

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE DESPACHO A DOMICILIO
DE UNA EMPRESA RETAIL”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
LIZBETH LIZZETTE PERALTA MEDINA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima - Perú

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL

**“DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE DESPACHO A DOMICILIO DE
UNA EMPRESA RETAIL”**

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR

LIZBETH LIZZETTE PERALTA MEDINA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López
Presidente

.....
Mto. Prof. CPC Demetrio José Tello Romero
Miembro

.....
Dra. Vilma Elvira Gómez Galarza
Miembro

Lima – Perú
2018

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Descripción del problema	2
1.1.2. Formulación del problema.....	4
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo general.....	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3. Justificación	5
1.3.1. Conveniencia	5
1.3.2. Relevancia Social	6
1.3.3. Implicaciones Prácticas.....	7
1.3.4. Valor Teórico	7
1.3.5. Utilidad Metodológica	7
1.4. Limitaciones	8
II. REVISIÓN DE LITERATURA	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Marco teórico.....	11
2.3. Definición de términos	15
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Lugar	19

3.2.	Tipo de estudio	19
3.3.	Diseño	19
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
IV.	RESULTADOS	22
4.1.	Resultados	22
4.1.1.	Análisis FODA	22
4.1.2.	Diagrama Causa – Efecto	23
4.1.3.	Histograma	29
4.1.4.	Diagramas de Dispersión	29
4.1.5.	Gráficos de Control	30
4.1.6.	Diagrama de Pareto	33
4.2.	Discusión	35
V.	CONCLUSIONES	37
VI.	RECOMENDACIONES	38
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
VIII.	ANEXOS	43

ÍNDICE DE TABLAS (CUADROS) ESTADÍSTICOS

Cuadro 1: Motivos de Despacho a domicilio No Entregados del mes de diciembre 2016	34
Cuadro 2: Cálculo del rango	43
Cuadro 3: Frecuencias	43
Cuadro 4: Datos de Gastos, Número de Despachos a Domicilio y Porcentaje (%) de No Entregas	44
Cuadro 5: Detalle de los Despachos Entregados y No Entregados	46
Cuadro 6: Detalle de Gasto y Número de Despachos a Domicilio	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diez tendencias de la transformación digital del retail	3
Figura 2: Proceso Logístico	12
Figura 3: Indicadores críticos de la Satisfacción del cliente	14
Figura 4: Diagrama Causa – Efecto.....	28
Figura 5: Histograma	29
Figura 6: Evolución de los despachos a domicilio 2016 – 2017	30
Figura 7: Cumplimiento de Despacho a domicilio 2016 – 2017.....	31
Figura 8: Despachos a domicilio vs. Nivel de Entregas 2016 – 2017	31
Figura 9: Grafico de Control de Gasto	32
Figura 10: Grafico de Control del Numero de Despacho a Domicilio	33
Figura 11: Diagrama de Pareto de Despachos No entregados del mes de diciembre 2016	34
Figura 12: Diagrama de dispersión del Número de Despachos a Domicilio y Gasto	45
Figura 13: Diagrama d dispersión del Porcentaje (%) No Entregas y Gasto	45
Figura 14: Diagrama de dispersión de Despachos a domicilio y Porcentaje (%) No Entregas	46

RESUMEN

Una administración eficaz de las operaciones logísticas y la integración de la cadena de suministro requieren establecer un sistema para evaluar el desempeño y controlar las finanzas. Las principales empresas cuentan con indicadores de medición de su capacidad para atender los requerimientos de sus clientes o consumidores. En el actual mercado globalizado, las empresas requieren desarrollar una ventaja competitiva que cree valor tanto para la empresa como para el cliente, concentrándose en la satisfacción de este. El presente trabajo tiene como propósito fundamental identificar los principales factores que afectan el servicio de despacho a domicilio, para ayudar a mejorar la gestión logística de dicho proceso. A partir de las técnicas y procesamientos de datos evaluados en el periodo de 19 meses de enero 2016 a julio 2017, se determinó que dichos factores son importantes para la empresa, y que son enfocados de una manera errónea debido a la falta de control y metodologías.

Palabras claves: Retail, Logística, Despacho a domicilio, Indicadores de gestión.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel global el sector retail se desenvuelve en un entorno de constantes cambios donde la información se procesa a un ritmo acelerado y el Perú no es ajeno a esta tendencia. En la búsqueda de brindar un servicio adecuado al cliente, la gran mayoría de empresas se enfocan en sus áreas operativas y logísticas para diferenciarse de la competencia. En el desarrollo de sus actividades las empresas gestionan tanto aspectos tangibles como intangibles de su oferta; de este modo no solo proveen bienes sino que además brindan servicios. En general, al brindar un mejor servicio, los clientes tendrán una experiencia de compra más satisfactoria, lo cual ayudará a lograr su fidelización; que luego se traducirá en mejores resultados económicos y financieros para la empresa. Los servicios tienen una serie de atributos que suelen ser de carácter cualitativo pero que es necesario cuantificarlos. La cuantificación facilita el control de los atributos o motivos, a través de la medición de los mismos, en busca del logro de los objetivos de la organización. La empresa en análisis pertenece al sector Retail, desarrolla sus actividades en el subsector de Tiendas por departamento, siendo sus principales líneas de comercialización moda, electrodomésticos y deco hogar. Ofreciendo a sus clientes una gran variedad de productos de calidad a precios convenientes y en ubicaciones estratégicas. Cuenta con 29 tiendas a nivel nacional y una plataforma digital de venta. Con la finalidad de brindar un mejor servicio, la empresa ha invertido en proyectos de gran envergadura debido al crecimiento impulsado en gran proporción por su canal de venta por internet, a través de su página web; este esfuerzo se ve afectado por la falta de organización y planificación en las áreas logística para brindar un adecuado servicio de despacho a domicilio.

Por consiguiente, el presente trabajo busca determinar los procesos claves, atributos internos y/o externos que generan problemas y/o deficiencias que afectan el servicio de despacho a domicilio, a través del análisis de datos e información de un periodo de tiempo.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

En el presente trabajo se analizó a una de las principales empresas del sector retail, que como resultado de diversos comités de Logística y Operaciones detectó problemas en su servicio post-venta de atención al cliente, específicamente en el servicio de despacho a domicilio.

La gestión del despacho forma parte de la logística, específicamente en la etapa de distribución, según Reyes Zuñiga, M. (2017) “Delivery es una actividad donde parte de la función logística tiene por finalidad colocar bienes, servicios e información directo en el lugar de consumo. En el ámbito empresarial, la gestión de esta actividad se preocupa del diseño, planificación, implementación y mejoramiento de los flujos asociados a la entrega, generalmente sujeta a restricciones de tiempos y costos.”

De lo anterior, se deduce que el servicio de despacho a domicilio es la operación de colocar en el tiempo acordado, en las condiciones acordadas, y a la persona adecuada la cantidad precisa de un bien adquirido. Por ello el servicio de despacho a domicilio adquiere distintos grados de complejidad en el sector retail,

Otro aspecto importante que contribuyó a realizar este análisis es el dinamismo que presenta el sector retail, según Apoyo & Asociados a diciembre 2016 en el Perú operaban 88 tiendas por departamento (82 a diciembre 2015), la reconocida consultora consideró que los márgenes de ganancia se van a ver ajustados por la mayor competencia con las operadoras internacionales, que cuentan con mayores sinergias y presencia a nivel mundial. De esta manera, los retail tradicionales tendrán que ser más creativos para fidelizar a sus clientes, ampliar la oferta y mantener una estructura eficiente de gastos que le permitan ser más competitivos.

Según el portal Web Perú-Retail.com el sector retail atraviesa una transformación digital. Estas tendencias están orientadas al comprador, los canales y el producto, las cuales son clave a la hora de evaluar estrategias que permitan diferenciación y crecimiento.



Figura 1: Diez tendencias de la transformación digital del retail

Fuente: Peru Retail

De la situación antes descrita, se consideró importante analizar los atributos que afectan el servicio de despacho a domicilio, debido a que este servicio es uno de los últimos eslabones en la cadena de abastecimiento y de contacto directo con el cliente relacionado directamente al incremento de las ventas por internet, jugando un rol importante en la satisfacción del mismo.

El problema que presentó la empresa se debe a la falta de procedimientos y controles adecuados que le ayuden a lograr alcanzar el nivel de servicio de despacho a domicilio esperado por el holding, la alta dirección y gerencia general de un 98 por ciento.

1.1.2. Formulación del problema

a. Problema general

¿Cuáles son los principales factores que afectan el servicio de despacho a domicilio?

b. Problemas secundarios

- ¿Cuáles son los procesos claves relacionados con el servicio de despacho a domicilio que se debe controlar?
- ¿Qué atributos internos y externos a la empresa afectan el servicio de despacho a domicilio?
- ¿Qué herramientas o indicadores de gestión logística (KPI's) pueden aplicarse para mejorar el servicio de despacho a domicilio?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar los factores claves, problemas y/o deficiencias que afectan el servicio de despacho a domicilio.

1.2.2. Objetivos específicos

- a. Diagnosticar los procesos claves relacionados con el servicio de despacho a domicilio que se debe controlar.
- b. Diagnosticar los atributos internos y externos que afectan el servicio de despacho a domicilio.

- c. Recomendar y/o proponer herramientas y/o indicadores de gestión logística (KPI's), desde un enfoque logístico, para mejorar el servicio de despacho a domicilio.

1.3. Justificación

Con el fin de aprovechar las oportunidades del mercado dadas las condiciones actuales, el aumento en la demanda, la alta competitividad del sector, las exigencias y necesidades de los clientes actuales y potenciales; se ejecutó un análisis y diagnóstico sobre el servicio de despacho.

Con la implementación de herramientas e indicadores se espera mejorar el nivel de servicio, reducir pérdidas asociadas a las devoluciones y/o anulaciones de pedidos generados por la insatisfacción de los clientes por el retraso de la entrega de sus pedidos. Así mismo se busca mitigar el deterioro de la imagen de la empresa, que se ve reflejado en la disminución de las ventas, debido a que los clientes que se retiran son fidelizados por otras tiendas por departamento que ofrecen una logística de entrega más eficiente. Por ello se hace necesario brindar un paquete de servicios completo compuesto por gran variedad de productos, comodidad en los pagos, precios asequibles, facilidad de acceso al servicio, personal capacitado en la atención al cliente, y sobre todo la entrega oportuna en el lugar solicitado por el cliente.

1.3.1. Conveniencia

En la actualidad las empresas se hacen más competitivas adoptando estrategias que ayuden a consolidarse en el mercado. El sector retail no es ajeno a los cambios, por lo que una empresa debe adecuarse o perder participación de mercado, por ello debe generar ventajas competitivas que le permitan mantenerse.

Es importante diferenciar el servicio de despacho a domicilio de la distribución tradicional, el despacho a domicilio traslada hasta el consumidor final los productos que ya fueron adquiridos, a diferencia de la distribución traslada los productos a un punto de comercialización para que los clientes los adquieran.

Es necesario para la empresa diagnosticar los factores o atributos externos e internos que puedan afectar este servicio, para así tener un mayor control de estos y ayudar a corregir errores y reducir mermas de la empresa.

1.3.2. Relevancia Social

El servicio postventa de despacho a domicilio es el último contacto con el cliente, jugando un rol importante en la satisfacción del mismo. Además permite identificar oportunidades de mejora, así como evaluar procesos para una retroalimentación necesaria.

Uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas es que cada área que la conforma observa al cliente desde su perspectiva, sin tener una visión integral y ni brindar la importancia del caso a los mismos.

Se debe considerar que la relación con el cliente no termina cuando se hace efectiva la venta del producto, ya que realmente no es así, después de la venta se suscitan varios aspectos que demandan un servicio postventa. Frecuentemente se identifican los servicios postventa como productos tangibles, de larga vida útil pero estos no son los únicos que se pueden presentar y no siempre se le presta la debida atención.

El presente trabajo brindará un diagnóstico de la situación y recomendaciones que contribuya en la mejora del proceso del servicio de despacho a domicilio, con lo cual la empresa logre sumar beneficios en

cuanto a calidad en la atención, cumplimiento de tiempos establecidos y principalmente optimización de uso de recursos.

1.3.3. Implicaciones Prácticas

El presente trabajo propone mejoras en los procedimientos de la empresa para hacerla más eficiente y de esta manera lograr la eficacia esperada por la alta dirección, la gerencia general y las diferentes áreas relacionadas con el servicio de despacho a domicilio, siendo así un respaldo de las operaciones de las áreas de la empresa.

