



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DE LAS
COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE UN SERVICIO DE ALTA
CALIDAD PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
PRODUCTOS DE MASCOTAS**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por
Flor Yanira Retamozo Eguia
Jhoana Lisbeth Vega Cruzado
Cristina Elizabeth Vasquez Velasquez**

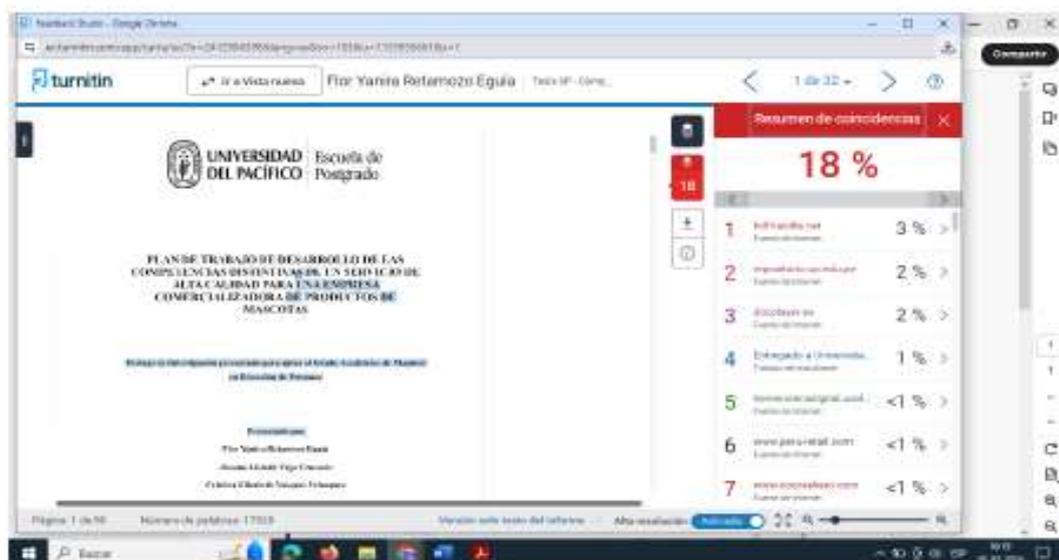
Asesor: Daniel Soto Torres

[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)

Lima, octubre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, DANIEL SOTO TORRES deja constancia que el trabajo de investigación "Plan de trabajo de desarrollo de las competencias distintivas de un servicio de alta calidad para una empresa comercializadora de productos de mascota" presentado por los alumnos Flor Yanira Retamozo Egüa, Jhoana Lisbeth Vega Cruzado & Cristina Elizabeth Vasquez Velasquez, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 4 de julio de 2024 dando el siguiente resultado:



The screenshot displays the Turnitin interface for a document titled "PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN UN SERVICIO DE ALTA CALIDAD PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE MASCOTAS". The document is from the Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado. The report shows a similarity score of 18%. The sources are listed as follows:

Rank	Source	Similarity Percentage
1	Infocentro.net	3%
2	empresario.com.pe	2%
3	Escuela de Postgrado	2%
4	Universidad Universidad	1%
5	www.pacifico.edu.pe	<1%
6	www.pacifico.edu.pe	<1%
7	www.pacifico.edu.pe	<1%

FECHA: 4 de julio de 2024.



Daniel Alberto Soto Torres

ID de ORCID: 0000-0003-1739-8740

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es un proceso de consultoría dirigido a diseñar un plan de trabajo que integre las competencias distintivas para hacer sostenible la continuidad del negocio basado en un servicio de alta calidad.

Como parte del proceso de investigación hemos recurrido a diversas fuentes de información referentes en servicio al cliente para el desarrollo del marco teórico, a fin de identificar las competencias distintivas de servicio de alta calidad y liderazgo en ventas.

Para el diagnóstico se ha desarrollado grupos focales de colaboradores y líderes, lo cual permitió identificar los principales atributos valorados por los clientes de SuperPet, buenas prácticas de liderazgo en los jefes de tiendas, necesidades actuales de capacitación y entrenamiento, y habilidades requeridas en los perfiles de tiendas (auxiliares y líderes). De acuerdo al análisis de estos resultados y de indicadores cuantitativos de SuperPet (NPS y Ventas), hemos identificado 4 pilares sobre los cuales se basa la presente propuesta de trabajo: Liderazgo, Gestión del cambio, Gestión por competencias y Capacitación y entrenamiento.

Finalmente, nuestra propuesta se enfoca en presentar un plan de trabajo alineado a las competencias distintivas de un servicio de alta calidad para una empresa comercializadora de productos de mascotas, en referencia a roles del líder de tienda y colaboradores de servicio de atención al cliente

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	2
1. Antecedentes y consideraciones generales.....	2
2. Breve historia de la organización	3
3. Orientación estratégica.....	3
3.1. Propósito	3
3.2. Modelo cultural de la empresa (ADN).....	3
4. Identificación inicial del problema y de la oportunidad.....	4
4.1. Contexto de la problemática.....	4
4.2. Definición del problema.....	4
4.3. Propuesta y alcance de la prestación de servicios de consultoría.....	5
4.3.1 Objetivo general	5
4.3.2 Objetivos específicos	5
4.3.3 Justificación.....	6
4.3.4 Alcance de la propuesta	6
4.3.5 Limitaciones de la propuesta.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
1. Servicio al cliente.....	8
1.1 Servir, servicio, servicio al cliente	8
1.2 Caracterización de los servicios	8
1.3 Calidad del servicio y modelos de medición.....	9
1.4 Proceso de servicio.....	10
2 Competencias y condiciones relacionadas al servicio al cliente	10
2.1 Competencias relacionadas al servicio de calidad	12
2.2 Liderazgo en el área de ventas	12
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	14
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	14
1.1. Entorno político.....	14
1.2. Entorno económico	14
1.3. Entorno social.....	15
1.4. Entorno tecnológico	15

1.5.	Entorno ecológico	15
1.6.	Entorno global.....	15
2.	Análisis del microentorno	16
2.1.	Poder de negociación de los proveedores	16
2.2.	Poder de negociación de los clientes.....	16
2.3.	Amenaza de nuevos competidores	16
2.4.	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	16
2.5.	Rivalidad entre los competidores existentes	16
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN		18
1.	Funcionamiento de la empresa.....	18
1.1	Modelo de negocio: Modelo CANVAS.....	18
1.2	Segmento de clientes.....	18
1.3	Propuesta de valor	18
1.4	Canales	18
1.5	Relación con clientes.....	18
1.6	Ingresos	18
1.7	Recursos clave.....	18
1.8	Actividades clave	18
1.9	Socios clave.....	19
1.10	Estructura de costos.....	19
2.	Estructura organizacional.....	19
2.1	Estructura organizacional.....	20
2.2	Estructura Gestión Humana	20
2.3	Estructura de Operaciones.....	21
3.	Cadena de Valor	21
4.	Análisis VRIO.....	22
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....		25
1.	Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar	25
2.	Definición de personas y grupos que proveerán la información	25
3.	Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas cualitativas y cuantitativas	26
3.1	Variables.....	26
3.2	Metodología	26
3.3	Herramientas y recogida de información	26
4.	Presentación de resultados	26
5.	Análisis de resultados y conclusiones	34

CAPÍTULO VI: DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	36
1. Pilar 1: Liderazgo.....	36
1.1 Descripción	36
1.2 Objetivo general	37
1.3 Objetivo específico.....	37
1.4 Público objetivo	37
1.5 Responsables	37
1.6 Actividades.....	37
1.7 Resultado esperado.....	38
2. Pilar 2: Gestión del cambio	38
2.1 Descripción	38
2.2 Objetivo general	38
2.3 Objetivo específico.....	38
2.4 Público objetivo	39
2.5 Responsables	39
2.6 Actividades.....	39
2.7 Resultados esperados:	40
3. Pilar 3: Gestión por competencias.....	40
3.1 Descripción	40
3.2 Objetivo general	40
3.3 Objetivo específico.....	40
3.4 Público objetivo	40
3.5 Responsables	40
3.6 Actividades.....	41
3.7 Resultados esperados	41
4. Pilar 4: Capacitación y entrenamiento	41
4.1 Descripción	41
4.2 Objetivo general	41
4.3 Objetivo específico.....	42
4.4 Público objetivo	42
4.5 Responsables	42
4.6 Actividades.....	42
4.7 Resultados esperados	43
CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA.....	44
Cronograma del Plan de Gestión de SuperPet en Lima	455
Presupuesto Plan de consultoría	48

CAPÍTULO VIII: REFLEXIONES FINALES.....	500
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	511
ANEXOS	544

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Delimitación del modelo cultural (ADN) de SuperPet	3
Tabla N° 2. Análisis VRIO para la empresa SuperPet en Lima (2022)	22
Tabla N° 3. Nivel de Rendimiento según desempeño NPS y ventas en tiendas de SuperPet en Lima (2023).....	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Localización de las sucursales o tiendas distribuidas en el territorio peruano de la empresa SuperPet, año 2023. (Fuente propia).....	1
Gráfico N° 2. Rendimiento del NPS y ventas de las 37 sucursales de la empresa SuperPet distribuidas a nivel nacional.	5
Gráfico N° 3. Estructura Organizacional de SuperPet en Perú.....	20
Gráfico N° 4. Estructura de la Dirección de Gestión Humana de SuperPet.....	20
Gráfico N° 5. Estructura de la Dirección de Operaciones de SuperPet en Perú	21
Gráfico N° 6. Cadenas de Valor de SuperPet. Incluye actividades primarias y actividades de soporte	21
Gráfico N° 7. Pilares del Plan de gestión para SuperPet.....	35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de grupos focales	55
Anexo 2. Plan de implementación de la gestión de SuperPet en Lima (2023).....	56

INTRODUCCIÓN

SuperPet es una empresa de capitales peruanos; que pertenece a un conglomerado de empresas, bajo un corporativo. Con una estrategia de fusión, hoy tienen presencia en Perú, con la marca SuperPet, en Chile, con la marca Superzoo, y en el continente europeo, en 3 países, con la marca Iskaypet.

En el 2015, bajo un modelo de empresa emergente (startup); inicialmente sus ventas se realizaban de manera online. Es a partir del 2017, en que la empresa extiende su modalidad de ventas y así se apertura la primera tienda física y almacén. En el 2018, se consolida como parte de un conglomerado de empresas; en ese mismo año, se adquiere a la competencia, acelerando de esta manera, el crecimiento como retail físico con 19 tiendas.

En el 2019, se instalan en Chile, dando inicio al equipo de Mascotas Latinas y sigue manteniendo una proyección de crecimiento a mediano plazo.

Actualmente Superpet ha prestado especial enfoque en dos objetivos: El incremento de ventas y el “Net Promoter Score” (NPS); considerándolos como parte de la medición de la contribución mensual de cada tienda. Hoy, la Dirección apunta a desarrollar acciones enfocadas en estos, ya que consideran que son indispensables para lograr la diferenciación y sostenibilidad en el negocio.

Entre las características de la empresa que marca su propuesta de valor se encuentra en la asesoría personalizada que brindan sus colaboradores y la variedad del producto. Desde la perspectiva de la Gerencia de Gestión Humana, se tiene la expectativa de lograr esta diferenciación a través de un servicio de excelencia, basado en el correcto asesoramiento.

De acuerdo con el análisis sobre la situación actual, el principal desafío, es generar conocimiento sobre competencias de un servicio de excelencia, y formas de desarrollar tales competencias. Se desea identificar competencias claves en líderes y colaboradores del área core (nuclear) del negocio (colaboradores de atención al cliente), que se vean reflejados en el incremento de los dos indicadores.

Ante estas expectativas nace la necesidad de que nuestro equipo consultor asesore y guíe a Superpet en el proceso e implementación de plan de trabajo alineado a las competencias distintivas de un servicio de alta calidad, enfocados a los roles del líder de tienda y colaboradores de servicio de atención al cliente.

CAPÍTULO I: PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. Antecedentes y consideraciones generales

Las mascotas están tomando un rol más protagonista en el hogar, convirtiéndose en un miembro más de la familia, brindándoles una especial atención. En los últimos años, la demografía de las familias peruanas tuvo cambios significativos, orientándose a la convivencia, proximidad y practicidad, con una disminución de la tasa global de fecundidad (TGF) que para 2021 fue de 2 hijos por mujer en edad reproductiva (15-49 años) viéndose reflejado en una descendente tasa del crecimiento poblacional que fue para 2021 del 1.2%. Por el contrario, la población de mascotas en los hogares ha ido en aumento progresivamente, donde para 2021, el 49% de hogares tenía una mascota. Así también, desde el 2016, en Perú se promulgó la Ley 30407, Ley de Protección y Bienestar Animal.

Este cambio cultural, ha permitido que las industrias dedicadas a la comercialización de productos para mascotas vayan cada vez en aumento. Hoy, en promedio una familia puede gastar hasta S/.300.00 soles mensuales en el cuidado de sus mascotas, y para el 2019, se estimó que aproximadamente 5 millones de hogares tienen al menos una mascota (Perú Retail, 2019).

Tiendas SuperPet, es una empresa localizada en Lima metropolitana y en 4 provincias (Gráfico N°1), constituida por 350 colaboradores en promedio, y su principal giro de negocio es la comercialización de productos para mascotas como perros y gatos. No se cuenta con datos comparativos de otras empresas, ya que, no mantienen la misma propuesta de valor, como ámbito retail, con atención especializada.



Gráfico N°1. Localización de las sucursales o tiendas distribuidas en el territorio peruano de la empresa SuperPet, año 2023. (Fuente propia)

2. Breve historia de la organización

SuperPet es una empresa de capitales peruanos; pertenece a un conglomerado de empresas, bajo un corporativo. Con una estrategia de fusión, hoy tienen presencia en Perú, con la marca SuperPet, en Chile, con la marca Superzoo, y en el continente europeo, en 3 países, con la marca Iskaypet.

SuperPet nace en el 2015, bajo un modelo de empresa emergente (startup); inicialmente sus ventas se realizaban por teléfono e internet, lo que se conoce como ventas online. Es a partir del 2017, en que la empresa extiende su modalidad de ventas y así se apertura la primera tienda física y almacén. En el 2018, se consolida como parte de un conglomerado de empresas; en ese mismo año, se adquiere a la competencia, acelerando de esta manera, el crecimiento como retail físico con 19 tiendas.

En el 2019, se instalan también en Chile, dando inicio al equipo de Mascotas Latinas. Durante el 2020, época en que se inicia la pandemia por el COVID-19, la empresa siguió registrando un crecimiento abrupto de hasta más del 200%. A pesar de que, más empresas han decidido apostar por la línea de mascotas, SuperPet sigue manteniéndose como líder y referente en el rubro.

Este año, 2023, en el territorio peruano SuperPet cuenta con 43 tiendas distribuidas a nivel de Lima metropolitana y otras regiones del país.

3. Orientación estratégica

3.1. Propósito

El propósito de la empresa es “Hacer del mundo un lugar más humano, alegrando a las mascotas y sus hogares”.

3.2. Modelo cultural de la empresa (ADN)

El modelo cultural de la empresa conocido también como el ADN de SuperPet, se basa en cuatro pilares: Pasión, Resultados, Adaptabilidad y Buena Onda (Tabla N°1), relacionado cada uno de ellos con competencias transversales, las mismas que se encuentran descritas a continuación:

Tabla N°1. Delimitación del modelo cultural (ADN) de SuperPet.

ADN	Competencias transversales
Pasión	Orientación al cliente
Resultados	Orientación al resultado
Adaptabilidad	Adaptabilidad y flexibilidad
Buena Onda	Trabajo en equipo

4. Identificación inicial del problema y de la oportunidad

4.1. Contexto de la problemática

En el último año SuperPet ha prestado especial enfoque en dos objetivos: El incremento de ventas y el “Net Promoter Score” (NPS); considerándolos como parte de la medición de la contribución mensual de cada tienda. Hoy, la Dirección apunta a desarrollar acciones enfocadas en estos, ya que consideran que son indispensables para lograr la diferenciación y sostenibilidad en el negocio.

