

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	ALTERNATIVAS PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE OPERADORES LOGÍSTICOS EN LA ENTREGA DE PEDIDOS DE BELCORP		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Delgado Segura, Adriana Marcela		
	Forero Hernández, Natalia Milena		
	Montaño Cotes, Sonia Marina		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Entrega de Pedidos		Indicadores de Servicio al Cliente
	Servicio de Clase Mundial		Cadena de Valor
	Trazabilidad de Pedidos		Red de Valor
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Belcorp es una compañía de venta directa de productos cosméticos por catálogo. Cuenta con 3 grandes marcas, cada una de ellas dirigida a un público en específico buscando cubrir la totalidad del mercado.</p> <p>A lo largo del proceso de cumplimiento de expectativas de servicio al cliente, se ha identificado que existen ciertas falencias en el proceso de entrega de pedidos, situación que genera inconformidades tanto a nivel de la cadena de valor como la red de valor.</p> <p>En el contexto de esta investigación aplicada, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al proceso de entrega de pedidos, y posteriormente y basados tanto en la información suministrada por la misma, se realizó la formulación de los posibles escenarios o alternativas que pudiesen ser aplicadas para el mejoramiento de la problemática. Estas son soluciones reales, aplicables al proceso de entrega de pedidos de la empresa, y permite realizar un cubrimiento desde aspectos primarios hasta alternativas en el mejoramiento de sistemas informáticos y desarrollo de nuevas estrategias de soporte y seguimiento de pedidos.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**ALTERNATIVAS PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE OPERADORES LOGÍSTICOS
EN LA ENTREGA DE PEDIDOS DE BELCORP**

**NATALIA MILENA FORERO HERNÁNDEZ
SONIA MARINA MONTAÑO COTES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGÍSTICA
BOGOTÁ D.C.
2012**

**ALTERNATIVAS PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE OPERADORES LOGÍSTICOS
EN LA ENTREGA DE PEDIDOS DE BELCORP**

**NATALIA MILENA FORERO HERNÁNDEZ
SONIA MARINA MONTAÑO COTES**

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia Logística**

**Asesor de Trabajo de Grado
Héctor Navarro López
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGÍSTICA
BOGOTÁ D.C.
2012**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 Descripción del Problema	14
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Justificación y delimitación del problema	14
2. OBJETIVOS	16
2.1 Objetivo General	16
2.2 Objetivos Específicos	16
3. MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA DEL PROYECTO	17
3.1 Marco Conceptual	17
3.1.1 Modelo de negocio	17
3.1.2 Ciclo de Venta de las Consultoras	17
3.1.3 Historia de La Compañía	18
3.1.4 Misión	19
3.1.5 Visión	19
3.1.6 Cadena de Valor de La Compañía en la Entrega de Pedido	20
3.2 Marco Teórico	22
3.2.1 Desarrollo de Proveedores	22
3.2.2 Trazabilidad de Pedidos	22
3.2.3 Servicio de Clase de Mundial	23
3.2.4 Gestión de Novedades	24
3.2.5 Mejores Prácticas en el Proceso de Entrega de Pedidos	25
3.2.6 Avisos de despacho	27
3.2.7 Cadena de Valor	27
3.2.8 Red de Valor	28
3.2.9 Servicio Postventa	28
3.2.10 Cross Docking	29
3.2.11 Operador Logístico	30
3.2.12 Gestión de Entrega de Pedidos y Distribución	30
3.2.13 Gestión del Transporte de Mercancías	34
3.2.14 Sistemas de Administración de Transporte (TMS)	36
3.2.15 Confirmación de Entrega de Pedidos	38

4.	METODOLOGÍA	39
4.1	Tipo de Metodología	39
5.	DIAGNÓSTICO	40
5.1	Encuestas a Operadores Logísticos de Transporte, Consultoras y Gerentes de zona	40
5.1.1	Encuesta de Operadores Logísticos de Transporte	40
5.1.2	Encuestas a Consultoras	41
5.1.2.1	Encuesta Consultoras “Top”	41
5.1.2.2	Encuesta Cruzada	41
5.1.3	Encuesta a Equipo de Ventas	42
5.2	Información proporcionada por la Empresa	43
5.2.1	Promedio de Tiempo de Cargue de Vehículos	43
5.2.2	Porcentaje de Utilización de Vehículos en Despacho	44
5.2.3	Pedidos Anulados 2011	45
5.2.4	Gestión de Novedades	46
5.2.5	Percepción del Servicio de Call Center por parte de las Consultoras	47
5.2.6	Sugerencias de las Consultoras para mejorar el servicio de SAC	47
5.2.7	Indicadores de Gestión de Procesos	48
5.3	Matriz DOFA	49
5.4	Conclusiones del Diagnóstico	54
6.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	58
6.1	Planteamientos en orden de prioridad de aplicación	62
6.2	Indicadores	66
7.	CONCLUSIONES	68
8.	BIBLIOGRAFÍA	69
9.	CIBERGRAFÍA	70
ANEXOS		72

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA – Diagnóstico Red de Valor	50
Tabla 2. Encuesta a Consultoras “Top”	41
Tabla 3. Importancia Vs. Satisfacción en el Proceso de Entrega de Pedidos	42
Tabla 4. Encuestas a Equipo de Ventas sobre el Proceso de Entrega de Pedidos	42
Tabla 5. Promedio de Tiempo de Cargue de Vehículos	43
Tabla 6. Porcentaje de Utilización de Vehículos de despacho de Pedidos	44
Tabla 7. Pedidos Anulados 2011	45
Tabla 8. Gestión de Novedades	46
Tabla 9. Percepción del Servicio de Call Center por parte de Consultoras	47
Tabla 10. Sugerencias de las Consultoras para Mejorar el Servicio de SAC Indicadores de Gestión de Procesos	47
Tabla 11. Indicadores de Gestión de Procesos	48
Tabla 12. Matriz de Impacto	58
Tabla 13. Matriz de Impacto de las Soluciones Planteadas	59
Tabla 14. Matriz DOFA Operadores Logísticos de Transporte	85
Tabla 15. Matriz DOFA Operaciones	86
Tabla 16. Matriz DOFA Consultoras	88
Tabla 17. Matriz DOFA Equipo de Ventas	89
Tabla 18. Matriz de Soluciones Propuestas Vs. Red de Valor	104

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Cadena de Valor de La Compañía en la Entrega de Pedidos	21
Gráfica 2. Promedio de Tiempo de Cargue de Vehículos	43
Gráfica 3. Porcentaje de Utilización de Vehículos	44
Gráfica 4. Cantidad de pedidos Anulados 2011	45
Gráfica 5. Gestión de Novedades	46
Gráfica 6. Indicadores de Gestión de Procesos	48

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Historia de La Compañía 1968 – 1997	18
Figura 2. Historia de La Compañía 2000 – 2004	18
Figura 3. Historia de La Compañía 2005 – 2010	19
Figura 4. El proceso de pedidos	26
Figura 5. Cadena de Valor	27
Figura 6. Modelo Básico Cross Docking	29
Figura 7. Ciclo de gestión de pedidos y distribución	30
Figura 8. Objetivo de la Gestión de Pedidos y Distribución	31
Figura 9. Documentación del Proceso de Gestión de Pedidos Y Distribución	34
Figura 10. Funciones del Sistema para Administración de Transporte	36
Figura 11. Clasificación Preguntas Encuesta Operadores Logísticos de Transporte	40
Figura 12. Árbol del Problema	73

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Árbol del Problema	73
Anexo B. Encuestas a Operadores Logísticos de Transporte	74
Anexo C. Matriz DOFA Operadores Logísticos de Transporte	85
Anexo D. Matriz DOFA Operaciones	86
Anexo E. Matriz DOFA Consultoras	88
Anexo F. Matriz DOFA Equipo de Ventas	89
Anexo G. Modelo Oferta Mercantil	90
Anexo H. Matriz Soluciones Propuestas Vs. Red de Valor	105

GLOSARIO

AFP: Hace referencia a los Artículos Fuera de Pedido, generalmente son premios o incentivos para la consultora.

Campaña: Período de venta de 3 semanas. Durante cada período la consultora muestra los catálogos de la campaña, toma pedidos, cobra y paga en el banco.

Consultoras: Vendedora independiente de los productos Belcorp y/o productos de otras Compañías, no tiene relación laboral con Belcorp.

Consultora alternante: Consultora que vende varias marcas de productos de catálogo.

Consultora Brillante: Consultora que presenta las mayores ventas de los productos ofrecidos en los Catálogos de Belcorp.

Costos Eficientes de Operación: Son los costos de operación del servicio público de transporte terrestre automotor de carga que calcula el Ministerio de Transporte, considerando los parámetros de operación más eficientes que se observen en una ruta origen-destino.

Días de Facturación: Día dentro del ciclo de ventas en que le corresponde a una Consultora entregar su orden de compra para que ésta sea atendida.

Flete: Es el valor que pacta la empresa de transporte con el propietario, poseedor o tenedor de un vehículo de servicio público de carga, en virtud de sus relaciones económicas por la movilización de las mercancías.

Flete Secundario: Valor económico pagado por traslado a lugares fuera del área de cobertura del Centro de Distribución, lugares apartados y/o poblaciones lejanas.

Re Expedición: Se entiende por reexpedición el envío por segunda vez de un pedido que se ha recibido ya que no ha llegado a su destino final.

Servicio de Clase Mundial: Servicio con altos estándares de calidad.

Solución en Línea: Respuesta a una inquietud durante la misma llamada.

Zona de Venta: Área geográfica delimitada a la que se asignan todas las ventas de la misma.

INTRODUCCIÓN

Belcorp es una compañía de venta directa de productos cosméticos por catálogo que nació hace 44 años pero hace 20 años existe bajo el nombre de Belcorp. Cuenta con 3 grandes marcas: Lebel, Esika y Cyzone cada una de ellas dirigida a un público en específico buscando cubrir la totalidad del mercado.

La Empresa ha alcanzado un rápido crecimiento y como objetivo estratégico a corto plazo ha decidido ser una compañía de Clase Mundial. Para éste fin ha planteado autoevaluarse y compararse con las mejores empresas del mercado detectando que el proceso de la entrega de pedidos tiene oportunidades importantes por considerar y por ello se desarrolla el presente estudio que desarrolla una metodología de investigación aplicada iniciando con diagnóstico de la situación actual a través de la aplicación de encuestas a los actores o entes que intervienen en el proceso, la interrelación de los hallazgos que finalmente se enmarcan en el proceso de red de valor del proceso de entregas de Belcorp, luego de éste diagnóstico se llega al planteamiento de alternativas de solución que le permitan a la empresa tener diversas opciones, de acuerdo a su consideración, para mejorar uno, varios o todos los procesos involucrados.