1.3.4. Valor Teórico

Este análisis ofrece una propuesta práctica y sencilla, basada en los planteamientos teóricos sobre la gestión logística, estratégica y operativa que servirá como consulta para todas aquellas empresas, entidades y/o personas que buscan mejorar el servicio de despacho a domicilio brindado a sus clientes.

1.3.5. Utilidad Metodológica

Los modelos usados en este trabajo pueden servir de referencia para futuros estudios o investigaciones en diversas áreas académicas, así como en otro tipo de productos o servicios en cuanto a la metodología de investigación empleada, ya que los instrumentos utilizados y/o aplicados en el transcurso de la investigación han sido validados.

1.4. Limitaciones

A continuación se detallan las limitaciones:

- a. Es importante mencionar que la información que se ha utilizado para desarrollar el presente trabajo está restringida en gran parte por la empresa evaluada, motivo por el cual el acceso a la información es limitado.
- b. Es posible que los resultados no puedan proyectarse para todos los servicios de despacho, por lo que el análisis sólo ofrece una visión parcial. Debido a que solo se analizó el servicio en Lima Metropolitana y no se extiende a todas las ciudades del país.
- c. La empresa no archiva información detallada del resultado económico de sus operaciones logísticas diferenciado por servicio (por ejemplo un análisis de costos por cada servicio ofrecido) o unidad de negocio.
- d. Los estudios de servicio a domicilio hallados abarcan temas de delivery de comida rápida, operaciones logísticas con enfoque a la distribución de productos para su futura venta en establecimientos propios o distribuidores dejando rezagado el tema del servicio a despacho a domicilio de productos prepagados.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Rodríguez, M. (2004) en su tesis: “Calidad en el Servicio de Atención al Cliente en una Empresa Química Industrial”, concluye que la calidad en el servicio a los clientes es indispensable y es necesario medirla, ya que lo que no se puede medir, no se puede controlar, también es imprescindible recalcar que la calidad si bien no es fácil obtenerla tampoco es difícil, y que ciertamente el no tenerla conlleva a una pérdida cuantiosa de dinero, ya que va en contra de los objetivos de cualquier organización.

Moya, M. (2004) en su tesis: “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico”, concluye que en la actualidad con los cambios acelerados, la gran competitividad y la globalización de los mercados, las exigencias de los clientes por mejores productos y servicios van en constante aumento lo que junto con el crecimiento de las empresas, hace que esta relación casi familiar de la empresa y el cliente se haya perdido o se haga cada vez más difícil o utópica. Por lo que la atención de la empresa debe estar centrada finalmente en el cliente, en como satisfacerlo y retenerlo. Es en este “cómo“, donde la Tecnologías de Información e Internet, juegan un papel importantísimo ya que constituyen la herramienta para lograr este objetivo.

Illia, Y. (2007) en su tesis: “Propuesta para la Implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 y su relación con la Gestión Estratégica por indicadores Balanced Scorecard Aplicado un operador logístico”, concluye que con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, se obtienen beneficios como:

- La estandarización de procesos debido a que todos los procesos están documentados con procedimientos de trabajo y manuales.
- Incremento de la productividad que se mide por el tiempo de entrega del pedido, al reducirse éste, se está reduciendo el tiempo de procesamiento del pedido que originado por diferentes factores como el personal, el método, el control sobre los procesos logísticos, hacen que la productividad se incremente.
- Mejora continua a través de un mejor manejo de los recursos mediante el control de los indicadores, los índices establecidos originalmente pueden ser restablecidos, fijándose metas continuamente en pro de la mejora continua, manteniendo un control sobre los índices de reclamos, costos de re-despachos.
- Incremento de la confianza de clientes internos y externos, motivando a través de la certificación el ingreso de nuevos clientes y nuevos proveedores por la garantía de un servicio que cumple con estándares de Calidad. No sólo asegurando la permanencia de la empresa en el mercado sino sobresaliendo entre las empresas del sector. Incrementando la confianza en el cumplimiento de los requisitos para la calidad, se asegura la continuidad en la satisfacción de los clientes.

Así la toma de decisiones cuenta con indicadores de medición de procesos en tiempo real, las gerencias pueden contar con información mucho más precisa para de esta manera, lograr una mejor toma de decisiones.

Millones, P. (2010) en su tesis: “Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado”, concluye que la satisfacción del cliente viene determinada por 18 artículos o factores de satisfacción, agrupados en 8 dimensiones o grupos de calidad. Siendo los factores de mayor relevancia los correspondientes al servicio brindado relacionados a la amabilidad en la atención, personal debidamente identificados y/o uniformados, velocidad en la atención y reacción y por último pero no menos importante el estado del producto.

Soto, P. Gutiérrez J. (2008) en su tesis: “Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para el área logística de una empresa manufacturera de productos plásticos: Fiddoplast S.A.”, concluye que es factible desarrollar e implementar un modelo de gestión logístico basado en la mejora continua. Al usar herramientas de mejora continua en la organización, permitió detectar y eliminar las causas que originaban el desorden en la organización y sus procesos. También se observó que facilitaba la integración de las diversas áreas de la organización, optimizando la gestión logística.

2.2. Marco teórico

Logística

La definición de logística según el Consejo de Dirección Logística, indica lo siguiente: “La logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes” (Ballou, 2004).

La logística participa en la generación de valor para el cliente, en el flujo de actividades ya que busca ofrecer un bien o servicio en un menor tiempo y al mínimo costo.



Figura 2: Proceso Logístico

Fuente: Council of Logistic Management

Este trabajo se enfocó principalmente en los procesos de despacho de un bien adquirido (distribución física) y servicio al cliente. Ambos procesos están directamente relacionados.

a. Despacho

Tiene como objetivo que los productos se encuentren en el lugar y el momento justo, en las cantidades solicitadas a un costo mínimo. Se compone de varios procesos desde la carga de productos en las unidades de transporte hasta la entrega al cliente.

b. Servicio al cliente

Si los productos no se entregan de manera eficiente, cuando y donde se necesitan, se pondrá en riesgo gran parte del esfuerzo de la cadena logística.

Calidad del servicio

Existen diferentes definiciones de calidad; el uso de cada definición dependerá del área en que se esté trabajando.

Feigenbaum, A. (2009) concluye que la calidad es un modo de vida corporativa, es una forma de administrar una organización. La calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de los sistemas de calidad. Indicaba que para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar cuando esté en manos del cliente “satisfecho”.

Sus principales premisas:

1. La calidad se debe planear con base en un enfoque hacia la excelencia en lugar de un enfoque orientado hacia la falta.
2. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los servicios y de los productos.
3. La calidad total requiere del compromiso de la alta dirección, que se manifestarán en la motivación continua y en las actividades de capacitación.
4. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
5. Existen cuatro procesos claves para controlar la calidad: diseño, materia prima, producto y proceso.
6. Deben utilizar herramientas estadísticas.

Ishikawa, K. (1997), resalta las diferencias culturales en las naciones, para el logro del éxito de la calidad.

Sus principios básicos se relacionan a continuación:

1. En cualquier industria, control de calidad, es hacer lo que se tiene que hacer.

2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad.
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.

Albretch, K. (2004) aporta al servicio el modelo de los triángulos internos y externos, donde se fundamenta la teoría del servicio; de igual forma aporta dos conceptos sobre la calidad, apuntando a la cadena de valor. Define la calidad como la capacidad de ofrecer un servicio con un sentido definido. La excelencia se basa en un coeficiente de calidad que se deriva de la relación entre el valor obtenido y el precio que se ha pagado. Su teoría centra la atención en cómo competir a través del servicio y cómo mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio como estrategia diferenciadora, desde los programas de fidelización de clientes, hasta la creación de cultura de servicio.

Como mecanismo de gestión en el servicio, se plasma en la gestión del servicio, que inicia en el conocimiento del cliente y finaliza con el seguimiento y control.

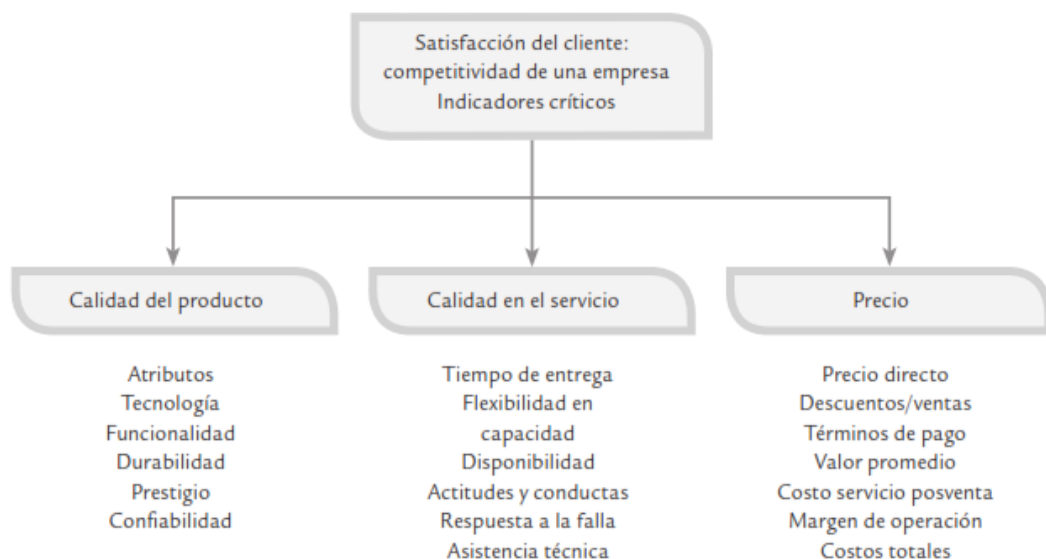


Figura 3: Indicadores críticos de la Satisfacción del cliente

Fuente: Council of Logistic Management

2.3. Definición de términos

Cadena de valor: conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que una organización tiene, para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad.

Calidad del servicio: Es el grado en que los productos y servicios cumplen con las exigencias de los clientes y usuarios que los utilizan.

Calidad en el servicio: dinamismo permanente para la búsqueda de la excelencia en las actividades e interrelaciones, que se generan en el proceso de construcción respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de quien busca el servicio.

Cliente: Es quien accede y adquieren a un producto o servicio por medio de una transacción. Son las personas naturales o jurídicas, que paga y requiere el producto para satisfacer convenientemente necesidades de los consumidores (o usuario). En muchas ocasiones, el consumidor es también el cliente.

Consumidor: Son aquellas personas naturales o jurídicas que adquieren productos para posteriormente consumirlos o utilizarlo para satisfacer sus necesidades.

Despacho a domicilio: Es una actividad en el tiempo que forma parte de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios e información directo en el lugar de consumo.

Desviación estándar: Es una medida de centralización o dispersión para variables de razón (ratio o cociente) y de intervalo, de gran utilidad en la estadística descriptiva, es decir, se refiere a como se dispersan los valores con respecto al valor de tendencia central (media), con esto te da un intervalo para pronosticar un resultado en base a cierto grado de confiabilidad.

Diagnóstico: Es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se sitúa y el análisis de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los últimos años; sobre la base del diagnóstico se considera el análisis del entorno general y específico.

Diagrama Causa Efecto: diagrama desarrollado por el profesor Kaoru Ishikawa, para representar en forma gráfica las diversas causas que ocasionan un efecto.

Diagramas de Dispersión: Es la representación gráfica utilizado para describir el comportamiento conjunto de dos variables.

Dimensiones de calidad: Son dimensiones significativas, sobre las cuales los clientes basan su opinión del producto o servicio que han recibido en un momento determinado.

Estrategia: acción de largo y mediano plazo necesaria para alcanzar la visión. Camino que ha de seguir por la organización para garantizar su supervivencia en el largo plazo. Medios o caminos escogidos (necesarios) para alcanzar posiciones futuras favorables (metas), con relación a otros competidores en determinado mercado.

Histograma: es una gráfica que sirve para representar el promedio y dispersión de un grupo de datos.

Logística: Según el Council of Logistics Management (CLM) se define como “El proceso de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e Información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de cumplir los requisitos del cliente”

Picking: Proceso de recogida de los productos que conforman un pedido.

Reclamo: Manifestación oral o escrita por parte de un consumidor originada por la presunta infracción por parte de un proveedor a sus derechos como tal.