En adición, desde la perspectiva de la Gerencia de Gestión Humana, se tiene la expectativa de lograr esta diferenciación a través de un servicio de excelencia, basado en el correcto asesoramiento. Es aquí donde encontramos, que la principal limitación radica en nuestro equipo de operaciones en las tiendas, ya que el 79% oscilan entre los 18 y 32 años, y el 59% de ellos cuentan con educación secundaria, y estudios incompletos provenientes de carreras no afín al negocio; se atribuye que esta última condición no permite generar un asesoramiento *ad hoc* a las necesidades del cliente, así como, lograr fidelización.

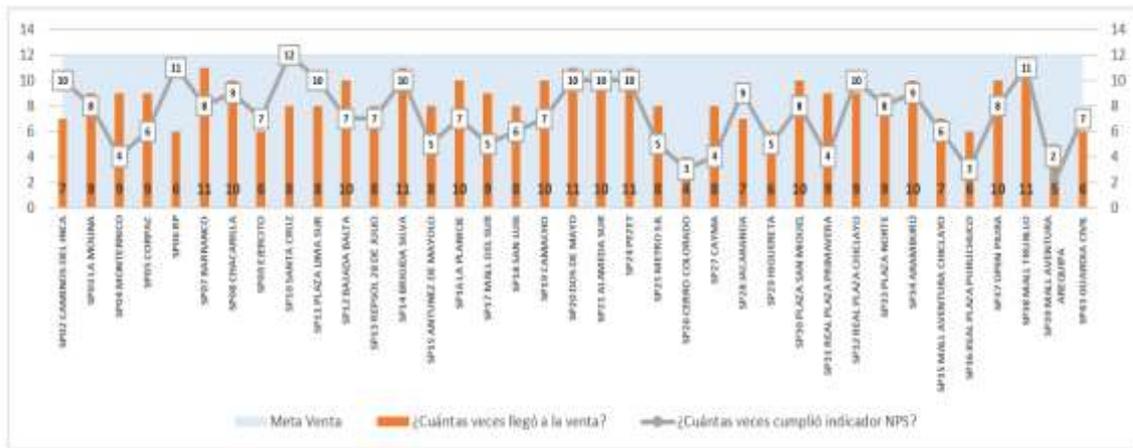
4.2. Definición del problema

En un análisis que compara la relación entre el NPS y las ventas, realizado en los últimos doce meses (abril 2022 a marzo 2023) en 37 tiendas de SuperPet, los resultados mostraron que sólo el 35% (13 tiendas) de las tiendas alcanzaron un indicador de NPS positivo, y 54% (20 tiendas) de las tiendas evaluadas alcanzaron el nivel mínimo de ventas (mayor igual al 90%).

De acuerdo con el análisis sobre la situación actual, el principal desafío, es generar conocimiento sobre competencias de un servicio de excelencia, y formas de desarrollar tales competencias.

Se desea identificar competencias claves en líderes y colaboradores del área *core* (nuclear) del negocio (colaboradores de atención al cliente), que se vean reflejados en el incremento de los dos indicadores.

En el **Gráfico N°2**, que se presenta a continuación, responde al rendimiento de 37 de tiendas, en cuanto a los indicadores de venta y NPS, en un periodo de evaluación de doce meses, de abril 2022 a marzo 2023.



Las barras de color naranja representan el número de veces que la tienda llegó a la meta de venta, y la línea de tendencia, muestra el número de veces que llegó al objetivo mínimo del NPS (82%).

Gráfico N°2. Rendimiento del NPS y ventas de las 37 sucursales de la empresa SuperPet distribuidas a nivel nacional.

NPS: Net Promoter Score (puntaje de indicador de promoción de la marca)

Como se aprecia en la gráfica N°2, de las 37 tiendas, la meta ideal es generar 12 veces el logro del indicador; sin embargo, por determinación de la Gerencia País, el estándar mínimo de logro es 9 veces, en un periodo de 12 meses. Así también, es importante mencionar que el 54% (20 tiendas) muestran una relación directa entre el NPS y la venta.

4.3. Propuesta y alcance de la prestación de servicios de consultoría

4.3.1 Objetivo general

Presentar un plan de trabajo de desarrollo de las competencias distintivas de un servicio de alta calidad para una empresa comercializadora de productos de mascotas, en referencia a roles del líder de tienda y colaboradores de servicio de atención al cliente.

4.3.2 Objetivos específicos

- Considerar datos históricos de desempeño en ventas y NPS de todas las tiendas de SuperPet, en el diseño del proceso diagnóstico.
- Identificar las competencias de servicio al cliente que permiten lograr mejores resultados en ventas según información provista por líderes y vendedores de tiendas.
- Identificar las competencias de servicio al cliente que inciden en NPS, según información provista por líderes y vendedores de tiendas.
- Analizar la relación que existe entre competencias de servicio, NPS y ventas.

- Diseñar el plan de trabajo de desarrollo de las competencias distintivas de un servicio de alta calidad.

4.3.3 Justificación

Las personas son un factor fundamental en la prestación de los servicios, ya que son ellas las poseedoras de las competencias requeridas para ejercer influencia sobre la calidad de servicio, siendo la manera en que atienden y convencen al cliente.

Si bien, SuperPet es líder en el mercado; el asegurar la continuidad basado en la identificación de competencias, aspecto clave para incrementar la percepción de la calidad de los servicios, no solo como reconocimiento sino como factor de competitividad (Vera Abanto, 2013), contribuirá en el desarrollo de un plan de capacitación con competencias de excelencia en el servicio.

En consideración a que las estrategias de diferenciación para incrementar la percepción de servicio están centradas en tres aspectos: formación técnica, para comprender mejor las características del producto, precio, y procedimientos estandarizados; así también, el incrementar la percepción del buen servicio, gira en torno al capital humano, con centro de diferenciación (Granda Angulo, 2018).

Con relación a las ventas, el NPS como indicador directo predice el incremento futuro de ventas en la empresa (Baehre y col., 2021), ya que los clientes que muestran una mayor satisfacción y lealtad muestran un mejor índice de promoción (González Rodríguez & Garza Villegas, 2015).

4.3.4 Alcance de la propuesta

El alcance de la presente investigación abarca la elaboración de un plan de trabajo basado en competencias de servicio excelente, para ser aplicado en colaboradores de operaciones en tienda. Este instrumento permitirá fortalecer el trabajo de gestión y con ello permitir un mejor desarrollo de las habilidades en el recurso humano, de los distintos niveles.

Sumado a ello, el análisis permite tener un acercamiento de la problemática y de esta manera reestructurar y potenciar las fortalezas y oportunidades, así como, delimitar soluciones de las debilidades y las amenazas (Análisis FODA).

El trabajo multisectorial y en equipo permitirá la mejora continua de los servicios y la potencia del desarrollo de la empresa retail en un mercado de alta demanda como es la línea de trabajo de mascotas y hogar.

4.3.5 Limitaciones de la propuesta

Una limitación es el periodo considerado para el análisis de las dos variables: NPS y ventas, ya que solo se cuenta con el resultado del último año, lo cual no permite contar con mayor data para establecer una tendencia más precisa en la relación de estas dos variables con el tiempo.

Por otro lado, el levantamiento de información, y aplicación de encuestas se realizarán desde la percepción de los colaboradores, mas no, hacia los clientes. Se usa el enfoque cualitativo, sin presencia de instrumentos que generan datos de tipo cuantitativo, debido a que la empresa no autorizó la aplicación de alguna herramienta cuantitativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

1. Servicio al cliente

1.1. Servir, servicio, servicio al cliente

Según la Real Academia Española de la Lengua, la acepción de servicio es “*estar al servicio de alguien*” y como segunda acepción “*Estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone*”.

Para la cultura hispana, servir viene de un patrón cultural de nivel inferior arraigado a la concepción de “*sirvientes*”; en contraposición, en la cultura anglosajona quienes prestan servicios son trabajadores esenciales (Botía Sanabria & Orozco Pulido, 2012).

Por otro lado, servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra. El servicio es esencialmente intangible y no da lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico (Kotler, 1997).

Duque Oliva, 2005, señala que el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.

1.2. Caracterización de los servicios

- La intangibilidad: Los servicios no son objetos, más bien son resultados. Debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben la calidad de los servicios que presta (Zeithalm, 1981). Por su lado, Parasuraman y col., 1985 comentan que la intangibilidad es aquella cualidad de los servicios que no es fácil de controlar, medir o verificar antes de su entrega. Grönroos, (1994) aduce que la propia intangibilidad de los servicios origina que estos sean percibidos en gran medida de una forma subjetiva.
- La heterogeneidad: Refiere al resultado de la prestación del servicio, ya que esto puede variar en función a quien lo recibe, por lo que es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar difiere de la percepción del cliente. Heterogeneidad refiere a la mayoría de los servicios son variables por la participación del trabajo humano (Vera Campos y col.,2013).
- La inseparabilidad: Esta característica da lugar a la interacción entre el cliente y la persona que presta el servicio. Inseparabilidad refiere a la producción y consumo (Vera Campos y col.,2013).

1.3. Calidad del servicio y modelos de medición

En la calidad del servicio se encuentran dos tendencias: La **calidad objetiva**, la cual enfoca la perspectiva del productor y cuyo objetivo es la eficiencia; y la **calidad subjetiva**, atribuida al consumidor, y como visión externa, en la medida en que dicha calidad se obtiene a través de la determinación y el cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes (Vázquez Casielles y col.,1996).

Para fines de esta consultoría, se ha abordado el modelo de la escuela americana denominado SERVQUAL, ya que en la teoría consultada es el planteamiento más utilizado; que, si bien ha pasado por diferentes críticas, aún es considerado como el instrumento que permite aproximarse a la medición por separado de las expectativas y percepciones del cliente; así como, es un modelo aplicable a diversos tipos de servicios (Torres Samuel y Vasquez Stanescu, 2015).

Esta herramienta establece 5 dimensiones:

- **Confianza y empatía:** Muestra interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.
- **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- **Responsabilidad:** Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
- **Tangibilidad del servicio:** Apariencia de las instalaciones, equipos, empleados y materiales de comunicación.

Según el modelo SERVQUAL la organización estará en condiciones de entregar un servicio de calidad cuando el personal en contacto alcanza las competencias laborales requeridas para el desempeño de las dimensiones específicas del modelo.

Por ejemplo, para determinar la percepción de los usuarios sobre las determinantes del servicio de las posadas turísticas del estado de Táchira, se estableció la metodología SERVQUAL, a partir del cual se determinaron competencias genéricas: preocupación por el orden y la calidad, trabajo en equipo y cooperación, orientación al servicio al cliente, compromiso con la organización. Así mismo se identificaron los cargos claves para el cumplimiento de la calidad en el servicio, y en determinación con expertos en el área, se estableció niveles asignados a las diferentes competencias (Guerra Moreno & Cardozo Sánchez, 2010).

Un estudio respecto a la percepción de trabajadores de las empresas de alojamiento respecto a la certificación de competencias laborales en la calidad de los servicios usando el mismo modelo SERVQUAL concluyó que existe una relación positiva entre las competencias laborales y la

calidad de los servicios. Esta investigación se llevó a cabo en función a la percepción del trabajador como núcleo del sistema de certificación, e identificó particularmente la dimensión de empatía o confianza en el servicio como altamente significativo.

La dimensión de responsabilidad es importante en términos de eficiencia y eficacia en la entrega del servicio en relación con la capacidad individual. La dimensión capacidad de respuesta influye favorablemente en el manejo de situaciones conflictivas y toma de decisiones oportunas.

1.4. Proceso de servicio

El proceso del servicio está fundamentado en los “momentos de verdad”, controlado por cada empleado y/o sistemas que tenga contacto con el cliente (Jaramillo Saldarriaga, 2002). Es decir, que se refiere a la situación *per se* del contacto del cliente con la empresa prestadora de servicio y que genera una valoración sobre la calidad de su servicio.

Mayer y col., 2003, propone dos elementos en el proceso de servicio: el montaje de servicio como elemento técnico (PSA) y proceso de entrega de servicio, referido a las características de la entrega del servicio (PSD). Estos dos grupos interactúan y se ven influenciados por los filtros perceptuales, lo que genera la percepción de satisfacción.

En ambos apartados se infiere que el empleado hace parte del servicio, ya que ha de atender las solicitudes del cliente para lograr su satisfacción, lo que demandará poner en acción sus competencias para atender efectivamente las demandas del cliente (Kotler y Fox, 1995). Por consiguiente, el servicio al cliente es el resultado de un proceso en el que cada área conoce su función específica. En este sentido constituye un diseño que define las competencias especializadas que deben desempeñar los funcionarios de alto nivel, nivel medio y operativo, orientados y controlados por la administración (Botía Sanabria & Orozco Pulido, 2012).

Un gran potencial de ganancia competitiva para los minoristas es la creación de situaciones y estímulos que aumentan los beneficios percibidos de los clientes durante el acto de compra. El valor no está sólo en el producto comprado o en la marca elegida o en el objeto poseído, sino también en la experiencia derivada de la compra (Calvacanti Chamie y Akami Ikeda, 2015).

2. Competencias y condiciones relacionadas al servicio al cliente

Considerando el objetivo central del presente trabajo, en relación con las competencias relacionadas al servicio al cliente, indistintamente al rubro, un estudio planteó para la evaluación de competencias en servicio al cliente, con base en los marcos de referencia de OIT-CINTERFOR aplicables y concordantes con los estándares internacionales, diez competencias más relevantes en las tareas de atención y servicio al cliente. Estas 10 áreas son:

1. Comunicación interpersonal,
2. Solución de problemas,
3. Solución de conflictos,
4. Manejo de situaciones emocionales,
5. Trabajo en equipo,
6. Mejoramiento continuo,
7. Orientación al logro,
8. Enfoque al cliente,
9. Adaptación al cambio y
10. Relaciones interpersonales.

Los resultados indicaron que en los procesos de capacitación se debe hacer un énfasis importante en el desarrollo de la competencia relacionada con el manejo de situaciones emocionales y de trabajo en equipo por encima de otras competencias; pero es preciso, igualmente alcanzar un mejoramiento en competencias de comunicaciones, relaciones interpersonales, en el enfoque al cliente, y el mejoramiento continuo las cuales distan al menos en un 20% del valor esperado por el modelo (Botía Sanabria & Orozco Pulido, 2012).

Becerra-Godínez y col, 2022, a través de la aplicación del instrumento DINESERV identificó los factores que integran el servicio al cliente en un restaurante mexicano de Aguascalientes, agrupados en las dimensiones: tangibles, confiabilidad, empatía y respuesta, de los cuales destacan las características que generan mayor satisfacción en sus clientes, como personal competente y con experiencia y tener siempre presentes los intereses del cliente, la apariencia de la vestimenta y limpieza del personal de servicio.

En un estudio basado en la aplicación del modelo SERVQUAL a supermercados, se destacó que los clientes conceden especial importancia al servicio de estacionamiento de autos, a la calidad de los productos y al surtido desde la dimensión de los tangibles. Desde el factor de seguridad destacan la amabilidad del personal, el servicio de atención al cliente, la agilidad en la atención, el comportamiento del personal de seguridad, impulsadoras, mercaderistas, cajeros, empacadores y supervisores. También son fundamentales para los consumidores los ítems relacionados con la claridad de la información de la oficina de servicio al cliente del factor de responsabilidad. En lo relacionado con la dimensión de empatía, los clientes valoran especialmente la ubicación del supermercado en razón a la cercanía desde sus viviendas, así como el horario de atención en que operan estos negocios (Rubio Guerrero, 2014).

Zágarra-Cano y col. (2018) observan que existe una relación positiva de la calidad del servicio en un restaurante con la eficiencia del personal y la eficiencia del servicio. Estas dos dimensiones se manifiestan de acuerdo con la percepción de los estímulos sensoriales cuando entran en

contacto con el cliente. La eficiencia del personal se crea cuando el consumidor interactúa con el personal del restaurante en lo que se llama momentos de la verdad en donde el cliente valorará el trato y la actitud del personal, al presentarse algún problema y la forma

2.1. Competencias relacionadas al servicio de calidad

En el libro Deloitte University press: la ventaja del servicio (2021), se presenta las competencias más importantes para brindar un servicio de calidad:

- Orientación al cliente: La capacidad de comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Comunicación: La habilidad de comunicarse efectivamente con los clientes, tanto verbalmente como por escrito.
- Resolución de problemas: La capacidad de identificar y resolver los problemas de los clientes.
- Trabajo en equipo: La capacidad de trabajar eficazmente con otros para brindar un servicio de calidad.
- Adaptabilidad: La capacidad de adaptarse al cambio y a las nuevas situaciones.
- Aprendizaje continuo: la capacidad de aprender cosas nuevas y mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias en servicio al cliente.