También se pone en consideración una metodología de aplicación de las alternativas de solución de acuerdo al impacto que generan en el proceso de entrega como una herramienta que le permita a la empresa priorizar su implementación de acuerdo al resultado que considere le genere un mayor impacto de acuerdo a los resultados inmediatos, al corto plazo o largo plazo deseados.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente la Compañía cuenta con 10 proveedores nacionales de transporte masivo y 20 de reparto urbano y provincias que realizan la entrega de más de 150000 pedidos por campaña. Alineados a la visión de la compañía de convertirse en la número uno de belleza de América latina, surge como uno de los puntos a solucionar de manera inmediata alcanzar Servicio de Clase Mundial, por ésta razón, uno de las iniciativas a trabajar es la entrega de cada pedido.

Hoy día se le entrega al transporte masivo por zona todos los pedidos que corresponden al día de facturación, éstos pedidos son llevados a plataformas en donde se realiza un proceso de Cross Docking entregando a reparto urbano y/o provincias, los pedidos para entrega final a las consultoras.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El 3%¹ de los pedidos son entregados fuera de tiempo, afectando el indicador de pedido perfecto de la compañía, y generando insatisfacción tanto en las Consultoras como en la Fuerza de Ventas.

La atención del 3% de los pedidos entregados fuera de tiempo no se encuentra estandarizada, no se tiene un sistema de tracking del pedido, lo que no permite dar solución en línea de las novedades presentadas en campo generando el mal servicio.

Los operadores logísticos actuales se han creado y desarrollado con el crecimiento de la compañía, sin embargo, actualmente para los niveles de servicio requeridos estos se encuentran rezagados.

1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Ante las reiteradas quejas por el nivel de servicio en la entrega de pedidos en las zonas del país, se realiza un estudio de mercado convocando a grandes transportadoras del país resultando como conclusión que la mejor opción ante

¹ Dato aportado por La Compañía, Área de Servicio de Atención al Cliente.

dicha problemática es desarrollar los operadores actuales, debido a que se tienen como fortalezas:

- Los participantes en la nueva oferta de servicio presentan cobertura inferior a la actual en poblaciones y en parte de ellas trabajarían a través de re- expediciones que aumentan el tiempo de entrega actual y por lo tanto disminuyen el nivel de servicio.
- El know how de los actuales proveedores se perdería al cambiar a cualquiera de los otros.

Para el caso del presente estudio, se llegará hasta el planteamiento del Modelo de Desarrollo de Operadores Logísticos de Entrega de Pedidos de La Compañía

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Definir alternativas para el planteamiento de un modelo integral de gestión de entregas de pedidos que genere ventajas competitivas para La Compañía.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 Diagnosticar adecuadamente el problema actual de entrega de pedidos, para determinar los impactos que tiene en la imagen, ventas, servicio y costos de La Compañía.

2.2.2 Evaluar mejores prácticas en el medio, que permitan plantear alternativas de solución al problema planteado.

2.2.3 Definir indicadores de Servicio, costo y oportunidad que permitan medir la gestión de entrega de pedidos en La Compañía.

2.2.4 Definir los parámetros de contratación de acuerdo a la promesa de valor de La Compañía con sus clientes, que garanticen una ventaja competitiva y de una entrega de Clase Mundial.

3. MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA DEL PROYECTO

3.1 MARCO CONCEPTUAL

3.1.1 Modelo del Negocio

El modelo de negocio adopta la venta directa como canal estratégico y representa para La Compañía no solo el éxito del negocio, sino una oportunidad para contribuir con el desarrollo de la región.

El canal de venta directa se basa en la relación persona a persona, en donde una ofrece a la otra productos, utilizando catálogos u otro medio similar.

A través de los catálogos, las consultoras brindan una oportunidad de belleza a las consumidoras, ofreciéndoles personalmente los productos en sus hogares, lugares de trabajo o locales comerciales. Además, realizan demostraciones y brindan asesoramiento sobre maquillaje, belleza y moda. Así, las Consultoras se convierten empresarias de la belleza; es decir que venden belleza y no productos

En la venta directa, la consultora es el vínculo vital entre los clientes y las marcas de la corporación.

Con este modelo La Compañía impulsa el crecimiento integral de las Consultoras, al ofrecerles una oportunidad de negocio, fortalecer sus capacidades y empoderarlas para que se superen y contribuyan al desarrollo de sus familias y sus comunidades.

3.1.2 Ciclo de Venta de las Consultoras

El año en La Compañía está dividido en 18 campañas, es decir, períodos de venta de 3 semanas. Durante cada período la consultora muestra los catálogos de la campaña, toma pedidos, cobra y paga en el banco y recibe la información de la siguiente campaña de venta. A este circuito que se renueva cada 3 semanas se le llama ciclo de ventas.

1. Visita a Clientes: el foco del negocio y asesoría directa a los clientes. La Consultora estudia los catálogos y los comparte con sus clientes.

2. Diligenciamiento Orden de Compra: Luego de la visita, las Consultoras trasladan los pedidos de sus clientes a una orden de compra.
3. Asistencia a la Reunión de Ventas: en esta reunión la Consultora entrega la orden de compra de la campaña que termina y conoce las novedades de la campaña que inicia.
4. Recepción de la caja de pedidos: ésta llega 3 o 4 días después de la entrega de la orden de compra. Dentro de la caja vienen los productos solicitados y los premios a que tenga derecho.
5. Entrega del pedido al cliente: en esta segunda visita, la Consultora deja el pedido a su cliente, cobra el monto total del mismo, y puede aprovechar para mostrarle las novedades de la siguiente campaña.
6. Pago en el banco: la consultora paga en el banco el monto que figura en su cupón de pago. Sin el cupón de pago cancelado la consultora no puede pasar el siguiente pedido.

3.1.3 Historia de La Compañía

Figura 1. Historia de La Compañía 1968 - 1997²



Figura 2. Historia de La Compañía 2000 – 2004³



² Información Disponible en la Página Web de la Compañía

³ Información Disponible en la Página Web de la Compañía

Figura 3. Historia de La Compañía 2005 - 2010⁴



3.1.4 Visión

Ser la Compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.

3.1.5 Misión

Creemos en la mujer. Reconocemos su espíritu emprendedor y fortalecemos su capacidad para transformar su vida y su entorno.

Creemos experiencias de marca memorables. Que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores. Generamos oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros colaboradores, consultoras y proveedores.

Creemos que todos aspiramos a nuestra realización. Y promovemos el liderazgo como medio para alcanzarla. Buscamos nuevos desafíos para crecer, evolucionar y alcanzar nuestro máximo potencial.

Creemos en el trabajo en equipo, en la confianza y en la libertad para explorar, crear, aprender, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.

⁴ Información Disponible en la Página Web de la Compañía

3.1.6 Cadena de Valor de La Compañía en la Entrega de Pedidos

Es importante identificar los roles de la cadena de valor que afectan o juegan cierto papel a lo largo del desarrollo y/o Entrega del Pedido a la Consultora, por ello, se considera necesario esquematizar cada uno de los eslabones del mismo, desde que la consultora realiza el montaje del pedido hasta la etapa postventa (Gráfica 1).

- a. Montaje de Pedidos: La consultora puede realizar su pedido, mediante 3 mecanismos:
 - Vía telefónica.
 - Escaneo de pedido.
 - Solicitud vía correo electrónico.El montaje de pedidos se relaciona con la acción en la que la consultora solicita su pedido y envía la orden con los artículos relacionados de acuerdo a las ventas que haya realizado durante la campaña.
- b. Recepción de Pedido: este se ejecuta por La Compañía, se realiza la revisión de la orden de pedido, revisión de datos de la consultora, verificación de pago oportuno de otras campañas, el sistema automáticamente y este emite la alerta para que cualquier inconveniente le sea notificado a la consultora
- c. Facturación: se realiza por parte de una empresa que se encuentra “In House” en las instalaciones de La Compañía, área de distribución y operaciones.
- d. Armado de Pedido: se realiza en las instalaciones y área de operaciones y distribución del La Compañía, mediante la selección de los pedidos, empaque y embalaje.
- e. Cargue del pedido: ejecutada en el área de despacho, como documentos de soporte, se realiza la ficha de entrega y conteo de cajas que ingresan al vehículo transportador.
- f. Despacho de Pedido: entrega de pedidos al Operador Logístico de transporte así mismo, se realiza el transporte a la Plataforma (Según Operador) para realizar la reubicación y envío de rutas.
- g. Cross Docking: Selección y re direccionamiento de los pedidos según las regiones de distribución de La Compañía en el País.
- h. Entrega: Se realiza por parte del Operador Logístico de Transporte, en esta etapa se entrega la copia de expedición, orden de entrega, caja con pedido y en caso que aplique AFP.

- i. Postventa: se realiza recolección de información sobre el proceso de entrega del pedido, rastreo y status, envíos. No se logra realizar en tiempo real debido a que no se cuenta con soporte tecnológico con la robustez necesaria.

Gráfica 1. Cadena de Valor de La Compañía en la Entrega de Pedidos



3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Desarrollo de Proveedores:

El concepto Desarrollo de Proveedores consiste en evaluar y seleccionar los proveedores de una organización, a fin de garantizar la calidad de los productos o servicios que proveen. Tiene por objeto optimizar varios aspectos de la relación, entre los cuales ocupan un lugar relevante la calidad de los productos y los precios.

El desarrollo de proveedores es un concepto amplio por el cual se pretende fortalecer el rendimiento de las empresas subcontratistas dándoles la oportunidad de adquirir aquellas competencias y capacidades que son requeridas por los contratistas (o clientes) y también sensibilizándolos y asistiéndolos en su reducción de costos.

3.2.2 Trazabilidad de Pedidos

Un sistema de trazabilidad es un conjunto de disciplinas de diferente naturaleza que, coordinadas entre sí, permiten obtener el seguimiento de los productos a lo largo de cualquier cadena del tipo que sea.

Entendiendo como trazabilidad al: *"un conjunto de procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto, o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros, en un momento dado y a través de unas herramientas determinadas"*, un sistema de trazabilidad deberá de estar compuesto por:

a. Sistemas de identificación

- Un sistema de identificación del producto unitario
- Un sistema de identificación del embalajes o cajas
- Un sistema de identificación de bultos o palets.

b. Sistemas para la captura de datos

- Para las materias primas.
- Para la captura de datos en planta
- Para la captura de datos en almacén.

c. Software para la gestión de datos

- Capaz de imprimir etiquetas.
- Capaz de grabar chips RFID.
- Capaz de almacenar los datos capturados
- Capaz de intercambiar datos con los sistemas de gestión empresariales.

3.2.3 Servicio de Clase Mundial

Para competir a nivel mundial, las compañías de manufactura ahora requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, entregas a tiempo, etc.

Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

Algunas de las empresas que a través de sus procesos han implementado estrategias exitosas para ofrecer al Cliente un Servicio de Clase Mundial son: Toyota, Sony, Hewlett Packard, IBM, Ford, Pepsico, etc.