Retail: Se entiende como comercio detallista constituido por todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a los consumidores final para su uso personal no lucrativo.

Ruta: zonas de atención asignadas a cada punto de venta que presta el servicio a domicilio dentro de su respectiva área de influencia, delimitada por criterios de cercanía geográfica y vías de acceso.

Satisfacción del cliente: se entiende como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas" (Kotler, 1989).

Sector retail: conformado por supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar, poseen grandes almacenes que funcionan como centros de distribución que se ubican en puntos estratégicos para abastecer a varias de sus tiendas; la logística se considera una de las claves estratégicas del negocio.

Servicio: "El servicio es definido como el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico y por tanto, traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación".

Supply Chain Management: Es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible.

Tiendas por departamento: Una tienda dividida por departamentos que ofrece una amplia variedad de productos, entre ellos ropa, cosméticos, artefactos eléctricos,

muebles, etc. Por ejemplo, en el Perú, las tiendas Ripley, Saga Falabella, Oeschle y Paris.

Valor agregado: es el conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio; se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente.

Venta: según la RAE se define como contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

Ausente: punto de entrega visitado encontrándose sin moradores.

III. METODOLOGÍA

3.1. Lugar

El presente trabajo monográfico se realizó en la ciudad Lima, Lima Metropolitana, Perú. Se enfoca en el servicio de despacho a domicilio de una de las más importantes empresas del sector retail, sub sector tiendas por departamentos.

3.2. Tipo de estudio

La investigación del presente trabajo es descriptiva ya que se limita a describir características delimitadas de un grupo de elementos observados y/o estudiados.

3.3. Diseño

El diseño de esta investigación es del tipo no experimental Transversal, ya que al momento de realizar el estudio no se ha manipulado deliberadamente los datos. Se buscó con esta investigación observar los factores críticos para medir el servicio de despacho a domicilio, previamente determinados.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección y análisis de información y datos de esta investigación fue necesaria la búsqueda de información a través de la revisión de documentos, informes económicos, informes técnicos y datos históricos de la empresa analizada.

Para el procesamiento y análisis de datos se han utilizado las siguientes técnicas:

1. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas de la empresa.

2. Diagrama Causa - Efecto

El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa. Así mismo ayuda a ordenar todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto.

3. Histograma

Representación gráfica de la distribución de un conjunto de datos o de una variable, donde los datos se clasifican por su magnitud en cierto número de clases. Permite visualizar la tendencia central, la dispersión y la forma de la distribución.

4. Diagrama de Dispersión

Es un gráfico cuyo objetivo es analizar la forma en que dos variables numéricas están relacionadas.

5. Gráficos de Control

Se representa a lo largo del tiempo, la variabilidad del proceso monitoreado, el eje horizontal X indica el tiempo, mientras que el eje vertical Y, se representa algún indicador de la variable cuya calidad se mide.

6. Diagrama de Pareto

Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia a partir de sus principios poco vitales, muchos triviales, que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a sólo unos graves.

El Diagrama de Pareto es de gran utilidad cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problema o causas de una forma sistemática. Al identificar oportunidades para mejorar, al analizar las diferentes agrupaciones de datos (ej: por producto, por segmento, del mercado, área geográfica, etc.).

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados

Del proceso de recolección de información y datos mediante las técnicas antes mencionadas, se obtuvieron los siguientes datos:

4.1.1. Análisis FODA

Del macro proceso detallado en el Anexo 4, se desprende:

Fortalezas

- La empresa analizada es líder de mercado con la mayor participación de ventas de las tiendas por departamento.
- Ha diversificado sus ingresos por tipo de negocio y alta participación en el negocio de tiendas por departamento.
- Posee el respaldo de su accionista mayoritario, uno de los principales retailers de América Latina, cuya sede principal se ubica en Chile.

Debilidades

- Sensibilidad del negocio relacionado a ciclos económicos.
- El planeamiento estratégico no contempla un crecimiento ordenado de infraestructura y del sistema de gestión logística que apoye el crecimiento de las operaciones.
- Procedimientos e indicadores de gestión logística poco claros o inexistentes.
- Diversos sistemas de información enfocados a cada área o función específica, que no se integran entre sí.
- Alta rotación del personal operativo y de ventas.

- Poca interacción y conexión con el cliente.
- Falta de Software que apoye la Gestión Logística.

Oportunidades

- Bajo nivel de penetración del retail moderno en provincias.
- Incremento de sus ingresos a través de la apertura de nuevas tiendas, tanto en Lima como en provincia.
- Tendencia en alza del e-commerce.

Amenazas

- Mayor desaceleración del crecimiento económico.
- Posible ingreso de nuevos operadores extranjeros del sector retail.
- Dificultad para conseguir terrenos o locales de tamaño adecuado para su expansión, sumado al encarecimiento de los mismos.
- Fuerte competencia en el sector de tiendas por departamento a nivel local.

Del análisis FODA, se puede concluir que presenta debilidades importantes, que probablemente no le permitan afrontar el crecimiento de sus operaciones y ventas en un futuro cercano. Se considera importante analizar las causas e implementar planes y/o acciones de mejora.

4.1.2. Diagrama Causa – Efecto

Se identificó que varias causas se relacionan con las debilidades antes mencionadas en el análisis FODA, así como del flujograma macro proceso de Despacho a Domicilio detallado en el Anexo 3, de la situación actual del servicio de Despacho a domicilio detallado en el Anexo 5 y del flujo de Salida de Despacho a Domicilio explicado en el Anexo 6.

Se identificó los siguientes tipos de causas:

Transportista (Proveedor de servicio de Transporte)

Se consultó a los principales proveedores de transportes sobre lineamientos o procedimientos que definen el servicio brindado a la empresa. Indicaron que solo brindaban una capacitación básica al inicio de las labores de los auxiliares de despachos, esta capacitación solo brindada lineamientos generales sobre la manipulación de los diferentes tipos de productos y no contemplaba un protocolo de atención al cliente durante el servicio.

La gran mayoría de los proveedores no cuenta con un planeamiento estratégico a corto y/o largo plazo, por lo que la capacidad de respuesta a las necesidades de la empresa es limitada y en mayoría de casos reactiva.

De lo anterior se desprende:

Baja disponibilidad de camiones: el número de unidades de transporte o la capacidad de respuesta es insuficiente para la cantidad de despachos a realizar en las épocas de alta demanda.

Rutas saturadas: se identificó que la cantidad de unidades de transporte no son suficientes para entregar la cantidad de pedidos del servicio de despacho a domicilio, el transportista es el encargado de realizar las rutas de entrega y no cuenta con soporte calificado para atender y solucionar incidentes de forma oportuna.

Auxiliares de despachos no calificados: debido a la estacionalidad de los despachos existe una alta rotación de personal.

Las posibles medidas preventivas son:

Revisar y analizar la capacidad de repuesta de los proveedores de transportes, ante requerimientos de incremento de unidades de transportes necesarias para cubrir los despachos durante campañas. Calcular la capacidad teórica de reparto diario del proveedor.

- Medir y realizar seguimiento de las cantidades de entregas realizadas diariamente.
- Aumentar la flota de vehículos en función de los resultados de las variables anteriores.
- Implementar la evaluación de proveedores de transportes, según los indicadores detallados en el Anexo 7, a nivel de proveedor.
- Ofrecer capacitaciones periódicas a los proveedores de transportes sobre protocolos de atención al cliente durante el servicio, según se propone en el Anexo 9.

Diversidad de sistemas

Se consultó con el área de sistemas y desarrollo de la empresa, sobre los diferentes sistemas que se utilizaban en la empresa, indicaron que los sistemas de información y gestión se han implementado según se identificó la necesidad de control y/o a solicitud y requerimientos de cada área. Esto conllevó a que cada sistema sea diferente y no estén integrados entre sí.

Se identificaron sistemas relacionados al despacho a domicilio:

- Sistema SRX Despachos F12, donde se registra los datos de la venta (productos, dirección de entrega, fecha pactada, entre otros).
- Sistema de Administración de Bodegas (SAB), donde se genera la preparación y despacho de los pedidos.

- Siebel, sistema donde se registra las interacciones entre el cliente y la empresa como consultas, quejas y reclamos.
- Sistema de Validación en Línea de las entregas (APK Entel), aplicativo desarrollado a medida para el servicio de despacho a domicilio, tiene como finalidad la confirmación en línea de las entregas y registrar los motivos de las no entregas de los despachos.

Los sistemas antes mencionados interactúan poco, y el área de operaciones descarga varios reportes de cada sistema para el cálculo del nivel de servicio.

Las posibles medidas preventivas son:

Implementar un sistema que logre integrar (interrelacionar) todos los sistemas de la empresa, o cambiar los sistemas por uno que soporte el crecimiento de las diversas unidades de negocios.

Fuerza de Ventas (comercial)

Se consultó con la gerencia comercial de la empresa, sobre protocolos de atención al cliente del servicio de despacho a domicilio. Indicaron que solo poseen un único protocolo para el cierre de una venta y este no incluía ni mencionaba el servicio en mención.

Durante la entrevista se mencionó la alta rotación del personal debido a que durante el año se presentan periodos estacionales de alta venta (por ejemplo Campaña escolar, Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad), que conlleva a que gran parte de los vendedores desconozca el procedimiento del servicio de despacho a domicilio, ofreciendo métodos de entrega que la empresa no brinda (como rangos horarios, servicios adicionales como armado de muebles, entre otros), así como la importancia del registro correcto de los datos del pedido a despachar o entregar (dirección y referencias).

Las posibles medidas preventivas son:

Capacitaciones periódicas de la fuerza de ventas sobre el procedimiento del servicio de despacho a domicilio, que incluya una breve explicación de las condiciones del servicio, según se indica en el Anexo 3.

Implementar una lista de verificación para el correcto registro de los datos del pedido, según se muestra en el Anexo 8.

Métodos

Se conversó con el Gerente de Operaciones, quien menciona que trabajan en base a un solo indicador de gestión, Nivel de servicio o entregas a tiempo, indicador solicitado por la alta dirección y gerencia general.

Este indicador posee desventajas, ya que no especifica si los factores que inciden directamente en él son externos o internos. Además no existe retroalimentación de los problemas suscitados, ya que los clientes registran quejas o reclamos ante el área de Servicio de Atención al Cliente (SAC). Muchos de los cuales no llegan hasta las áreas operativas, que son resueltas por dicha área.

Las posibles medidas preventivas son:

Medir y realizar seguimiento individual de cada una de las rutas de despacho.

Modificación de las rutas y concentración de áreas de reparto en función de la cantidad de despachos a domicilio a realizar.

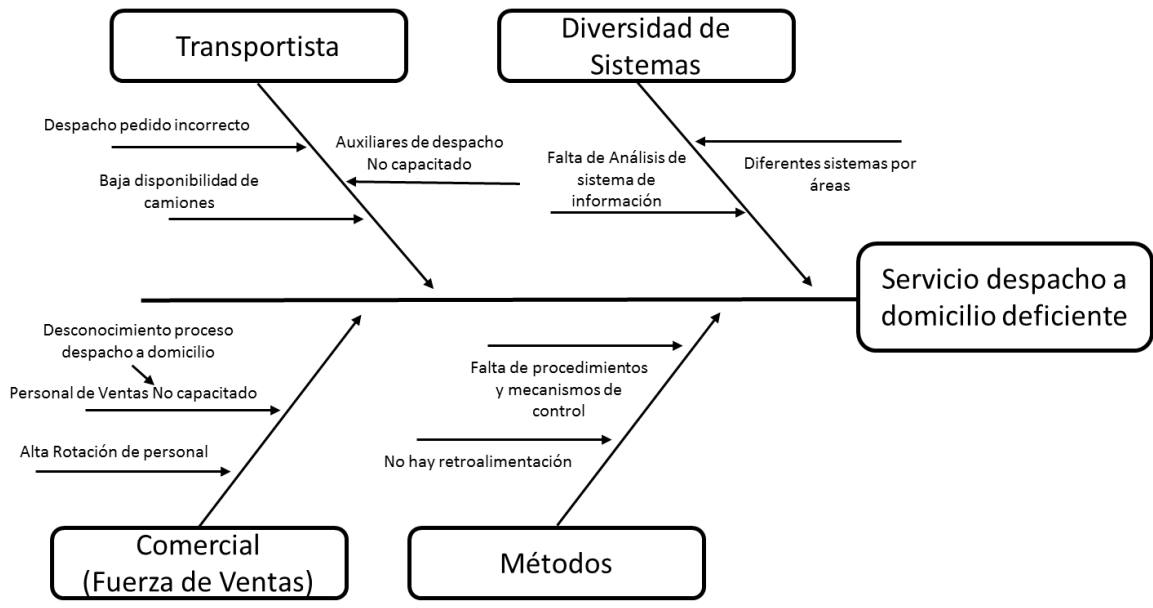


Figura 4: Diagrama Causa – Efecto

Fuente: Elaboración propia

Esta herramienta proporciona los procesos claves que se deben controlar y las áreas clave, en las cuales se deben establecer lineamientos de control y seguimiento para mejorar el servicio de despacho a domicilio.