Estas competencias son esenciales para brindar un servicio de calidad que satisfaga a los clientes y contribuya al éxito de las empresas.

Por otro lado, en el informe Mc Kinsey & compañía, cómo construir una organización centrada en el cliente, explican las competencias valoradas en una empresa centrada en el cliente, y éstas son:

- Proactividad: La capacidad de anticipar las necesidades del cliente y abordarlas de manera proactiva.
- Empatía: La capacidad de comprender y apreciar la perspectiva del cliente.
- Capacidad de respuesta: la capacidad de responder rápida y eficientemente a las consultas y solicitudes de los clientes.
- Precisión: La capacidad de proporcionar información y servicios precisos y confiables.
- Personalización: La capacidad de adaptar la experiencia del servicio al cliente individual.
- Confiabilidad: La capacidad de cumplir constantemente las promesas y expectativas.

2.2. Liderazgo en el área de ventas

Dubinsky y col., 1995 afirman que el personal de ventas tiene características diferentes a otro tipo de colaboradores. Estas características son las siguientes:

- Primero, son personas que se encuentran aisladas y son independientes. Los vendedores, generalmente, trabajan solos y no comparten las mismas experiencias con sus colegas.
- La segunda característica es que se encuentran expuestos a varias partes en el proceso de venta: jefes, proveedores, clientes, y competencia, donde probablemente cada uno tenga diferentes formas de lidiar con estos procesos.
- En tercer lugar, la fuerza de ventas suele exceder los límites al momento de lidiar con prospectos, clientes o hasta la misma empresa. Esto es, debe negociar precios, horarios de entrega, entrega a domicilio, entre otros.
- Finalmente, afirma que los vendedores están siempre sujetos a estrés a lo largo de todo el proceso de ventas como el cierre de las ventas, llegar a las cuotas establecidas por la organización, gestionar embarques, manejo del rechazo, encontrar nuevos prospectos, entre otros.

Dadas estas características, se requiere comportamientos de líderes que consideren las diferencias entre el perfil del personal de ventas y otro tipo de colaboradores.

Yukl (2012), identifica cuatro tipos de comportamiento de liderazgo en el personal de ventas:

- Orientado a la tarea: líder que orienta al equipo a cumplir con los objetivos de forma eficiente.
- Orientado a las relaciones: líder que potencia las habilidades, las relaciones y el compromiso del equipo en la organización (desarrollo, reconocimiento y empoderamiento).
- Orientados al cambio: fomentan la innovación, el aprendizaje colectivo y la adaptación a los cambios externos.
- Externos: proveen de información relevante acerca de eventos externos, y promueven la reputación del equipo de trabajo (gestionar a través de las redes de contacto o *networking*, monitorear a través de terceros y representar a través de terceros).

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

1.1. Entorno político

A nivel mundial, tanto la guerra entre Rusia y Ucrania, así como la incertidumbre política, han promovido la desaceleración de la actividad económica y el comercio; aumento de la inflación, proyección de aumento de la pobreza extrema. El aumento en costos de transporte, y alteración en las cadenas de suministros generará el incremento de precios, y, por ende, menor proyección de consumo (Naciones Unidas-CEPAL, 2022).

El Perú presenta una elevada conflictividad social y tensiones políticas que están generando mucha incertidumbre a nivel nacional. Esto impacta negativamente sobre la confianza empresarial y de las familias, lo cual inhibirá en alguna medida la inversión y el gasto de consumo. Igualmente, la estabilidad económica es otro factor de juego en los sistemas de negocios. En el Perú esto es una situación palpable pues el crecimiento económico previsto para 2023 no se va a concretar. Así, El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha recortado la proyección de crecimiento económico del Perú para 2023, de un 2,2% previsto en junio, a un crecimiento de tan solo el 0,9% en la revisión presentada en el Reporte de Inflación de septiembre del 2023.

En el ámbito de la compañía, con la finalidad de no trasladar mayores costos, se ha asegurado un stock desde la importación directa de las tiendas europeas propias.

1.2. Entorno económico

Organismos como el Banco Mundial, el FMI o la OCDE proyectan un Producto Bruto Interno (PBI) peruano en 2,6% para este 2023, con una ligera alza para el próximo 2024, si se consolida el escenario ideal de una estabilidad política y un cese de las protestas. Esta proyección sin embargo no se va a cumplir, y el PBI del 2023 será mucho menor.

Con relación al tema de las mascotas, en Perú al 2018 según resultados de una encuesta de CPI, el 60% de hogares posee al menos una mascota siendo el 62% en el interior del país y 57% en Lima Metropolitana. Los perros y los gatos son las mascotas de los hogares en el 79% y 42% de los mismos, respectivamente.

La tenencia de perros como mascotas se concentran más en los segmentos socioeconómicos AB (87%), seguido del 81% en segmento C y 74% en segmentos D y E. En el caso de los gatos, la mayor tenencia ocurre en los niveles de menor nivel socioeconómico. En el 32% de hogares se le alimenta con comida casera, hábito mayormente usado en el interior del país (47%) y en estratos socioeconómicos D y E (52%). El uso de comida balanceada se da en el 21% de hogares con mascotas, siendo el uso más alto en Lima Metropolitana y en estratos A y B (49%). El uso de este tipo de alimentos en los estratos D y E es bastante bajo (8%) (CPI, 2018).

1.3. Entorno social

El impulso de las ventas de productos para mascotas ha tenido una influencia importante desde la pandemia del COVID-19. En el 2021 se contabilizó que aproximadamente 4 millones de hogares peruanos tienen al menos una mascota en casa. Actualmente, casi el 60% de hogares en Perú tiene una mascota.

Los productos de mascotas ocupan el 6to lugar de consumo en el mercado de Perú desplazando al sector multivitamínico y de estudios online.

El gasto promedio en el 2022 fue de 8.9 soles, 19 puntos porcentuales más que el 2019; sin embargo, el promedio de visitas decreció en 33%.

1.4. Entorno tecnológico

El impacto del COVID-19 también se hizo presente en el campo tecnológico, obligando a las empresas a reinventarse y migrar hacia los canales *on line*. Este cambio permitió conocer mejor al consumidor, respecto a su educación en la digitalización; es así como se identificó que prefería romper una mejor experiencia de compra, antes que sentirse vulnerables ante una transacción digital. Desde este punto, los medios offline tomaron un rol importante, especialmente las billeteras digitales.

En términos de sector, el *commerce retail* es el eje que menos creció, con solo 10%. No obstante, todavía es el sector que tiene mayor participación en la mencionada industria, alcanzando un 43,8% del total del volumen de venta en comercio electrónico.

1.5. Entorno ecológico

El fenómeno conocido como humanización de los animales ha contribuido a que surja esta conciencia sobre el cuidado que deben tener los dueños de los animales en relación con la alimentación, creando así un nuevo mercado de alimentos naturales y saludables. La nutrición es uno de los parámetros más importantes para el mantenimiento de la salud animal. Muy atentos a esta nueva tendencia, la industria de las mascotas ha ido lanzando y apostando por nuevos productos que trabajen para la mejora de la calidad de vida de los animales domésticos (Viana y col., 2020).

1.6. Entorno global

En muchos entornos se ha establecido una relación entre animales y humanos tendientes a mejorar la salud de estos últimos; así tenemos a la terapia con caballos en niños con autismo (Xiao y col., 2023). Igualmente, un estudio en población adulta mayor ha mostrado que la presencia de un perro parece tener una relación beneficiosa con la ansiedad (Maurice y col., 2022). En un análisis sistemático de 24 estudios se encontró que tener una mascota se asoció con niveles más bajos de aislamiento social en adultos. A su vez, los estudios que examinaron muestras de niños y adolescentes sugieren que la tenencia de mascotas se relacionó con la reducción de la soledad

antes de la COVID-19. Además, la mayoría de los estudios no revelaron diferencias entre perros, gatos y otros tipos de mascotas en cuanto a su relación con la soledad y el aislamiento social (Kretzler y col., 2022).

2. Análisis del microentorno

2.1. Poder de negociación de los proveedores

SuperPet, es considerada una empresa prestigiosa y líder en su rubro, y cada vez hay nuevos proveedores que buscan introducir sus productos en la compañía. En adición, la empresa comercializa productos de marcas propias, importadas desde Europa, y que son de distribución exclusiva. Por este motivo, su poder de negociación es considerado alto.

2.2. Poder de negociación de los clientes

Según la revista Forbes, la industria de las mascotas creció 8,1%, en el 2020 y 29,1% en el 2021; así como se considera una perspectiva de crecimiento para este año, pero en términos más moderados, con un registro de 10,7% en comparación del año anterior. Estos factores de crecimiento están soportados por la tendencia de humanización de las mascotas y la demanda de productos más Premium (Chávez Quispe, 2022).

Por otro lado, consideramos que el perfil del cliente hoy tiene una mayor preferencia de hacer sus compras por internet; siendo así que la fuerza del e-commerce son de mayor recurrencia.

En conclusión, los clientes en tendencia a una línea más premium, mantiene una relación de bajo poder de negociación con los clientes.

2.3. Amenaza de nuevos competidores

Actualmente, la entrada de nuevos competidores es altamente probable, ya que el rubro tiende a una alta demanda, y con altos beneficios; además de tener una política de libre mercado, se hace más atractivo la creación de nuevas empresas.

2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La aparición de nuevas empresas puede llegar a sustituir los productos ofrecidos por la empresa, lo que provocaría que se delimite el precio, sobre todo en productos más comerciales y de calidad media; sin embargo, la empresa apunta a posicionar en el mercado su marca propia, tanto en alimentos como accesorios.

2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Si bien, SuperPet es la única empresa del sector retail, especializada del rubro de comercio de producto para mascotas, se ha identificado 3 segmentos de principales competidores:

- Tiendas por departamento, que ofrecen los productos ya sea en un espacio físico, o a través de sus canales *e-commerce*.

- Cadenas pequeñas, que en el país se concentran alrededor de 4 empresas, con un máximo de 8 tiendas por cada una.
- Tiendas de barrio.

Sin embargo, estos competidores comercializan productos de calidad media, más no en productos y calidad de gama alta; por ello, la rivalidad entre los competidores existentes es considerado medio.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

1. Funcionamiento de la empresa

1.1. Modelo de negocio: Modelo CANVAS

El modelo CANVAS permite visualizar de manera clara y objetiva los elementos claves que conforman el modelo de negocio.

1.2. Segmento de clientes

Se ha identificado los siguientes tipos de clientes:

- Ama de casa tradicional
- Parejas modernas (convivientes sin hijos)
- Solteros y jóvenes independientes
- Clientes del sector A y B

1.3. Propuesta de valor

Comercialización de alimentos, accesorios y otros productos especializados para mascotas, buscando ser la referencia de los temas relacionados. Cuenta con una alta variedad, de diferentes categorías, que va, desde tipo comercial, hasta super premium.

1.4. Canales

La venta es de tipo directa, y se realiza a través de sus cuatro canales de distribución:

- Canales delivery
- Canal contact center
- Canal e-commerce
- Tiendas físicas propias

1.5. Relación con clientes

La propuesta de valor radica en la asesoría profesional y personalizada; es decir, que podrán contactar con un profesional calificado de la carrera de medicina veterinaria, que podrá orientar a los clientes en la adquisición de los productos más propicios para las mascotas. Así también, capacita constantemente al personal de atención al cliente para brindar un adecuado soporte.

1.6. Ingresos

Los ingresos se obtienen directamente de los cuatro canales existentes

1.7. Recursos clave

Comercialización de diferentes categorías de productos, desde comerciales, hasta la importación de productos super premium.

1.8. Actividades clave

Comercialización de diferentes categorías de productos, desde comerciales, hasta la importación de productos super premium.

1.9. Socios clave

Los socios que contribuyen en el desarrollo, sostenibilidad y crecimiento del negocio, se encuentran:

- Accionistas, con aporte de capital e inversiones.
- Entidades financieras, para financiamiento en la expansión de nuevas tiendas.
- Medios de comunicación, para la exposición de la marca.
- Influencer, para el desarrollo de marketing de la empresa.
- Universidades e instituciones, para realizar procesos de atracción de talento, a través del uso de sus bolsas laborales.
- Otros proveedores, quienes proveen de productos que no son de la marca propia.

1.10. Estructura de costos

Los gastos están contenidos principalmente en:

- Gastos de personal.
- Arrendamiento de locales, almacenes y oficina central.
- Gastos de proveedores.
- Servicio de terceros.

2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de SuperPet combina la de tipo funcional, con una estructura dividida en áreas funcionales, y de tipo matricial, cuya Gerencia General se encuentra en Chile.

A continuación, se muestra:

- Estructura organizacional, donde se visualiza las gerencias de línea (primer reporte) a la Gerencia General corporativa.
- Estructura de Gestión Humana, muestra al equipo que lidera el proyecto de plan de trabajo.
- Estructura de operaciones, muestra el principal beneficiario del proyecto de plan de trabajo.

2.1 Estructura organizacional

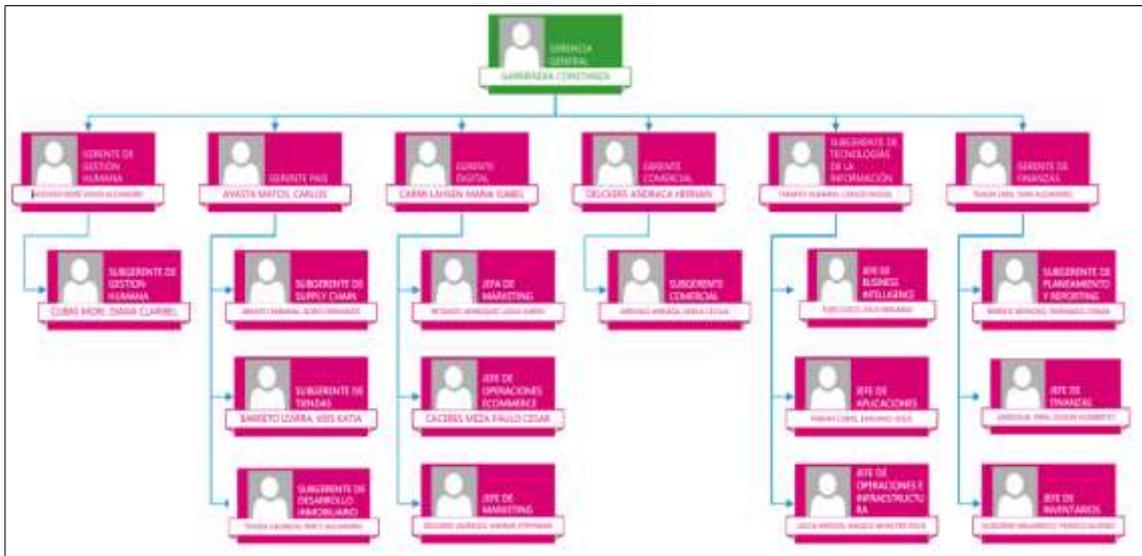


Gráfico N°3. Estructura Organizacional de SuperPet en Perú.

