferencias del cliente.
- CRM colaborativo: Es un software comparativo donde las áreas de marketing, ventas y comercial, se interrelacionan y comparten información relevante a fin de comprender mejor las necesidades del cliente.

Figura N°5: Estructura del CRM



Cadena de suministros

La cadena de suministros son el conjunto de procesos involucrados, desde la creación de la materia prima hasta llegar a la entrega del producto al cliente final. Este sistema funciona como una suerte de engranaje entre las áreas de venta, comercial, diseño de producto, etc.

“La cadena de suministro, conocida por sus siglas en inglés SCM (Supply Chain Management), está conformada por distintos niveles de acuerdo a su estructura y tamaño. En este artículo se presentan y analizan las incidencias que tiene el efecto látigo (que no es más que la amplificación de la demanda, donde mientras más alto es el nivel, mayor la amplificación) sobre la misma, conociendo sus causas y consecuencias, posteriormente se presentan soluciones que garanticen la integración de la cadena de suministro, permitiendo que los flujos, tanto de información como de material, se realicen de manera óptima”. (*Análisis e integración de la cadena de suministro para evitar el efecto látigo*, 2017)

Imagen N° 6 Estructura de la Cadena De Suministros



Elaboración propia.

En el artículo de Arcia (2021), menciona que este proceso integrador puede tener los siguientes componentes: a) Proveedores, b) Transporte, c) Fabricantes, d) Clientes, e) Tecnología los cuales son vitales para el buen funcionamiento de la cadena de suministros.

La cadena de abastecimiento se trata de una estrategia y logística que involucra tres partes o que consta de tres elementos básicos, los cuales son: el suministro, la fabricación y la distribución.

Las cadenas de suministro pueden variar dependiendo del tipo de empresa de la que estemos hablando, estas pueden ser a) Industriales, b) De servicios y c) Comercializadoras.

Logística & E-Logística

La logística, son un conjunto de procesos coordinados y de gestión de los bienes comerciales que se da desde el centro de distribución hasta que llega a manos del cliente final.

“La novedad de este campo estriba en el concepto de dirección coordinada de las actividades relacionadas, en vez de la práctica histórica de manejarlas de manera separada, además del concepto de que la logística añade valor a los productos o servicios

esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas.”

(Ballou H., 2004, p.3)

Hipótesis y variables de la investigación

Hipótesis Principal:

- El uso de KPI's de gestión influye positivamente en el proceso de venta de una e-commerce.

Hipótesis Secundarias:

- El uso de KPI's de gestión influye positivamente en la funcionalidad del proceso de ventas una e-commerce.
- El uso de KPI's de gestión influye positivamente en la eficiencia del proceso de ventas de una e-commerce.
- El uso de KPI's de gestión influye positivamente en la eficacia en el proceso de ventas de una e-commerce.

Variables y definición operacional

Variable 1: Proceso de Ventas

Son los pasos que la fuerza de venta realiza con el fin de que el intercambio comercial se concrete, esto incluye, determinar el público objetivo por el área de marketing, determinar los gustos y preferencias del cliente, tener contacto con él, para finalmente, concretar la transacción del intercambio de bienes y/o servicios.

Dimensiones:

- Público objetivo
- Investigación de Mercado
- Cierre de Venta
- Servicio Postventa

Variable 2: KPI's

Los KPI's o también llamados "indicadores", son herramientas de medición que sirven para tener visibilidad sobre los procesos internos de la organización y tomar las medidas necesarias, en caso sea necesario. Estos pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Dimensiones:

- Funcionalidad
- Eficiencia
- Eficacia

Metodología de la investigación

Tipo: Investigación aplicada porque la investigación propone una mejora dentro de un proceso preexistente, en este caso, el proceso de venta de una e-commerce, es decir, brindará una solución práctica a un problema identificado dentro de una sociedad.

Enfoque: Mixto porque se usarán tanto herramientas como entrevistas y, en paralelo, encuestas, mediciones y conteos.

Diseño: Ya que, esta investigación se basará en métodos como la observación, entrevista a una población determinada, describiendo siempre el comportamiento de estos sin influir con ellos de alguna manera.

Nivel: Correlacional porque se utilizarán dos variables, la primera, la variable "A" será el proceso de ventas, y la variable "B", será el uso de indicadores. En la presente investigación, se busca demostrar cuán importante es la relación de una con la otra.

2.3. Población y muestra

Población: Se tomará como población a los 10 trabajadores existentes dentro de la empresa de e-commerce.

$$n = \frac{N \cdot Z^2(p \cdot q)}{(N-1)E^2 + Z^2(p \cdot q)}$$

Donde:

N: Población

Z: Nivel de confianza (95%: 1.96)

p: Probabilidad de éxito (50%: 0.5)

q: Probabilidad de fracaso (50%: 0.5)

E: Error estándar (5%: 0.05)

Reemplazando:

$$n = \frac{10 \times 1.96^2(0.5 \times 0.5)}{.}$$

$$9 \times 0.05^2 + 1.96^2 (0.5 \times 0.5)$$

$$n=9.77$$

Muestra: Se tomará como muestra a 10 personas que integran el área comercial & ventas, atención al cliente y logística, ya que, dichas áreas trabajan dentro de la empresa y tienen una comunicación transversal en el proceso de ventas de la organización.

2.4. Técnica de recolección de datos

En esta investigación, se ha considerado realizar la recolección de datos mediante un cuestionario, esto se aplicará para todas las variables mediante la cual se buscará identificar cada una de las características de las variables analizadas.

III. Resultados Obtenidos

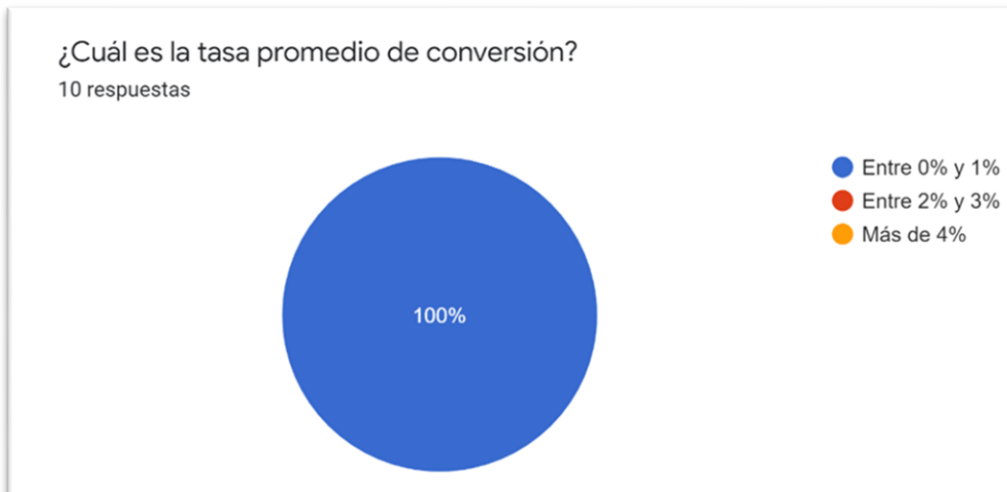
Tabla 1.

Tasa Promedio de conversión

Tasa Promedio	Resultados	
Entre 0% y 1 %	10	100%
Entre 2% y 3 %	0	0%
Más de 4%	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia

Figura 7.



Elaboración propia

Los resultados arrojan que la tasa promedio oscila entre 0% y 1% lo que indica que, de cada 100 visitantes en la web, solo uno de ellos realiza una compra, resultado menor a la media promedio de lo esperado.

Tabla 2.

Promedio de retención por cliente

Promedio de retención	Resultados	
Entre 0% y 5 %	10	100%
Entre 6% y 10 %	0	0%
Más de 10%	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia



Figura 8.

Elaboración

propia.

La tasa promedio de retención oscila entre el 0% y el 5% lo que indica que una parte pequeña de todos los clientes de la e-commerce suelen realizar compras con frecuencia, lo que indica que será necesario tomar acciones para aumentar este resultado.

Tabla 3.

Número de visitas orgánicas en el último mes

Nº Visitas	Resultados	
Entre 500 y 900	0	0%
Entre 1000 y 2000	1	10%
Más de 2000	9	90%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura 9.



Elaboración propia.

Más de 2000 visitas orgánicas en la web, es decir, sin necesidad de hacer ejecutado algún plan de acción para que esto ocurra. Esto quiere decir que, aproximadamente, 66 personas visitan la web de la e-commerce diariamente, lo que es un buen indicador para una empresa que recién se está dando a conocer en el mercado peruano, sin embargo, será necesario ejecutar acciones para lograr la conversión exitosa de dichas visitas.