4.1.3. Histograma

Se observó y analizó los resultados del porcentaje (%) de No entregas de los últimos 19 meses. Obteniéndose los siguientes resultados.

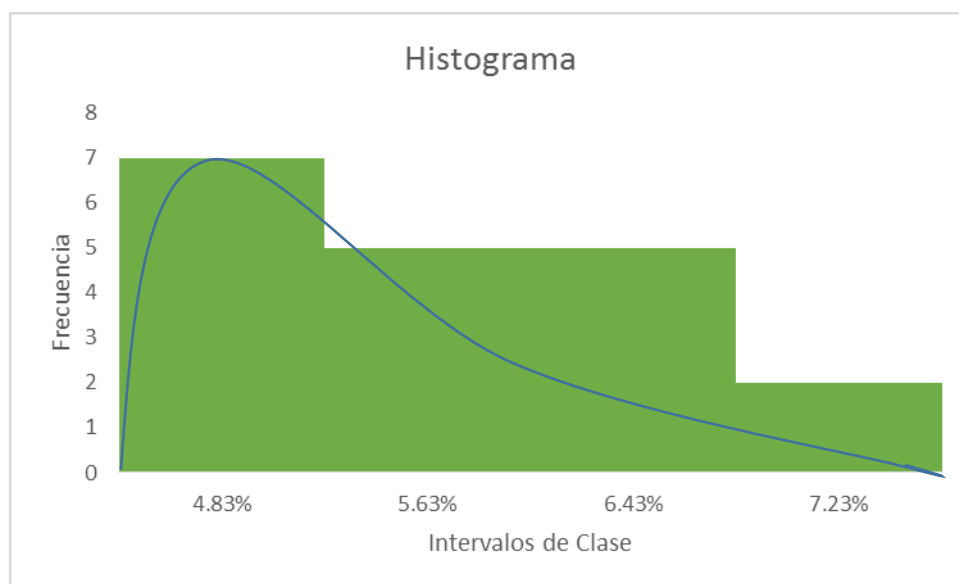


Figura 5: Histograma

Fuente: Elaboración propia

La distribución con sesgo a la derecha del histograma indica una situación a corregir, o situaciones atípicas a evaluar.

4.1.4. Diagramas de Dispersión

Los diagramas de dispersión son necesarios para estudiar la relación de correspondencia de dos variables, se analizó la relación entre el número de despachos a domicilio, Gasto y Porcentaje (%) de No Entregas.

De las figuras 12, 13 y 14 detallados en el Anexo 1, se observa una correlación positiva entre las variables.

Se observan puntos lejanos que pueden ser resultado de errores en la medición o registro de los datos, o fueron causados por algún cambio en las condiciones de operación del servicio. Se observó que en 2 Figuras, los puntos lejanos corresponden a un periodo de análisis en común, diciembre 2016.

4.1.5. Gráficos de Control

Se analizó la evolución de los despachos a domicilio de enero del 2016 a Julio 2017, obteniéndose los siguientes resultados.