2.2 Estructura Gestión Humana

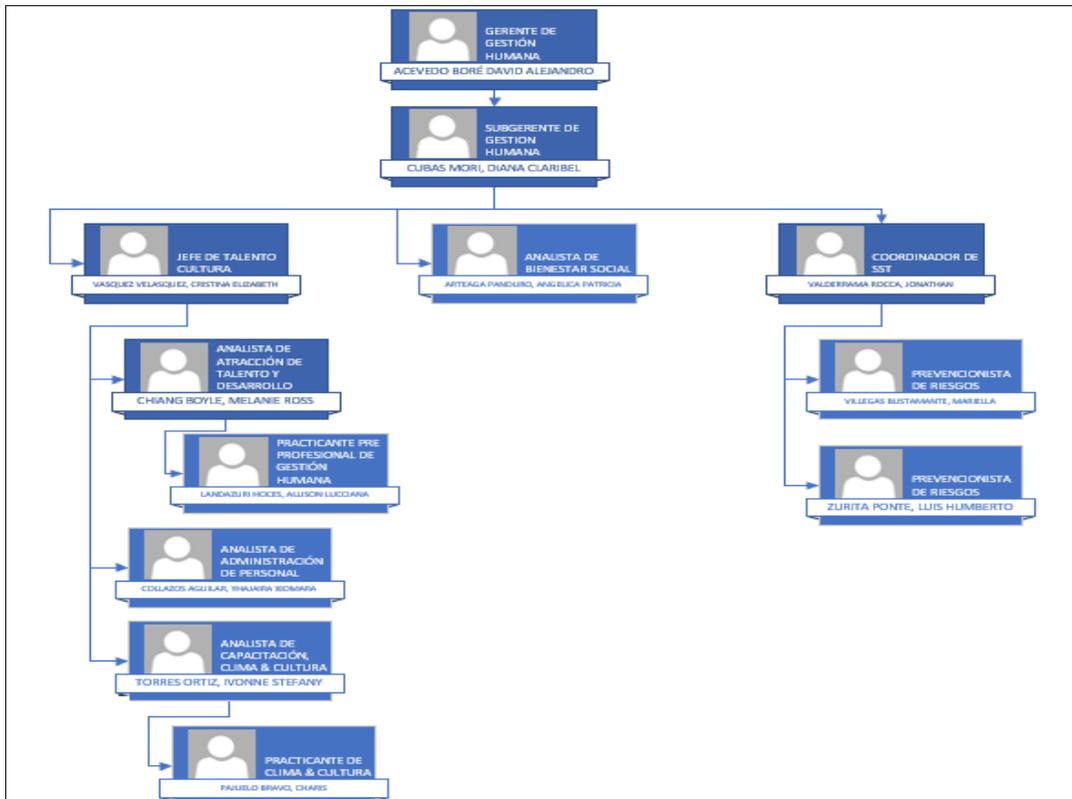


Gráfico N°4. Estructura de la Dirección de Gestión Humana de SuperPet.

2.3 Estructura de Operaciones

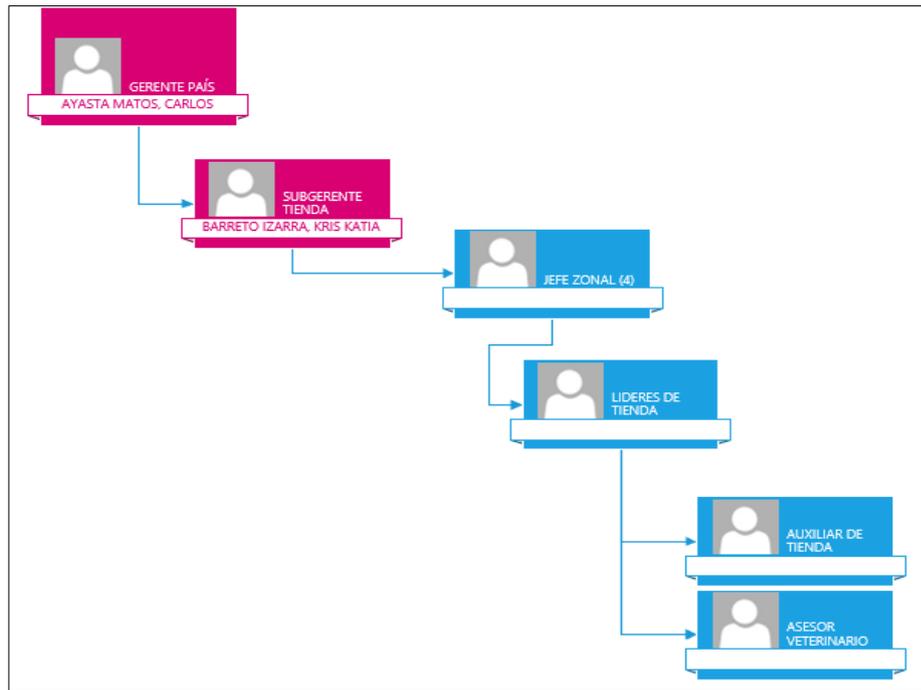


Gráfico N°5. Estructura de la Dirección de Operaciones de SuperPet en Perú.

3. Cadena de Valor



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2023

Gráfico N°6. Cadenas de Valor de SuperPet. Incluye actividades primarias y actividades de soporte.

Las actividades primarias son la base del proceso de la propuesta de valor, y están directamente relacionadas con el núcleo (core) del negocio (Gráfico N°6). Estas actividades son las siguientes:

- Logística de entrada: Los productos de terceros y las importaciones se centralizan en el centro de distribución ubicado en Lurín (Lima), donde se almacenan los productos.

- Operaciones: El core de negocio son las operaciones en tienda, por lo que se considera todos los puestos relacionados a la atención del cliente.
- Logística de salida: Consiste en el proceso de distribución desde el CD Lurín, hasta cada tienda.
- Marketing y ventas: Emplean redes sociales y medio de comunicación tradicionales.
- Servicio Post Venta: Se realiza a través de la atención directa en tienda o a través del contact center. Asimismo, cada venta, se aplica la encuesta de NPS.

Las actividades que soportan la propuesta de valor de negocio son (**Gráfico N°6**):

- Infraestructura de la empresa: la administración de locales y mantenimiento se realizan de manera directa, desde el área de inmobiliaria. Además, cuentan con el servicio propio de planogramación para asegurar los estándares de layout de las tiendas, y exposición estratégica de productos.
- Recursos Humanos: los subprocesos contemplados en la gestión de recursos humanos, ejecutado en cumplimiento de la legislación laboral vigente a las áreas de compensaciones, administración de personal, seguridad ocupacional y bienestar social. Asimismo, lidera los proyectos que implican gestión del cambio.
- Desarrollo tecnológico: se promueve el uso de herramientas tecnológicas adecuadas para la mejor eficiencia operativa, que impactan a la experiencia del cliente y la capacidad de adaptación de a exigencias del mercado.
- Aprovisionamiento: se otorga las herramientas de trabajo, relacionados a la infraestructura, maquinarias, equipos y seguridad ocupacional para el desarrollo eficiente de las tareas.

4. Análisis VRIO

El marco VRIO es un acrónimo de los factores de éxito que se relacionan con el negocio (Valor, Rareza, Inmutabilidad y Organización)

El análisis VRIO de SuperPet nos ayuda a identificar los recursos y capacidades que le ofrecen una ventaja competitiva (**Tabla N°2**).

Tabla N°2. Análisis VRIO para la empresa SuperPet en Lima (2022) según factores de talento, procesos, y recursos.

Factores	Valioso	Raro	Inimitable	Organizable	Nivel de ventaja	Implicancia competitiva
TALENTO						
Equipo de servicio especializado	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja Competitiva Sostenible
Foco en servicio al cliente	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja Competitiva Sostenible
Líderes que soportan estrategia del negocio	✓	x	x	✓	2	Ventaja Competitiva Temporal
Onboarding y entrenamiento	✓	x	✓	✓	3	Posible Ventaja Competitiva
PROCESOS						
Gestión Humana	✓	x	x	✓	2	Ventaja Competitiva Temporal
Comercial	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja Competitiva Sostenible
Proyectos (planeamiento estratégico)	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja Competitiva Sostenible
Finanzas	✓	x	✓	✓	3	Posible Ventaja Competitiva
RECURSOS						
Presencia mundial	✓	x	✓	✓	3	Posible Ventaja Competitiva
Tiendas con variedad y exclusividad de productos	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja Competitiva Sostenible
Estrategia de posicionamiento de marca.	✓	✓	✓	✓	4	Ventaja Competitiva Sostenible

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2023

De acuerdo con el análisis VRIO se identificaron 6 ventajas competitivas: Equipo de servicio especializado, foco en el servicio al cliente, proceso comercial y de proyectos (planeamiento estratégico), recursos de tiendas con variedad y exclusividad en el producto y estrategia de

posicionamiento de marca, las cuales son claves para cumplir los objetivos estratégicos de SuperPet y mantener un servicio de calidad diferenciado y sostenible.

Así mismo, se identifican posibles ventajas competitivas las cuales son: Onboarding y entrenamiento, proceso de finanzas y la presencia mundial de SuperPet. Al ser ventajas potenciales, requiere un plan de acción para su fortalecimiento para sumar al impacto de las ventajas competitivas.

Finalmente, consideramos que nuestra propuesta de trabajo tendrá un impacto en el fortalecimiento en las ventajas competitivas temporales, tales como líderes que soportan estrategia del negocio y proceso de gestión humana, ya que se trabajará sobre el marco de desarrollo de líderes y colaboradores, con la implementación de dos sistemas claves para gestión humana a través de la gestión de competencias y sistema de aprendizaje y entrenamiento.

CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar

Se seleccionó como proceso operativo el servicio de atención a clientes en tiendas. Este proceso está fundamentado en el contacto del cliente con la prestadora de servicio, y en cuya relación se genera una valoración de satisfacción; en consecuencia, se tomó como comportamiento humano a diagnosticar la interacción social entre el colaborador y el cliente.

Por la naturaleza de lo que se quiere diagnosticar, en relación al proceso de servicio, el proceso operativo y el comportamiento son inseparables.

2. Definición de personas y grupos que proveerán la información

Para el levantamiento de información, las tesistas identificaron dos poblaciones, líderes y colaboradores de tiendas, y se obtuvo una muestra intencionada para la aplicación de grupo focal como herramienta principal, y cuyo criterio se agrupó por nivel de rendimiento, según el desempeño de NPS y ventas de cada tienda (**Tabla N°3**).

El logro de ambos indicadores es determinado por la Gerencia país; siendo el NPS un mínimo aprobatorio de 82%; y la venta, es el 90% del objetivo mensual asignado a cada tienda. La periodicidad de cálculo para cada indicador es mensual.

Para el criterio de exclusión de tiendas, la Gerencia de Gestión Humana asignó un peso a cada indicador. Para el NPS, asignó un valor de 5 puntos, y para la venta, asignó un valor de 7 puntos. En torno a los puntajes ponderados, se procedió con la clasificación de tres niveles.

Tabla N°3. Nivel de Rendimiento según desempeño NPS y ventas en tiendas de SuperPet en Lima (2023)

Puntaje	132 a 116 puntos	115 a 110 puntos	106 a 81 puntos	79 a 43 puntos
Categoría	Alto	Bueno	Intermedio	Bajo
Grupo Focal	G1	G2	No aplica	G3

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2023

Asimismo, las tesistas determinaron dos grupos, líderes de tienda y colaboradores.

La población total de colaboradores asciende a 85 personas; y para la aplicación de los grupos focales, se consideró como criterio de inclusión, como mínimo cuatro (4) meses de tiempo de servicios. Considerando así, un total de 55 participantes (64%), 18 colaboradores para el grupo G1, 19 colaboradores para el grupo G2, y 18 colaboradores para el grupo G3.

La población total de líderes representa igual número de tiendas. De una total 20 líderes, solo se consideró 16, ya que, al momento de la aplicación de la herramienta, 4 de ellos habían renunciado a la compañía.

3. Selección y elaboración de modelos, metodologías y herramientas cualitativas y cuantitativas

3.1. Variables

- Desarrollo de competencias
- Desempeño en ventas
- Desempeño NPS

3.2. Metodología

- Estudio de tipo transversal no experimental y utiliza una muestra no probabilística.
- Estudio de tipo descriptivo con un enfoque de decisión cualitativo, apoyada en información secundaria proporcionada por la empresa.

3.3. Herramientas y recogida de información

La recolección de datos se realizó mediante grupos focales, con preguntas estructuras, con enfoque cualitativa y orientación descriptiva.

Los grupos focales, se segmentaron por puesto, colaborador de servicio de atención al cliente o líderes de tienda; por clasificación, G1, G2, G3.

En total se realizaron 8 grupos focales, en modalidad virtual, y con una duración de 60 minutos cada uno. Estas se realizaron en una semana, y la organización de tiempos fue liderado por los jefes zonales.

Se logró una asistencia del 61% a nivel de colaboradores de servicio de atención al cliente (34 asistentes de 55 invitados), y 87% de asistencia de líderes de tienda (14 asistentes de 16 invitados).

4. Presentación de resultados

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas de los grupos focales, abordados con preguntas críticas, con el fin de comprender a profundidad las interrogantes. Cada una de ellas, responden desde el frente de los líderes de tienda y los colaboradores de atención al cliente.

¿Qué atributo de servicio de venta y de los productos crees que es el más valorado por el cliente de empresas de comercio de productos para mascotas?

Hemos identificado, desde la información de los colaboradores de servicio al cliente entrevistados, que lo más valorado por el cliente de empresas de comercio de productos para mascotas radican principalmente en 6 puntos:

- Primero, asesoramiento y personalización, que refiere a la capacidad de adaptar la experiencia del servicio al cliente, hacia un ámbito individual, *“cuando vienen a mi tienda no solo les damos el producto, sino hemos logrado que migre a otro con la finalidad de que mejore la calidad de vida de su mascota”*.
- Segundo, empatía y orientación al cliente, como la capacidad de comprender y apreciar la perspectiva del cliente, así como satisfacer sus necesidades; así lo refieren los entrevistados cuando atribuyen que lo más valorado por el cliente es conocer a profundidad las necesidades de su mascota; no se trata de generar una simple venta, sino el enfoque de entender la necesidad real de la mascota.
- Tercero, precisión y comunicación, como la capacidad de proporcionar información precisa y confiable, acompañado de una habilidad de comunicarse efectivamente, *“si no proyectamos seguridad, el cliente puede darse cuenta, y al final, quizás decida no llevarse nada de lo que estemos ofreciendo”*.
- Cuarto, proactividad, como la capacidad de anticiparse ante las necesidades del cliente, y abordarlo de manera proactiva; hace referencia al estudio del cliente y/o indagación de sus necesidades para saber que ofrecer.
- Quinto, variedad y exclusividad en los productos, que no lo verán en la competencia.
- Sexto: reputación de la marca para generar confianza y atraer a más clientes, *“no es lo mismo comprar en una bodeguita, que hacerlo en una empresa grande y reconocida”*.

De los líderes entrevistados, entrevistados resaltan los siguientes atributos que según sus criterios y experiencia los clientes valoran más:

- Experiencia en el rubro, con colaboradores preparados y dispuestos a satisfacer las necesidades de los clientes a través de la empatía, *“somos la marca con mayor experiencia en este rubro. Y muy aparte, la empatía que muestran nuestros colaboradores en la conversación que mantienen con el cliente. Creo que es lo que más nos ayuda a fidelizar”*. *“El cliente lo que más valora es que podamos empatizar con su caso, los clientes llegan a tienda por lo general molestos o disgustados por alguna respuesta que le han dado en otra tienda de mascotas tanto como en la veterinaria y lo que ellos esperan es que nosotros simpaticemos con su caso”*.
- Atención personalizada, se genera un vínculo con los clientes al sentir la atención e interés desde el primer punto de contacto, tomando en cuenta sus necesidades y brindando alternativas para sus mascotas, *“el colaborador de SuperPet empatiza con sus clientes y sabe sobre su preocupación sobre el cuidado de sus mascotas”*, *“creo que lo que más valoran los clientes es la asesoría en ventas, si bien hay productos que los pueden conseguir en otro*

lugar; nuestra asesoría debe ser lo mejor ya que así también podemos nosotros fidelizar al cliente "

- Variedad de productos y buena calidad, *“yo pienso que la comida, como ya lo dijeron, es algo que se necesita en el día a día, por ello ofrecemos diferentes marcas distribuidas en categorías para hacer accesible la diversidad para cualquier tipo de cliente”. “Ellos valoran en los productos, por lo general ellos creen que en la calle se venden productos a granel no correctamente etiquetados o rotulados y no tienen la calidad ni las fechas de vencimiento correctas, entonces valoran que nuestro producto es de calidad”.*

¿Cuál es la característica que diferencia a un colaborador SuperPet de la competencia?

En la intención de conocer lo que marca diferencia de SuperPet, con otras empresas del mismo rubro, los colaboradores de servicio al cliente entrevistados han referidos principalmente en tres características, que hemos categorizado.

- Asesoramiento y personalización, SuperPet, da un buen asesoramiento, a través de la recomendación; se mantiene al tanto del cliente cuando surjan dudas.
- Construye confianza, promoviendo el cumplimiento de las promesas y buscando superar las expectativas, *“si no tengo un producto, me esfuerzo por conseguirlo, ya sea que demos la fecha más próxima con el proveedor, o me contacto con otras tiendas para hacer una transferencia”.*
- Finalmente, empatía y orientación al cliente, cuando el entrevistado refiere el interés genuino por cubrir las necesidades de la mascota, logrando, inclusive, una relación amical con el cliente, al punto que regrese para pedir opiniones.