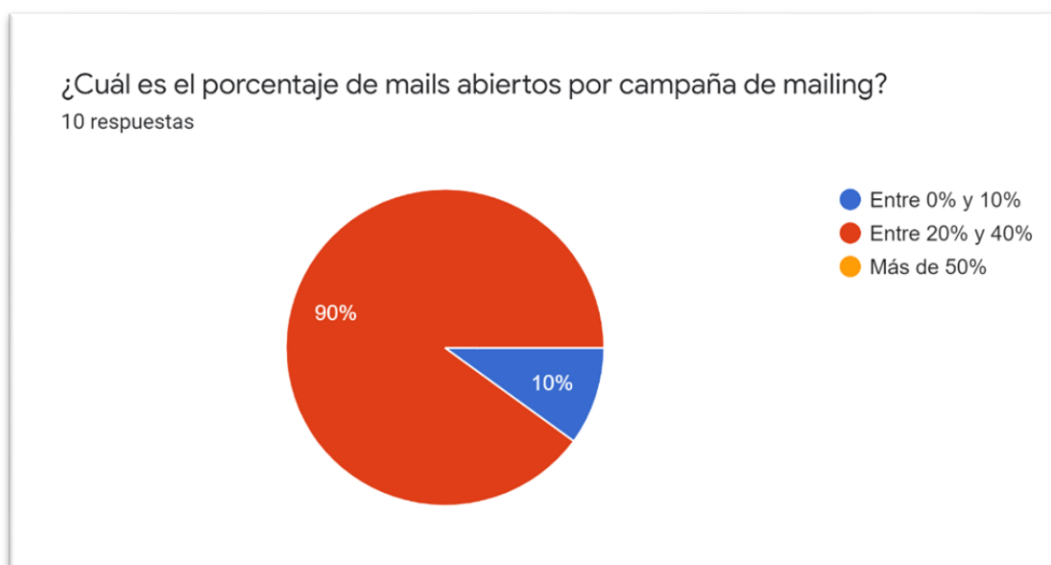
Tabla 4.

Porcentaje de mails abiertos por campaña

% Mails abiertos	Resultados	
Entre 0% y 10%	1	10%
Entre 20% y 40%	9	90%
Más de 50%	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura 10.



E
l
a
b
o
r
a

ción propia.

Tener el 90% de mails abiertos en una campaña, muestra que las personas suscritas al boletín de la e-commerce están interesadas en el contenido y, es probable, que dicho interés los lleve a revisar las ofertas mencionadas en la web del comercio.

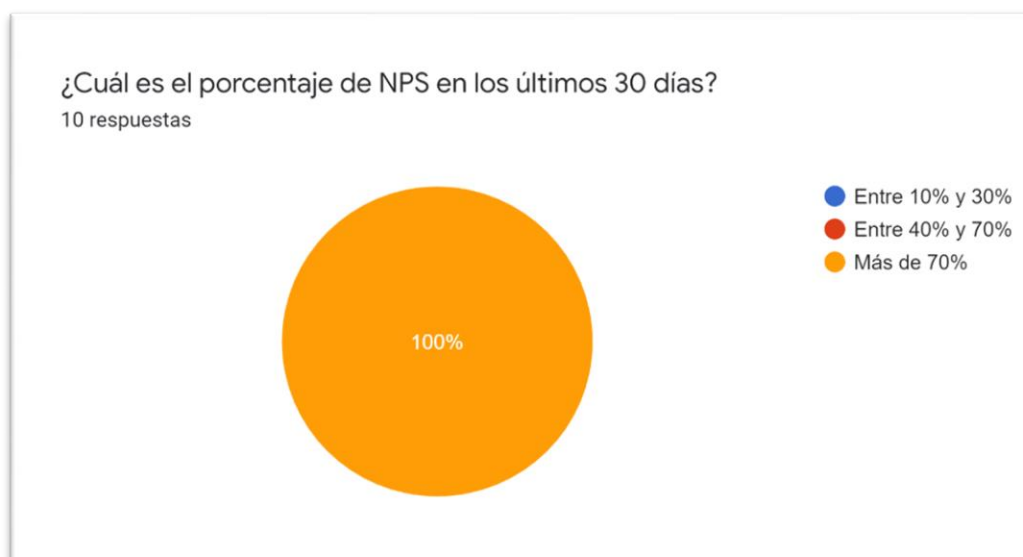
Tabla 5.

Porcentaje de NPS en el último mes

% de NPS		Resultados
Entre 10% y 30%	0	0%
Entre 40% y 70%	0	0%
Más de 70%	10	100%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura11.



Elaboración propia.

Esto nos indica que los clientes de la e-commerce tienen un buen concepto del negocio, ya que, más del 70% recomienda los productos y/o calidad de servicio de dicho comercio electrónico. Sería necesario aprovechar dichos resultados para emplear una campaña de fidelización.

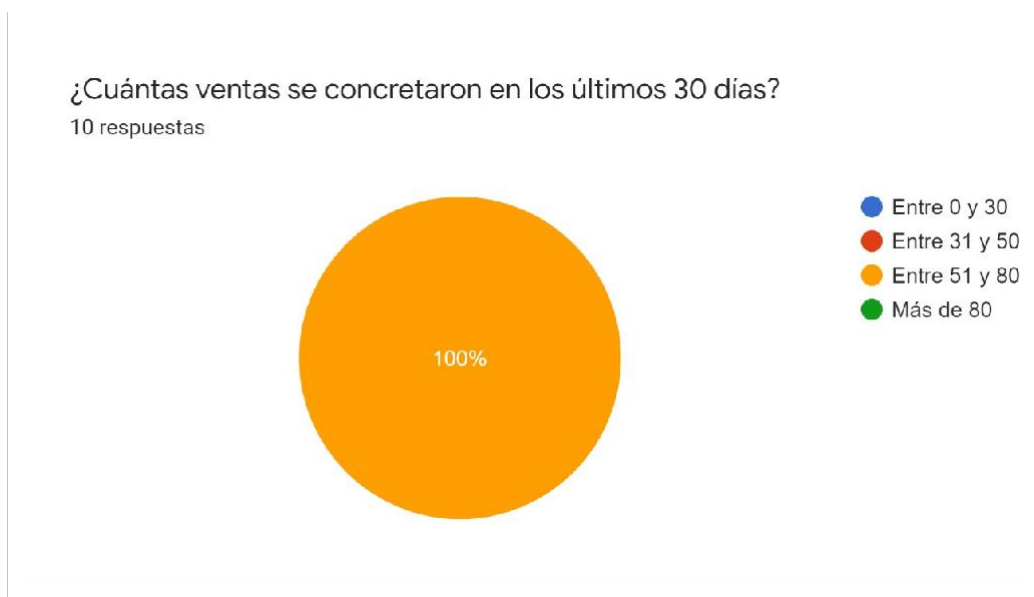
Tabla 6.

Cantidad de ventas en el último mes

Nº Ventas		Resultados
Entre 0 y 30	0	0%
Entre 31 y 50	0	0%
Entre 51 y 80	10	100%
Más de 80	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura 12.



Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la e-commerce a investigar, tiene 3 meses en el mercado peruano, además del contexto actual, tener entre 51 y 80 ventas en promedio, es medianamente aceptable, sin embargo, no deja de ser una cantidad baja a comparación de otras e-commerce del mercado actual.