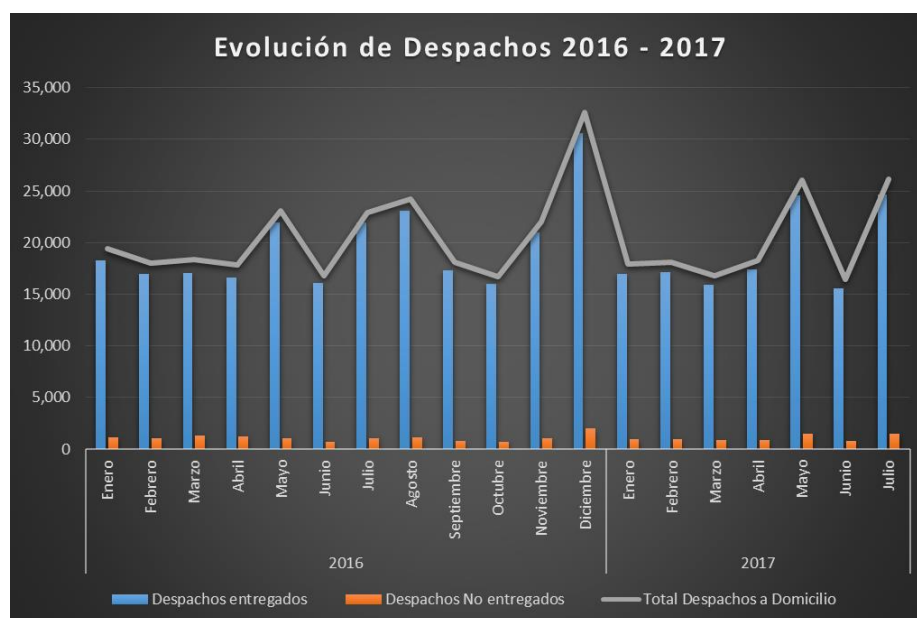


Figura 6: Evolución de los despachos a domicilio 2016 – 2017

Fuente: Elaboración propia

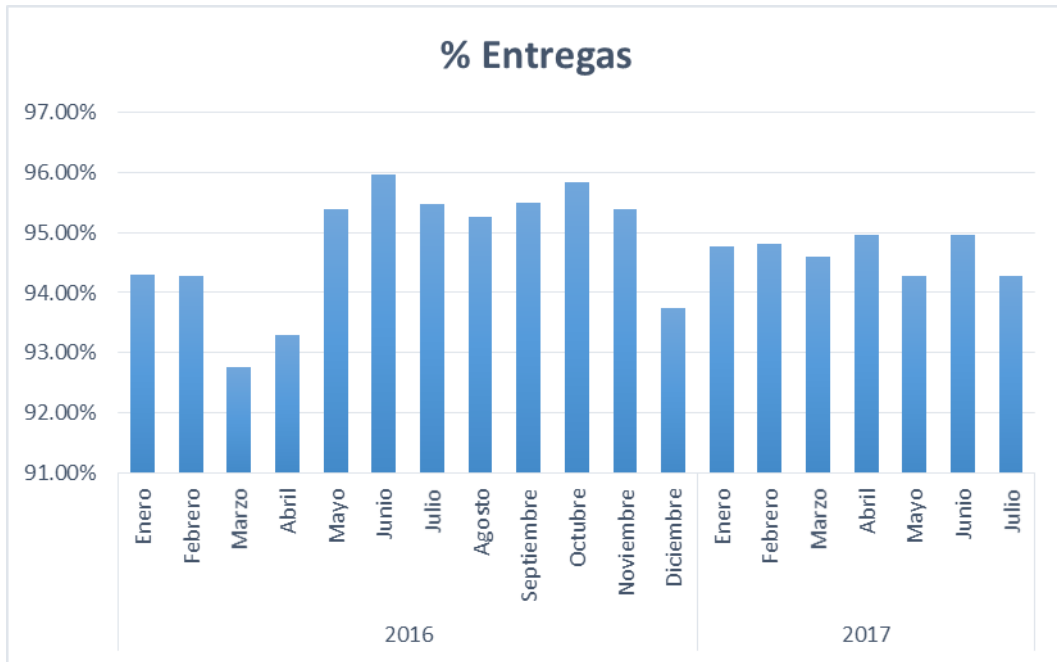


Figura 7: Cumplimiento de Despacho a domicilio 2016 – 2017

Fuente: Elaboración propia

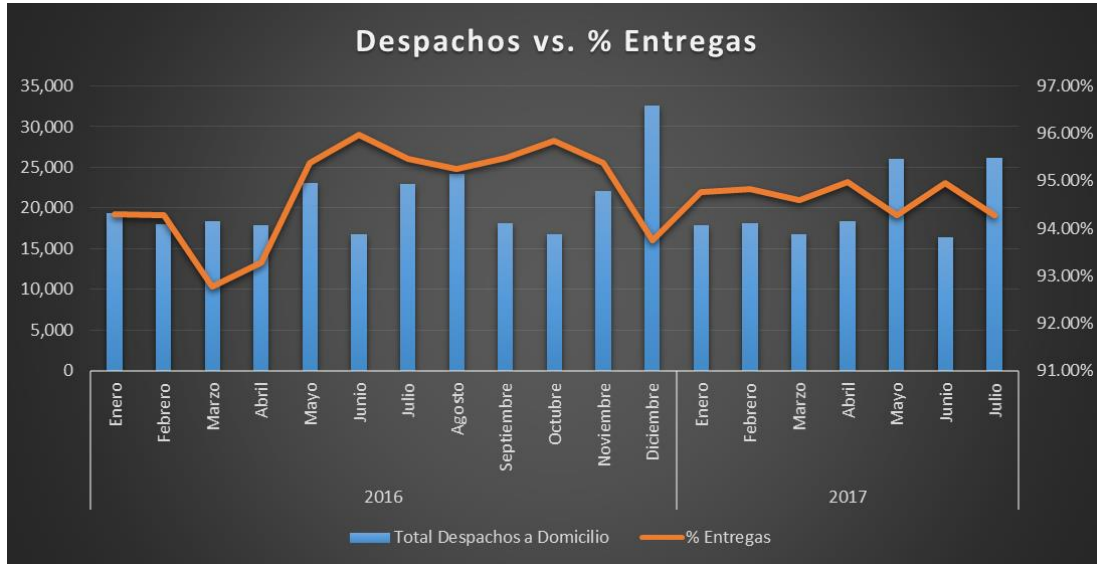


Figura 8: Despachos a domicilio vs. Nivel de Entregas 2016 – 2017

Fuente: Elaboración propia

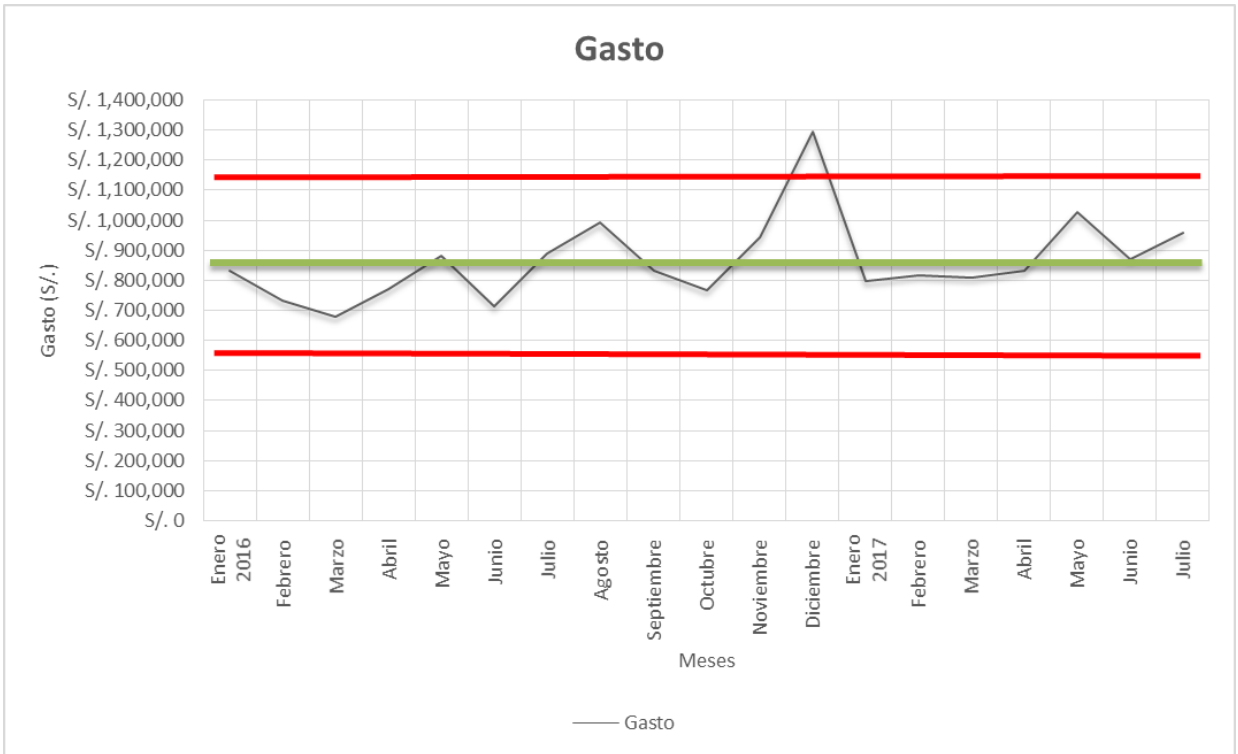


Figura 9: Grafico de Control de Gasto

Fuente: Elaboración propia

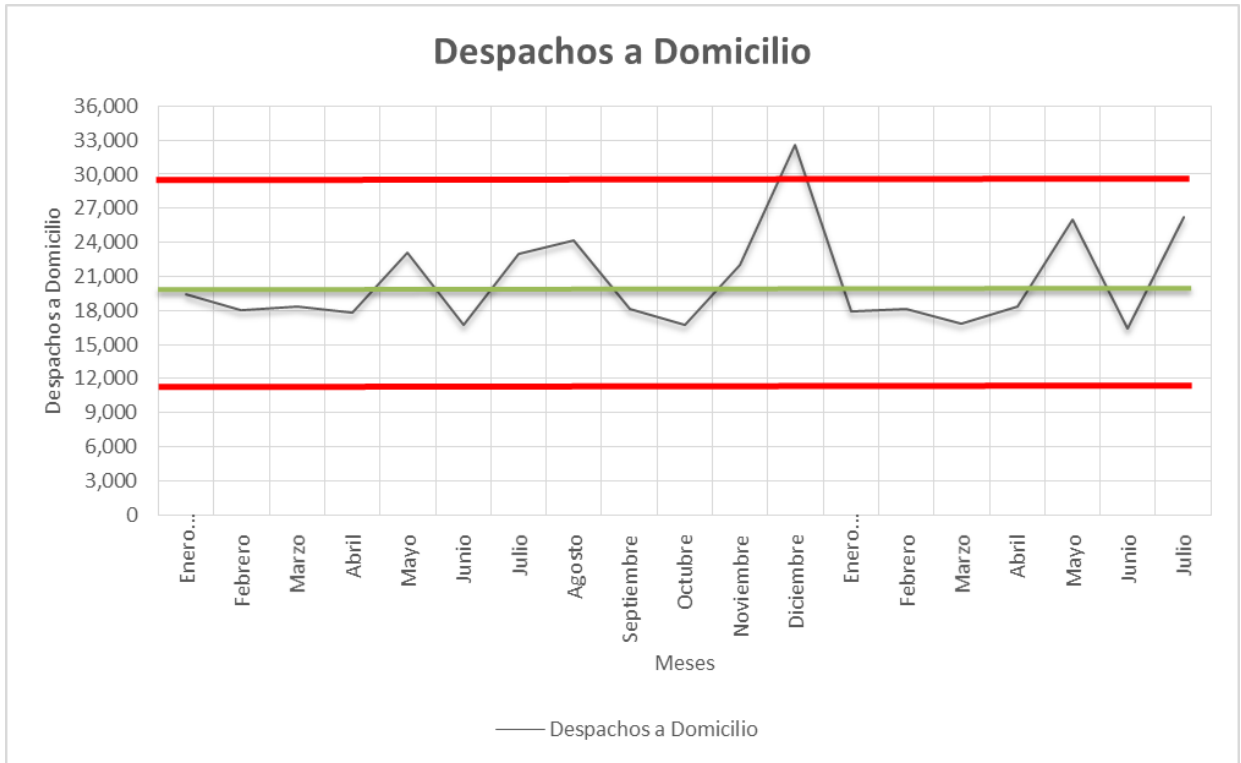


Figura 10: Grafico de Control del Numero de Despacho a Domicilio

Fuente: Elaboración propia

De las figuras, se observa irregularidades en el mes de diciembre 2016, si no existiera esta irregularidad, se estaría en un estado controlado.

4.1.6. Diagrama de Pareto

De los diagramas de dispersión y gráficos de control, se observa que el indicador de entregas a tiempo disminuye (expresado en porcentaje) cuando la cantidad de despachos se incrementa en el mes de diciembre del 2016.

A continuación se identificaron los atributos (motivos de no entrega) las causas del mes en cuestión, analizando los motivos de no entrega de los despachos a domicilio, ya que se consideró crítico para las operaciones.

Cuadro 1: Atributos (motivos de no entregas) del servicio de Despacho a domicilio de diciembre 2016

Motivo de No Entrega	Cantidad	Total Acumulado	Composición Porcentual	Porcentaje Acumulado
Ausente	806	806	39%	39%
Dirección errada	287	1093	14%	53%
Reprogramado	270	1363	13%	67%
Incumplimiento	242	1605	12%	79%
Anulado	175	1780	9%	87%
Rechazado	170	1950	8%	95%
Requiere Apoyo	32	1982	2%	97%
Falta de Datos	26	2008	1%	98%
Otros	35	2043	2%	100%
Total general	2043	-	100%	-

Fuente: Elaboración propia

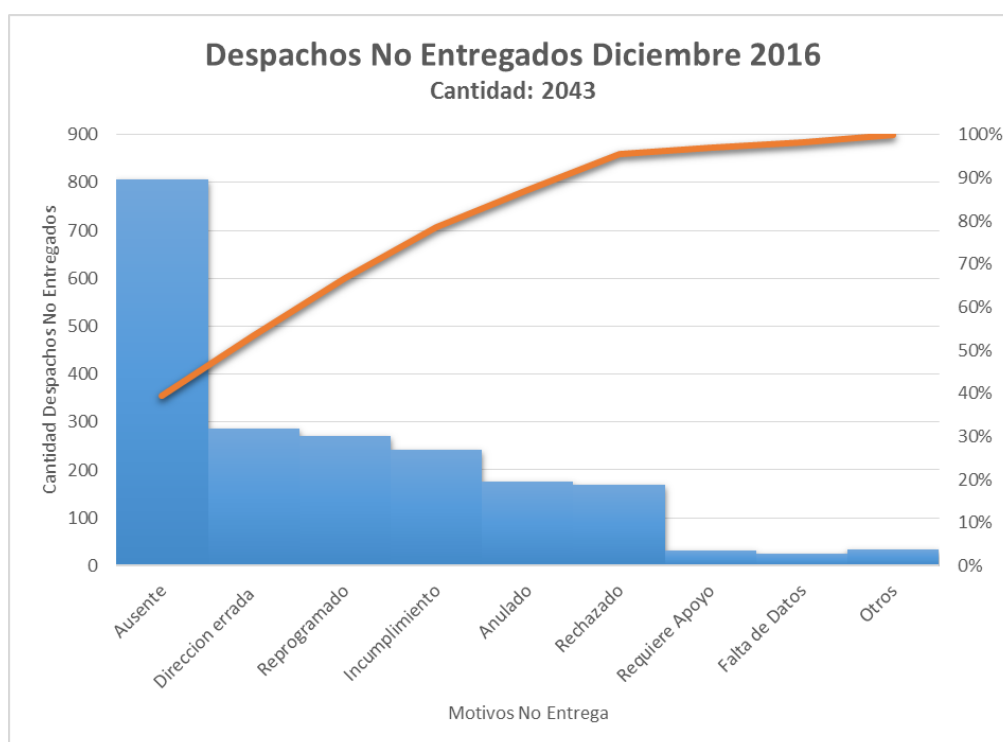


Figura 11: Diagrama de Pareto de Despachos No entregados del mes de diciembre 2016

Fuente: Elaboración propia

De las figuras anteriores se observa que los motivos ausente (sin moradores), dirección errada, reprogramado e incumplimiento son los principales motivos que afectan los despachos a domicilio. Estos pueden ser producto de la falta de capacitación de la fuerza de ventas en procedimiento de despacho a domicilio (correcto registro de los datos de los clientes), falta de capacitación del personal del proveedor de transportes (desconocimiento de calles, personal sin experiencia previa en estas labores, etc.), rutas no optimas, exceso de puntos de despachos a domicilio por unidad de transporte, variables externas o ajenas a los motivos estudiados.

4.2. Discusión

Se observa el impacto de la falta de control de la gestión logística en el servicio de despacho a domicilio, tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron del análisis y estudio de la situación del periodo analizado y las variables relacionadas.

Se desprende la importancia de emplear un adecuado sistema de gestión logística, basado en indicadores de gestión.

La empresa materia de estudio solo emplea un indicador de entregas a tiempo, el cual solo mide el cumplimiento de los despachos a domicilio en la fecha pactada en relación a la cantidad de despachos a domicilio totales. Controla el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$$

Según Beetrack, empresa especializada en operaciones logísticas de distribución, sostiene que todavía existen algunas empresas que no reconocen que la logística tiene una función muy importante en la satisfacción de los clientes y la calidad, ya que aún no se considera a la logística como un valor agregado o factor de

rentabilidad. Se necesitan servicios de valor agregado para diferenciarse de otras empresas. (<https://www.beetrack.com/>).

También se puede apreciar que todavía existen algunas empresas que no le dan la importancia que amerita a la gestión de transporte y distribución, siendo éste uno de los últimos eslabones de la cadena de suministro y contacto con el cliente en la mayoría de los procesos. Es por ello, que los altos directivos deben impartir decisiones y tácticas estratégicas respecto a la gestión, en la mayoría de las organizaciones no se tiene una idea clara de los factores que influyen en el desempeño, así como los medios existentes, los costos asociados y la metodología idónea para su elección.

Según Zona Logística, el despacho o transporte es por excelencia uno de los procesos fundamentales de la estrategia logística de una organización, ya que todas las decisiones que tomen deben ajustarse a unas medidas óptimas teniendo en cuenta los factores como: costos, rapidez de entrega, eficiencia, seguridad, precisión, modo y servicio al cliente. (<https://www.zonalogistica.com/los-cinco-procesos-de-la-logistica/>)

Así mismo debe considerarse las características de los servicios, como la intangibilidad como por ejemplo la atención del vendedor o la atención del personal de despacho domicilio; la inseparabilidad, ya que no solo se está ofreciendo un producto o bien sino también un servicio y como tal es percibido por los clientes como un conjunto; la variabilidad pues dependen de lugar, tiempo y personas para concretarse. Considerando lo antes mencionado, la empresa debe tomar medidas correctivas y de control, así como cambiar el enfoque de que la venta se concreta con el pago o abono por parte del cliente, sino con la entrega perfecta del producto o bien adquirido en la fecha y lugar requerido.

V. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones obtenidas de la presente investigación se resumen en los siguientes aspectos:

- La información y datos obtenidos permitieron establecer que existen grandes falencias en cada uno de los procesos clave relacionados con el servicio de despacho a domicilio, esto debido a la falta de un plan estratégico y metodología que ayude ordenarlo y controlarlo adecuadamente. Del análisis se concluyó que los procesos claves son la capacitación del personal interno (fuerza de ventas) y externo (personal del proveedor de transporte) ya que ellos tienen contacto directo con los clientes.
- Del análisis realizado se concluye que intervienen atributos internos como la capacitación al personal interno (comercial – vendedores) que generan error en los registros debido a la falta de capacitación constante sobre el servicio de despacho a domicilio. Así también intervienen factores externos relacionados al proveedor de transporte (tanto en unidades de transporte y auxiliares de despacho); los transportistas son responsables de las rutas y de la capacitación de su personal.
- La implementación procedimientos e indicadores de gestión logística para el servicio de despacho a domicilio, se hace imprescindible para brindar un servicio óptimo a los clientes. Del análisis se puede concluir que la empresa presenta oportunidades de mejora en el servicio, en el Anexo 7 se detallan los indicadores que la empresa puede emplear y determinar con mayor detalle que otros atributos afectan su servicio, en el presente trabajo no se ha analizado si existe un porcentaje de error por problemas derivados por el almacén como picking.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda establecer un plan estructurado definiendo los lineamientos, procedimientos y metodología con el fin de controlar y supervisar los factores que afectan directa e indirectamente el servicio de despacho a domicilio. Así mismo se deberá realizar revisiones periódicas de los conceptos analizados para verificar que la optimización de estos se realice de acuerdo a las metas y objetivos de la empresa.
- Se recomienda en un mediano plazo, implementar un nuevo sistema de información integrado integrar los sistemas actuales con los que cuenta cada área, que permita tener mejor organizadas e integradas las áreas más importantes de la empresa.
- La Gerencia General y la Alta Dirección deben brindar todo el apoyo necesario durante las etapas de desarrollo, implementación y puesta en marcha de un nuevo modelo de gestión logístico, que ayude a afianzar el crecimiento de las operaciones y participación de mercado que posee, de lo contrario todo el proyecto fracasará.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K., BRADFORD, L. J. (2004). La excelencia en el servicio. 3R Editores. Bogotá, 237 P.