Así mismo, se han identificado algunas de las características generales para las empresas que ofrecen el servicio de clase mundial, estas se nombran a continuación:

1. Liderazgo Visionario y de Campeonato: Directores y Gerentes dedicados al mejoramiento continuo.
2. Nueva Cultura “Metas y Pensamiento”: evaluación, conocimiento y aplicación de mejores prácticas de la industria a nivel mundial.
3. Dirección y Plan Estratégico a 3 o 5 años: conocimiento, herramientas y habilidades para implementar planes y proyectos.
4. Involucramiento y compromiso de los empleados: entrenamiento y capacitación de todos los niveles de la organización.
5. Desarrollo Continuo del recurso humano: valoran la experiencia técnica y administrativa en todos los niveles de compañía.
6. Integración de Objetivos de todos los departamentos: promoción de objetivos y actividades de las diferentes áreas funcionales.
7. Organizaciones enfocadas por cliente o por producto: descentralización de sus operaciones, haciendo las actividades más pequeñas y autosuficientes.
8. Sistemas y prácticas de muy buena comunicación: sistemas y procedimientos simples que proveen la información confiable, a tiempo y que fluye a todo el personal.
9. Soporte por la Investigación y la Educación: Promoción de investigación y desarrollo con Universidades e Institutos.
10. Desarrollo de productos de acuerdo a las necesidades del cliente: La voz del cliente es escuchada, atendida y comunicada a toda la organización, tanto en un producto existente como en una innovación.
11. Equipos de Diferentes áreas: formación de equipos interdisciplinarios para comunicar necesidades de los clientes y toda la organización.
12. Responsabilidad individual y mejora continua de calidad: la calidad es responsabilidad de toda la empresa.

13. Control estadístico del proceso: uso de técnicas estadísticas para controlar y verificar el proceso, no utilizan inspección final del producto, utilizan técnicas de prevención y no de corrección.
14. Énfasis en la experimentación e innovación: sus procesos buscan tener liderazgo a través de la innovación.
15. Sociedades con proveedores que tengan calidad certificada: establecen sociedad Gana – Gana con proveedores que tienen calidad certificada, no se basan en precio, sino en calidad del producto y/o servicio.
16. Manufactura Celular – Flujo Continuo: estandarización y simplificación de sus operaciones para reducir el tiempo de ciclo, inventario en proceso, etc.
17. Proceso basado en demanda, no en la capacidad: fabrican lo que se va a vender.
18. Cambios Set-Up: implementación de filosofía SMED (*Single Minute Exchange of Die*)⁵ para producir diferentes artículos en lotes pequeños de producción.
19. Énfasis en la simplificación y en la estandarización antes de automatizar: conocimiento del proceso, simplificación de problemas.
20. Programas de Mantenimiento Preventivo y Predictivo: minimizan la ocurrencia de fallas que interrumpen el proceso.

El camino a seguir para alcanzar la manufactura de clase mundial está formado por 4 estrategias básicas que son:

- 1.- Administración de la calidad total (TQM) = cero defectos
- 2.- Justo a tiempo (JIT) = cero inventarios
- 3.- Mantenimiento productivo total (MPT)= cero fallas
- 4.- Procesos de mejoramiento continuo (PMC)= cero obsolescencias.

Estas estrategias de decisión están estrechamente ligadas. Todas dependen de todas y por ende no es posible decir cuál es más importante ya que cada una funciona como elemento aglutinador.

3.2.4 Gestión de Novedades

Se refiere a la administración de cualquier eventualidad que pueda presentarse en el proceso, en éste caso, de entregas de pedidos. Se refiere a solucionar rápidamente cualquier evento presentado en el proceso y especialmente hace énfasis a la atención de situaciones como:

- Despacho con faltantes
- Despacho trocado de producto

⁵ SMED: Single Minute Exchange of Die. Cambio de herramienta en un solo dígito de minutos, apunta a reducir al máximo la indisponibilidad asociada a un cambio en un proceso productivo.

- No despacho
- Retención del despacho
- Pérdida o avería del producto en el proceso
- Hurto
- Siniestro en personas o en mercancía
- Devolución del pedido total o parcial por cualquiera de las causales que se presenten
- No recepción del pedido
- Incumplimiento de cita
- Cualquier otra situación que afecte o perjudique la entrega.

La gestión de novedades apunta a solucionar lo antes posible, es deseable que fuese de inmediato, cualquiera de las circunstancias mencionadas y que el cliente perciba el menor daño o afectación posible, inclusive, que genere alto grado de satisfacción la atención dada a tal novedad.

Es clave para una correcta y eficaz gestión, el manejo oportuno de la información, incluso es más importante hoy que el producto mismo y mejora la gestión a lo largo de todo el proceso.

Una herramienta clave de soporte para gestión de novedades es justamente la búsqueda permanente de minimizarlas, ello se logra tanto con el manejo estratégico de la información de sus causas y acciones así como las acciones que se tomen para controlarlas, disminuirlas y erradicarlas.

3.2.5 Mejores Prácticas en el Proceso de Entrega de Pedidos

En el Proceso de Entrega de Pedidos, los agentes de la cadena de suministro (fabricantes, distribuidores y operadores de transporte/transportistas) intercambian un flujo intenso de información y de mercancías, cuya eficiencia se manifiesta en la coordinación de ambos flujos que permita la agilidad y la ausencia de errores en los mismos.

- Optimización de la Cadena de Suministro

Con la puesta en marcha de mejores prácticas que permitan cubrir las necesidades del consumidor, a partir de las oportunidades operativas que surgen de la **sincronización e integración**, ágil y fiable, a lo largo de toda la **Cadena de Suministro**, de los Flujos de Información y de Mercancías desde la Demanda, real del consumidor, hasta la Oferta.

Figura 4. El Proceso de Pedidos



Durante estos últimos años, las compañías del sector de gran consumo han estado involucradas en el desarrollo y puesta en marcha de mejores prácticas relacionadas con las operativas del proceso de pedidos, tales como:

- Gestión del Reaprovisionamiento.
- Optimización de las Entregas y Recepción de Mercancías.
- Facturación Eficiente.

Dos factores son imprescindibles para alcanzar la Eficacia y la Eficiencia en los Procesos - e implantar mejores prácticas - para ofrecer la mejor respuesta posible a las necesidades del Consumidor:

- Disponibilidad, Fiabilidad de la Información intercambiada.
- Establecimiento de Acuerdos Logísticos entre las partes.

- La Optimización de la Entrega-Recepción de Mercancías (OER)

En el **Proceso de Pedidos**, las operativas actuales en las entregas y recepciones de mercancías son factores críticos dentro de las compañías. Existen oportunidades de ahorro en la disminución del tiempo de carga y descarga, por ejemplo, con la puesta en práctica de mecanismos que permitan eliminar todos aquellos errores de entrada de información que se realizan manualmente.

El objetivo es alcanzar una circulación eficaz y eficiente del flujo de mercancías coordinado con el flujo de información, que permita la optimización del proceso de entrega y recepción asegurando las entregas exactas y agilizando tanto las

actividades de carga como de descargas.

El proceso de **Optimización de la Expedición – Recepción de Mercancías** es una mejor práctica que tiene por objeto mejorar y agilizar el proceso asociado a la entrega y recepción de mercancías mediante el seguimiento de las mismas, a través de la cadena de suministro, a través del tracking y la utilización de mensajes EDI de comunicación que permiten la conexión del flujo de información con el físico, facilitando además los procesos administrativos de facturación.

3.2.6 Avisos de Despacho

Se utiliza para especificar los productos despachados y detalles del despacho, para que el receptor de los mismos se prepare.

3.2.7 Cadena de Valor

Figura 5. Cadena de Valor



El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico.

El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente.

Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en

la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.

El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes.

3.2.8 Red de Valor

Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

3.2.9 Servicio Postventa

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia.

Un servicio postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir:

- Conocer la opinión de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

Si el servicio postventa es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.

- La gestión de la calidad en el proceso de Servicio Post-venta:

La percepción de calidad es la diferencia que existe entre las expectativas del cliente, que es lo que éste espera obtener como consecuencia de la prestación del servicio, y lo que en realidad obtiene:

Calidad = Expectativa - realidad

Los objetivos Son:

- Satisfacer.
- Prevenir errores.
- Ser competitivo.
- Mejorar continuamente.

La calidad tiene que ser un compromiso desde el primer contacto con cliente siguiendo con la venta y manteniéndolo en cualquier relación que se establezca después de la misma, es decir, en los servicios relacionados con la post-venta.

La calidad no solamente tiene que ver con las características del producto si no con la atención que pueda recibir una vez realizada la compra.

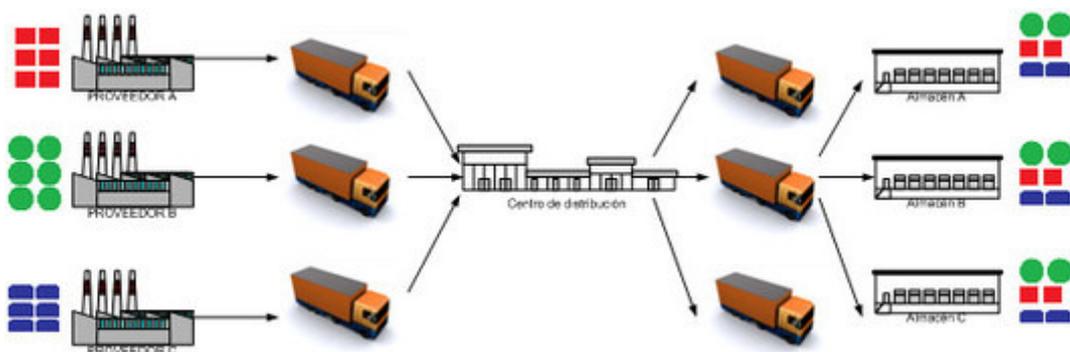
Gracias a la buena calidad de un servicio post-venta, la empresa es capaz de hacer mejoras en cuanto a sus productos y a sus servicios, es decir que, la empresa puede tener una mejora continua interactuando con los clientes.

3.2.10 Cross Docking

Una de las mejores prácticas logísticas en la actualidad fiel a la velocidad de los procesos logísticos es el Cross Docking, el cual se define como un sistema de distribución donde las unidades logísticas son recibidas en una plataforma de alistamiento y no son almacenadas sino preparadas para ser enviadas de la manera más inmediata.

El modelo básico del Cross Docking es la consistencia en un proceso de consolidación de productos y desconsolidación de varios pedidos.

Figura 6. Modelo Básico de Cross Docking



3.2.11 Operador Logístico

Es el operador de ámbito nacional o internacional cuya oferta de servicios puede abarcar las operaciones de transporte en cualquier medio de transporte, el almacenamiento y la manutención, los servicios auxiliares del transporte, el tránsito, los trámites aduanales, las funciones de distribución física, el fraccionamiento de las cargas, el grupaje, la gestión de existencias, la preparación de pedidos, el embalaje y etiquetaje, la organización de los sistemas de información y la gestión de los flujos de mercancías, además de operaciones de carácter comercial como la facturación, el fletamento y otros servicios de ingeniería logística.