Esta mejor conexión entre el cliente y el vendedor también está relacionada con que la mayoría de los colaboradores tienen mascotas, lo que permite que puedan empatizar con mayor facilidad, hablar desde sus propias experiencias, y generar un ambiente de cercanía, *“hay clientes que me han dicho que les gusta entrar a SuperPet, porque la mayoría de las personas somos jóvenes, que tenemos carisma, iniciativa y alegría para atenderlos”.*

Los líderes de SuperPet confirmaron que sus colaboradores poseen características claves y diferenciales que hacen que los clientes se sientan especiales y se fidelicen con la marca, por su atención personalizada, por la empatía y conocimiento del producto, así como buena calidad y variedad del producto que ofrece la empresa. Dentro de los comentarios resaltan los siguientes:

- Atención personalizada y distintiva con el cliente. *“Yo creo que es el buen trato cercano que damos y ofrecemos información general a pesar de que de repente no se lleve nada, pero se*

les da la información. Muchos clientes se guían por el precio, pero con toda la información ya se le generó un interés por probar el producto”

- *Empatía con las necesidades del cliente, pensando siempre en sus mascotas... "el simple hecho de ser empáticos, de mostrar interés por lo que el cliente busca, por lo que necesita, por el hecho de ofrecerle no solo un producto por precio sino por la calidad ”.*
- *Interés genuino por conocer y satisfacer las necesidades del cliente, “disfrutan conversar con el cliente. Al momento de indagar por su mascota, conocerlo, saber el nombre de tanto el cliente y de la mascota. Y él solo hacer ese match al momento de entrar y decir, oh, vino Copito, vino X nombre, eso los hace sentirse especial”.*
- *Buena onda y cercanía en la atención, "como último podemos poner sobre nuestro ADN o sea tener buena onda que todos los colaboradores sean buenos o sea tengan buena onda para que así pueda haber una interacción muchísimo más fácil con el cliente".*

¿Qué tan idóneo/calificado es el personal para el funcionamiento de su/sus tiendas? ¿Qué mejoraría del perfil de tienda?

La mayoría de los colaboradores de atención al cliente entrevistados marcaron una especial atención a los colaboradores recién ingresantes a la compañía, ya que, siendo un rubro relativamente bueno, el colaborador cuenta con poca experiencia, siendo así menos calificado, *“si antes no ha trabajado en rubros parecidos, debo tener las ganas para poder sobrellevar todo el proceso, hacerlo con entusiasmo cuando entras a trabajar, cuando vengan los clientes y puedas mostrarle una buena cara”*. El proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores no viene del mismo rubro, sin embargo, han considerado que pueden adaptarse con mayor rapidez, mejorando el proceso capacitación y/o entrenamiento. Hoy, por iniciativa de algunos líderes de tienda, se promueve el conocimiento, *“Mi jefa de primera mano me mandó a leer todos los productos, eso era examen de ingreso”*. Así también, se ha considerado que el colaborador deberá estar *orientado* las relaciones, ya que valoran la conexión con sus propios equipos, *“Somos bien unidos, podemos identificar nuestras fallas, lo conversamos y tratamos de resolverlo”*.

Los líderes consultados coincidieron en que no todos los auxiliares y asesores de tiendas son idóneos para el funcionamiento de las tiendas, considerando que:

- Al momento de reclutar y contratar las personas no siempre cuentan con experiencia en empresas del mismo rubro de SuperPet *“selección solo se está enfocando en contratar personas que sepan de caja, pero con pocas habilidades blandas”*.

- Debido a que el conocimiento en este negocio es amplio, desde los beneficios de las diversas comidas para mascotas hasta la utilidad de los fármacos, los líderes manifestaron algunas dudas respecto a la competencia de los colaboradores.

“no todos están calificados por el mismo hecho de que el rubro es relativamente nuevo” y “los asesores veterinarios no están al 100% con la información de las comidas, sobre todo en las marcas exclusivas que vendemos que son importadas, por lo que la capacitación es un proceso clave para asegurar el conocimiento necesario para una asesoría personalizada”.

Asimismo, recalcan la importancia de las capacitaciones y en la necesidad de que estén enfocadas no solo en productos (comidas, juguetes e implementos), sino también en estrategias de ventas y habilidades blandas como aprender a trabajar en equipo.

Además, los líderes de tiendas contribuyen desde su rol a fomentar relaciones positivas, lo que permite potenciar habilidades, compromiso en el mismo y competencia sana, “tengo un equipo que no tiene el 100% de los conocimientos, pero todos se dan soporte y eso permite reducir los reclamos de nuestros clientes”.

¿Qué se puede hacer para desarrollar esas habilidades que debemos fortalecer en el perfil de tiendas (auxiliares)? ¿Qué otra cosa podría mejorar en la gestión de la tienda para el buen desempeño de auxiliares y asesores?

Los colaboradores de atención al cliente consultados, han referidos dos aspectos principales, en el ámbito de habilidades del colaborador, y mejoras en las condiciones de la empresa. En cuanto a las habilidades, refieren que se puede mejorar, a través de la capacitación, *“el nuevo colaborador debe pasar por un proceso de conocimiento previo, es decir entrenar antes de llegar a su tienda, así ir más preparado a enfrentar al cliente”.*

En cuanto a la capacitación, se ha mencionado tres aspectos:

- Conocimiento en procesos, como cuadros de caja, detección de billetes, gestión documentaria; conocimiento en productos, para lograr un mejor asesoramiento;
- Conocimiento en ventas, para la mejor atención cuando tengan que enfrentar clientes complicados; y
- Habilidades blandas, como resolución de problemas y trabajo en equipo.

Respecto a las condiciones de la empresa, han referido mejoras en los procesos y las herramientas que tienen actualmente; por ejemplo, la atención por delivery, no es capaz de soportar a todos los requerimientos, por el número reducido del personal en esta posición. El sistema de venta es obsoleto, lo que genera un proceso más dilatado, y, por ende, mayor tiempo de espera, e

incomodidad al cliente; y finalmente acciones que promuevan mayor interacción con las mascotas, como eventos de activación.

Los líderes consultados mencionaron dos aspectos importantes a considerar en futuras capacitaciones del personal de tiendas para fortalecer el perfil:

- Habilidades blandas: como trabajo en equipo, manejo de clientes difíciles, y proactividad, *“estuve en una empresa que me capacitaron en habilidades blandas, eso me ayudó a trabajar con el equipo, te ayuda a ver a tu equipo desde diferentes perspectivas, y nos da la oportunidad desarrollar y ver crecer a varias personas”*
- Conocimiento del cliente: manejo de casuística con clientes, a fin de asegurar una alta satisfacción, *“se debe profundizar en diferentes casuísticas con los clientes, más allá de tips de atención, sino cómo mejorar en las respuestas que brindamos según el tipo de cliente”*.

Respecto a las mejoras en la gestión de las tiendas, han sugerido mejoras en el proceso de selección a fin de asegurar una baja rotación en el equipo *“se debe mejorar el proceso selección, ya que la permanencia de los nuevos chicos es corta y eso genera reprocesos e incomodidad en el equipo, así como es agotador manejar procesos de inducción con mucha frecuencia”*.

Desde su percepción, ¿cuáles son las habilidades claves que SuperPet necesita de sus líderes?

Los colaboradores entrevistados manifestaron sus opiniones sobre las habilidades claves que consideran que sus líderes deben tener o, de las cuales resaltaron 6:

- Comprometido con los objetivos de la tienda y sea claro en la comunicación de estos objetivos y avances de estos. Es importante para el colaborador tener una visión clara de adónde se quiere llegar y dónde se encuentran en la actualidad y ver en ese cumplimiento de metas al líder comprometido, dando soporte durante todo ese proceso.
- Escucha activa, *“yo valoro la buena escucha que tiene hacia nosotros, el pedir opiniones siempre, no solamente pensar en lo que él quiere, sino también decirlo y en conjunto crear un plan”*. *“Que el líder tenga paciencia y que pueda tomar en cuenta las opiniones de todos”*. Se evidencia la importancia de ser escuchados y se les considere en sus opiniones y/o sugerencias.
- Resolución de conflictos y toma de decisiones para poder afrontar todo tipo de situaciones críticas, dando soluciones asertivas y compartiendo su experiencia para enseñanza a sus colaboradores. El líder debe ser el especialista en conocer los diferentes tipos de clientes y es él quien debe ser el primero en gestionar situaciones de conflictos según la realidad de cada tienda.

- Desarrollo de equipo, se espera que el líder comparta conocimientos con todos sus colaboradores, gestione el aprendizaje y empodere a su equipo de trabajo, “el líder debe compartir sus conocimientos y generar oportunidades de desarrollo para poder crecer dentro de la empresa”.
- Generar confianza en su equipo de trabajo, a través de la empatía. Es importante para los colaboradores notar un interés auténtico de su líder por conocerlos y preocuparse por ellos no solo como trabajadores, sino como seres humanos, *“No solamente se debe generar empatía con tus clientes, sino también con tu equipo de trabajo. Pasa muchas veces que uno tiene problemas y se ve reflejado en el equipo, no podemos simplemente decir que la vida personal se queda fuera de las puertas del trabajo”*.
- Coherencia, una capacidad clave para un líder, ya que se genera desde este ámbito la confianza entre lo que se piensa, dice y hace; sin embargo, la mayoría de los entrevistados manifestaron que son pocos los líderes coherentes, lo que les genera desconfianza y desmotivación, al no sentirse seguros sobre las reales intenciones. Así mismo, se habló sobre el apoyo que pueden sentir de sus líderes y lo importante que es que estos se sientan respaldados y acompañados en todo el proceso de cumplimiento de metas., “para mí es importante predicar con el ejemplo. Que, si bien el líder está arriba, también pueda intervenir en otros procesos operativos y acompañe a su equipo”.

Los líderes de tienda identificaron las siguientes habilidades claves que todo líder debe tener:

- Comunicación asertiva: habilidad que implica saber escuchar al equipo, mostrando interés en el aspecto laboral, personal y familiar; asimismo, manejar una comunicación cercana y permanente con los colaboradores. *“Saber escuchar al equipo, no solo en el plano laboral sino fuera de él, eso promoverá que se sientan seguros y promueva el trabajo en equipo”*.
- Empatía, consideran esta habilidad clave para desarrollar al equipo y generar relaciones de confianza y buen clima laboral *“la empatía es un tema clave, nos permitirá dar estabilidad al equipo”*
- Delegación, que promoverá y generará aprendizajes para todo el equipo y permitirá trabajar hacia un mismo objetivo *“debemos aprender a delegar, para así promover que todos aprendan de todo y apoyarnos mutuamente”*

¿Cómo podríamos fortalecer las habilidades de liderazgo que ustedes ven como posibilidad de mejora?

Los colaboradores entrevistados nos compartieron su punto de vista y apreciaciones sobre ideas para fortalecer las habilidades de liderazgo en sus jefes inmediatos, aportando con ideas de mejora:

- Fortalecer el proceso de inducción en el puesto, no solo desde el área de recursos humanos, sino involucrar al líder en este proceso de entrenamiento y aprendizaje, para generar así la confianza y compromiso por querer aprender y superarse, los espacios de seguridad psicológica son importantes, *“he tenido la oportunidad de ir a otras tiendas, creo que he podido identificar que no hay mucha paciencia para con los nuevos. Algunas veces no se les permite equivocarse, aun sabiendo que están en un proceso de aprendizaje”*.
- Prácticas de feedback constante, como herramientas de transmisión de oportunidades de mejora y resaltar las fortalezas de los colaboradores. Se observa un interés por recibir información sobre su desempeño y la expectativa que se tiene de ellos, para poder desarrollarse dentro de la empresa, *“una de las cosas que valoro es saber la expectativa que él tiene de mí. Hoy eso me permite aprender, me ayuda a crecer como persona y dentro de la empresa y también saber qué es lo que espera la empresa de mí para poder tener ese crecimiento”*.
- Trabajar sobre el reconocimiento de pequeños logros, dentro de las tiendas el líder tiene un papel fundamental para mantener motivados a sus colaboradores, *“el ser humano necesita siempre tener motivadores y definitivamente el hacer estos reconocimientos o estas pequeñas recompensas que se puedan dar. No necesariamente es un tema monetario puede ser también emocional”*.

Los líderes consultados refieren como oportunidad de mejora los siguientes aspectos:

- Generar un buen clima laboral.
- Desarrollar capacitaciones de habilidades blandas a fin de que fortalezcan su rol y no solo se los vea como administradores de tiendas.
- Conocer más del negocio y desarrollar habilidades para analizar las ventas y definir estrategias para mejorar los indicadores, para ello sugieren realizar un estudio de mercado para conocer más de la competencia directa.
- Delegar para aportar más a la empresa.

5. Análisis de resultados y conclusiones

En el marco de la reunión de grupos focales de líderes de tienda y colaboradores de atención al cliente, se presenta el análisis del levantamiento de información.

Ambos grupos coinciden que SuperPet tiene características distintivas respecto al mercado que ofrece productos y servicios similares, siendo los tres elementos más valorados por el público objetivo, según percepción de los participantes del diagnóstico:

- a) Asesoría personalizada
- b) Empatía y orientación al cliente
- c) Variedad y exclusividad de productos.

Para SuperPet se identifican dos enfoques de mejora: habilidades blandas y conocimiento técnico, los cuales están directamente relacionados con el servicio. Si bien el desarrollo de las habilidades blandas es importante, es el conocimiento técnico lo que permitirá asegurar la sostenibilidad distintiva respecto a la asesoría personalizada.

Si bien los entrevistados no lo manifestaron explícitamente, respecto a la asesoría personalizada se infiere que esta no solamente está enfocada en la interacción de colaborador – cliente, sino que se debería complementar con canales que difundan contenido relacionado al bienestar de la mascota.

Por otro parte, al ser una empresa en un rubro emergente en el mercado nacional, no compete directamente con empresas que ofrezcan la misma o similar propuesta de valor, que en SuperPet está enfocada en la asesoría personalizada. Por ello, el proceso de reclutamiento y selección del personal de atención al cliente representa una limitante: los colaboradores ingresantes no cuentan con el conocimiento necesario para atender al cliente. Respecto a este factor limitante, los entrevistados refirieron que el proceso de adaptación de los nuevos colaboradores es difícil debido al amplio conocimiento que requiere la posición.

Los colaboradores manifestaron sus expectativas respecto a los comportamientos que esperan de sus líderes, y que se traduzca en buenas prácticas de trabajo, tales como, acompañamiento constante, prácticas de feedback y reconocimiento, que permita impactar positivamente sobre su desempeño y productividad, y, por ende, generar mayores oportunidades de desarrollo.

Luego de analizar los resultados antes presentados, se ha concluido:

- a) Mantener y desarrollar los elementos valorados que hacen que SuperPet se diferencie del mercado: 1) Atención personalizada, 2) Empatía y orientación al cliente y, 3) Exclusividad y variedad de productos. Para ello, el rol del líder es clave, y se debe tener un especial enfoque en las oportunidades de mejora, que permita asegurar el acompañamiento constante, feedback oportuno y reconocimiento en la dinámica de

trabajo; a fin de hacer sostenible la diferenciación, que permita a la compañía mantenerse a la vanguardia, desde el ámbito de conocimiento técnico hasta desarrollo de habilidades de liderazgo que permitan acompañar en el proceso de formación y crecimientos de sus equipos a cargo.

- b) Referente a los dos enfoques de mejora identificados (técnico y desarrollo de habilidades), parece conveniente priorizar el desarrollo de conocimiento técnico, según características de tiendas.
- c) Actualmente SuperPet gestiona información a través del análisis de datos y se pretende hacer uso de los mismos para la aplicación de una evaluación basada en competencias distintivas.
- d) Respecto a las expectativas de los colaboradores, sobre la necesidad de contar con líderes que cumplan los comportamientos esperados, parece conveniente trabajar directamente con los jefes de tienda, e identificar aquellos con mejores prácticas de trabajo, tanto en el resultado tangible para la compañía, como para la creación de una mejor experiencia del colaborador.

CAPÍTULO VI: DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

El presente capítulo comprende la propuesta de trabajo elaborada para Tiendas SuperPet, enfocada al diseño de un plan de gestión por competencias distintivas de un servicio de alta calidad.