ANAYA, J.J. (2011). Logística integral. La gestión operativa de la empresa. Madrid. ESIC Editorial. 292 p.

ANAYA, J.J. y Polanco, S. (2007). Innovación y mejora de proceso logísticos. Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. Madrid. ESIC Editorial. 228 p.

BALLOU, Ronald H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Quinta Edición. México. Pearson Educación. 816 p.

BASTOS, A. I. (2007). Distribución logística y comercial: la logística en la empresa. Vigo. Ideas Propias Editorial. 88 p.

BERNAL, C. (2010). Metodología de la investigación. 3era edición. Bogotá. Pearson Educación. 320 p.

BOWERSOX, D. *et al.* (2007). Administración y logística en la cadena de suministros. 2da edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana. 736 p.

CARRANZA, O. (2004). Logística: mejores prácticas en Latinoamérica. Primera edición. México D.F., Editorial Thomson. 426 p.

CARTER, R. J. (2005). Stores & distribution management. Bromborough. Liverpool Business. 357 p.

CASANOVAS, A. et al. (2003). Logística empresarial. Gestión integral de la información y material en la empresa. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. 222 p.

CASTELLANOS, A. (2009). Manual de la gestión logística del transporte y la distribución de mercancías. Barranquilla. Ediciones Uninorte. 260 p.

CORDOVA, M. (2010). Estadística aplicada a la investigación. Lima. Editorial San Marcos. 202 p.

FEIGENBAUM, A. V., FEIGENBAUM, D. S. (2009). The Power of Management Innovation: 24 Keys for Accelerating Profitability and Growth (Mighty Managers Series). United States. McGraw-Hill Professional. 128 p.

GUTIERREZ, G. (1998). Logística y distribución física: evolución, situación actual, análisis comparativo y tendencias. 1era Edición. Madrid, Editorial McGraw-Hill. 200 p.

HERNÁNDEZ, R. *et al.* (2010). Metodología de la investigación. 5ta edición. México D.F. McGraw-Hill Interamericana. 736 p.

ILLIA VALCÁRCEL, Y. (2007). Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores Balanced Scorecard aplicado a un operador logístico. Tesis Ing. Lima, Perú, PUCP. 124 p.

ISHIKAWA, K. (1997). ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. Bogotá, Editorial Norma. 261 p.

KRAJEWSKI, L. (2008). Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor. Octava Edición. Naucalpan de Juárez. Pearson Educación. 752 p.

MILLONES ZAGAL, P. (2010). Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado. Tesis Ing. Lima, Perú, Universidad de Piura. 91 p.

MOYA GOMEZ, M. (2004) Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico. Seminario Ing. Santiago, Chile, Universidad de Chile. 110 p.

PAU I COS, J. et al. (2001). Manual de Logística Integral. Primera Edición. Madrid, Editorial Díaz de Santos. 896 p.

RODRIGUEZ ALVAREZ, M. (2004). Calidad en el servicio de atención al cliente en una Empresa Química Industrial. Tesis Lic. Coatzacoalcos, México, Universidad Veracruzana. 115 p.

SAINZ DE VICUÑA, J.M. (2000). La distribución comercial: opciones estratégicas. Madrid. ESIC Editorial. 494 p.

SOTO MEZA, S. P., GUTIERREZ PERALTA, J. M. (2008). Desarrollo e implementación de un modelo de gestión para el área logística de una empresa manufacturera de productos plásticos: Fiddoplast S.A. Tesis Ing. Lima, Perú, Universidad Ricardo Palma. 204 p.

WINSTON, W. (2005). Investigación de operaciones: aplicaciones y algoritmos. Cuarta Edición. México, D.F., Editorial Thomsom. 1440 p.

MONJE, C.A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana.

<http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+-+Gu%C3%ADa+did%C3%A1ctica+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf> fecha de consulta: 02 de agosto de 2017.

MONTERROS, E. El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento. <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf> fecha de consulta: 27 de julio de 2017.

MORA, L.A. Indicadores de la gestión logística. KPI Los indicadores claves del desempeño logístico.

http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf fecha de consulta: 31 de julio de 2017.

<http://www.customerfocus.es/50-estadisticas-importantes-experiencia-del-cliente-part-i/> fecha de consulta: 31 de julio de 2017.

<http://vision-digital.com.mx/2013/05/01/servicio-al-cliente-conviertalo-en-su-ventaja-competitiva/> fecha de consulta: 31 de julio de 2017.

<http://blogs.gestion.pe/atuservicio/2014/05/por-que-no-logramos-mejorar-la-satisfaccion-de-nuestros-clientes.html> fecha de consulta: 31 de julio de 2017.

<http://www.peru-retail.com/tendencias-para-sector-retail-para-este-2017/> fecha de consulta: 02 de agosto de 2017.

<http://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/diez-tendencias-de-la-transformacion-digital-del-retail/> fecha de consulta: 02 de agosto de 2017.

<http://retos-operaciones-logistica.eae.es/4-objetivos-especificos-para-una-entrega-perfecta/> fecha de consulta: 02 de agosto de 2017.

<https://www.beetrack.com/es/blog/kpis-logisticos-para-la-entrega-perfecta> fecha de consulta: 14 de agosto de 2017.

<http://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/diez-tendencias-de-la-transformacion-digital-del-retail/> fecha de consulta: 02 de agosto de 2017.

REYES ZUÑIGA, M. (11 de octubre de 2017). Beneficios para el Retail, al implementar un sistema móvil para optimizar el proceso de entrega a domicilio. [Mensaje en un blog] recuperado de <https://blog.mspmovil.com/2017/10/11/beneficios-retail-al-implementar-sistema-movil-optimizar-proceso-entrega-domicilio/>

VIII. ANEXOS

ANEXO 1: Cálculos Estadísticos

Cálculos necesarios para la elaboración del Histograma

Cuadro 2: Cálculo del rango

Resultados % No Entregas					Valor Máx de la Línea	Valor Min de la Línea
5.71%	5.73%	7.23%	6.71%	4.62%	7.23%	4.62%
4.03%	4.53%	4.75%	4.51%	4.16%	4.75%	4.03%
4.62%	6.26%	5.24%	5.18%	5.41%	6.26%	4.62%
5.03%	5.72%	5.04%	5.73%		5.73%	5.03%
					Valor Máx es 7.23%	Valor Min es 4.03%

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Frecuencias

Intervalo de clase		Frecuencia
Desde	Hasta	
4.03%	4.83%	7
4.83%	5.63%	5
5.63%	6.43%	5
6.43%	7.23%	2

Fuente: Elaboración propia

Cálculos necesarios para la elaboración de los Gráficos de Control

Cuadro 4: Datos de Gastos, Número de Despachos a Domicilio y Porcentaje de No Entregas

Año	Mes	Gasto	Nro Despachos a Domicilio	Porcentaje No entregas
2016	Enero	S/. 831,251.58	19,385	5.71%
	Febrero	S/. 734,334.74	18,013	5.73%
	Marzo	S/. 680,364.88	18,395	7.23%
	Abril	S/. 768,866.23	17,843	6.71%
	Mayo	S/. 881,736.49	23,048	4.62%
	Junio	S/. 712,081.22	16,772	4.03%
	Julio	S/. 889,698.61	22,951	4.53%
	Agosto	S/. 994,413.13	24,205	4.75%
	Septiembre	S/. 830,641.94	18,127	4.51%
	Octubre	S/. 768,079.60	16,712	4.16%
	Noviembre	S/. 942,242.04	22,051	4.62%
	Diciembre	S/. 1,293,806.84	32,635	6.26%
2017	Enero	S/. 795,695.98	17,933	5.24%
	Febrero	S/. 818,121.32	18,104	5.18%
	Marzo	S/. 807,572.16	16,815	5.41%
	Abril	S/. 832,332.00	18,314	5.03%
	Mayo	S/. 1,025,578.19	26,023	5.72%
	Junio	S/. 870,759.92	16,415	5.04%
	Julio	S/. 956,339.72	26,167	5.73%