3.2.12 Gestión de Entrega de Pedidos y Distribución

El procesamiento de pedidos es la actividad que origina el movimiento de los productos y la realización de los servicios solicitados y, como recalcaremos posteriormente, tiene una gran incidencia en el tiempo de ciclo del pedido.

La gestión de pedidos y distribución consiste en actividades que resultan de la cumplimentación de órdenes de pedido del cliente, a la vez que se asegura el máximo valor de la cadena de suministro y de servicio al cliente.

Un pedido se puede definir como un compromiso en firme entre dos partes (proveedor y cliente) que reúne todas las condiciones mínimas necesarias para establecer una relación comercial entre ellas de manera que una de las partes (el proveedor) pone a disposición de la otra (Cliente) los productos o servicios comprometidos, bajo las condiciones pactadas.

Así, el proceso comienza con la llegada de un pedido y termina cuando el pedido es enviado, aceptado y finalmente cobrado.

La Gestión de Pedidos y Distribución incluye las siguientes actividades:

Figura 7. Ciclo de la Gestión de Pedidos y Distribución⁶



⁶ Fuente: Price Waterhouse Coopers

Es importante tener en mente que la Gestión de Pedidos y Distribución abarca todos los pedidos que lleguen a la compañía, bien sea externos (lo más habitual), o internos (pedidos entre plantas, almacenes o los que realiza producción).

La Gestión de Pedidos y Distribución es un proceso crítico para toda empresa puesto que supone un punto de contacto con el cliente. En consecuencia el éxito del proceso depende de la adecuación del mismo a una amplia variedad de criterios específicos de los clientes como la facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información del pedido.

Una correcta Gestión de Pedidos y Distribución significa:

- Conocer los requerimientos del cliente de manera precisa en lo que respecta al producto, la cantidad, los plazos, la entrega y el precio.
- Asegurar plazos y fechas de entrega precisas.
- Mantener informado al cliente a lo largo de la vida del pedido.
- Transmitir eficientemente la información de los pedidos a la cadena de suministro.

Figura 8. Objetivos de la Gestión de Pedidos y Distribución⁷



Una Buena Gestión de Pedidos y Distribución crea valor para una organización mediante los siguientes aspectos:

- Reduciendo el tiempo de ciclo del pedido.
- Aplicando la Segmentación de Clientes.
- Facilitando el desempeño enfocando en la Demanda y Gestión de la Demanda.
- Efectuando el seguimiento del crédito.

⁷ Fuente: Price Waterhouse Coopers

- Utilizando “Vendor-Managed Inventory” (VMI)⁸

Pero además la Gestión de Pedidos y Distribución también aporta valor al recoger datos del cliente en tiempo real que permiten a la Compañía enfocar programas de promoción y fidelización y desarrollar una previsión de la demanda más precisa.

La Gestión de Pedidos y Distribución permite alcanzar el “Pedido Perfecto”, un pedido que se ha enviado al cliente de manera completa, a tiempo, sin deterioro ni daño físico y con la documentación correcta y completa.

- **Entrada de Pedidos:** la entrada del pedido inicia cuando el cliente carga el pedido y termina cuando el pedido queda perfectamente registrado y aceptado por el comprador. El tiempo de entrada de un pedido puede variar desde días utilizando correo postal hasta segundos utilizando métodos de comunicación electrónica, como: Internet, EDI (Electronic Data Interchange⁹), teléfono o fax.

Las experiencias actuales indican que las mejoras en los sistemas y procesos relacionados con la llegada de pedidos ofrecen una de las mejores oportunidades para reducir significativamente el ciclo global del pedido en tiempo y variabilidad.

- **Comprobación de Crédito:** la comprobación de crédito implica el establecimiento, seguimiento y administración de las solicitudes y elegibilidad del crédito de los clientes. El seguimiento y control del crédito lleva a menudo a la negociación de diferentes términos de venta, tales como pagos totales o parciales por adelantado, pago en el momento de la entrega y términos de acuerdo.
- **Comprobación de disponibilidad de existencias:** es la comprobación de que la compañía dispone o dispondrá de las existencias suficientes para asegurar su entrega del pedido con la cantidad requerida en el plazo estipulado.
Cuando se recibe un pedido es necesario comprobar las disponibilidades actuales junto a las planeadas. Un requisito imprescindible para ello es que la compañía mantenga registros de inventario precisos y actualizados.
- **Priorización de pedidos:** Consiste en la reservación o colocación de existencias para diferentes clientes en base a la información obtenida de la segmentación de clientes. Los pedidos son priorizados según el tipo de cliente.

⁸ Vendor Managed Inventory (VMI): Modelo de Gestión en la cual el minorista de cierto Producto suministra información sobre ventas e inventarios al proveedor. El proveedor por su parte suele asumir la responsabilidad sobre la administración de los inventarios y toma las decisiones sobre los tamaños de los pedidos y las fechas de despacho.

⁹ EDI: *Electronic Data Interchange*. Intercambio Electrónico de datos.

- **Preparación de Pedidos:** El primer subproceso de la Gestión de Pedidos y Distribución que afecta directamente el producto. Comienza con una primera etapa de selección del origen del pedido físico que incluye la elección del almacén, centro de distribución, etc., más adecuado para el pedido en cuestión.

La diversidad del tipo de artículos y el número de cada uno de ellos es un parámetro de primera consideración para la preparación de los pedidos, así como para las actividades de carga y descarga.

Una compañía debe evitar la preparación individualizada de pedidos, en la medida de sus posibilidades y de su impacto en el servicio al cliente, tendiendo a la preparación por lotes.

- **Envío y Entrega:** consiste en las actividades que comienzan al retirar las mercancías de las existencias, seguidos por la decisión de los medios por las que estas serán transportadas al cliente en las condiciones pactadas, incluyendo las actividades de consolidación en las cuales se eligen los encargados del transporte y donde los pedidos son combinados para el envío.

El equilibrio entre las actividades de selección de itinerarios y las de consolidación se consigue a través de diferentes factores:

- Servicio al cliente.
- Rapidez.
- Costes.
- Seguridad
- Trazabilidad.
- Tamaño del envío.
- Capacidad del medio de transporte.
- Fecha de entrega.

El flujo de información en el envío y la entrega de los pedidos juega un papel crucial para el éxito del proceso. No, en vano, es el momento en el que la compañía traspasa toda su gestión de flujo físico para ponerlo a disposición del cliente. Por ello es muy importante disponer de la documentación que permita controlar todo el proceso.

La documentación recomendada para la Gestión de Pedidos y Distribución por la literatura es la siguiente:

Figura 9. Documentación del Proceso de Gestión de Pedidos y Distribución¹⁰

DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN DE PEDIDOS Y DISTRIBUCIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Lista de picking. Debe indicar, al menos:<ul style="list-style-type: none">• Descripción del artículo• Cantidad• Fecha de recuperación• Ubicación en el almacén• Ubicación en el almacén o centro de distribución para preparación• Packing slip:<ul style="list-style-type: none">• Listado de todos los artículos que incluye el envío con su descripción y cantidad• Artículos del pedido que no se incluyen en el envío• Bill of landing:<ul style="list-style-type: none">• es un acuerdo legal entre la parte que realiza el envío y el que realiza el transporte en el que se refleja los que es enviado y cuándo debe ser entregado. Habitualmente, no llega al detalle de Packing slip.• Advance Ship Notice (ASN):<ul style="list-style-type: none">• Enviado vía fax o EDI, informa al destinatario los artículos que son enviados, la cantidad, cuando llegarán y el número de unidades de transporte enviadas
<ul style="list-style-type: none">• Cross-Border Shipping:<ul style="list-style-type: none">• Los requerimientos de documentación suelen ser complejos, como por ejemplo declaraciones de importación/exportación y formularios para aduanas.

3.2.13 Gestión del Transporte de Mercancías

Una vez una empresa tiene definida su red de distribución, la ubicación de sus almacenes, y el modo de controlar su inventario, el siguiente paso es decidir como unir todas estas partes de la cadena de suministro con los proveedores, distribuidores y clientes, desarrollado una estrategia para la gestión del transporte.

Esta gestión impacta en la gran mayoría de las paradas a lo largo de la cadena de suministro: Planificación, Aprovisionamiento, Producción, Distribución y Servicio al Cliente, todos ellos dependen de un cuidadoso plan de transporte.

El transporte mueve materias primas y productos en proceso desde y hasta producción y distribuye los bienes terminados a los clientes.

El transporte enlaza localizaciones mediante el flujo de productos con la utilización de determinados recursos.

¹⁰ Fuente: Price Waterhouse Coopers

- **Administración del Transporte:** la meta principal de la administración de transporte es lograr un equilibrio que:
 - a. Minimice los costos totales de operación.
 - b. Provea el nivel de servicio deseado.

- **Objetivos de la Administración de transporte:**
 - a. Asegurar que los recursos necesarios estén disponibles para responder al nivel planeado de movimiento del negocio.
 - b. Satisfacer las necesidades de movimiento diario de bienes.
 - c. Planear y vigilar todos los recursos para proveer un servicio costo - efectivo de acuerdo a criterios acordados.

Los aspectos estratégicos incluyen consideraciones sobre productos, volúmenes, clientes, proveedores y todo aquello soporte las necesidades de la estructura de distribución. Los aspectos operaciones incluyen métodos y asignación de recursos para recoger y entregar los bienes. Tales operaciones con frecuencia tratan de lograr un equilibrio con:

- Minimización de tiempos y distancias recorridas.
- Optimización del uso de los vehículos disponibles.

La gestión de transportes también debe determinar el tipo y el número de transportistas. En este sentido las alternativas se centran en la Flota Privada y Alquiler o Subcontratación (Proveedores del Servicio de Transporte).

Un gran número de compañías acuden a los servicios de proveedores de transporte. En este caso los factores a tener en cuenta son tres:

- Servicio Ofrecido.
- Ventajas Financieras.
- Seguridad Ofrecida.

Estas compañías gestionan las necesidades de distribución de una compañía y ayudan a recortar los costes. Pero si bien los medios de transporte son parte del plan estratégico, la gestión del transporte debe tomar decisiones en el día a día en relación al tamaño de los envíos y los gastos.

Los responsables deben tomar decisiones como seleccionar el transporte para un pedido en particular, determinando cuando la cantidad de un envío cambiará de manos del vendedor al comprador, si asegurar el envío, y términos de pago tales como las vías de facturación (por Internet, EDI o Correo).

Frecuentemente las compañías se enfrentan a la gestión de pedidos extendidos a un amplio ámbito geográfico representado por una cantidad de clientes importante. Es el caso por ejemplo de los bienes de consumo, un pedido representa un mínimo porcentaje de la facturación total de la compañía y cada uno de ellos varía enormemente en cantidad, destino y temporalidad.

Si la compañía tras agrupar en lotes los tipos de pedidos y establecer las rutas de transporte, es capaz de segmentar los lotes de pedido estará en disposición de alcanzar su máxima optimización del proceso en tanto en cuanto establezca unos ciclos de carga por ruta o agrupación de rutas.