En ese sentido, las tesis han considerado la información precedente obtenida del análisis de información de los grupos focales para la presentación del plan, el cual se estructura en tres ejes de acción, que denominaremos pilares, y con el desarrollo de liderazgo como fundamento. Los pilares de acción y su fundamento se expresan en la siguiente gráfica y se explican a continuación.

Gráfico N°7. Pilares del Plan de gestión para SuperPet.

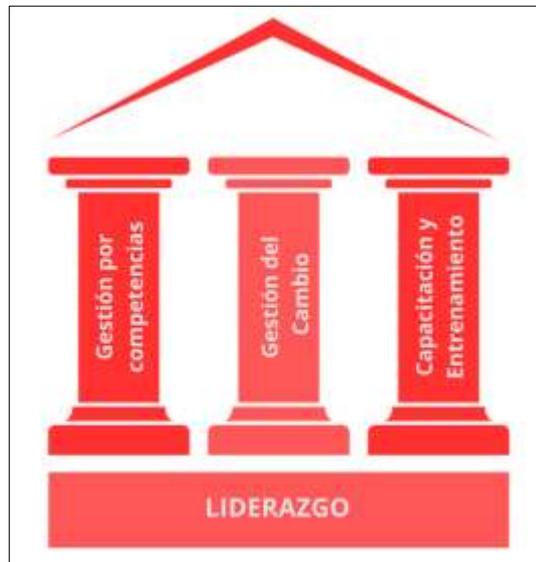


Gráfico N°7. Pilares del Plan de gestión para SuperPet.

1. Pilar 1: Liderazgo

1.1 Descripción

El rol del líder es considerado como fundamental para mantener a la compañía con los elementos diferenciadores sostenibles en el tiempo, teniendo en cuenta que nos enfrentamos a un entorno extremadamente volátil e incierto.

Desarrollar competencias de liderazgo será ventajosa para la compañía, porque son ellos, quienes harán frente a los cambios y nuevos retos. En ese sentido, el desarrollo de la capacidad de liderazgo se dirige a la posición del jefe de tienda y aquellos colaboradores con el potencial para desarrollar dicha competencia, a fin de asegurar el talento, y lograr un mejor rendimiento empresarial.

1.2 Objetivo general

Desarrollar y potenciar las habilidades de liderazgo en las jefaturas de SuperPet, como eje impulsor del desarrollo de competencias distintivas en los equipos de atención al cliente.

1.3 Objetivo específico

- Determinar las características claves que debe tener un líder SuperPet.
- Identificar a los jefes de tienda con mejores prácticas de trabajo como referentes en toda la organización.
- Implementar un programa de entrenamiento jefes de tienda, que permita fortalecer y afianzar las habilidades claves.

1.4 Público objetivo

El público objetivo general son todos los líderes de tienda.

1.5 Responsables

- Gerente de país: responsable de la aprobación de la propuesta de desarrollo de liderazgo y posteriormente de respaldar la ejecución del plan de acción.
- Sub gerente de Tienda, Jefes Zonales: responsables del despliegue y ejecución de las acciones definidas
- Líderes de Tienda: responsables de participar en los talleres del Programa de entrenamiento para líderes.
- Equipo de consultoría: especialistas en brindar las estrategias para el desarrollo de líderes y asesoría al área de gestión humana para el seguimiento.
- Equipo de Gestión Humana: responsables de asegurar el cumplimiento de las acciones en tienda, así como manejar indicadores de cumplimiento y satisfacción.

1.6 Actividades

- Validar con las Gerencias las competencias distintivas de servicio para SuperPet, identificadas en este estudio.
- Realizar un kick off para comunicar a los líderes las competencias distintivas de servicio en SuperPet.
- Aplicar evaluación ascendente a todos líderes para identificar prácticas de trabajo, y así determinar aquellas acciones que serán de referencia.
- Detectar las brechas y fortalezas de los líderes de SuperPet.
- Desarrollo de un plan de formación para líderes, en base a las competencias distintivas y buenas prácticas de trabajo.
- Identificar a los mentores y a los mentees para arraigar las competencias distintivas de servicio.
- Ejecutar y evaluar los impactos de los comportamientos de líderes en sus equipos de trabajo.

1.7 Resultado esperado

Reconocimiento y aplicación del modelo de liderazgo de Tiendas SuperPet, como base de futuras acciones para la detección de colaboradores potenciales y posterior cierre de brechas, que contribuyan al servicio esperado. Este modelo de liderazgo se evaluará en el sistema de evaluación de desempeño de líderes.

Se espera líderes con foco en el servicio distintivo, a fin de atraer, fidelizar y retener en mayor grado a clientes actuales y clientes potencial, y por ende impactar positivamente sobre la venta.

2. Pilar 2: Gestión del cambio

2.1 Descripción

La gestión del cambio es aplicable en múltiples situaciones del ámbito organizacional, empresarial e incluso en el personal, y su uso es oportuno en escenarios de cambios que impacten a personas y procesos. Por ello, es pieza clave en SuperPet como instrumento de control de la implementación de la gestión de competencias distintivas y del sistema de aprendizaje y capacitación, a fin de conseguir los beneficios que se plantean en los tiempos, costos y recursos previstos.

El enfoque de este pilar buscará concientizar a las audiencias afectadas sobre el porqué de los cambios, comunicar todas las fases de los procesos, asegurar el conocimiento técnico y de habilidades/competencias para afrontar la nueva realidad que se irá formando.

2.2 Objetivo general

Facilitar y asegurar una correcta e integrada implementación del Sistema de gestión por competencias (pilar 3) y Sistema de capacitación y entrenamiento (pilar 4).

2.3 Objetivo específico

- Concientizar sobre el porqué y la necesidad de los cambios en las audiencias afectadas.
- Mantener una comunicación oportuna, adecuada, cercana y segmentada según el tipo de audiencia a lo largo de las fases de implementación y post implementación de los procesos de Sistema de Gestión de competencias y Sistema de aprendizaje y entrenamiento
- Asegurar una correcta ejecución de las capacitaciones y entrenamiento necesarios para la implementación de los dos sistemas, a fin de que todos los involucrados cuenten con el conocimiento y habilidades para afrontar los cambios.
- Desarrollar acciones que permitan a los líderes y colaboradores ejecutar comportamientos nuevos en el funcionamiento de los equipos, así como el funcionamiento de los sistemas que lo sustentan, mantenerlos y reforzarlos para darles continuidad.

2.4 Público objetivo

El público objetivo general son todos los líderes de tienda y colaboradores de atención al cliente.

2.5 Responsables

- Gerente país: responsable de la aprobación de la propuesta de Gestión del cambio y posteriormente de respaldar la ejecución del plan de acción.
- Líderes zonales: responsables del despliegue y ejecución de las acciones definidas
- Líderes de tienda: responsables de movilizar al equipo para lograr su compromiso.
- Consultores: asesorar en la definición y socialización de los lineamientos de la estrategia de Gestión del cambio y proponer modelo de gestionar el cambio.
- Equipo de Gestión Humana: responsables de asegurar el cumplimiento de las acciones en tienda, así como manejar indicadores de cumplimiento y satisfacción.

2.6 Actividades

- Crear un equipo guía de cambio, compuesto por representantes de: gerentes, equipo de gestión humana, jefes zonales de tienda, con atribuciones para dirigir y verificar resultados.
- Realizar una sesión de alineamiento con el gerente país, líderes zonales y Sub Gerente de Recursos Humanos para levantar expectativas y acceder a mayor información sobre tipo de cultura, perfil de colaboradores de tiendas y mapear los impactos de la implementación.
- Desarrollar una reunión con equipo de Gestión Humana, a fin de presentar preliminarmente la propuesta de trabajo del frente de Gestión del cambio y recibir feedback del mismo.
- Construir junto con los líderes de tienda y equipo de Recursos Humanos matriz de impactos y plan de acciones para mitigarlos.
- Desarrollar un plan de comunicación que integre los tiempos de los dos ejes de acción y segmentado por tipo de audiencia.
- Planificar y desarrollar talleres de adaptabilidad y flexibilidad en entornos cambiantes, a fin de sensibilizar sobre el proceso de cambio, y otras capacitaciones que brindan las competencias y conocimiento técnicos a todos los involucrados.
- Realizar un kick off para los líderes y auxiliares de tienda, a fin de compartir los lineamientos y cronograma generales de trabajo.
- Estimular, verificar y estimar impactos de los nuevos comportamientos en los equipos de trabajo.
- Solicitar y recibir feedback de jefes y colaboradores acerca del proceso de cambio (respecto de resultados obtenidos, recursos utilizados, impacto en personas y sus relaciones, y otros) para generar los ajustes necesarios.

2.7 Resultados esperados:

Facilitar la implementación exitosa de inmersión de los nuevos sistemas, sin mellar la productividad de los colaboradores, y evitar obstáculos en la eficiencia operativa y de procesos.

Lograr el funcionamiento integrado de los sistemas de gestión de competencias y capacitación y entrenamiento deseado y verificado en los equipos de tienda.

Se espera líderes con foco en el servicio distintivo, a fin de atraer, fidelizar y retener en mayor grado a clientes actuales y clientes potencial, y por ende impactar positivamente sobre la venta.

3. Pilar 3: Gestión por competencias

3.1 Descripción

La gestión por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas (Alles, 2007).

3.2 Objetivo general

Diseñar e implementar un sistema de gestión de personas basada en competencias distintivas, a fin de generar valor en la compañía, a través de una mejor gestión organizativa; enfocada en las personas y los objetivos del negocio.

3.3 Objetivo específico

- Definir el perfil del personal de atención al cliente, a través de la implementación de un descriptivo que contemple competencias, y conocimientos.
- Determinar el sistema de evaluación de desempeño, basado en objetivos y competencias.
- Diseñar los planes de carrera para la retención de talento de alto potencial.
- Proponer el sistema de retribución, coherente con los objetivos del negocio.

3.4 Público objetivo

El público objetivo general son todos los líderes de tienda y colaboradores de atención al cliente.

3.5 Responsables

- Gerente País: responsable de determinar los objetivos del negocio.
- Subgerente de Tiendas: responsable de determinar los resultados esperados por cada puesto.
- Gerencia de Gestión Humana: responsable de aprobar las estrategias en los subprocesos de gestión por competencias.
- Equipo de Gestión Humana: responsable de la implementación, desarrollo, seguimiento y control de cada subproceso.

3.6 Actividades

- Levantar la descripción del puesto, desde el frente del colaborador de atención al cliente, y posterior validación del jefe inmediato.
- Determinar el modelo y la estrategia de evaluación de desempeño, aplicable para colaboradores y para líderes (ver actividad 7 del pilar 1: liderazgo)
- Determinar los objetivos y resultados esperados de cada posición.
- Implementar el mapa de talento por matriz 9box, para identificar colaboradores potenciales, puestos claves y alto desempeño.
- Diseñar ruta de talento para futuros líderes de tienda, como forma natural de línea de carrera.
- Implementar ruta de talento.

3.7 Resultados esperados

Funcionamiento de un nuevo sistema de gestión de personas basado en los enfoques de personas, negocio y resultados.

Se pretende que este sistema se encuentre alineado a los objetivos y plan estratégico y contribución de los colaboradores.

4. Pilar 4: Capacitación y entrenamiento

4.1 Descripción

A través de la capacitación y entrenamiento se busca adquirir y asegurar conocimientos, así como, modificar conductas de los líderes y colaboradores de SuperPet para afrontar los desafíos de la organización, con eficiencia, calidad en la ejecución de la operación, y resolución de posibles contingencias de la manera más conveniente. Ello, permitirá a la compañía, mantener su ventaja competitiva, destacando su actual propuesta de valor. Este sistema de capacitación y entrenamiento se diferencia de los mecanismos de aprendizaje presentados en el Pilar 2 (Gestión del Cambio) en el sentido de que el Pilar 4 pretende instalarse en la empresa como un recurso institucionalizado y permanente. Las acciones del Pilar 2, en cambio, se focalizarán en el proceso mismo de transformación organizacional y sus requerimientos de corto plazo.

4.2 Objetivo general

Introducir a la compañía a la gestión del aprendizaje, a través del diseño de planes de formación y entrenamiento, que comprendan 3 categorías: habilidades técnicas, habilidades blandas, y conocimiento de procesos.

Concretamente, se pretende combinar la disposición del conocimiento y la habilidad para actuar, permitiendo el desarrollo de la capacidad colectiva, que se traduzca en nuevos hábitos productivos en el comportamiento del equipo.

4.3 Objetivos específicos

- Entender los procesos más críticos en la operación, articulados por el personal de atención al cliente, para el uso eficiente de los recursos de la empresa.
- Determinar las necesidades de capacitación respecto al desarrollo de habilidades blandas, como contexto emocional y parte esencial de la conexión con el cliente.
- Diseñar la malla de aprendizaje de conocimiento técnico base, como aspecto esencial para asesorar al cliente en función a sus necesidades.
- Definir la estrategia, metodología, recursos y tiempos de la capacitación y entrenamiento.
- Definir las métricas de efectividad de la capacitación y entrenamiento.
- Puesta en marcha del sistema.

4.4 Público objetivo

El público objetivo general son todos los líderes de tienda y colaboradores de atención al cliente.

4.5 Responsables

- Gerente País: principal sponsor en el proceso de involucramiento y toma de conciencia en la importancia de las capacitaciones.
- Subgerente de Tienda: responsable de promover las capacitaciones.
- Jefe Zonal: responsable de organizar los tiempos del personal participante.
- Asesores veterinarios: responsable de participar en el levantamiento de conocimiento técnico, y capacitador del personal de atención al cliente.
- Analista de capacitación: diseñador del material de capacitación, gestor de las actividades de capacitación y entrenamiento, así como seguimiento controles y resultados.

4.6 Actividades

- Realizar mesas de trabajo con la subgerente de tienda, y jefes zonales para levantar los flujos de procesos, subprocesos y procedimientos de las tiendas.
- Elaborar un manual de operaciones que contenga cada actividad y función que debe realizar el colaborador.
- Proponer las habilidades blandas que se necesita desarrollar en el personal de tiendas y líderes de tienda, en base a la información recopilada en los grupos focales, e informaciones teóricas de las tendencias en materia concerniente al rubro.
- Realizar sesiones con los asesores veterinarios, para determinar el conocimiento técnico base para el asesoramiento inicial.

- Diseñar el contenido, malla curricular, herramientas y evaluaciones, ajustados al plan formativo.
- Diseñar y determinar los tiempos para el programa de entrenamiento a nuevos colaboradores.
- Evaluar la factibilidad de cargar el material en la plataforma LMS vigente.
- Determinar los mecanismos de seguimiento de la implementación (reportes, bitácoras, etc.).
- Definir las métricas de avance y resultados de las evaluaciones.
- Definir los KPI's de capacitación.
- Iniciar la operación del sistema de capacitación.

4.7 Resultados esperados

Operación de un sistema de capacitación que permita asegurar conocimientos para modificar conductas esperadas que impacten positivamente sobre la eficiencia en la operación, y la mejor experiencia del cliente.

Estimación de costos y beneficios

El desarrollo del plan de trabajo basado en cuatro pilares fundamentales, liderazgo, gestión del cambio, gestión por competencias, capacitación y entrenamiento, facilitará el logro del objetivo estimado por la Gerencia General durante el año 2024, en cuanto al aumento del 15% de venta, y mantener el porcentaje de logro al 82% del NPS. El dato de venta ha sido proporcionado a nivel estimación por el área comercial, y no fue posible obtener el valorizado en soles, que representa este porcentaje.

Soportado desde el eje del liderazgo, se busca concientizar el cambio esperado en el área operativa, donde los colaboradores de atención al cliente destaquen por sus habilidades, y conocimiento técnico. En ese sentido, el plan de trabajo actúa desde un enfoque interdisciplinario de los cuatro pilares

CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

El despliegue del plan de trabajo se detalla en la gráfica N°8, el mismo que se ejecutará en coordinación con el área de Gestión Humana de la empresa Tiendas SuperPet.

La duración del cronograma será en doce meses, e implica la ejecución de las actividades mencionadas en los cuatro pilares.