Fuente: Elaboración propia

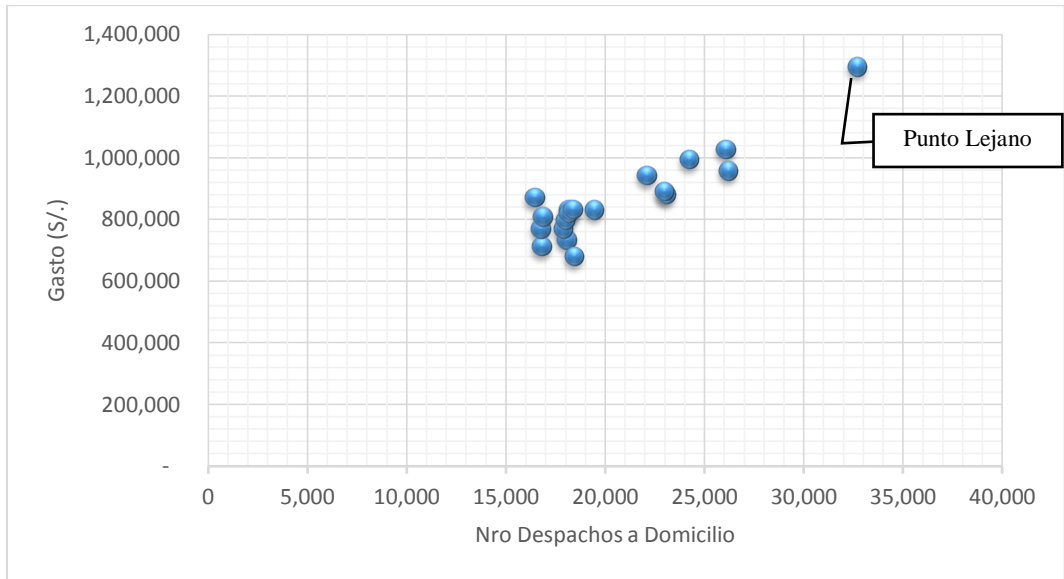


Figura 12: Diagrama de dispersión del Número de Despachos a Domicilio y Gasto

Fuente: Elaboración propia

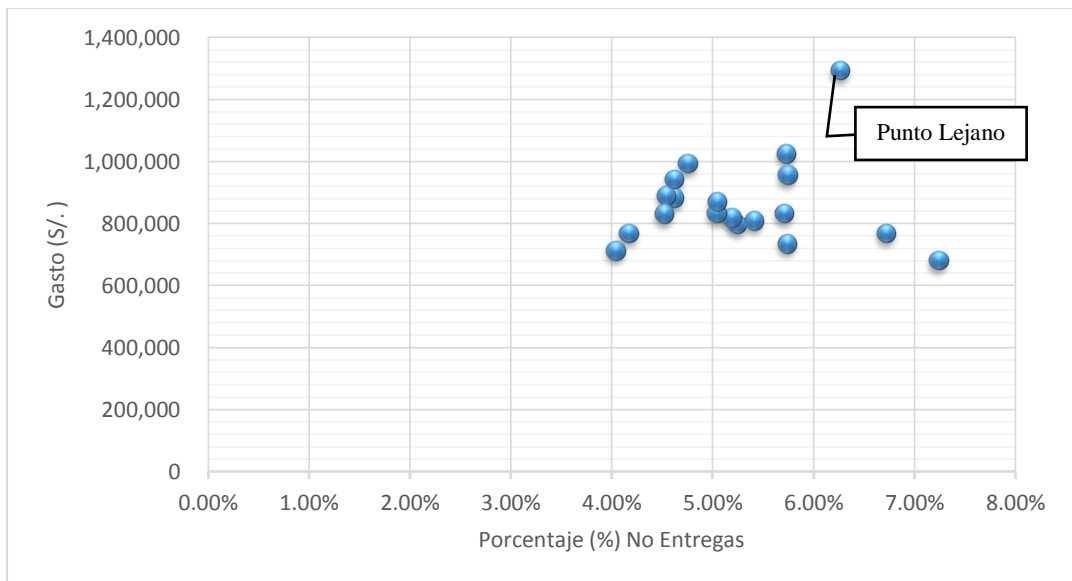


Figura 13: Diagrama de dispersión del Porcentaje de No Entregas y Gasto en soles

Fuente: Elaboración propia

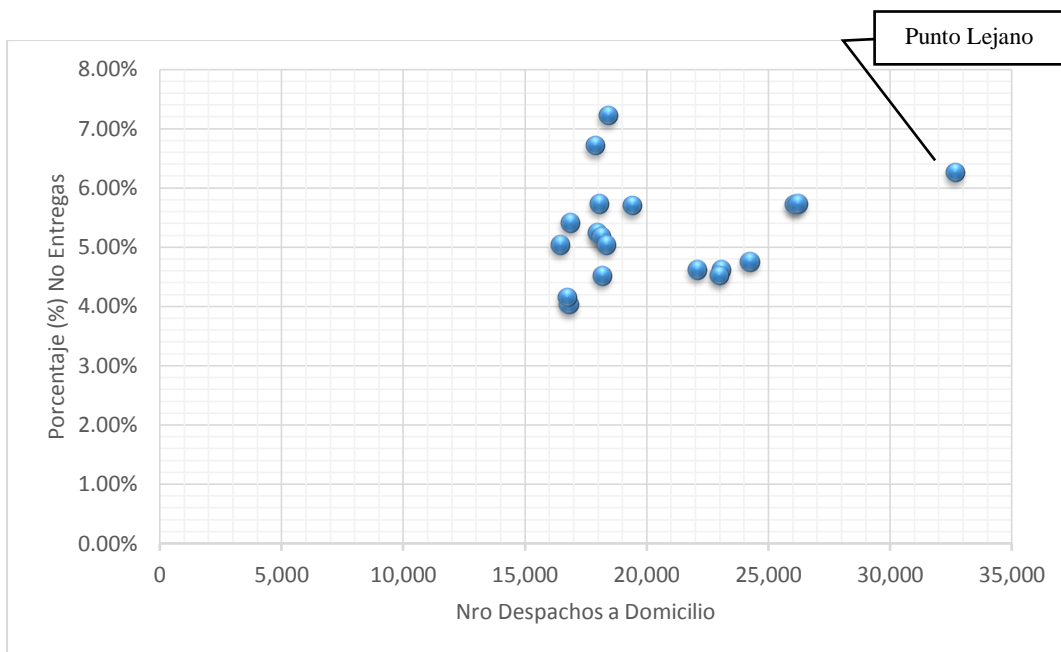


Figura 14: Diagrama de dispersión de Despachos a domicilio y Porcentaje de No Entregas

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5: Detalle de los Despachos Entregados y No Entregados

2016												
Despachos a Domicilio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Despachos entregados	18,279	16,981	17,065	16,645	21,984	16,096	21,912	23,056	17,309	16,017	21,033	30,592
Despachos No entregados	1,106	1,032	1,330	1,198	1,064	676	1,039	1,149	818	695	1,018	2,043
Total Despachos a Domicilio	19,385	18,013	18,395	17,843	23,048	16,772	22,951	24,205	18,127	16,712	22,051	32,635

2017							
Despachos a Domicilio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Despachos entregados	16,994	17,166	15,906	17,392	24,535	15,588	24,667
Despachos No entregados	939	938	909	922	1,488	827	1,500
Total Despachos a Domicilio	17,933	18,104	16,815	18,314	26,023	16,415	26,167

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6: Detalle de Gasto y Número de Despachos a Domicilio

2016												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gasto	S/. 831,251.58	S/. 734,334.74	S/. 680,364.88	S/. 768,866.23	S/. 881,736.49	S/. 712,081.22	S/. 889,698.61	S/. 994,413.13	S/. 830,641.94	S/. 768,079.60	S/. 942,242.04	S/. 1,293,806.84
Despachos a Domicilio	19,385	18,013	18,395	17,843	23,048	16,772	22,951	24,205	18,127	16,712	22,051	32,635

2017							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Gasto	S/. 795,695.98	S/. 818,121.32	S/. 807,572.16	S/. 832,332.00	S/. 1,025,578.19	S/. 870,759.92	S/. 956,339.72
Despachos a Domicilio	17,933	18,104	16,815	18,314	26,023	16,415	26,167

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2: Propuesta de Condiciones del servicio de despacho a domicilio

Es importante indicar a los clientes cuales son las condiciones del servicio, y evitar mal entendidos que se transformen en quejas o reclamos. A continuación se detalla consideraciones y recomendaciones a tomar en cuenta.

Durante su compra:

Verifica tus datos ingresados al momento de realizar tu compra (Nombre, DNI, Teléfono Móvil, dirección, productos y cantidades compradas y la elección de boleta de venta o factura). Al momento de tu compra das por aceptados los términos y condiciones de entrega detallados en las siguientes líneas.

Servicio de Despacho a Domicilio:

El Servicio de Despacho a Domicilio está disponible para los distritos de Lima Metropolitana y está a cargo de una empresa especializada de transporte. La entrega se realizará siempre y cuando su domicilio cuente con puertas, pasillos o ascensores amplios los cuales permitan el traslado de los productos de su compra. Para productos con un peso mayor a 100Kg o un volumen que dificulte la entrega, se realizará solo hasta el 1er piso. De requerir la entrega de estos productos a pisos superiores, se debe cotizar una maniobra, lo cual se realizará con una verificación previa por parte del transportista, la cual podría ser coordinada en fecha posterior de acuerdo a disponibilidad del cliente y la empresa de transporte.

En caso cuentes con ascensor con la capacidad adecuada para ingresar los productos comprados y el traslado de los productos esté permitido no habrá restricción de entrega. Le solicitamos que previo a la compra verifique las dimensiones de los productos y accesos a su domicilio, a fin de no tener inconvenientes en el traslado hasta su destino final, ya que nuestro servicio de despacho no considera desarmar puertas o ventanas, ni utilizar cuerdas u otros elementos para ingresar los productos a pisos superiores.

La empresa de transporte no realiza armado ni instalación de productos. Si desea estos servicios debe ponerse en contacto con Callcenter.

Recepción de productos:

La fecha de entrega de su pedido se realizará contando los días hábiles indicados durante su compra desde la fecha de Aprobación del Pago, para lo cual el cliente recibirá un correo electrónico en el email registrado durante su compra.

Si dentro de tu compra existen productos de las siguientes marcas: (...) podrías recibirlos en distintos transportes, respetando la fecha más lejana.

La persona encargada de la recepción de su pedido debe ser mayor de edad y contar con su documento de identidad (DNI).

Cualquier consulta, cambio de fecha de entrega o cambio de persona que recibe los productos, le agradeceremos llamar a Callcenter:

Para realizar el cambio de dirección de entrega, el titular debe acercarse a alguna de nuestras tiendas portando DNI y Número de Pedido. Por seguridad se solicita que el cambio se realice con presencia del titular y la tienda podría realizar algunas validaciones previas.

Al recibir el pedido se debe revisar los productos y firmar la Guía de remisión y la Lista de Verificación en señal de conformidad. De existir algún inconveniente, daño o avería del producto, agradeceremos no recibirlos e indicar el motivo de rechazo en la Guía de remisión y Lista de Verificación y comuníquese con Callcenter.

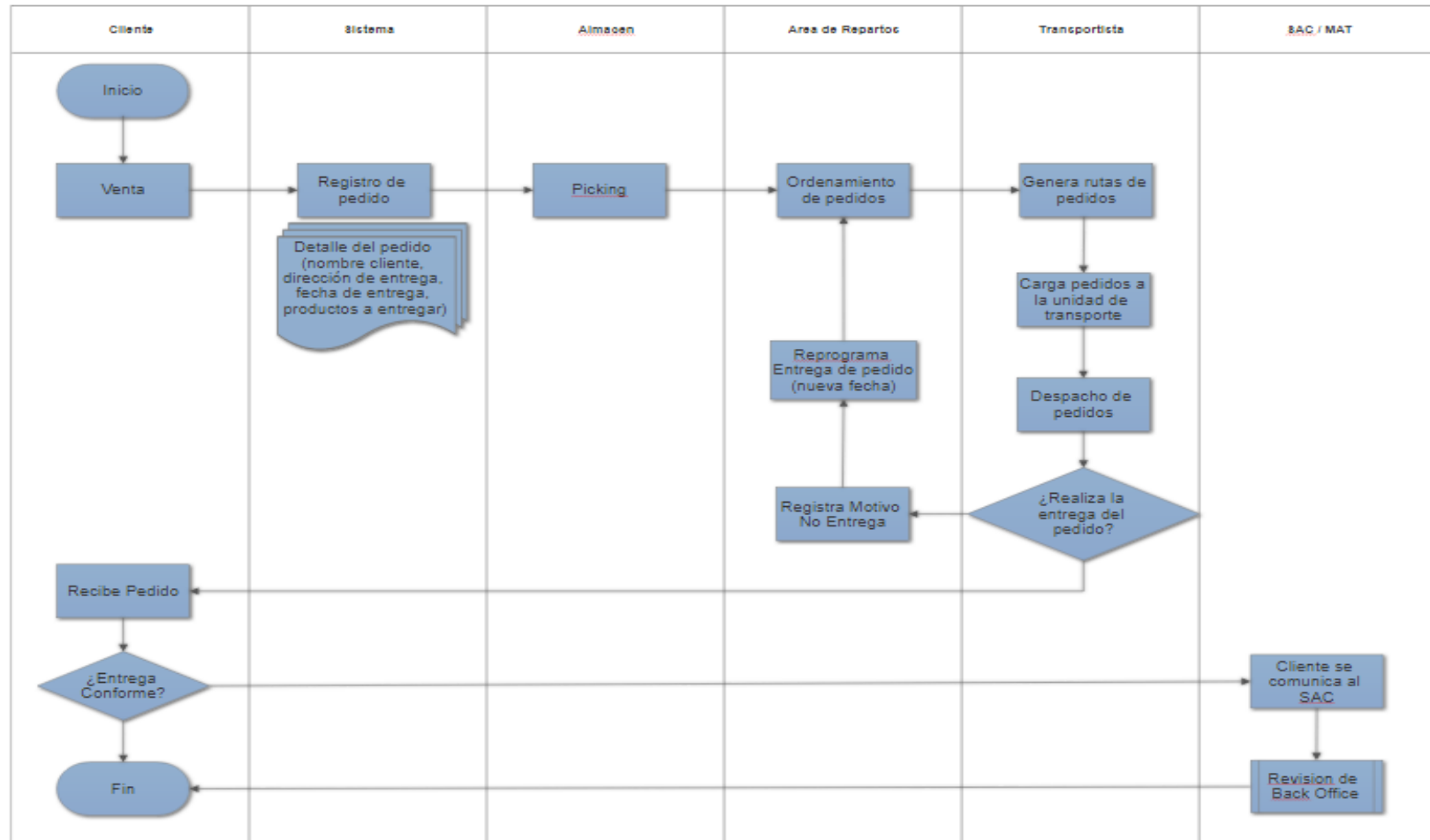
Para los productos con servicio de armado como roperos, cómodas, centros de entretenimiento, comedores, sillas, bares, bicicletas y máquinas de deportes solo se debe

revisar que el empaque esté en buen estado (sin golpes, cortes, raspones) y se encuentre totalmente sellado.