3.2.14 Sistemas de Administración de Transporte (TMS)¹¹

Los Sistemas de Administración de Transporte son soluciones de Software que facilitan:

- Abastecimiento de servicios de transporte.
- Planeamiento y optimización de actividades de transporte a corto plazo.
- Ejecución de los planes de transporte.

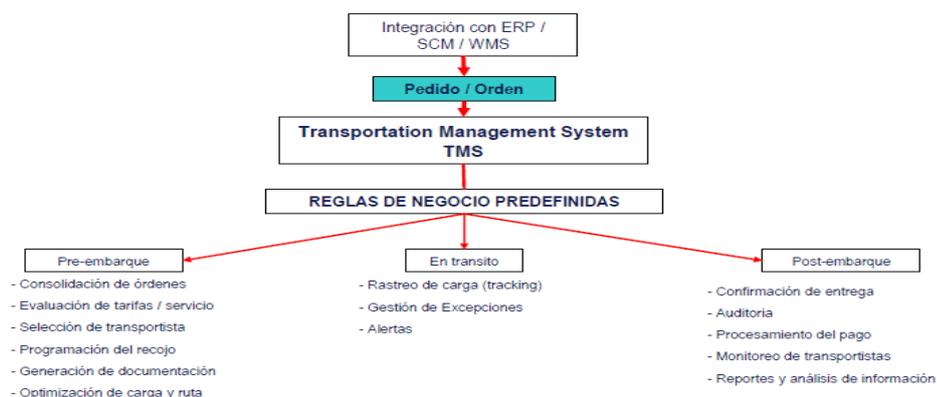
Su propósito es ayudar en la actividad de planeación y control de la actividad de transporte de la empresa. Esto implica:

- a. Selección el Método.
- b. Consolidación del flete.
- c. Ruta y programación de envíos.
- d. Procesamiento de quejas.
- e. Rastreo de envíos.
- f. Información y pago de la facturación del flete

Puede ser que el TMS de una empresa en particular no contenga todos estos elementos.

Funciones de los Sistemas para la Administración de Transporte (TMS):

Figura 10. Funciones del Sistema para la Administración de Transporte¹²



¹¹ TMS: Transportation Management System. Sistema de Gestión del Transporte.

¹² Tomado de: PDF TMS Cementos Argos

- **Nuevas Tecnologías aplicables en los Sistemas de Administración de Transporte**

- **Telemática:** un uso adecuado y coordinado de la telemática en el transporte urbano, puede reducir los tiempos de desplazamiento y las distancias recorridas, a la vez que incrementa la seguridad, el confort y el conjunto de servicios que pueden ser ofrecidos a los usuarios y clientes.
- **Sistemas Inteligentes de Transporte (ITS)** ¹³: utilizan, procesan y manejan la información capturada por las distintas aplicaciones telemáticas que lo integran, de modo de implementar y manejar estrategias, que permitan dotar de mayor seguridad, incrementar el nivel de servicio y capacidad, reducir el tiempo de viaje y aumentar la productividad de un sistema de transporte. Las principales aplicaciones del ITS son:
 - Información vial y de tráfico.
 - Información sobre transporte público.
 - Sistemas de pago en transporte público.
 - Pagos Automáticos.
 - Asistencia al Conductor.
- **Gestión y Seguimiento de Flotas:** permite comunicaciones móviles de datos, seguimiento (tracking) de pedidos y entregas, rastreo de la operación a través de tecnologías tales como: EDI, GPS, RRFID.
- **Tecnologías que sustentan los Sistemas de Administración de Transporte**
 - **EDI (Electronic Data Interchange):** sistema de comunicación entre empresas que permite a través de un lenguaje normalizado, conocido y compartido por los participantes, lo que se conoce como un protocolo, un intercambio efectivo de información, ya sean documentos comerciales o financieros. Su principal característica radica en el hecho que permite que la información esté disponible continua y automáticamente para el procesamiento de las partes al mismo tiempo.
 - **Identificación por Radio Frecuencia, RFDI (Radio Frequency Identification):** es un método electrónico inalámbrico, desarrollado a mediados de los años ochenta, capaz de asignar un código único a un producto, proceso o persona. Este código que identifica al producto o familia de modo único, puede ser leído con posterioridad por otro lector, de modo de descifrar la información que lo identifica o acceder a datos adicionales sobre el mismo.

¹³ Siglas en Inglés para: Intelligent Transportation System

- **GIS (Geographic Information System):** SIG (sistema de información geográfica) son un tipo de sistemas computacionales que integran y utilizan la información proporcionada por los GPS, transformando los datos capturados por éstos en información útil para el usuario, facilitando el análisis y la toma de decisiones.
- **GPS (Global Positioning System):** Es un sistema de posicionamiento geográfico, el cual indica en forma casi exacta la longitud y latitud de cualquier punto del planeta, utilizando para ello al menos cuatro satélites.
- **SMS (Short Messages Service):** servicio de mensajes cortos, es una funcionalidad de los teléfonos móviles que hoy en día la gran mayoría de los modelos en existencia soporta. Estos mensajes pueden ser enviados desde un móvil a otro o desde un sitio web a un móvil en particular, a un costo bastante bajo.
- **WAP (Wireless Application Protocol):** o protocolo de aplicaciones inalámbricas, es una tecnología desarrollada para ofrecer servicios y contenidos de Internet a través de conexiones inalámbricas, principalmente teléfonos móviles y PDAs (asistentes digitales personales) que soporten esta tecnología.

3.2.15 Confirmación de Entrega de Pedidos

El documento confirmación de pedido trata de contener toda la información necesaria para que el cliente tenga constancia de que su pedido ha sido recibido, ha sido aceptado y en qué condiciones se prevé su entrega. El documento confirmación de pedido pretende ser una herramienta efectiva que elimine la necesidad de consultas posteriores.

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE METODOLOGÍA

El tipo de Metodología es “Investigación Aplicada”.

Basados en la conceptualización y la aplicación de los aspectos investigados durante el desarrollo de este proyecto se pautan los siguientes pasos:

1. Presentación del Anteproyecto.
2. Diagnóstico de la situación actual de la Entrega de Pedidos de La Compañía.
3. Propuesta(s) de solución.
4. Formulación del Plan de Implementación.

5. DIAGNÓSTICO

Para el diagnóstico del proceso de entrega de pedidos de La Compañía se han tenido en cuenta tres métodos para obtener la información:

5.1. ENCUESTAS A OPERADORES LOGÍSTICOS DE TRANSPORTE, CONSULTORAS Y EQUIPO DE VENTAS

5.1.1. Encuestas a Operadores Logísticos de Transporte

En el mes de Marzo de 2012, se realizó la encuesta a los Operadores Logísticos de Transporte que manejan el 80% de la Distribución de Pedidos de La Compañía, esta se enfocó en la recolección de información sobre el nivel de servicio.

Las empresas a las que se les aplicó la encuesta se nombran a continuación:

- Operador Logístico de Transporte 1.
- Operador Logístico de Transporte 2.
- Operador Logístico de Transporte 3.
- Operador Logístico de Transporte 4.

Teniendo en cuenta que se realizaron preguntas abiertas y estas corresponden a los aspectos generales y más relevantes sobre el cumplimiento del nivel de servicio, al momento de la entrega de la encuesta diligenciada por cada una de las empresas consultadas, se realizó un consolidado de las preguntas, enfocando su análisis a los aspectos que se relacionan en la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Al clasificar las preguntas de acuerdo al nivel de respuesta y relación con la matriz DOFA, se presentó el siguiente consolidado (Tabla 1):

Figura 11. Clasificación Preguntas Encuesta Operadores Logísticos de Transporte

MATRIZ DOFA OPERADORES LOGÍSTICOS DE TRANSPORTE	
Preguntas "Encuesta sobre el Nivel de Servicio" que responden a los parámetros de la Matriz	
DEBILIDADES	1. Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega no se haga en la fecha exacta
OPORTUNIDAD	2. ¿Qué necesitaría para que la entrega se haga a tiempo, en fecha exacta?
	4. ¿Qué necesitaría para que la entrega de pedido sea completa?
	6. ¿Qué necesitaría para que la solución de novedades sea de una manera rápida y efectiva?
	9. ¿Cuál considera usted son las principales oportunidades en su servicio de entrega de pedidos?

FORTALEZAS	8. ¿Cuáles considera usted son las 4 principales fortalezas de su servicio de entrega de pedidos?
	7. ¿Qué indicadores de servicio de entrega de pedidos maneja?
AMENAZAS	3. ¿Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega de pedido no se haga completa (Número de cajas completas del pedido + premios + artículos fuera de caja)?
	5. ¿Cuáles son las principales razones para que las novedades presentadas no se resuelvan de una manera rápida y efectiva?
Nota:	Las preguntas 3 y 5, evaluándose desde el punto de vista de La Compañía pueden verse como debilidades, por ello se nombran algunos aspectos comunes en ambas casillas.

Los resultados de ésta y las demás encuestas también se incorporan en la Matriz DOFA (Tabla 1).

5.1.2. Encuestas a Consultoras

En el presente trabajo se analizan 2 diferentes encuestas realizadas por La Compañía a sus consultoras:

5.1.2.1. Encuesta Consultoras “Top”: Se tomó como referencia la última encuesta realizada en el mes de diciembre de 2011 y practicada a 20 de las 100 consultoras Top que son aquellas cuyas ventas son las más altas dentro de La Compañía. Los resultados se muestran en la (Tabla 2).

Tabla 2. Encuesta a Consultoras “Top”

ENCUESTA A CONSULTORAS "TOP"		
País	Hallazgos	% Participación
CO	1. Firma cumplido sin revisar físicamente lo recibido	65%
CO	2. Los transportadores dejan varios pedidos en un mismos sitio porque no quieren entrar a poblaciones más alejadas	32%
CO	3. Le han llegado pedidos incompletos	73%
CO	4. Servicio postventa es de malo a regular	68%
CO	5. Le han llegado premios incompletos	32%
CO	6. La toma de pedidos es ágil y flexible para cumplir con la facturación	56%
CO	7. Quisieran que el servicio de transporte mejorara	77%

Los principales hallazgos de ésta encuesta, se incorporan a la Matriz DOFA (Tabla 1).

5.1.2.2 Encuesta cruzada: realizada con consultoras que trabajan con “Otra Compañía”, empresa líder del mercado en éste negocio, en donde se hace un análisis de importancia versus satisfacción de 7 momentos claves en

el proceso de entrega de pedidos. Los datos reportados se basan en la encuesta realizada por La Compañía en Diciembre del 2011 (Tabla 3).