Gantt del Plan de Gestión de SuperPet en Lima

PILARES ACTIVIDADES		2023			2024												
		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT			
1	PILAR LIDERAZGO																
1.1.	Validar con las Gerencias las competencias distintivas de servicio para SuperPet.																
1.2.	Realizar un kick off para comunicar a los líderes las competencias distintivas de servicio en Superpet.																
1.3.	Aplicar evaluación ascendente a todos líderes para identificar prácticas de trabajo, y así determinar aquellas acciones que serán de referencia.																
1.4.	Detectar las brechas y fortalezas de los líderes de Superpet.																
1.5.	Desarrollo de un plan de formación para líderes, en base a las competencias distintivas y buenas prácticas de trabajo.																
1.6.	Identificar a los mentores y a los mentees para arraigar las competencias distintivas de servicio.																
1.7.	Ejecutar y evaluar los impactos de los comportamientos de líderes en sus equipos de trabajo.																
2	PILAR DE GESTIÓN DEL CAMBIO																
2.1.	Crear un equipo guía de cambio, compuesto por representantes de: gerentes, equipo de gestión humana, jefes zonales de tienda, con atribuciones para dirigir y verificar resultados.																
2.2.	Realizar una sesión de alineamiento con el gerente país, líderes zonales y Sub Gerente de Recursos Humanos para levantar expectativas y acceder a mayor información sobre tipo de cultura, perfil de colaboradores de tiendas y mapear los impactos de la implementación.																
2.3.	Desarrollar una reunión con equipo de Gestión Humana, a fin de presentar preliminarmente la propuesta de trabajo del frente de Gestión del cambio y recibir feedback del mismo.																
2.4.	Construir junto con los líderes de tienda y equipo de Recursos Humanos matriz de impactos y plan de acciones para mitigarlos.																
2.5.	Desarrollar un plan de comunicación que integre los tiempos de los dos ejes de acción y segmentado por tipo de audiencia.																
2.6.	Planificar y desarrollar talleres de adaptabilidad y flexibilidad en entornos cambiantes, a fin de sensibilizar sobre el proceso de cambio, y otras capacitaciones que brindan las competencias y conocimiento técnicos a todos los involucrados.																
2.7.	Realizar un kick off para los líderes y auxiliares de tienda, a fin de compartir los lineamientos y cronograma generales de trabajo.																
2.8.	Estimular, verificar y estimar impactos de los nuevos comportamientos en los resultados de los equipos de trabajo.																
2.9.	Solicitar y recibir feedback de jefes y colaboradores acerca del proceso de cambio (respecto de resultados obtenidos, recursos utilizados, impacto en personas y sus relaciones, y otros) para generar los ajustes necesarios.																

Gantt del Plan de Gestión de SuperPet en Lima

PILARES ACTIVIDADES		2023			2024									
		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT
3	PILAR GESTIÓN DE COMPETENCIAS													
3.1.	Levantar la descripción del puesto, desde el frente del colaborador de atención al cliente, y posterior validación del jefe inmediato.													
3.2.	Determinar el modelo y la estrategia de evaluación de desempeño, aplicable para colaboradores y para líderes (ver actividad 7 del pilar 1: Liderazgo)													
3.3.	Determinar e implementar la evaluación de los objetivos y resultados esperados de cada posición.													
3.4.	Implementar el mapa de talento por matriz Nine box, para identificar colaboradores potenciales, puestos claves y alto desempeño.													
3.5.	Diseñar ruta de talento para futuros líderes de tienda, como forma natural de línea de carrera.													
3.6.	Implementar la ruta de talento.													
4	PILAR CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO													
4.1.	Realizar mesas de trabajo con la subgerente de tienda, y jefes zonales para levantar los flujos de procesos, subprocesos y procedimientos de las tiendas.													
4.2.	Elaborar un manual de operaciones que contenga cada actividad y función que debe realizar el colaborador.													
4.3.	Proponer las habilidades blandas que se necesita desarrollar en el personal de tiendas y líderes de tienda, en base a la información recopilada en los grupos focales, e información teórica de las tendencias en materia concerniente al rubro.													
4.4.	Realizar sesiones con los asesores veterinarios, para determinar el conocimiento base para el asesoramiento inicial.													
4.5.	Diseñar el contenido, malla curricular, herramientas y evaluaciones, ajustados al plan formativo.													
4.6.	Diseñar y determinar los tiempos para el programa de entrenamiento a nuevos colaboradores.													
4.7.	Evaluar la factibilidad de cargar el material en la plataforma LMS vigente.													
4.8.	Determinar los mecanismos de seguimiento de la implementación (reportes, bitácoras, etc.).													
4.9.	Definir las métricas de avance y resultados de las evaluaciones.													
4.10.	Definir los KPI's de capacitación.													

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2023

PRESUPUESTO DE PLAN DE CONSULTORÍA

Los honorarios son determinados de acuerdo con el tiempo estimado de horas que incurra el equipo de consultoría. El valor hora calculado por el equipo consultor asciende a S/.280.00 soles.

	PILARES ACTIVIDADES	MESES	HORAS	COSTO RECURSO	COSTO ADMINISTRATIVO	TOTAL DE INVERSIÓN
1	PILAR LIDERAZGO					S/ 22,940.00
1.1.	Validar con las Gerencias las competencias distintivas de servicio para SuperPet.	Oct	6	S/ 1,680.00	S/ 300.00	S/ 1,980.00
1.2.	Realizar un kick off para comunicar a los líderes las competencias distintivas de servicio en Superpet.	Oct	2	S/ 560.00	S/ 880.00	S/ 1,440.00
1.3.	Aplicar evaluación ascendente a todos líderes para identificar prácticas de trabajo, y así determinar aquellas acciones que serán de referencia.	Nov	12	S/ 3,660.00	S/ 8,000.00	S/ 11,660.00
1.4.	Detectar las brechas y fortalezas de los líderes de Superpet.	Nov	6	S/ 1,680.00	S/ -	S/ 1,680.00
1.5.	Desarrollo de un plan de formación para líderes, en base a las competencias distintivas y buenas prácticas de trabajo.	Dic	6	S/ 1,680.00	S/ -	S/ 1,680.00
1.6.	Identificar a los mentores y a los mentees para arraigar las competencias distintivas de servicio.	Dic	3	S/ 840.00	S/ -	S/ 840.00
1.7.	Ejecutar y evaluar los impactos de los comportamientos de líderes en sus equipos de trabajo.	Dic	30	S/ 3,660.00	S/ -	S/ 3,660.00
2	PILAR GESTIÓN DEL CAMBIO					S/ 13,082.00
2.1.	Crear un equipo guía de cambio, compuesto por representantes de: gerentes, equipo de gestión humana, jefes zonales de tienda, con atribuciones para dirigir y verificar resultados.	Nov	3	S/ 840.00	S/ -	S/ 840.00
2.2.	Realizar una sesión de alineamiento con el Gerente País, líderes zonales y Sub Gerente de Recursos Humanos para levantar expectativas y acceder a mayor información sobre tipo de cultura, perfil de colaboradores de tiendas y mapear los impactos de la implementación.	Nov	4	S/ 1,120.00	S/ 300.00	S/ 1,420.00
2.3.	Desarrollar una reunión con equipo de Gestión Humana, a fin de presentar preliminarmente la propuesta de trabajo del frente de Gestión del cambio y recibir feedback del mismo.	Dic	2	S/ 560.00	S/ 300.00	S/ 860.00
2.4.	Construir junto con los líderes de tienda y equipo de Recursos Humanos matriz de impactos y plan de acciones para mitigarlos.	Dic	4	S/ 1,120.00	S/ 300.00	S/ 1,420.00
2.5.	Desarrollar un plan de comunicación que integre los tiempos de los dos ejes de acción y segmentado por tipo de audiencia.	Ene	6	S/ 1,680.00	S/ 450.00	S/ 2,130.00
2.6.	Planificar y desarrollar talleres de adaptabilidad y flexibilidad en entornos cambiantes, a fin de sensibilizar sobre el proceso de cambio, y otras capacitaciones que brindan las competencias y conocimiento técnicos a todos los involucrados.	Ene	6	S/ 1,680.00	S/ 2,832.00	S/ 4,512.00
2.7.	Realizar un kick off para los líderes y auxiliares de tienda, a fin de compartir los lineamientos y cronograma generales de trabajo.	Feb	2	S/ 560.00	S/ 480.00	S/ 1,040.00
2.8.	Estimular, verificar y estimar impactos de los nuevos comportamientos en los resultados de los equipos de trabajo.	May-Jun	0	S/ -	S/ -	S/ -
2.9.	Solicitar y recibir feedback de jefes y colaboradores acerca del proceso de cambio (respecto de resultados obtenidos, recursos utilizados, impacto en personas y sus relaciones, y otros) para generar los ajustes necesarios.	May-Jun	2	S/ 560.00	S/ 300.00	S/ 860.00

	PILARES ACTIVIDADES	MESES	HORAS	COSTO RECURSO	COSTO ADMINISTRATIVO	TOTAL DE INVERSIÓN
3	PILAR GESTIÓN DE COMPETENCIAS					S/ 10,952.00
3.1.	Levantar la descripción del puesto, desde el frente del colaborador de atención al cliente, y posterior validación del jefe inmediato.	Nov	4	S/ 1,120.00	S/ -	S/ 1,120.00
3.2.	Determinar el modelo y la estrategia de evaluación de desempeño, aplicable para colaboradores y para líderes (ver actividad 7 del pilar 1: liderazgo)	Dic	2	S/ 560.00	S/ -	S/ 560.00
3.3.	Determinar e implementar la evaluación de los objetivos y resultados esperados de cada posición.	Dic	12	S/ 2,240.00	S/ 2,832.00	S/ 5,072.00
3.4.	Implementar el mapa de talento por matriz Nine box, para identificar colaboradores potenciales, puestos claves y alto desempeño.	Ago	6	S/ 1,120.00	S/ -	S/ 1,120.00
3.5.	Diseñar ruta de talento para futuros líderes de tienda, como forma natural de línea de carrera.	Ago	5	S/ 1,400.00	S/ -	S/ 1,400.00
3.6.	Implementar la ruta de talento	Set-Oct	24	S/ 1,680.00	S/ -	S/ 1,680.00
4	PILAR CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO					S/ 23,480.00
4.1.	Realizar mesas de trabajo con la subgerente de tienda, y jefes zonales para levantar los flujos de procesos, subprocesos y procedimientos de las tiendas.	Ene	3	S/ 840.00	S/ 500.00	S/ 1,340.00
4.2.	Elaborar un manual de operaciones que contenga cada actividad y función que debe realizar el colaborador.	Ene-Feb	40	S/ 11,200.00	S/ -	S/ 11,200.00
4.3.	Proponer las habilidades blandas que se necesita desarrollar en el personal de tiendas y líderes de tienda, en base a la información recopilada en los grupos focales, e información teórica de las tendencias en materia concerniente al rubro.	Feb	6	S/ 1,680.00	S/ -	S/ 1,680.00
4.4.	Realizar sesiones con los asesores veterinarios, para determinar el conocimiento base para el asesoramiento inicial.	Feb	8	S/ 2,240.00	S/ 300.00	S/ 2,540.00
4.5.	Diseñar el contenido, malla curricular, herramientas y evaluaciones, ajustados al plan formativo.	Mar	12	S/ 3,360.00	S/ -	S/ 3,360.00
4.6.	Diseñar y determinar los tiempos para el programa de entrenamiento a nuevos colaboradores.	Mar	12	S/ 1,680.00		S/ 1,680.00
4.7.	Evaluar la factibilidad de cargar el material en la plataforma LMS vigente.	Mar	2	S/ 560.00	S/ -	S/ 560.00
4.8.	Determinar los mecanismos de seguimiento de la implementación (reportes, bitácoras, etc.).	Abr	2	S/ 560.00	S/ -	S/ 560.00
4.9.	Definir las métricas de avance y resultados de las evaluaciones.	Abr	1	S/ 280.00	S/ -	S/ 280.00
4.10.	Definir los KPI's de capacitación.	Abr	1	S/ 280.00	S/ -	S/ 280.00
4.11	Iniciar la operación del sistema de capacitación.	Abr	1	S/ 280.00	S/ -	S/ 280.00
		Sub total	S/			70,454.00
				IGV	S/	12,681.72
		Total	S/			83,135.72

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2023

CAPÍTULO VIII: REFLEXIONES FINALES

- Dentro la evaluación realizada consideramos que la empresa de estudio tiene fuertes ventajas competitivas, valorizadas en su producto y servicio personalizado; sin embargo, se observa que esta ventaja, puede correr riesgo, si es que no se trabajan el desarrollo de las competencias distintivas que hagan que el servicio de calidad sea sostenible. El recurso humano juega un papel fundamental dentro del enfoque del servicio y específicamente los líderes serán nuestros principales agentes de cambio para lograr reforzar estas conductas vinculadas al servicio de calidad, lo que nos lleva a validar nuestro propósito de poder diseñar una gestión por competencias, pero sabemos que esto solo se podrá realizar con un trabajo en conjunto desde las cabezas hasta el último asesor de tienda.
- El proceso de diagnóstico fue realizado con datos cualitativos, los cuales fueron cruzados con datos cuantitativos de resultados por tiendas. Para las tesisistas fue un reto realizar el análisis cualitativo con los focus group, ya que este fue realizado de manera virtual y se tuvieron algunas dudas sobre el desarrollo del mismo, debido a la interacción y dinamismo que podría traer como desventaja el no hacerlo presencial. Sin embargo, al momento de la aplicación, teniendo una buena estructura de desarrollo y abordaje, se logró levantar información valiosa tanto de colaboradores asesores de tiendas, como de los mismos líderes. Ellos coincidieron en gran medida en sus respuestas, lo que nos impulsó a poder aterrizar mejor nuestra data y generar un diagnóstico en cuanto a las principales competencias de servicio que debe tener un miembro de SuperPet, base para nuestros planes de acción.
- Como tesisistas, consideramos que para la implementación del plan de trabajo propuesto es fundamental el involucramiento de los principales líderes de SuperPet, así como un monitoreo fino y validación de los cambios generados.
- Durante el proceso de elaboración de tesis reconocemos que hemos asumido desafíos como equipo, desde la comprensión y entendimiento del modelo de negocios de SuperPet hasta el mismo hecho de alinear nuestros puntos de vista para el abordaje de las propuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, Martha Alicia. (2007). *Gestión por competencias: El Diccionario*. Ediciones Granica.
2. Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 67-84. doi: 10.1007/s11747-021-00790-2.
3. Becerra-Godínez, J. A., Serralde-Coloapa, J. L., Ramírez-Arellano, A., & Acosta-Gonzaga, E. (2022). Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. *CienciaUAT*, 16(2), 73-84. doi: 10.29059/cienciauat.v16i2.1568.
4. Botía Sanabria, M. L., & Orozco Pulido, L. H. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas: Sus características en el sector turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(3), 646-662. ISSN: 0327-5841.
5. Calvacanti Chamie, B., & Akami Ikeda, A. (2015). The value for the consumer in retail. *Brazilian Business Review*, 12(2), 46-65. doi:10.15728/bbr.2015.12.2.3.
6. Chavez Quispe, Lucero. (2022). Así es como el mercado de mascotas en Perú movería US\$429 millones este año. *Forbes*. <https://forbes.pe/negocios/2022-08-22/asi-es-como-el-mercado-de-mascotas-en-peru-moveria-us429-millones-este-ano>
7. CPI. (2018). Tenencia de mascotas en los hogares a nivel nacional. http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_mascotas_201808.pdf
8. Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64-80. ISSN 0121-5051.
9. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-31.
10. González Rodríguez, E., & Garza Villegas, J. B. (2015). Índice de Promotor Neto y su relación con la satisfacción del cliente y la lealtad. *Nova scientia*, 7(13), 411-437. ISSN 2007-0705.
11. Granda Angulo, Germán Augusto. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos [Tipo de tesis para optar el grado de maestro]*. Universidad Andina Simón Bolívar.
12. Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
13. Guerra Moreno, K. M. & Cardozo Sánchez, N. T. (2010). *La gestión por competencias. Una herramienta para garantizar la calidad del servicio. Caso de estudio posadas turísticas del estado Táchira*. *Provincia*, (24), 31-51. ISSN: 1317-9535.
14. Jaramillo Saldarriaga, Jorge Arturo. (2002). *Gerencia del servicio KARL ALBRECHT [Tipo de tesis para optar título]*. Universidad de la Sabana.