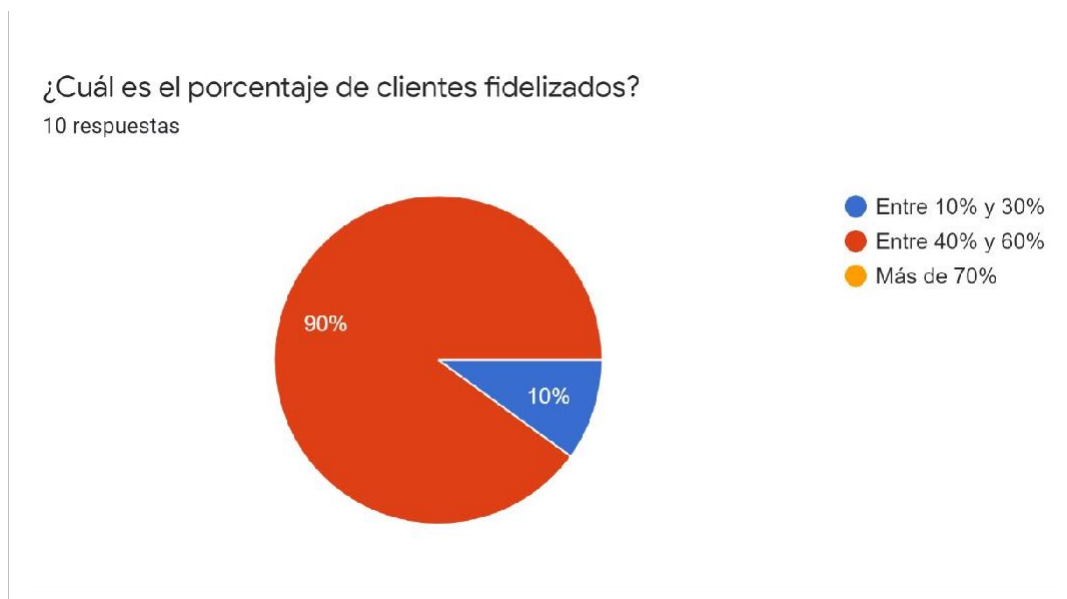
Tabla 7.

Porcentaje de clientes fidelizados

% Clientes Fidelizados	Resultados	
Entre 10% y 30%	1	10%
Entre 40% y 60%	9	100%
Más de 70%	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura 13.



Elaboración propia.

Este resultado indica que, posiblemente, la mitad de todos los clientes de la e-commerce realizan recompras. Será necesario realizar acciones para elevar el ticket promedio de venta de dichos clientes aprovechando su nivel de fidelización.

Tabla 8.

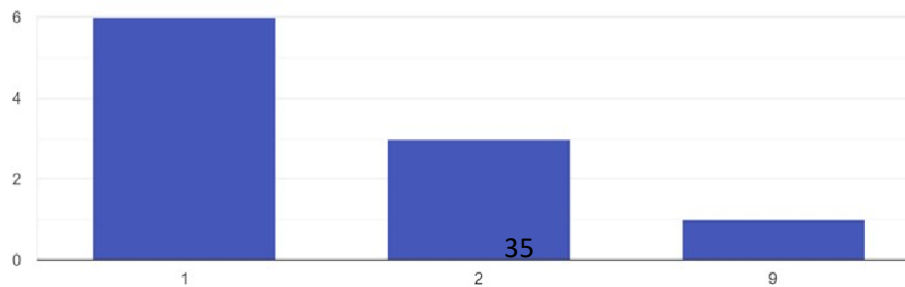
Nivel de satisfacción del cliente

Nivel de satisfacción	Resultados	
1	6	60%
2	3	30%
9	1	10%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura14.

Del 1 al 10, donde 1 es "excelente" y 10 es "pésimo" ¿Cuál crees que es nuestro nivel de satisfacción al cliente?
10 respuestas



Elaboración propia.

El 60% de los encuestados considera que el nivel de satisfacción al cliente es “excelente” y el 20% considera que es “muy bueno”, sin embargo, hay un 10% que considera el servicio “deficiente”, habría que hacer una entrevista a ese 10% para saber exactamente cuáles son las oportunidades de mejora.

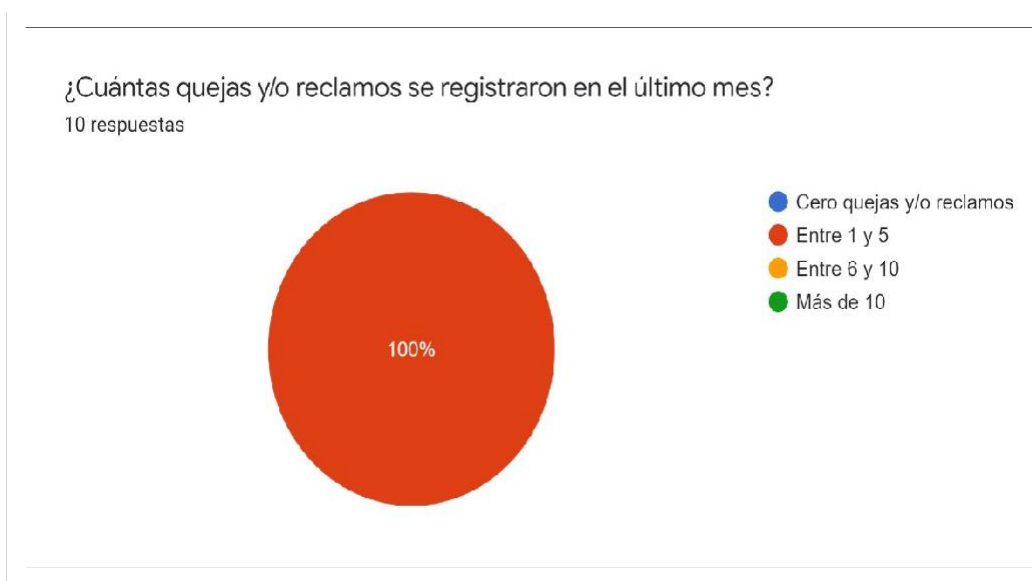
Tabla 9.

Cantidad de quejas y/o reclamos en el último mes

N° Quejas y/o reclamos		Resultados
Cero quejas	0	0%
Entre 1 y 5	10	100%
Entre 6 y 10	0	0%
Más de 10	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura15.



Elaboración propia.

El resultado indica que hubo entre 1 y 5 quejas y/o reclamos; si vamos al peor escenario, quiere decir, 5 quejas y/o reclamos, esto representaría el 9% de las ventas realizadas en el último mes (recordemos que se efectuaron entre 51 y 80 ventas). Será necesario identificar el motivo de dichos reclamos o quejas para poder realizar acciones correctivas y así disminuir dicho porcentaje.

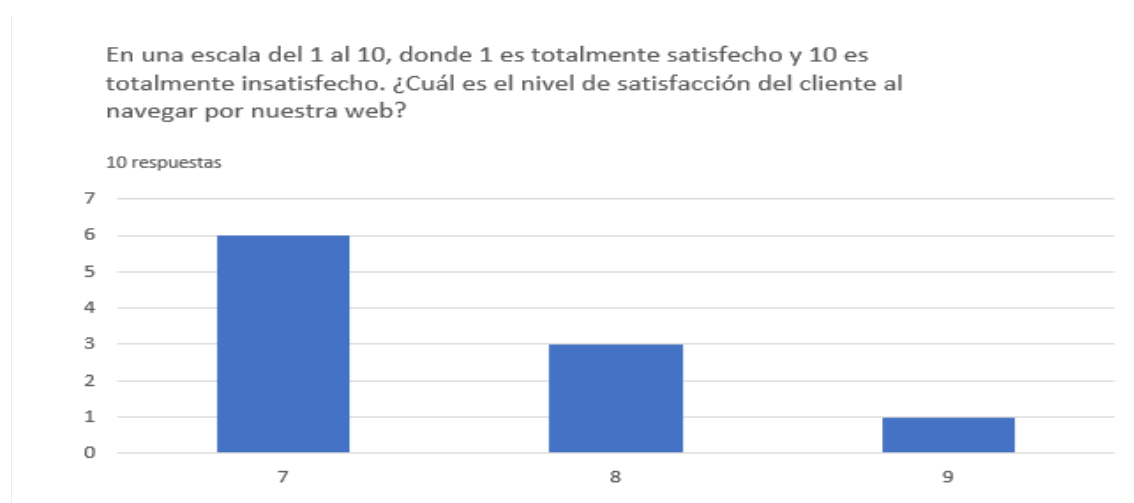
Tabla 10.

Nivel de satisfacción en el uso de la web

Nivel de satisfacción en web	Resultados	
7	6	60%
8	3	30%
9	1	10%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura16.



Elaboración propia.

En términos generales, todos los encuestados han tenido alguna dificultad al navegar en la web, ya sea para ver productos o para realizar compras. Será necesario identificar cuáles son los puntos a mejorar y así hacer las correcciones correspondientes, ya que, esto podría ser un indicador del por qué la tasa de conversión no supera el 1%.