Tabla 3. Importancia Vs. Satisfacción en Entrega de Pedidos

País	Nr.	Macro momento	Acum. C008			Brecha B-OC
			Impor. La Compañía	Satisf. La Compañía	Satisf. Otra Compañía	
CO	7	1. Solicitud de pedido	0%	77%	82%	0,0
CO	5	2. Entrega de pedido	2%	86%	88%	0,0
CO	4	3. Concordancia con el pedido	7%	73%	81%	-0,1
CO	3	4. Premios	21%	71%	77%	-0,1
CO	1	5. Servicio Postventa	35%	58%	92%	-0,3
CO	2	7. Persona de contacto	35%	82%	81%	0,0
CO	6	8. Calidad de los productos	0%	93%	82%	0,1

Como en el caso de todas las encuestas, los hallazgos fueron incorporados en la Matriz DOFA (Tabla 1).

5.1.3 Encuesta a Equipo de Ventas

Ésta encuesta fue realizada en el mes de Diciembre de 2011, cabe resaltar que sólo fue posible presentar los resultados obtenidos, tomando únicamente lo concerniente a entrega de pedidos aunque la encuesta abarcaba otras áreas de trabajo. La encuesta fue realizada a las 181 Equipo de Ventas obteniendo los resultados mostrados en la (Tabla 4).

Tabla 4. Encuesta a Equipo de Ventas sobre Entrega de Pedidos

Entrega de pedidos		
Demora entrega pedidos (2,3,4 día)	69	38%
Mal Servicio	36	20%
Informar a GZ como apoyo para gestionar la entrega	23	13%
No entregan los AFP	14	8%
Entregan en otro lado	11	6%
Groseros y entregan de afan	11	6%
Mal estado de las cajas	9	5%
Dejen nota cuando la visitan y no la encuentran	7	4%
Ninguno	1	1%
Total	181	100%

Adicional a éstos resultados, se encontró información valiosa en los comentarios abiertos al final de cada encuesta donde las Equipo de Ventas manifestaron lo siguiente:

- La Compañía a pesar de ser una empresa tan robusta no cuenta con un servicio de seguimiento a sus pedidos, no saben dónde se encuentra un pedido o su estatus cuando las consultoras llaman a preguntar por el retraso o la no entrega de un pedido. Una de las respuestas más comunes dadas por el Call Center es que sin duda su pedido estará llegando hasta dentro de 4 días pero no hay certeza de dónde se encuentra o del porqué del retraso.

5.2. INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA

Los datos analizados fueron extraídos de documentos aportados por parte de La Compañía en los que se encuentra y consolida información sobre los tiempos de cargue y despacho, porcentajes de utilización de los vehículos, razones y cantidades de pedidos anulados.

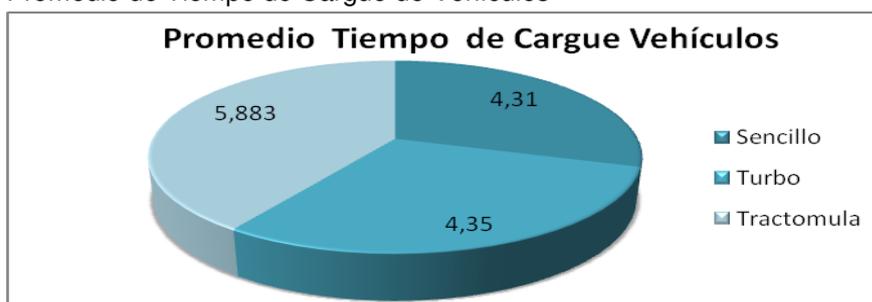
5.2.1. Promedio de tiempo de cargue de vehículos

Datos de las 5 primeras campañas del año 2012.

Tabla 5. Promedio de Tiempo de Cargue por Vehículo

PROMEDIO DE TIEMPO CARGUE POR CAMPAÑA						
Tipo Vehículo	201201	201202	201203	201204	201205	Total General
Sencillo	4:31:21	3:26:17	4:34:43	5:10:29	3:56:22	4:19:12
Turbo	3:23:08	2:55:44	2:56:16	3:41:53	3:43:19	3:21:18
Tractomula	5:45:36	5:32:24	5:53:14	6:45:56	5:36:17	5:53:00
Total general	4:26:35	3:56:31	4:29:05	5:03:10	4:17:46	4:26:00

Gráfica 2. Promedio de Tiempo de Cargue de Vehículos

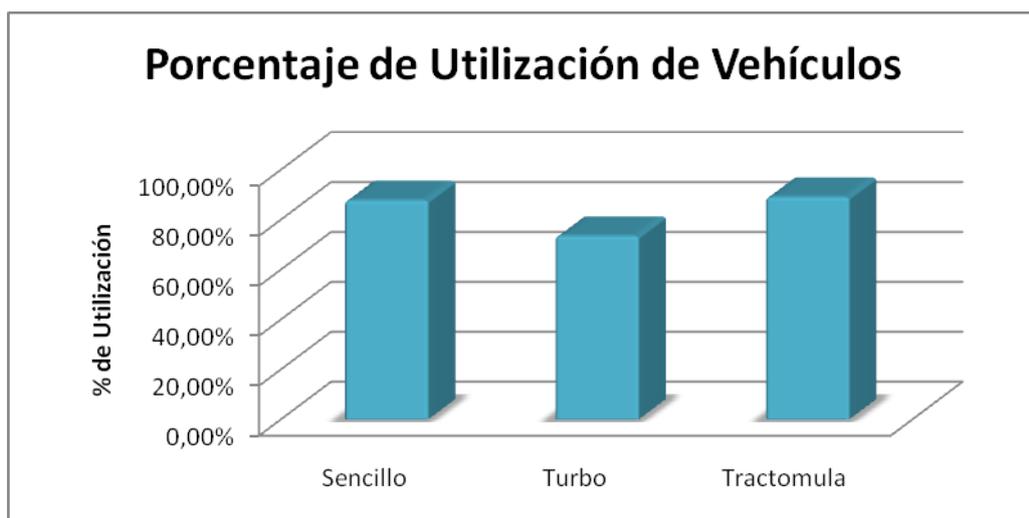


5.2.2. Porcentaje de Utilización de Vehículos en Despacho

Tabla 6. Porcentaje de Utilización de Vehículos en del Despacho de Pedidos

% UTILIZACIÓN VEHÍCULOS	
Rótulos de fila	Promedio de % UTILIZACION
Sencillo	87,8%
Turbo	73,5%
Tractomula	89,1%
Total general	84%

Gráfica 3. Porcentaje de Utilización de Vehículos



El porcentaje de utilización de vehículo incrementa con la capacidad de cargue del mismo, de allí que la turbo sea la de menos aprovechamiento y la de mayor sea la tractomula.

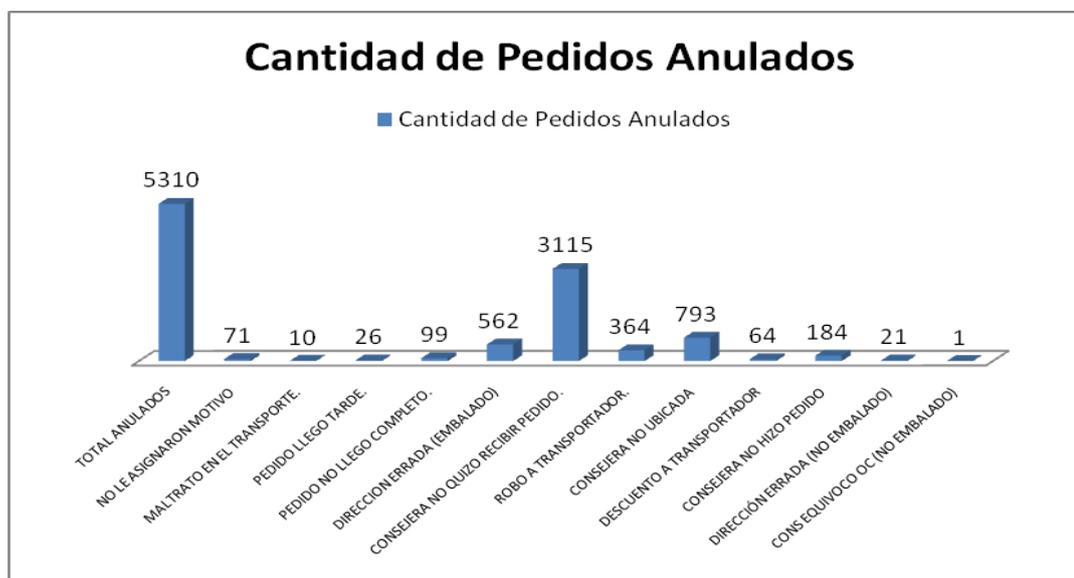
Se asocia ésta tabla con la anterior y si bien la Tractomula tiene mayor aprovechamiento, también es el vehículo con mayor duración en el proceso de cargue.

5.2.3. Pedidos anulados 2011

Tabla 7. Pedidos Anulados 2011

RESUMEN	C14	C15	C16	C17	C18	TOTAL
TOTAL ANULADOS	1257	1165	1060	902	926	5310
NO LE ASIGNARON MOTIVO	15	14	12	13	17	71
MALTRATO EN EL TRANSPORTE.	3	1	3	1	2	10
PEDIDO LLEGO TARDE.	14	3	2	3	4	26
PEDIDO NO LLEGO COMPLETO.	5	13	24	22	35	99
DIRECCION ERRADA (EMBALADO)	143	110	85	121	103	562
CONSEJERA NO QUIZO RECIBIR PEDIDO.	793	661	656	451	554	3115
ROBO A TRANSPORTADOR.	6	109	41	180	28	364
CONSEJERA NO UBICADA	188	195	166	95	149	793
DESCUENTO A TRANSPORTADOR	19	13	14	4	14	64
CONSEJERA NO HIZO PEDIDO	71	46	35	12	20	184
DIRECCIÓN ERRADA (NO EMBALADO)	0	0	21	0	0	21
CONS EQUIVOCO OC (NO EMBALADO)	0	0	1	0	0	1

Gráfica 4. Cantidad de Pedidos Anulados 2011



Datos tomados de las últimas 5 campañas del año 2011.

La mayor causal de pedidos anulados es que la consultora no quiso recibir el pedido y las principales razones para ello son:

- La consejera no dispone de dinero para pagar el pedido

- No se encuentra satisfecha con el servicio de entrega de pedido
- Daño del producto entregado
- Llegada tarde del pedido
- Manifiesta no haber realizado el pedido.

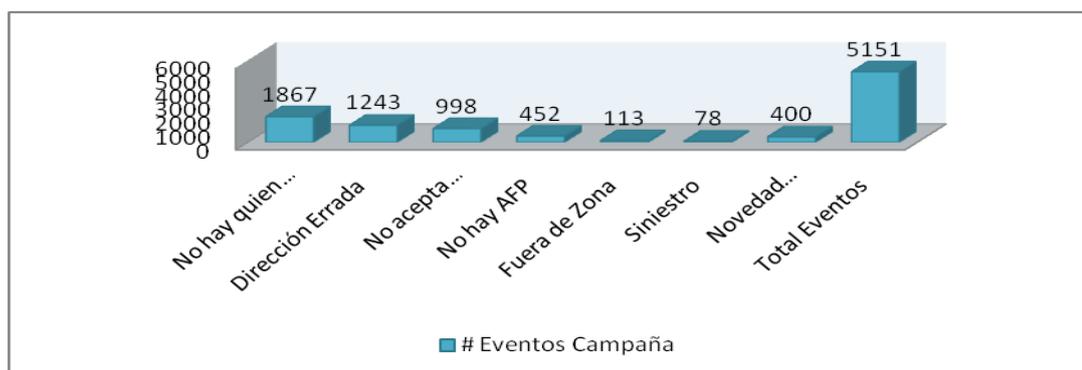
La segunda causal es consejera no ubicada y la tercera causal es dirección errada manifestando un problema en la actualización de información por parte de La Compañía y también podría estar fallando la comunicación entre La Compañía y sus Operadores Logísticos de transporte ya que no le informan cualquier cambio de dirección detectada en la entrega.