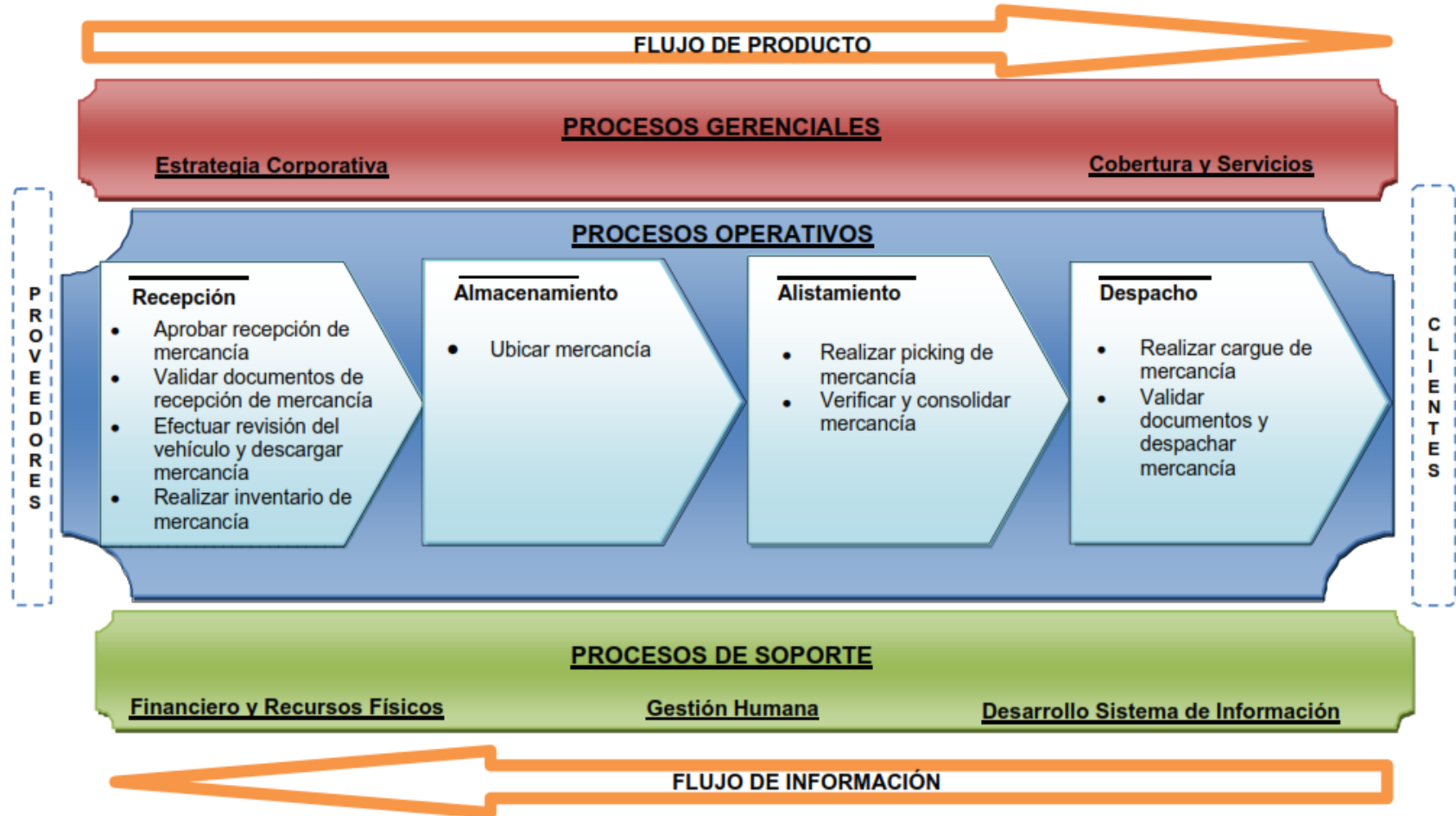
Solicita que tus productos sean desembalados y revisados antes de aceptarlos. Tu firma en la Lista de Verificación se considera como señal de conformidad de tu recepción. Si no estuvieras conforme con tu pedido no debes recibirlo y debes indicar los motivos en el documento presentado.

La empresa garantiza el cambio o devolución siempre que hayas colocado las observaciones respectivas en los documentos de recepción (Guía de Remisión y Lista de Verificación).

ANEXO 3: Flujograma del Macro proceso de Despacho a Domicilio



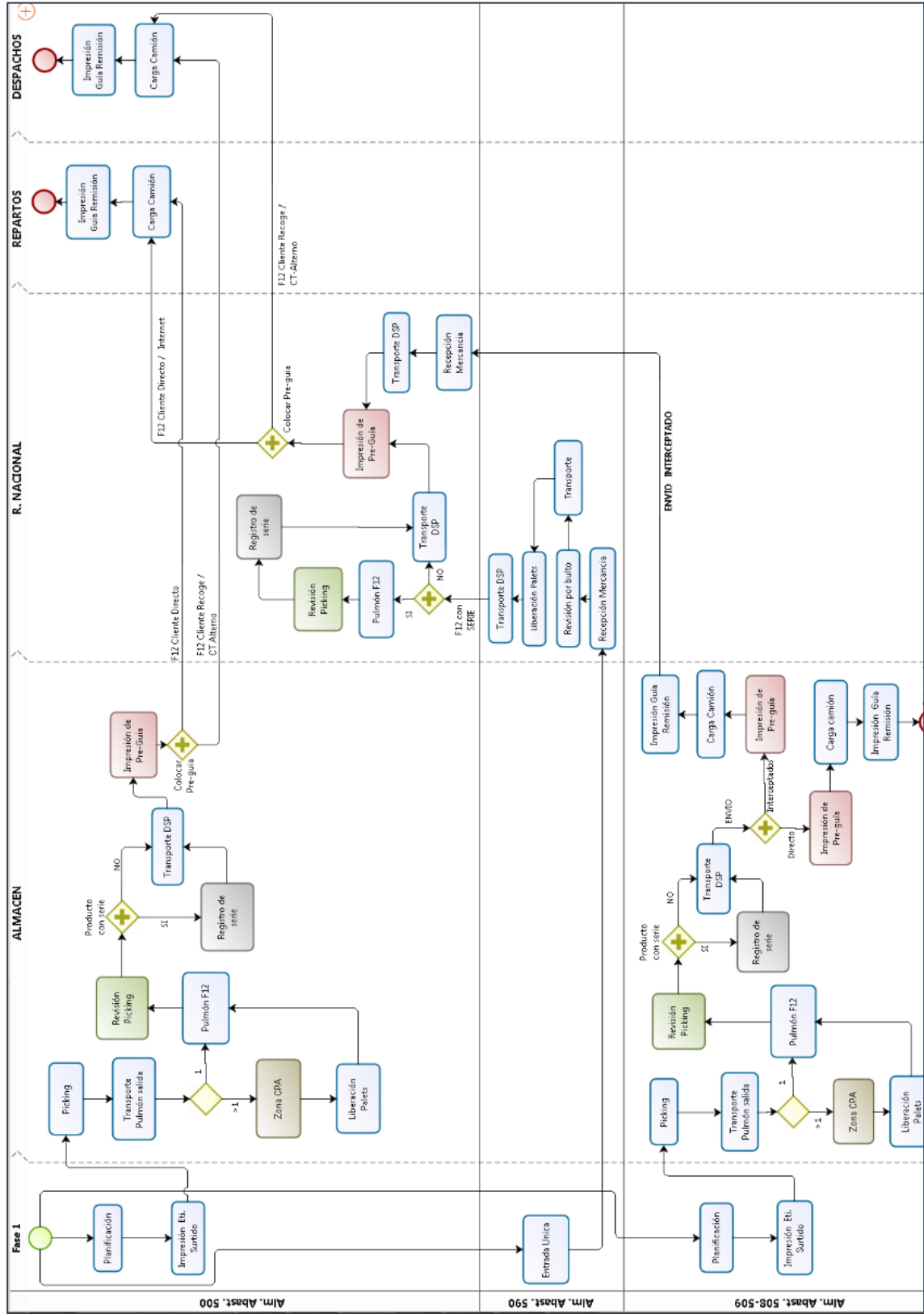
ANEXO 4: Mapa de Macro procesos



ANEXO 5: Situación actual del servicio de Despacho a domicilio

	Procesos	Tecnología	Personas	Infraestructura
Fuerza de Ventas	No se cuentan con procedimientos estandarizados y documentados	El sistema no cuenta con todos los campos necesarios para poder realizar in ingreso con una trazabilidad adecuada	El personal desconoce los beneficios del sistema y la importancia del registro correcto	Las ventas provienen principalmente de 02 fuentes: Venta de tienda y Venta online (a traves de la web)
Preparación de Pedidos (Picking)	No se cuentan con indicadores de la gestión de preparación de pedidos, como tiempo, exactitud, costos, entre otros.		El personal encargado de esta parte del proceso no cuenta con formación que le ayude en su gestión	
Despacho	No se cuentan con indicadores de la gestión de despacho a domicilio	El control del despacho se realiza de manera manual, no se cuenta con un sistema de soporte	El despacho se realiza con personal del transportista, que desconoce el proceso de despacho a domicilio	

ANEXO 6: Flujo de Salida de Despacho a Domicilio



ANEXO 7: Indicadores de gestión logística

Indicadores de Costos y Servicio al cliente (Excelencia Logística)

Es la máxima efectividad en las entregas de los productos a los clientes finales y se conoce como el momento de la verdad con el cliente y donde se verifican todas las variables logísticas que integran la calidad total en la entrega al consumidor final y no solo se incorporan las variables de tiempo, calidad y documentos sino la presentación de los auxiliares de despacho a domicilio y sus respectivos equipos de transporte.

La ponderación de los niveles de efectividad en cada variable multiplicada conforma la entrega perfecta y mide realmente la efectividad de la gestión logística en sus entregas que son clave para medir la competitividad de las organizaciones y se constituye uno de los indicadores más importantes en la gestión logística.

Nivel de cumplimiento despacho

Objetivo general: La siguiente norma tiene por objeto controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución.

Objetivo específico: Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución.

Definición: Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.

$$\text{VALOR} = \frac{\text{NUMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO}}{\text{NRO TOTAL DESPACHOS REQUERIDOS}}$$

Cálculo:

Periodicidad: Este indicador se calcula cada mes o según requiera la proceso.

Entregas Perfectas

Objetivo general: La siguiente norma tiene por objeto controlar la cantidad de pedidos que se entregan sin problemas.

Objetivo específico: Conocer la eficiencia de los despachos efectuados por la empresa teniendo en cuenta las características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y sin daños en los productos.

Definición: Cantidad de despachos que se atienden perfectamente por una compañía y se considera que un despacho es atendido de forma perfecta cuando cumple con las siguientes características:

- La entrega es completa, todos los artículos se entregan a las cantidades solicitadas.
- La fecha de la entrega es la estipulada por el cliente.
- La documentación que acompaña la entrega es completa y exacta.
- Los artículos se encuentran en perfectas condiciones físicas.
- La presentación y equipo de transporte utilizado es el adecuado en la entrega al cliente

$$\text{Valor} = \frac{\text{pedidos entregados perfectos}}{\text{total de pedidos entregados}}$$

Cálculo:

Periodicidad: Este indicador se calcula cada mes o según requiera la proceso.

Entregas Completas

Objetivo general: La siguiente norma tiene por objeto controlar la cantidad de despachos que son entregados completos a los clientes.

Objetivo específico: Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el centro de distribución.

Definición: Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Nro. de pedidos entregados completos}}{\text{Total Pedidos}}$$

Cálculo:

Periodicidad: Este indicador se calcula cada mes o según requiera la proceso.

ANEXO 8: Formato Registro de Pedido

Registro de Pedido

Nombres		
Apellidos		
Documento	DNI ()	CE ()
Telefono		
E-mail		
Direccion de Entrega		
Distrito		
Provincia		
Departamento		
Piso		
Referencia		
Fecha Entrega	DD/MM/AAAA	

SKU oCodigo Producto	Descripcion	Marca	Cantidad

Otros	
-------	--

Nombre Vendedor	
Codigo Vendedor	
Fecha Compra	DD/MM/AAAA

ANEXO 9:

Protocolo de Atención al cliente durante el servicio de despacho a domicilio

Objetivo: establecer las pautas de actuación y el comportamiento de los auxiliares de despacho, este protocolo contribuye a lograr que la atención al cliente se caracterice por su homogeneidad y estandarización.

Escenario:

1. Salude al cliente

Auxiliar de despacho: Buenos días / tardes / noches Sr. (a)

* Es importante que desde el inicio de la conversación sea respetuoso y amable.

2. Identifíquese

Auxiliar de despacho: venimos de parte de la empresa _____ para hacer entrega del producto(s) que adquirió.

3. Preguntar por el titular del pedido, en caso de no encontrarse el titular preguntar por el parentesco y solicitar documento de identidad.

* Es importante estar correctamente uniformado y mostrar el fotocheck para seguridad del cliente.

4. Entrega y revisión del producto.

5. Solicitud de firma en señal de conformidad

6. Despedida y agradecimiento

Auxiliar de despacho: Muchas gracias por su atención. En caso tenga alguna duda o consulta, agradeceremos comunicarse con el área de atención al cliente al teléfono _____.