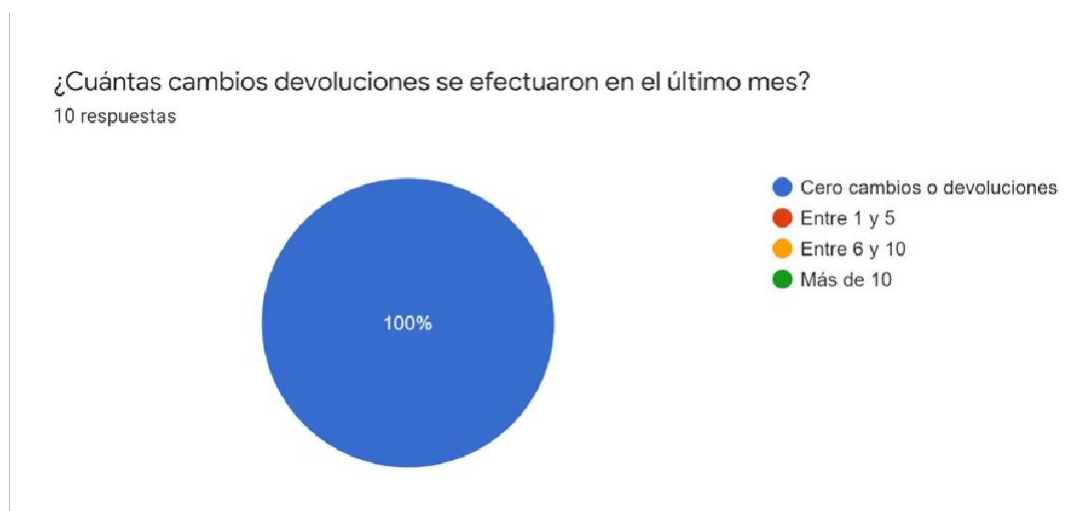
Tabla 11.

Cantidad de cambios y devoluciones en el último mes

N° Cambios y/o devoluciones	Resultados	
Cero cambios o devoluciones	10	100%
Entre 1 y 5	0	0%
Entre 6 y 10	0	0%
Más de 10	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura 17.



Elaboración propia.

El 100% de los encuestados manifestó que no hubo cambios o devoluciones, esto quiere decir, que, dentro de las quejas y o reclamos hay otros factores ajena a la presentación y o calidad de los productos que no está satisfaciendo a los clientes.

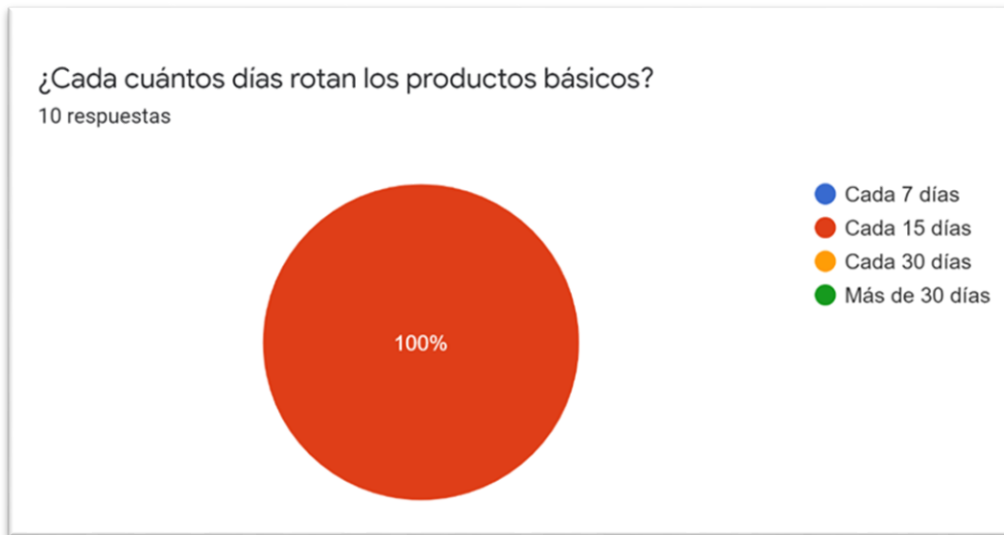
Tabla 12.

Rotación de productos

Frecuencia de rotación		Resultados
Cada 7 días	0	0%
Cada 15 días	10	100%
Cada 30 días	0	0%
Más de 30	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura 18.



Elaboración propia.

Los resultados mencionan que, los productos de la canasta básica (aceite, arroz, azúcar, etc.) tienen una rotación dentro del promedio, en comparación a otras e-commerce.

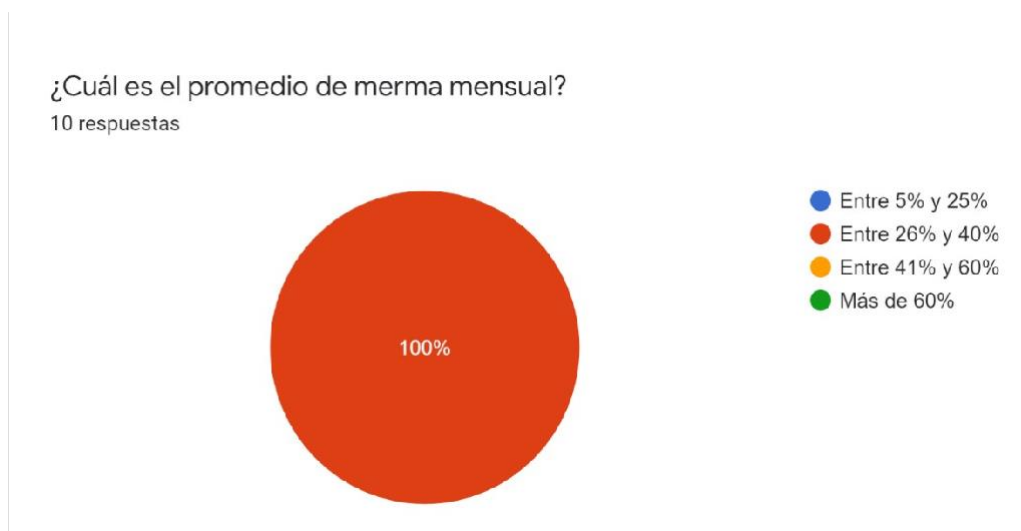
Tabla 13.

Promedio mensual de merma

Promedio mensual		Resultados
Entre 5% y 15%	0	0%
Entre 26% y 40%	10	100%
Entre 41% y 60%	0	0%
Más de 60%	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura19.



Elaboración propia.

Los resultados arrojan que el promedio mensual de merma oscila entre 26% y 40%, porcentaje bastante alto. Será necesario realizar planes de acción para identificar cuáles son los puntos de mejora del área logística y almacén y así poder reducir dicho porcentaje.

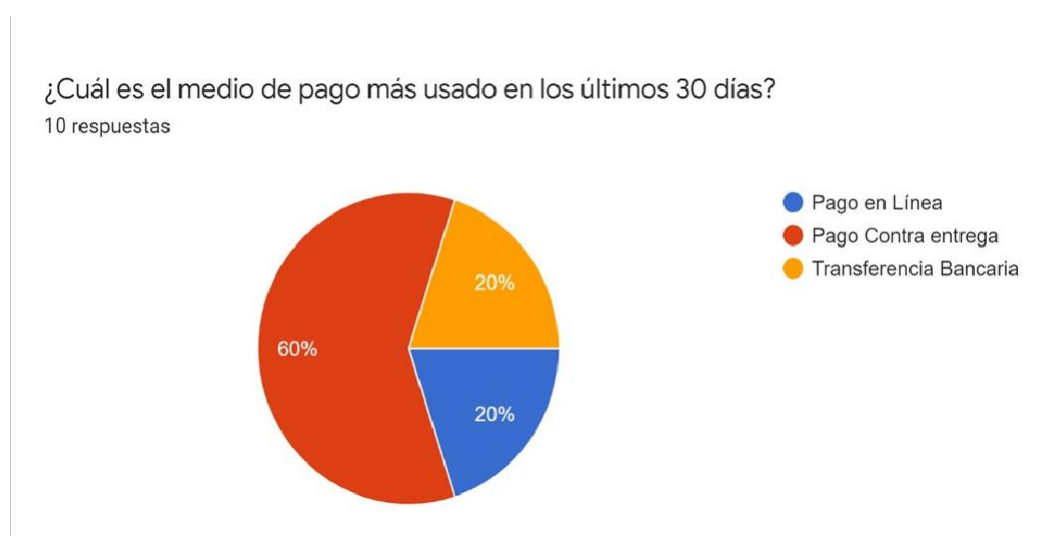
Tabla 14.

Medio de pago más usado

Tipo de Pago	Resultados	
Pago en Línea	2	20%
Pago Contra Entrega	6	60%
Transferencia Bancaria	2	20%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura20.



Elaboración propia.