5.2.4. Gestión de Novedades

Tabla 8. Gestión de Novedades

NOVEDADES MÁS COMUNES	
Novedad	# Eventos Campaña
No hay quien reciba	1867
Dirección Errada	1243
No acepta pedido	998
No hay AFP	452
Fuera de Zona	113
Siniestro	78
Novedad Plataforma	400
Total Eventos	5151

Gráfica 5. Gestión de Novedades



La principal novedad presentada en el proceso de entrega de pedidos es: "No hay quien reciba" seguido de dirección errada y que la consultora no acepta el pedido.

Nuevamente se presenta falta de actualización de información así como gestión de novedades.

5.2.5. Percepción del Servicio de Call Center por parte de las Consultoras

Tabla 9. Percepción del servicio de Call Center por parte de las Consultoras

PERCEPCIÓN DEL SERVICIO DE CALL CENTER A CONSULTORAS		
Concepto	Cantidad	Porcentaje de participación
Falta conocimiento	68	23%
Falta amabilidad	28	9%
Agilidad en la respuesta	111	37%
Facilidad para comunicarse	60	20%
Envía la Consultora a la GZ	14	5%
Ninguno	21	7%
Total	302	100%

De éste cuadro se observa que la causa de mayor insatisfacción de las consultoras es la agilidad en la respuesta seguido por la falta de conocimiento de los productos y procesos por parte de los asesores de SAC y la dificultad para comunicarse con el SAC.

5.2.6. Sugerencias de las Consultoras para Mejorar el Servicio de SAC

Tabla 10. Sugerencias de las Consultoras para Mejorar el Servicio de SAC

SUGERENCIAS DE LAS CONSULTORAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE SAC		
Concepto	Cantidad	Porcentaje de participación
Mayor horario de atención	42	14%
Celular Corporativo para el Ejecutivo	13	4%
Incrementar el número de Ejecutivos	12	4%
Salida a Campo	16	5%
Mejorar la información del Call Center	29	10%
Todos atiendan igual	22	7%
Mejorar el servicio de Entrega de Pedidos	111	37%
Ninguna	6	2%
Total	251	83%

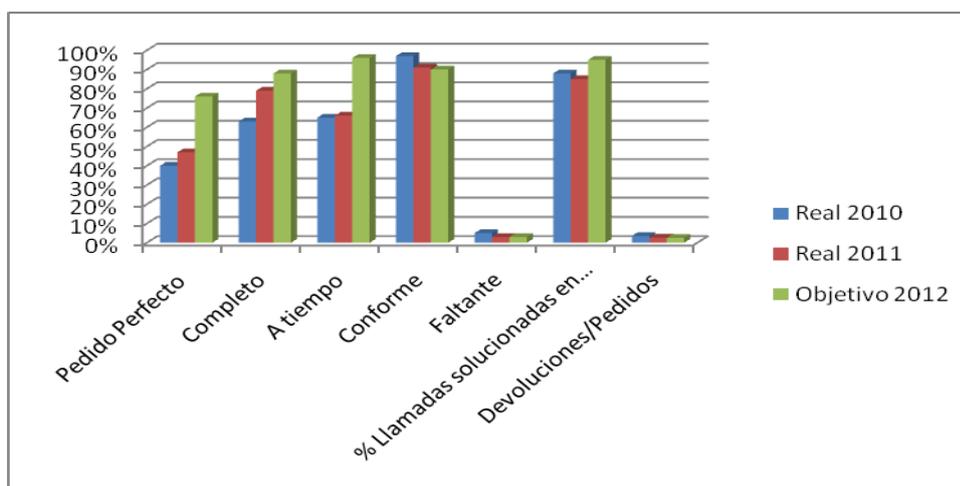
Como oportunidades de mejora para el servicio de atención al cliente sugeridas por las consultoras se tiene que lo que les generaría mayor impacto sería mejorar el servicio de entrega de pedidos, seguido por la ampliación en el horario de atención, así como mejorar la información recibida por parte de Call Center.

5.2.7. Indicadores de Gestión de Procesos

Tabla 11. Indicadores de Gestión de Procesos.

Indicadores de Gestión Procesos				
Enfoque	Indicador	Real 2010	Real 2011	Objetivo 2012
Operaciones	Pedido Perfecto	40%	47%	76%
	Completo	63%	79%	88%
	A tiempo	65%	66%	96%
	Conforme	97%	91%	90%
	Faltante	5%	3%	3%
SAC	% Llamadas solucionadas en el primer contacto Call Center	88%	85%	95%
Postventa	Devoluciones/Pedidos	3,5%	2,6%	2,5%

Gráfica 6. Indicadores de Gestión de Procesos.



La tabla 11 hace referencia a los indicadores de gestión del proceso de entrega de pedidos actuales para La Compañía, estos se enfatizan generalmente en el área de Operaciones, Servicio al Cliente y Postventa, áreas que se encuentran dentro del alcance del presente proyecto.

Los principales indicadores de cumplimiento se relacionan en esta tabla, sin embargo, es necesario hacer énfasis en que todos estos corresponden al objetivo general de La Compañía como organización el cual es Ofrecer un Servicio de Clase Mundial.

Dichos indicadores atacan factores de gran relevancia para generar satisfacción en la entrega de pedidos, la solución de novedades y seguimiento de los mismos hasta su entrega.

Para efectos de esta investigación se enuncian los indicadores actuales en ésta etapa de diagnóstico a manera informativa esperando que con las soluciones propuestas se obtenga una mejoría al aplicar las sugerencias dado que dentro del alcance del proyecto no se contempla la implementación ni medición de resultados obtenidos con las soluciones formuladas.

5.3. MATRIZ DOFA

Se evalúa el proceso de entrega de pedidos desde el punto de vista de: Operador Logístico de Transporte, Operaciones, Consultoras y Equipo de Ventas, con lo que se quiere abarcar una visión holística de la red involucrada en la entrega de pedidos condensando la información obtenida en las encuestas realizadas (Tabla 1) así como la información obtenida por parte de La Empresa.

Tabla 1. Matriz Diagnóstico Red de Valor

TABLA 1. MATRIZ DIAGNÓSTICO RED DE VALOR					
		Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
MONTAJE DE PEDIDO	C	- El 26% de las quejas y reclamos al call center son por montaje de pedidos y facturación - Errores en el envío de pedidos	- Atraer y fidelizar a mas consultoras	- Toma flexible de pedidos para cumplir con metas de facturación	- Dedicación de consultoras que trabajan con la competencia
	G				
	OP				- Fidelización de las consultoras por la competencia
	OT				
RECEPCION DE PEDIDO	C	- Retención de pedidos por inconsistencias o pagos			
	G				
	OP				
	OT				
FACTURACIÓN	C	- El 26% de las quejas y reclamos al call center son por montaje de pedidos y facturación - No hay confirmación de factura			
	G				
	OP	- Mala digitación del pedido			
	OT				
ARMADO DE PEDIDO	C				
	G				
	OP	- Faltante en los pedidos			
	OT				
	OT	- Demoras en el proceso de cargue			

Tabla 1. Matriz Diagnóstico Red de Valor (Continuación)

TABLA 1. MATRIZ DIAGNÓSTICO RED DE VALOR					
		Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
CARGUE DE PEDIDO	C				
	G			- Buen manejo del pedido	
	OP	- Incumplimiento en ingreso a vehículos - Demoras en el cargue de los vehículos - Demora en entrega de documentos - No se optimiza la capacidad de cargue de los vehículos	- Mejora consolidación de pedidos por zonas y días de facturación		
	OT	- Demoras en el proceso de cargue			
DESPACHO DE PEDIDOS	C				
	G			- Buen manejo del pedido	
	OP	- Valor de flete es negociado por ruta y tipo de vehículo - "Flete Secundario" equivale al 20% del total de despachos de la compañía			
	OT	- Demoras en cargue - Falta de seguimiento a pedidos	- Mejor empaque de los AFP		
CROSS DOCKING	C				
	G			- Buen manejo del pedido	
	OP				
	OT	- Demoras en el proceso			

Tabla 1. Matriz Diagnóstico Red de Valor (Continuación)

TABLA 1. MATRIZ DIAGNÓSTICO RED DE VALOR					
		Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
ENTREGA	C	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de mal servicio en la entrega - El transportador deja varios pedidos en un solo sitio - Los transportadores no entregan completos los pedidos, premios - No reciben constancia de la entrega en ocasiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de entregas para entrega completa de pedidos (incluyendo premios) - Capacitación sobre recibo de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo el 8.17% de las llamadas al Call Center son por la no entrega de premios 	
	G	<ul style="list-style-type: none"> - Demora en la entrega de Pedidos - Mal servicio en la entrega - No entrega de los AFP generando desconfianza - Inexistencia de tracking en el proceso de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar el proceso de novedades en la entrega - Mejorar el proceso de entregas 	<ul style="list-style-type: none"> - Buen manejo del pedido 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la cobertura
	OP	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de indicadores de gestión - No hay tracking de todo el proceso de entrega - Promesa de entrega de 3 días que no se cumple por correr los días de entrega de campañas - Pago de “Flete Secundario” en el 20% de las entregas 	<ul style="list-style-type: none"> - Tracking de pedidos - Reporte y solución de novedades - Sincera la promesa de entrega de acuerdo al día de facturación 	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura - Conocimiento del negocio de venta por entrega directa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor sistema de tracking de pedido de la competencia

Tabla 1. Matriz Diagnóstico Red de Valor (Continuación)

TABLA 1. MATRIZ DIAGNÓSTICO RED DE VALOR					
		Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
ENTREGA	OT	No tiene KPI's - No se tiene sistemas de seguimiento a pedidos - No hay claridad en proceso de solución de novedades - proceso lento de solución de novedades - Pérdida de pedidos y premios - Metodología de cumplidos obsoleta - La operación es ejecutada por varios Operadores lo que hace mas difícil el seguimiento a pedidos	- Minimizar novedades - Rápida solución a novedades presentadas - Estandarizar proceso de atención a novedades - Fechas de entrega escalonadas - Ampliar los ciclos de entrega - Trazabilidad en el proceso - Disponibilidad de información en tiempo real	- Equipos de transporte moderno - Alto conocimiento de los clientes y del proceso de Entregas	- Competencia de los Operadores por prestar mejor sistema soporte de entregas
POSTVENTA	C	- Percepción de mal servicio postventa		- La Compañía superior al líder del mercado en Personas de Contacto y Calidad de los productos	- Servicio Postventa de la competencia - Concordancia con el pedido de la competencia - Procesos de solicitud y entrega de pedido de la competencia
	G	- No hay seguimiento de pedidos		- Alto conocimiento del negocio	- Mejor percepción de la postventa en la competencia
	OP				
	OT		- Implementación de KPI's - Capacitación al personal en proceso y KPI's	- La Compañía les mide algunos indicadores	