15. Kotler, Philip. (1997). *Fundamentos de Mercadotecnia* (4ª ED.), p. 656). Prentice Hall Hispanoamericana.
16. Kotler, P., & Fox, K. F. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice Hall.
17. Kretzler, B., König, H. H., & Hajek, A. (2022). Pet ownership, loneliness, and social isolation: a systematic review. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 57(10), 1935–1957. doi: 10.1007/s00127-022-02332-9
18. Maurice, C., Engels, C., Canouï-Poitaine, F., Lemogne, C., Fromantin, I., & Poitrine, E. (2022). Dog ownership and mental health among community-dwelling older adults: A systematic review. *International journal of geriatric psychiatry*, 37(11), 10.1002/gps.5815. doi: 10.1002/gps.5815
19. Mayer, K. J., Bowen, J. T., & Moulton, M. R. (2003). A proposed model of the descriptors of service process. *Journal of services marketing*, 17(6), 621-639.
20. Naciones Unidas-CEPAL. (2022). Repercusiones en América Latina y el Caribe de la guerra en Ucrania: ¿cómo enfrentar esta nueva crisis? <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47912-repercusiones-america-latina-caribe-la-guerra-ucrania-como-enfrentar-esta-nueva>
21. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
22. Perú Retail®. (23 de octubre de 2019). Perú: El impacto de las mascotas en casi la mitad de los hogares peruanos. Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/peru-valor-e-impacto-mascotas-la-mitad-hogares-peruanos/>
23. Rubio Guerrero, G. (2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *Cuadernos de administración*, 30(52), 54-64. ISSN 0120-4645.
24. Torres Samuel, M., & Vasquez Stanescu, C. L. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Revista Científica Compendium*, 18(35). ISSN: 1317-6099
25. Vázquez Casielles, R., Rodríguez del Bosque Rodríguez, I. A., & Díaz Martín, A. M. (1996). Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER. Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas).
26. Vera Abanto, Juan José. (2013). *Competitividad empresarial y los factores estructurales y de gestión en las empresas de servicios del distrito de Cajamarca [Tipo de tesis para optar el grado de maestro]*. Universidad Nacional de Cajamarca.
27. Vera Campos, M., Albornoz Candía, N., Rosas Opazo, C., & Sanhueza Fernández, G. (2013). *La certificación de competencias laborales en la calidad de los servicios: percepción de los*

- trabajadores de las empresas de alojamiento. *Gestión Turística*, (20), 90-111. doi: 10.4206/gest.tur.2013.n20-06.
28. Viana, L. M., Mothé, C. G., & Mothé, M. G. (2020). Natural food for domestic animals: A national and international technological review. *Research in veterinary science*, 130, 11–18. doi: 10.1016/j.rvsc.2020.02.008.
 29. Xiao, N., Shinwari, K., Kiselev, S., Huang, X., Li, B., & Qi, J. (2023). Effects of Equine-Assisted Activities and Therapies for Individuals with Autism Spectrum Disorder: Systematic Review and Meta-Analysis. *International journal of environmental research and public health*, 20(3), 2630. doi: 10.3390/ijerph20032630.
 30. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.
 31. Zárraga-Cano, L., Molina-Morejón, V., & Corona-Sandoval, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46-65.
 32. Zeithalm, V.A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. *Marketing of Services*, 186-189.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario de Grupos focales

Preguntas grupos focales para líderes

Nº	Preguntas para líderes
1	¿Qué atributo de servicio de venta y de los productos crees que es el más valorado por el cliente de empresas de comercio de productos para mascotas?
2	¿Cuál es la característica que diferencia a un colaborador SuperPet de la competencia?
3	Hablando a nivel de auxiliares y asesores, ¿qué tan idóneo/calificado es el personal para el funcionamiento de su/sus tiendas? ¿Qué mejoraría del perfil de tienda?
4	¿Qué se puede hacer para desarrollar esas habilidades que debemos fortalecer en el perfil de tiendas (auxiliares)? ¿Qué otra cosa podría mejorar en la gestión de la tienda para el buen desempeño de auxiliares y asesores?
5	¿Desde su percepción, cuáles son las habilidades claves que SuperPet necesita de sus líderes?
6	¿Cómo podríamos fortalecer las habilidades de liderazgo que ustedes ven como posibilidad de mejora?

Preguntas grupos focales para colaboradores

Nº	Preguntas para colaboradores
1	¿Qué atributo de servicio de venta y de los productos crees que es el más valorado por el cliente de empresas de comercio de productos para mascotas?
2	¿Cuál es la característica que diferencia a un colaborador SuperPet de la competencia?
3	Hablando a nivel de auxiliares y asesores, ¿qué tan idóneo/calificado es el personal para el funcionamiento de su/sus tiendas? ¿Qué mejoraría del perfil de tienda?
4	¿Qué se puede hacer para desarrollar esas habilidades que debemos fortalecer en el perfil de tiendas (auxiliares)? ¿Qué otra cosa podría mejorar en la gestión de la tienda para el buen desempeño de auxiliares y asesores?
5	¿Desde su percepción, cuáles son las habilidades claves que SuperPet necesita tus líderes?
6	¿Cómo podríamos fortalecer las habilidades de liderazgo que ustedes ven como posibilidad de mejora?

Anexo 2. Plan de implementación de la gestión de SuperPet en Lima (2023)

Pilar	Objetivo general	Objetivo específico	Acciones	Grupo objetivo	Responsable	Resultados esperados	Indicadores
Liderazgo	Desarrollar y potenciar las habilidades de liderazgo en las jefaturas de SuperPet, como eje impulsor para el desarrollo de competencias distintivas en los equipos de atención al cliente.	<p>Determinar las características claves que debe tener un líder SuperPet.</p> <p>Identificar a los jefes de tienda con mejores prácticas de trabajo, como referentes en toda la organización.</p> <p>Implementar un programa de entrenamiento jefes de tienda, que permita fortalecer y</p>	<p>Validar con las Gerencias las competencias distintivas de servicio para SuperPet.</p> <p>Realizar un kick off para comunicar a los líderes las competencias distintivas de servicio en SuperPet.</p> <p>Aplicar evaluación ascendente a todos líderes para identificar prácticas</p>	El público objetivo general son todos los líderes de tienda.	Gerente de país Subgerente de Tienda, Jefes Zonales Líderes de Tienda. Equipo de consultoría Equipo de Gestión Humana	Reconocimiento del modelo de liderazgo de Tiendas SuperPet, como base de futuras acciones para la detección de colaboradores potenciales y posterior cierre de brechas, que contribuyan al servicio esperado, y el mismo que se evaluará en el sistema de evaluación de	- Resultados de evaluación de desempeño. -Reportes de venta y NPS

		afianzar las habilidades claves.	<p>de trabajo, y así determinar aquellas acciones se serán de referencia.</p> <p>Detectar las brechas y fortalezas de los líderes de SuperPet</p> <p>Desarrollo de un plan de formación para líderes, en base a las competencias distintivas y buenas prácticas de trabajo.</p> <p>Identificar a los mentores y a los mentees</p>			<p>desempeño de líderes.</p> <p>Se espera líderes con foco en el servicio distintivo, a fin de atraer, fidelizar y retener en mayor grado a clientes actuales y clientes potencial, y por ende impactar positivamente sobre la venta. 15%</p>	
--	--	----------------------------------	---	--	--	---	--

			<p>para arraigar las competencias distintivas de servicio.</p> <p>Ejecutar y evaluar los impactos de los comportamientos de líderes en sus equipos de trabajo.</p>				
Gestión del cambio	Facilitar y asegurar una correcta e integrada implementación del Sistema de gestión por competencias y Sistema de capacitación y entrenamiento.	<p>Concientizar sobre el porqué y la necesidad de los cambios en las audiencias afectadas.</p> <p>Mantener una comunicación oportuna, adecuada, cercana y segmentada</p>	<p>Crear un equipo guía de cambio, compuesto por representantes de: gerentes, equipo de gestión humana, jefes zonales de tienda, con atribuciones para dirigir y</p>	<p>El público objetivo general son todos los líderes de tienda y colaboradores de atención al cliente.</p>	<p>Gerente país</p> <p>Líderes zonales</p> <p>Líderes de tienda</p> <p>Consultores</p> <p>Equipo Gestión Humana</p>	<p>Facilitar la implementación exitosa de inmersión de los nuevos sistemas, sin mellar la productividad de los colaboradores, y evitar obstáculos en la eficiencia operativa</p>	<p>Nivel de predisposición a conductas esperadas</p> <p>-Reportes de venta y NPS</p>

		<p>a según el tipo de audiencia a lo largo de las fases de implementación y post implementación de los procesos de Sistema de Gestión de competencias y Sistema de aprendizaje y entrenamiento</p> <p>Asegurar una correcta ejecución de las capacitaciones y entrenamiento necesarios para la implementación de</p>	<p>verificar resultados.</p> <p>Realizar una sesión de alineamiento con el gerente país, líderes zonales y Sub Gerente de Recursos Humanos para levantar expectativas y acceder a mayor información sobre tipo de cultura, perfil de colaboradores de tiendas y mapear los impactos de la implementación.</p>			<p>y de procesos.</p> <p>Lograr el funcionamiento integrado de los sistemas de gestión de competencias y capacitación y entrenamiento deseado y verificado en los equipos de tienda.</p> <p>Líderes con foco en el servicio distintivo, a fin de atraer, fidelizar y retener en mayor grado a clientes</p>	
--	--	--	---	--	--	--	--

		<p>los dos sistemas, a fin de que todos los involucrados cuenten con el conocimiento y habilidades para afrontar los cambios.</p> <p>Desarrollar acciones que permitan a los líderes y colaboradores ejecutar comportamientos nuevos en el funcionamiento de los equipos, así como el funcionamiento de los sistemas que lo sustentan, mantenerlo</p>	<p>Desarrollar una reunión con equipo de Gestión Humana, a fin de presentar preliminarmente la propuesta de trabajo del frente de Gestión del cambio y recibir feedback del mismo</p> <p>Construir junto con los líderes de tienda y equipo de Recursos Humanos matriz de impactos y plan de acciones para mitigarlos.</p> <p>Desarrollar un plan de</p>			<p>actuales y clientes potencial, y por ende impactar positivamente sobre la venta.</p> <p>Incrementar el 15% del resultado de venta y NPS.</p>	
--	--	---	--	--	--	---	--

		<p>s y reforzarlos para darles continuidad.</p> <p>Los sistemas son el aprendizaje y gestión por competencias.</p>	<p>comunicación que integre los tiempos de los dos ejes de acción y segmentado por tipo de audiencia.</p> <p>Planificar y desarrollar talleres de adaptabilidad y flexibilidad en entornos cambiantes , a fin de sensibilizar sobre el proceso de cambio, y otras capacitaciones que brindan las competencias y conocimiento técnicos a todos los</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--

			<p>involucrados.</p> <p>Realizar un kick off para los líderes y auxiliares de tienda, a fin de compartir los lineamientos generales y cronograma general de trabajo.</p> <p>Estimular, verificar y estimar impactos de los nuevos comportamientos en los resultados de los equipos de trabajo.</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--

			Solicitar y recibir feedback de jefes y colaboradores acerca del proceso de cambio (respecto de resultados obtenidos, recursos utilizados, impacto en personas y sus relaciones, y otros) para generar los ajustes necesarios.				
Gestión por competencias	Diseñar e implementar un sistema de gestión de personas basada en competencias distintivas, a fin de generar valor en la	Definir el perfil de puesto del personal de atención al cliente, a través de la implementación de un descriptor que contemple competencias	Levantar la descripción del puesto, desde el frente del colaborador de atención al cliente, y posterior validación	Grupo objetivo: El público objetivo general son todos los líderes de tienda y colabora	Corporativo Gerente País Sub Gerente de tiendas Gerente de Gestión	Funcionamiento de un nuevo sistema de gestión de personas basado en los enfoques de personas,	- Nivel de alcance de aplicación de evaluación de desempeño.

	<p>compañía, a través de una mejor gestión organizativa; enfocada en las personas y los objetivos del negocio.</p>	<p>as, y conocimientos.</p> <p>Determinar el sistema de evaluación de desempeño, basado en objetivos y competencias.</p> <p>Diseñar los planes de carrera para la retención de talento de alto potencial.</p> <p>Proponer el sistema de retribución, coherente con los objetivos del negocio.</p>	<p>del jefe inmediato.</p> <p>Determinar el modelo y la estrategia de evaluación de desempeño, aplicable para colaboradores y para líderes (ver actividad 7 del pilar 1: liderazgo)</p> <p>Determinar e implementar la evaluación de los objetivos y resultados esperados de cada posición.</p> <p>Implementar el mapa</p>	<p>dores de atención al cliente.</p>	<p>Human Resources</p> <p>Equipo de Gestión Humana</p>	<p>negocio, y resultados.</p> <p>Se pretende que este sistema se encuentre alineado a los objetivos y plan estratégico y contribución de los colaboradores.</p> <p>- Incrementar el 15% del resultado de venta y NPS.</p>	<p>- Número de colaboradores potenciales, claves y alto desempeño.</p> <p>- Número de personas que ascendieron.</p> <p>- Reportes de venta y NPS</p>
--	--	---	--	--------------------------------------	--	---	--

			<p>de talento por matriz 9box, para identificar colaboradores potenciales, puestos claves y alto desempeño.</p> <p>Diseñar ruta de talento para futuros líderes de tienda, como forma natural de línea de carrera.</p> <p>Implementar ruta de talento.</p>				
Capacitación y entrenamiento	Introducir a la compañía a la gestión del	Entender los procesos más críticos en	Realizar mesas de trabajo con la subgerente	El público objetivo general son	Gerente País Sub Gerente	Un sistema de capacitación en funcionamiento	Cumplimiento de programa de

<p>aprendizaje, a través del diseño de planes de formación y entrenamiento, que comprenden 3 categorías: habilidades técnicas, habilidades blandas, y conocimiento de procesos.</p> <p>Concretamente, se pretende combinar la disposición del conocimiento y la habilidad para actuar, permitiendo el desarrollo</p>	<p>la operación, articulados por el personal de atención al cliente, para el uso eficiente de los recursos de la empresa.</p> <p>Determinar las necesidades de capacitación respecto al desarrollo de habilidades blandas, como contexto emocional y parte esencial de la conexión con el cliente.</p> <p>Diseñar la malla de</p>	<p>de tienda, y jefes zonales para levantar los flujos de procesos, subprocesos y procedimientos de las tiendas.</p> <p>Elaborar un manual de operaciones que contenga cada actividad y función que debe realizar el colaborador.</p> <p>Proponer las habilidades blandas que se necesitan desarrollar en el</p>	<p>todos los líderes de tienda y colaboradores de atención al cliente.</p>	<p>de tiendas Jefe zonal Gerente de Gestión Humanista Analista de capacitación Asesores veterinarios</p>	<p>iento, según el diseño previsto.</p> <p>Asegurar conocimientos para modificar conductas esperadas que impacten positivamente sobre la eficiencia en la operación, y la mejor experiencia del cliente.</p> <p>- Incrementar el 15% del resultado de venta y NPS.</p>	<p>capacitación.</p> <p>-Número de manuales aprobados.</p> <p>-Tasa de aprobaciones</p> <p>-Reportes de venta y NPS</p>
--	---	--	--	--	--	---

	<p>de la capacidad colectiva, que se traduzca en nuevos hábitos productivos en el comportamiento del equipo.</p>	<p>aprendizaje de conocimiento técnico base, como aspecto esencial para asesorar al cliente en función a sus necesidades.</p> <p>Definir la estrategia, metodología, recursos y tiempos de la capacitación y entrenamiento.</p> <p>Definir las métricas de efectividad de la capacitación y entrenamiento.</p>	<p>personal de tiendas y líderes de tienda, en base a la información recopilada en los grupos focales, e información teórica de las tendencias en materia concerniente al rubro.</p> <p>Realizar sesiones con los asesores veterinarios, para determinar el conocimiento técnico base para el asesoramiento inicial.</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>Diseñar el contenido, malla curricular, herramientas y evaluaciones, ajustados al plan formativo.</p> <p>Diseñar y determinar los tiempos para el programa de entrenamiento a nuevos colaboradores.</p> <p>Evaluar la factibilidad de cargar el material en la plataforma LMS vigente.</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--

			<p>Determinar los mecanismos de seguimiento de la implementación (reportes, bitácoras, etc.).</p> <p>Definir las métricas de avance y resultados de las evaluaciones.</p> <p>Definir los KPI's de capacitación.</p> <p>Iniciar operación del sistema de capacitación.</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--