El 60% de los encuestados menciona que ha realizado compras contra entrega,

20% pagos en línea y el 20% restante por depósito bancario. En este caso se podría identificar cuál es el porcentaje de comisión en la pasarela de pago online y en los POS para determinar qué medio de pago se debería impulsar más.

Tabla 15.

Costo promedio por lead

Costo Promedio	Resultados	
12.45 PEN	0	0%
12.41PEN	10	100%
12.40 PEN	0	0%
12. 43 PEN	0	0%
TOTAL	10	100%

Elaboración propia.

Figura 21.



Las respuestas obtenidas dan un promedio aproximado de 12.42 PEN por lead, es un precio bastante elevado, teniendo en cuenta que, si bien alimenta a la base de datos de la e-commerce, esto aún no se ve reflejado en las ventas, por lo que sería necesario replantear la estrategia de marketing.

IV. Estimación del costo del proyecto

4.1. Estimación de costos para la investigación e implementación del proyecto de innovación

En el presente presupuesto, se verán reflejados los gastos implicados en la presente investigación, sin embargo, cabe recalcar que, los elementos mostrados no generan costo alguno para el investigador, ya que, este pertenece a la e-commerce a investigar y cuenta con todos los implementos que se mencionan a continuación:

PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN	COSTO	PLAZO
Internet	Asumidos por el investigador	4 meses
Laptop	Asumidos por el investigador	4 meses
Energía Eléctrica	Asumidos por el investigador	4 meses
Impresiones	Asumidos por el investigador	4 meses
Movilidad & Traslados	Asumidos por el investigador	4 meses

V. Desarrollo de la propuesta de innovación

5.1. Alcance esperado

La presente investigación busca poder identificar los puntos de mejora dentro del proceso de venta de la e-commerce peruana investigada, implementando los indicadores correctos y necesarios para poder obtener la visibilidad deseada.

5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio o forma de comercialización innovadora.

El público objetivo de la presente investigación, son todos los miembros de la e-commerce, desde los directores y accionistas, gerente general y encargados de las

diferentes áreas, ya que, al tener implementada la herramienta de Balance Score Card, podrán tener visibilidad de las oportunidades de mejora, pudiendo ejecutar estrategias preventivas ante cualquier urgencia que se pudiera presentar. Así mismo, dentro de los stakeholders, también se encuentran los clientes, ya que, son ellos la razón de ser de la organización.

Figura 22. Stakeholders



Elaboración propia.

5.3. Descripción de la propuesta de innovación

5.3.1. Diagnóstico situacional

Antecedentes de la empresa

La empresa investigada fue fundada en noviembre del año 2020 en la ciudad de Lima, Perú. La idea de una “dark store” o “supermercado online”, nace mucho antes

del contexto pandémico. Esto se dio al identificar el deficiente nivel de satisfacción al cliente en comparación a otros supermercados. Se buscó brindar no solo productos de consumo masivo de calidad, tanto nacionales como importados, sino también, brindar un excelente trato al cliente, ofreciendo también dentro de su propuesta, horarios de entrega flexibles y personalizados. Dentro de su directorio, se encuentran los hermanos Tavera, quienes tienen amplia experiencia en el rubro de exportación de productos perecibles e importación de productos de consumo masivo, quienes le dan la base de la experiencia al negocio.

Información básica de la empresa

La estructura organizacional de la empresa, se compone de la siguiente forma: cuenta con tres personas quienes confirman el directorio, una gerente general, una persona encargada del área de atención al cliente, una persona encargada del área comercial y acuerdos con proveedores, un producto manager quien, a su vez, se encarga de realizar el análisis del pricing, un encargado de almacén quien ve temas logísticos y quien, a su vez, tiene a cuatro personas a su cargo y por último, la encargada de contabilidad, quien se encarga de llevar las finanzas de la empresa.

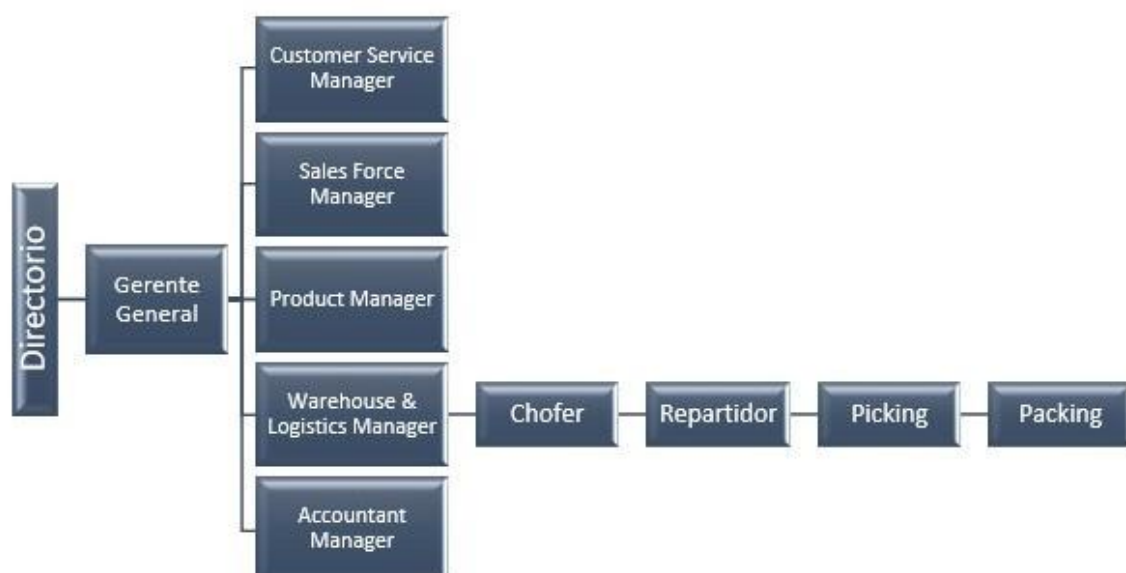


Figura 23. Organigrama Jappi Delivery by NT Market

Elaboración propia.

Misión y Visión de la empresa

Misión: “Ser la mejor opción de compra en línea, brindando productos de calidad con la atención personalizada”.

Visión: “Lograr llevar nuestro servicio y su excelencia a lo largo del territorio peruano y países vecinos”.

Descripción de actividades y/o procesos

La empresa se dedica a la venta, almacenamiento y distribución de productos de consumo masivo a nivel de Lima Moderna.

5.4. Procedimiento para la propuesta de mejora

5.4.1. Planeamiento de matriz FODA/MEFI/MEFE

FODA

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none">● Propuesta de negocio innovadora● Productos de calidad● Atención personalizada● Distintos medios de pago (tres)● Flexibilidad en los turnos de reparto● Buen ambiente laboral● Alianzas estratégicas con empresas importadoras● Exclusividad de productos	<ul style="list-style-type: none">☐ Incremento de las compras por internet☐ Miedo al contagio de enfermedades y virus (Covid-19)☐ Explorar nuevas zonas de reparto☐ Personas interesadas (carritos abandonados en la web)

<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en precios 	
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema no acepta todo tipo de tarjetas • Página web difícil de navegar • Errores y demora en la entrega de productos • Falta de proveedores de perecibles (frutas, verduras, carnes) • No tienen objetivos generales y/o por área definidos • Comunicación interna deficiente • Procesos no definidos • Público objetivo no definido 	<p style="text-align: center;"><u>Amenaza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores (Freshmart, Favo, etc.) • Incertidumbre por nuevo gobierno • Resistencia al uso de herramientas digitales de nuestro público objetivo • Situación política inestable

5.4.2. Desarrollo del proyecto de innovación

A continuación, se detallarán los pasos para el desarrollo del proyecto de innovación para la e-commerce investigada, para esto, se implementará la herramienta de medición y análisis llamada Balance Score Card (BSC) también conocida como Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta se divide en cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de capacidad organizacional

En la cual, se seguirán ciertos pasos para poder definir objetivos generales y específicos por cada área de la e-commerce, a partir de ello, se elegirán e implementarán indicadores de gestión que puedan mostrar el estado actual de cada área, así mismo, cada indicador tendrá un tiempo determinado de medición, una persona responsable de brindar la información y una persona encargada de hacer seguimiento a cada uno de los indicadores propuestos en el BSC.

Figura 24. Perspectivas del BSC



Elaboración propia

Elemento 1: Definición de la estrategia

Para el desarrollo de la estrategia, es necesario analizar la misión, visión y valores de la organización y que, sobre todo, se encuentren alineadas para poder desarrollar planes de acción coherentes y realistas.

- Definir la misión
- Definir la visión
- Definir Valores

Elemento 2: Planear Objetivos

Estos objetivos pueden ser generales o específicos y además, pueden apuntar al corto, mediano o largo plazo.

- Reunión con los stakeholders.
- Definir objetivos por áreas.
- Categorización de objetivos
- Definir plazos de cada uno de los objetivos, tanto de corto, mediano o largo plazo.
- Identificar qué partes de sus procesos necesitan mayor visibilidad.

Elemento 3: Diseño de formato BSC

En este punto, se realizará el diseño del Cuadro de Mando Integral, el cual se diagramará y dividirá en varias columnas debidamente rotuladas mostrando las siguientes etiquetas: objetivos, métricas, metas, ponderación del objetivo, resultados e indicadores visuales de los resultados. Esta herramienta gráfica se elaborará tanto con recursos digitales como con métodos más tradicionales que haga sencilla su lectura e interpretación.

Elemento 4: Asignar funciones

En esta etapa se definirán responsabilidades, traslado cada uno de los objetivos a corto, mediano y largo plazo a cada uno de los niveles del organigrama. La gerente general de la e-commerce, se encargará de delegar responsabilidades dentro de un plazo determinado de tiempo y dentro de un plan estratégico.

- Reunión con los involucrados
- Designar responsabilidades por área
- Definir plazos

Elemento 5: Fuentes de información confiables

Para la implementación del BSC es necesario tener información relevante y pertinente, es por eso que cada miembro de la organización tendrá como responsabilidad brindar la información solicitada por la gerencia general dentro de los plazos establecidos, además, la información debe ser actualizada y de fácil acceso.

- Perspectiva Financiera:
 - Utilidad neta
 - Margen operativo
 - Margen de contribución
 - Retorno de la inversión
 - Flujo de caja
- Clientes:
 - Nivel de satisfacción del cliente

- Índice de recompra
 - Pedidos devueltos
 - Cantidad de quejas.
 - Tiempo de respuesta al cliente
 - Percepción de valor de marca.
 - Participación de mercado
- Procesos Internos:
 - Porcentaje de nuevos productos y/o servicios.
 - Costos de nuevos productos y/o servicios.
 - Porcentaje de ventas de nuevos productos y/o servicios.
 - Porcentaje de mermas
 - Margen de productos defectuosos
 - Devoluciones por producto defectuoso
 - Tiempos de entrega (delivery)
 - Tiempo de respuesta al cliente
 - Costo de reparaciones y/o mantenimiento de equipos
- Perspectivas de formación y desarrollo
 - Competencias clave del personal (brecha entre lo actual y lo requerido)
 - Retención de talento clave
 - Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.
 - Programas de desarrollo y aprendizaje

- Clima organizacional
- Satisfacción del personal

Elemento 6: Ejecución de revisiones y desempeño de objetivos

En punto, programarán revisiones del cumplimiento de metas y objetivos, para lo cual, se definirá un periodo de tiempo específico. Esto depende mucho del giro del negocio, en este caso venta de productos de consumo masivo, por lo cual, se necesitará información semanal, mensual, trimestral y anual.

Para poder ponderar el avance de cada uno de los objetivos, se asignarán ciertos parámetros que puedan identificar visualmente el avance de cada uno de los procesos.

Elemento 7: Ciclo de Mejora

El ciclo de mejora será implementado en la e-commerce dentro de su filosofía. Así mismo, se evaluará periódicamente la misión, visión, valores, estrategia y objetivos, esto se realizará con el fin de poder identificar y la estrategia inicialmente planteada fue la más adecuada, si las metas y objetivos fueron realistas, y finalmente se realizarán los ajustes correspondientes en los periodos siguientes.

- Evaluación de cumplimiento de objetivos:
 - Si se lograron: ¿Cómo se obtuvieron?

- Si no se lograron: ¿Qué métodos se emplearon para conseguir los objetivos?
- Identificar fallas o mejoras durante los procesos y posibles soluciones a cualquier problema que se haya presentado.

Figura 25. Diagrama Balance Score Card

PERSPECTIVA FINANCIERA	Margen de utilidad	Fuentes de ingresos			Flujo de caja.			Porcentaje en ahorro de costos		
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Porcentaje de participación de la e-commerce en el mercado limeño.	Net Promoter Score	Nivel de engagement en RRSS	Porcentaje de quejas y/o reclamos	Número de pedidos devueltos	Número de clientes nuevos	Tasa promedio de conversión	Medio de pago más usado	Nivel de satisfacción en el uso de la web	Índice de repetición de compra
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS	Costos de implementación y mejoras en la web	Porcentaje de merma		Tiempo promedio de entrega	Rotación de productos (canasta básica)		Tiempo promedio de respuesta vía canales de atención (llamadas, correos y whatsapp).			
PERSPECTIVA DE APRENDISAJE Y CRECIMIENTO	Índice de rotación de personal	Índice de retención de personal		Ausentismo laboral	Índice de capacitaciones		Índice de personal en planilla y tercerizado			

Definición de indicadores

Dimensiones del BSC propuesto

Perspectiva Financiera. Acorde a los objetivos del área interesada, se determinaron tres objetivos principales: a) Aumentar el número de ventas, b) Aumentar la utilidad neta y c) Reducir costos, para ello se implementarán los siguientes indicadores:

- Margen de utilidad
- Porcentaje en ahorro de costos
- Fuentes de ingresos
- Flujo de caja.

Perspectiva Clientes. En este ámbito se han planteado dos objetivos principales: a) Mejora de posicionamiento de la marca y b) Mejora del customer journey del cliente. Para dichos objetivos se plantearán los siguientes indicadores:

- Porcentaje de participación de la e-commerce en el mercado limeño.
- Net Promoter Score
- Nivel de engagement en RRSS
- Porcentaje de quejas y/o reclamos
- Número de pedidos devueltos.
- Número de clientes nuevos
- Tasa promedio de conversión
- Medio de pago más usado
- Nivel de satisfacción en el uso de la web
- Índice de repetición de compra

Perspectiva de Procesos Internos. En esta arista, se busca la mejora de procesos que agreguen valor a la organización, dentro de ello se han establecido cuatro objetivos: a) Mejora de servicio (experiencia del cliente), b) Alinear objetivos generales, c) Mejora de adquisiciones, para lo cual se implementarán los siguientes índices:

- Costos de implementación y mejoras en la web
- Rotación de productos (canasta básica)
- Porcentaje de merma
- Tiempo promedio de entrega
- Tiempo promedio de respuesta vía canales de atención (llamadas, correos y whatsapp).

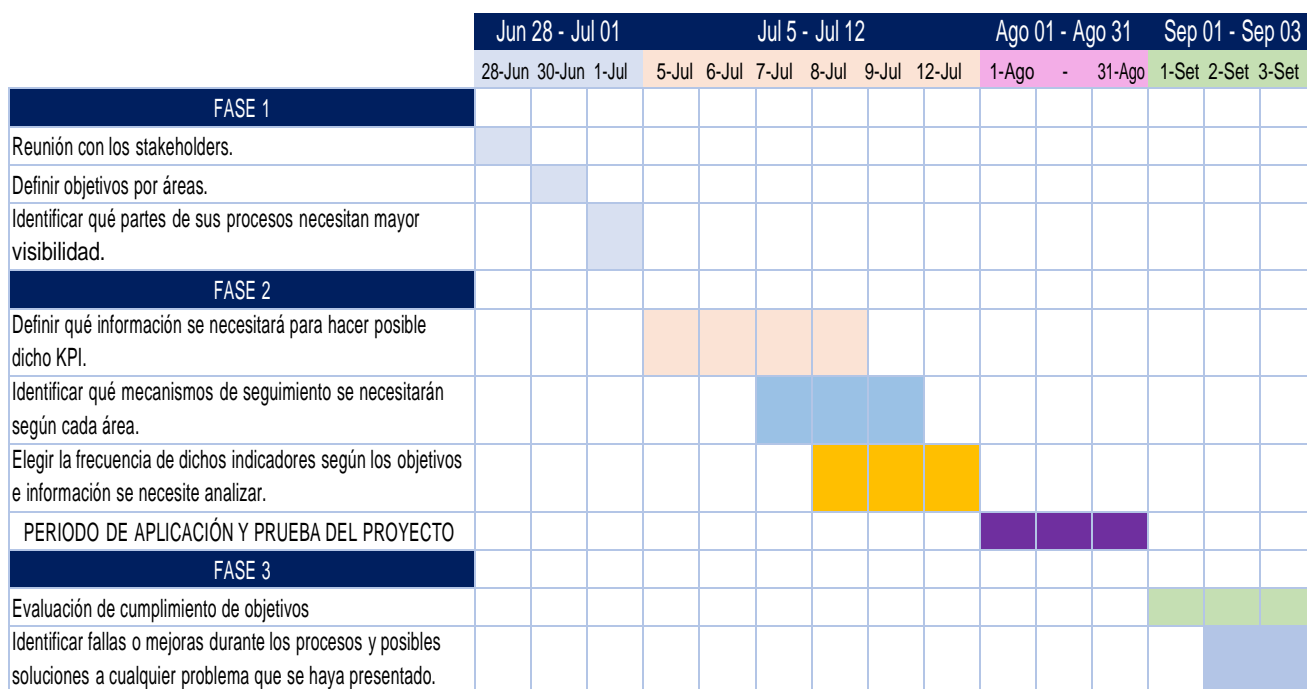
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. En este punto, las partes involucradas proponen cuatro objetivos puntuales: a) Optimización de capital humano, b) Optimización de tecnología, c) Capacidad de Innovación y desarrollo, d) Capacitaciones. Para lo cual, se proponen los siguientes indicadores:

- Índice de rotación de personal
- Índice de retención de personal
- Índice de capacitación & desarrollo
- Tiempo de vacantes disponibles y/o no cubiertas
- Ausentismo laboral

Plazos de implementación

Se estima que, para poder implementar cada fase de la propuesta de innovación a través de la BSC de la e-commerce, se llevaría a cabo en un plazo de aproximadamente 14 semanas, las cuales se detallan a continuación:

Figura 26. Diagrama de actividades de implementación



Elaboración propia.

5.5. Impacto de la propuesta de Investigación

- **Impacto económico**

- Reducción de gastos en procesos obsoletos o innecesarios.
- Aumento de utilidades acorde a los objetivos planteados.
- Al ser un supermercado online, habrá un ahorro en cuanto locales comerciales, los cuales se podrán invertir en futuros almacenes.
- Reducción de gastos en mercadería debido al control de inventario.

- **Impacto social**

- Identificación eficiente y eficaz del perfil de los clientes y potenciales clientes, por lo tanto, habrá una mejora en la oferta de productos.
- Gracias a las políticas de flexibilidad en las entregas, los clientes tendrán una mejor opción al realizar sus compras, sin preocupaciones por no poder contar con tiempo suficiente para poder recibir su pedido.
- Excelencia en atención al cliente, debido al control de tiempos de entrega, control de inventario y financiero, se podrán entregar a tiempo productos de calidad a precios competitivos.
- Gracias a la solvencia, se podrán realizar donaciones a las diferentes entidades sin fines de lucro con mayor frecuencia.

- **Impacto ambiental**

- Reducción de mermas, por lo tanto, la e-commerce reducirá sus niveles de contaminación por desechos.
- Implementación de políticas de reciclaje.

VI. Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

La investigación realizada tiene como objetivo general determinar la importancia del uso de indicadores de gestión en el proceso de venta de una e-commerce de capital peruano. Luego del análisis realizado, tanto con los resultados obtenidos como con las reuniones realizadas con cada una de las áreas, se pudo comprobar que, al ser una organización pequeña, los colaboradores de la e-commerce, restaban importancia a la medición de procesos, enfocándose solo en los resultados, reaccionando o creando estrategias cuando el inconveniente ya había sucedido. Sin embargo, gracias a la recolección de información, se pudo determinar que, efectivamente, el uso de indicadores es primordial para la implementación de estrategias. Al realizar la presente investigación, la empresa no tenía indicadores definidos, es por ello que, para la realización de encuestas, se implementaron indicadores transitorios de medición, dando visibilidad de las carencias y de las oportunidades de mejora que presenta la e-commerce investigada.

RECOMENDACIONES

Se ha demostrado que los indicadores de gestión son una gran herramienta aliada de las estrategias y objetivos de toda organización, es por eso que, la presente investigación tiene objetivo demostrar su importancia dentro del proceso de ventas de una e-commerce peruana. Durante la investigación, se hicieron evidentes algunas deficiencias por falta de visibilidad, es por eso, que se recomienda la implementación del cuadro de mando integral, evaluando qué indicadores serán los pertinentes, estén acorde a las estrategias planteadas y objetivos esperados. También, se recomienda realizar un seguimiento periódico de las estrategias y resultados con el fin de verificar si, la estrategia escogida es la más viable para llegar a la meta propuesta.

VII. Referencias

7.1. Fuentes de información

- Aguilar, E. (2020). *Historia del desempeño*. Recuperado de:
https://issuu.com/teeffa/docs/desempe_c3_b1o.docx
- Amaya, Á. (2020). *Importancia de los KPIs en el desarrollo de los objetivos de calidad en las organizaciones* [Ensayo de fin de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37152>.
- Análisis e integración de la cadena de suministro para evitar el efecto látigo*. (diciembre 22, 2017). Dialnet. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6300061>
- Arcia, M. (abril 21, 2021). *Cadena de suministro, qué es y cómo funciona*. Entrepreneur. Recuperado de:
<https://www.entrepreneur.com/article/316908>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística* (5a ed.). Pearson Educación.
- Barranzuela, I. (abril 15, 2021). *El 23% de los peruanos compra por internet, según la CCL*. Mercado Negro. Recuperado de:
<https://www.mercadonegro.pe/retail/el-23-de-los-peruanos-compra-por-internet-segun-la-ccl/>
- Betancourt, D. (diciembre 6, 2019). *Indicadores de gestión: definición, elaboración e interpretación con ejemplo práctico*. Ingenio Empresa. Recuperado de: https://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/#Clasificacion_de_indicadores_por_medicion
- Calle, H. (2018). *Análisis del modelo SCOR para la implementación de kpi's en el área logística, caso: empresa contratista minera INCOSEL SRL* [Tesis

de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Agustín de
Arequipa. Recuperado de:

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6204/Ilcapahe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CRM a medida. (s.f). *Aspectos tecnológicos*. Recuperado de:
<http://crmamedida.blogspot.pe/2010/05/aspectos-tecnologicos-de-crm.html>

EBC Academia. (2018). Proceso de ventas [video]. Youtube. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=m2t0ZkiWihg>

EBC Academia. (agosto 16, 2018). *Proceso de ventas* [vídeo]. Youtube.
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=m2t0ZkiWihg>

ESAN Graduate School of Business. (septiembre 8, 2016). *El balanced scorecard y sus cuatro grupos de indicadores*. Conexión ESAN.
Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores/>

García, M. L. A. (2008). *Indicadores de la gestión logística* (2a ed.). Ecoe Ediciones.

Innovación Aprendizaje. (junio 29, 2016). Indicadores según nivel de intervención y objetivo [vídeo]. Youtube. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=3TKsjtQ-96E>

Jimenez, D. (septiembre 26, 2017). *Tipos de indicadores de eficiencia y eficacia*. Pymes y Calidad 2.0. Recuperado de:
<https://www.pymesycalidad20.com/tipos-de-indicadores-de-eficiencia-y->

[eficacia.html](#)

Kaplan, R. S., Norton, D. P., y Robert, K. (2006). *El cuadro de mando integral* [The balanced scorecard]. Gestión 2000.

Kawa, A. (2017). Fulfillment service in e-commerce logistics. *LogForum*, 13(4).
Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.17270/J.LOG.2017.4.4>

Noticias UPC. (julio 8, 2019). Key performance indicators: una herramienta clave en los emprendimientos sociales. Recuperado de: <https://noticias.upc.edu.pe/2019/07/08/key-performance-indicators-una-herramienta-clave-emprendimientos-sociales/>

Tejeda, F. B. (abril 28, 2021). *Comercio electrónico en Perú: la guía más completa del mercado*. Ecommerce News. Recuperado de: <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2021/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>

Thompson, et al. (1998). *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. Mc Graw Hill Inter Americana y editores.

Thompson, I. (2005). *El proceso de venta*. Promonegocios.net. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>

7.2. Anexos

7.2.1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TÍTULO: "El uso de KPI's de gestión en el área de proceso de venta de una e-commerce peruana en el año 2021".					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE 1: Proceso de venta		
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario
¿De que manera influyen el uso de KPI's para establecer objetivos comerciales en el área de ventas en una e-commerce?	Determinar la importancia del uso de KPI's de gestión en el proceso de venta de una e-commerce.	Es importante el uso de KPI's de gestión en el proceso de venta de una e-commerce.	PÚBLICO OBJETIVO	Fidelización del cliente	¿Cuál es el porcentaje de clientes fidelizados?
				Búsquedas orgánicas	¿Cuántas búsquedas orgánicas se generaron en los últimos 30 días?
			INVESTIGACIÓN DE MERCADO	Costo por Lead o prospecto	¿Cuál es el costo promedio por lead?
				Número de mails abiertos	¿Cuál es el número de mails abiertos por campaña de mailing?
				Net Promoter Score	¿Cuál es el porcentaje de NPS en los últimos 30 días?
			CIERRE DE VENTA	Número de ventas concretadas	¿Cuántas ventas se concretaron en los últimos 30 días?
Tasa de retención de clientes	¿Cuál es la tasa promedio de retención de clientes?				
Problema específicos	Objetivos Específicos:	Hipótesis específicas:	SERVICIO POSTVENTA	Net Promoter Server (nivel de satisfacción del cliente)	¿Cuál es nuestro nivel de satisfacción al cliente?
				Quejas y reclamos	¿Cuántas quejas y/o reclamos se registraron en el último mes?
VARIABLE 2: KPI's					
¿De qué manera se beneficia el área de ventas con el uso de KPI's de gestión?	Explicar los beneficios del uso de KPI's de gestión en el área de venta de una e-commerce.	El uso de KPI's beneficia a una e-commerce en su proceso de venta.	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario
			FUNCIONALIDAD	Medios de pago	¿Cuál es el medio de pago más usado?
				Nivel de satisfacción al navegar por la web	En una escala del 1 al 10 ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente al navegar por nuestra web?
¿Cómo afecta la falta de uso de KPI's de gestión en el área de ventas de una e-commerce?	Analizar las consecuencias de la falta de uso de KPI's de gestión en el área de venta de una e-commerce.	La falta de uso de KPI's de gestión en el área de venta de una e-commerce no tiene consecuencias.	EFICACIA	Ventas realizadas	¿Cuántas ventas se realizaron en los últimos 30 días?
				Tasa de conversión	¿Cuál es la tasa promedio de conversión?
			EFICIENCIA	Cambios o Devoluciones	¿Cuántas cambios devoluciones se efectuaron en el último mes?
				Rotación de stock	¿Cada cuántos días rotan los productos básicos?
				Promedio de merma mensual	¿Cuál es el promedio de merma mensual?

7.2.2. Instrumentos de recolección de datos

N°	Marca temporal	¿Cuál es la tasa promedio de conversión?	¿Cuál es el promedio de retención por cliente?	¿Cuántas visitas orgánicas se generaron en los últimos 30 días?	¿Cuál es el costo promedio por lead?	¿Cuál es el porcentaje de mails abiertos por campaña de mailing?	¿Cuál es el porcentaje de NPS en los últimos 30 días?	¿Cuántas ventas se concretaron en los últimos 30 días?	¿Cuál es el porcentaje de clientes fidelizados?	Del 1 al 10, donde 1 es "excelente" y 10 es "pésimo" ¿Cuál crees que es nuestro	¿Cuántas quejas y/o reclamos se registraron en el último mes?	En una escala del 1 al 10 ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente al navegar por	¿Cuántas cambios devoluciones se efectuaron en el último mes?	¿Cada cuántos días rotan los productos básicos?	¿Cuál es el promedio de merma mensual?	¿Cuál es el medio de pago más usado en los últimos 30 días?
1	11/06/2021 11:20	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	más de 2000	12.4	Entre 0% y 10%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 40% y 60%	1	Entre 1 y 5	7	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Pago Contra entrega
2	11/06/2021 13:14	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	más de 2000	12.45	Entre 20% y 40%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 40% y 60%	1	Entre 1 y 5	8	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Pago Contra entrega
3	11/06/2021 16:20	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	más de 2000	12.41	Entre 20% y 40%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 40% y 60%	9	Entre 1 y 5	7	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Pago Contra entrega
4	11/06/2021 16:27	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	más de 2000	12.4	Entre 20% y 40%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 40% y 60%	2	Entre 1 y 5	9	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Pago Contra entrega
5	14/06/2021 16:35	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	más de 2000	12.41	Entre 20% y 40%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 40% y 60%	1	Entre 1 y 5	7	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Transferencia Bancaria
6	14/06/2021 16:36	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	más de 2000	12.43	Entre 20% y 40%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 40% y 60%	1	Entre 1 y 5	7	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Pago en Línea
7	14/06/2021 16:42	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	Entre 1000 y 2000	12.4	Entre 0% y 10%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 40% y 60%	2	Entre 1 y 5	7	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Pago en Línea
8	14/06/2021 16:45	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	más de 2000	12.45	Entre 20% y 40%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 10% y 30%	2	Entre 1 y 5	8	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Transferencia Bancaria
9	15/06/2021 13:46	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	más de 2000	12.4	Entre 20% y 40%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 40% y 60%	1	Entre 1 y 5	7	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Pago Contra entrega
10	15/06/2021 13:47	Entre 0% y 1%	Entre 0% y 5%	más de 2000	12.45	Entre 20% y 40%	Más de 70%	Entre 51 y 80	Entre 40% y 60%	1	Entre 1 y 5	9	Cero cambios o devoluciones	Cada 15 días	Entre 26% y 40%	Pago Contra entrega

7.2.3. Validación de expertos

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto: Mg. Bib. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio

1.2. Cargo e institución del experto: Docente – ISIL

1.3. Nombre del instrumento:

1.4. Autor del instrumento:

1.5. Título de la investigación

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.	x				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x

10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito					x
-----------------	---	--	--	--	--	---

	de la investigación.					
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						85%

PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11	x		
Ítem 12	x		
Ítem 13	x		
Ítem 14	x		
Ítem 15	x		
Ítem 16	x		
Ítem 17	x		
Ítem 18	x		
Ítem 19	x		

Ítem 20	x		
Ítem 21	x		
Ítem 22	x		
Ítem 23	x		
Ítem 24	x		
Ítem 25	x		
Ítem 26	x		
Ítem 27	x		
Ítem 28	x		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85 %.** V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 07.07.2021

DNI N° 41981490

Firma del experto



Mg. Bib. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio

7.2.4. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Balance SCOR: Tipos de procesos	15
Figura 2	Fases del proceso de venta	17
Figura 3	Diseño de una matriz FODA	18
Figura 4	Estructura del análisis PESTEL	19
Figura 5	Estructura del CRM	21
Figura 6	Estructura de la Cadena De Suministros	21
Figura 7	Tasa Promedio de conversión	22
Figura 8	Promedio de retención por cliente	23
Figura 9	Número de visitas orgánicas en el último mes	29
Figura 10	Porcentaje de mails abiertos por campaña	30
Figura 11	Porcentaje de NPS en el último mes	31
Figura 12	Cantidad de ventas en el último mes	32
Figura 13	Porcentaje de clientes fidelizados	33
Figura 14	Nivel de satisfacción del cliente	34
Figura 15	Cantidad de quejas y/o reclamos en el último mes	35
Figura 16	Nivel de satisfacción en el uso de la web	36
Figura 17	Cantidad de cambios y devoluciones en el último mes	37
Figura 18	Rotación de productos	38
Figura 19	Promedio mensual de mermas	39
Figura 20	Medio de pago más usado	40
Figura 21	Costo promedio por lead	41
Figura 22	Stakeholders	42
Figura 23	Organigrama Jappi Delivery by NT Market	44
Figura 24	Perspectivas del BSC	47
Figura 25	Diagrama Balance Score Card	

Figura 26	Diagrama de actividades de implementación	52 55
-----------	---	----------

7.2.5. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tasa Promedio de conversión	27
Tabla 2	Promedio de retención por cliente	27
Tabla 3	<i>Número de visitas orgánicas en el último mes</i>	28
Tabla 4	<i>Porcentaje de mails abiertos por campaña</i>	29
Tabla 5	<i>Porcentaje de NPS en el último mes</i>	30
Tabla 6	<i>Cantidad de ventas en el último mes</i>	31
Tabla 7	<i>Porcentaje de clientes fidelizados</i>	32
Tabla 8	<i>Nivel de satisfacción del cliente</i>	33
Tabla 9	<i>Cantidad de quejas y/o reclamos en el último mes</i>	34
Tabla 10	<i>Nivel de satisfacción en el uso de la web</i>	35
Tabla 11	<i>Cantidad de cambios y devoluciones en el último mes</i>	36
Tabla 12	<i>Rotación de productos</i>	37
Tabla 13	<i>Promedio mensual de merma</i>	38
Tabla 14	<i>Medio de pago más usado</i>	39
Tabla 15	<i>Costo promedio por lead</i>	40