CONVENCIONES

C: Consultoras

G: Equipo de Ventas

OP: Operaciones

OT: Operador Logístico de Transporte

5.4. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Luego de analizar las 3 fuentes de información tomadas como base para el diagnóstico, se encuentran varios puntos comunes que como tal son los que se consideran deben tener una propuesta de solución pues abarcan la red de valor del proceso de entrega de pedidos.

a. Montaje de Pedidos

- Errores en el envío de pedidos. Tales errores hacen referencia a códigos de producto mal relacionado, diferencias en la cantidad solicitada, código trocado, ilegibilidad del pedido, mala lectura por parte del sistema de los números (cantidades y códigos), etc. Cualquiera de estas situaciones genera o bien demoras pues se requiere validación del pedido o error en el envío del mismo lo que implica que la red de valor se afecte y por ende finalmente a la consultora le llega mal el pedido

b. Recepción de Pedidos

- En caso de que la consultora tenga pagos pendientes, que el pedido tenga alguna inconsistencia en la información, se retiene el pedido, generando demoras en el proceso a partir en este momento en la entrega del mismo.

c. Facturación

- Actualmente no existe el proceso de confirmación de Facturación a las consultoras, por lo que tampoco hay verificación de cantidades y productos facturados solicitados por ellas, en este momento se podrían detectar tanto faltantes como errores en el montaje del pedido.
- Mala digitación del pedido. Dado que el pedido se puede montar bien sea por escáner que es leído directamente por el sistema de facturación, vía Internet o Vía Telefónica, existe el riesgo de errores en la toma de pedidos por este último medio, cuando la persona que toma el pedido escucha o interpreta mal cualquier información de este.

d. Armado de Pedidos

- En el armado de pedidos se pueden presentar faltantes pues no existe verificación del inventario en línea en el momento del montaje del pedido, también puede haber retención de producto por calidad, lo que finalmente genera insatisfacción en el momento de la entrega.

e. Cargue de Pedidos

- Incumplimiento de los itinerarios de ingreso y entrega de mercancía y de sus documentos soporte. Existen falencias en la programación tanto de llegada como de cargue y de salida de vehículos, lo que redundará en retrasos permanentes y reiterativos en el proceso de cargue, generando insatisfacción en los Operadores Logísticos de Transporte y retrasos en el proceso de entrega de pedidos. Estos incumplimientos se deben principalmente a mayores tiempos de alistamiento de lo previsto, al extravío de uno de los pedidos asignados a cualquiera de los camiones, a mayores tiempos de inspección de alguno de los productos incluidos en algún pedido, entre otras razones. También se detecta que hay retrasos en la entrega de documentos soporte debido a que los responsables de su emisión se ocupan en otras funciones mientras se finaliza el cargue de los vehículos y cuando el vehículo ya está cargado los documentos no se encuentran listos.
- Falta de indicadores de gestión sobre cumplimiento de itinerarios y penalidades. La Compañía cuenta con indicadores pero no se hace reunión de seguimiento y realimentación ni se ha homologado con ellos los indicadores de gestión requeridos para el buen desempeño del negocio, así como la presentación de planes de acción sobre aquellos que se encuentran desviados.
- Posibilidad de optimizar el porcentaje de utilización de vehículos (Tabla 6). Se detecta que en el cargue de todos los vehículos existen oportunidades de optimización de cubillaje. También se observa que a mayor capacidad de cargue mayor uso de la capacidad de cargue.
- Valor del flete acordado con base a la ruta y al tipo de vehículo. Como se vio en el punto anterior, existe oportunidad de mejorar el costo optimizando el cubillaje, debido a que la tarifa de La Compañía está basada en tipo de vehículo por ruta cubierta.

f. Despacho de Pedidos

- Los Operadores Logísticos de Transporte manifiestan que se presentan largas esperas para cargue en el proceso de despacho en La Compañía. (Tabla 5). Como se presentó en numeral e. existen oportunidades de mejora en la programación del cargue de los vehículos.
- No se cuenta con sistemas de seguimiento a pedidos. Se evidencia que durante todo el proceso de entrega de pedidos existe un gran vacío en cuanto al seguimiento del mismo en cada una de las etapas de la red de valor, esta situación genera gran inconformidad en todas las áreas del proceso, puesto que el desconocimiento del estado y proceso en el que se encuentra el pedido genera incertidumbre sobre la calidad de la entrega final. También es importante recalcar que este desconocimiento

limita la gestión inmediata sobre cualquier evento, anormalidad, novedad que se genere durante el proceso.

- Se evidencia que los “Fletes Secundarios” pesan un 20% de los despachos de la compañía, por lo que existe una oportunidad de estandarizarlos, controlarlos y medirlos adecuadamente.

g. Cross Docking

- Los Operadores Logísticos de Transporte manifiestan largas esperas para cargue en la plataforma de Cross Docking. También se evidencia falta de programación por parte de los operadores en el proceso de cargue y despacho en plataforma.

h. Entrega:

- Las consultoras se encuentran inconformes por la entrega incompleta de pedidos por parte del transportador y además manifiestan que ocasionalmente no reciben la copia del cumplido o constancia de entrega (Tabla 8).
- Consultoras manifiestan insatisfacción por la entrega tardía de pedidos. A pesar de las consultoras conocer el día de facturación para su zona, en ocasiones no realizan el pedido en la fecha establecida, y no son conscientes que esto podría retrasar la fecha de entrega, tanto para ellas como para las demás zonas del país. Así mismo, cualquier retraso o inconveniente de los ya explicados anteriormente repercute en la entrega tardía del pedido.
- La consultora devuelve los pedidos. Las principales causas de devolución del pedido de las consultoras son: pedido incompleto, cajas en mal estado, pedido erróneo, llegada tardía del pedido, entre otros.
- La consultora no es ubicada. Se evidencia que los pedidos no entregados por no encontrarse la consultora se presentan generalmente por fallas en la captación de la información de la misma, pueden generarse por cambios de dirección o residencia, o en otros casos la consultora no se encuentra el día de la llegada del pedido.
- Mal servicio en la entrega de pedidos. El transportador incumple o no tiene claro lo que La Compañía necesita de él en éste momento de verdad. Existen quejas por parte de las consultoras de mal trato en la atención del transportador, mala presentación personal, entrega incompleta o no entrega de la documentación, etc.

- No entrega de los Artículos Fuera de Pedidos (AFP) genera desconfianza por parte de las Gerentes en el Servicio de Entrega de Pedidos (Tabla 8). Esta se presenta generalmente por olvido del conductor al momento de la entrega, así como, posibles pérdidas o no despacho de los AFP ya sea en CDP, plataformas de Cross Docking o en el transporte.
- Las novedades presentadas no se resuelven de manera clara y efectiva, los tiempos de respuesta son prolongados y en ocasiones no hay solución ni por La Compañía ni por el control del transportador (Tabla 8). Al no tener un sistema que permita realizar seguimiento en tiempo real del pedido no es posible reaccionar inmediatamente ante cualquier situación y tampoco hay claridad sobre a quién acudir ante los diferentes eventos que se presenten al momento de la entrega del pedido.
- El Operador Logístico de transporte espera a llenar el vehículo con pedidos para la misma zona. Esto no está acordado con La Compañía, pues prima la promesa de entrega, pero el operador logístico por optimizar su capacidad de cargue en el vehículo, acude a esta mala práctica.
- Las consultoras manifiestan que por comodidad del transportador o porque el transportador aduce dificultad de ingreso a algunas zonas o poblaciones más lejanas, entregan varios pedidos en una sola dirección y ellas deben trasladarse para recoger el pedido.
- Incumplimiento de la promesa de entrega de 3 días. Se puede presentar o bien porque la consultora no es consciente de los tiempos de su pedido o porque este se afecta por cualquiera de las situaciones anteriormente descritas.
- Tracking actual insuficiente. Presentación de vacíos en el seguimiento del estatus del pedido a través de la red de valor, tal como se describió en el numeral f.

i. Postventa:

- Inconformidad ante el poco alcance actual del sistema de tracking de pedidos. Manifiestan que al llamar al Call Center a averiguar el estatus de sus pedidos o a preguntar por los retrasos no hay respuestas claras y concretas.
- Inexistencia de indicadores que permitan determinar cumplimientos y fallas a nivel de entrega de los pedidos (Tabla 11).

6. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tomando la información obtenida a lo largo del proceso de investigación y formulación del diagnóstico de la situación actual de La Compañía y analizando las mejores prácticas logísticas que se pueden aplicar al caso en estudio, se plantean las alternativas de solución mostradas en Anexo H. En esta tabla se cruzan las alternativas de solución planteadas con la red de valor del proceso de entrega de pedidos.

Luego de realizar Anexo H, la Matriz Soluciones Propuestas vs. Red de valor, se aplica la metodología de la matriz de impacto en donde se evalúan tanto Impacto como Complejidad para definir una prioridad de aplicación de las alternativas propuestas.

En ésta matriz, impacto hace referencia al efecto que tendría la acción planteada sobre las oportunidades de mejora encontradas y complejidad se refiere a la viabilidad de aplicación de las mismas considerando aspectos como costo, posibilidad de aplicación, tiempo de implementación, recursos involucrados. Finalmente, Prioridad resulta de la combinación de las dos anteriores y se basa en la tabla misma de impacto (Tabla 12).

TABLA 12. MATRIZ DE IMPACTO

Impacto	Complejidad	Imp-Comp	Prioridad
Alto	Bajo	Alto-Bajo	1
Alto	Medio	Alto-Medio	2
Alto	Alto	Alto-Alto	3
Medio	Bajo	Medio-Bajo	4
Medio	Medio	Medio-Medio	5
Medio	Alto	Medio-Alto	6
Bajo	Bajo	Bajo-Bajo	7
Bajo	Medio	Bajo-Medio	8
Bajo	Alto	Bajo-Alto	9

	Alto - Bajo 1	Alto - Medio 2	Alto - Alto 3
Impacto	Medio - Bajo 4	Medio - Medio 5	Medio - Alto 6
	Bajo - Bajo 7	Bajo - Medio 8	Bajo - Alto 9
		Complejidad	

La matriz de impacto plantea que el orden de aplicación de las soluciones debe ser desarrollado partiendo de aquellas que presenten mayor impacto y menor complejidad hasta llegar a las de menor impacto y mayor complejidad.

Los resultados de aplicar ésta metodología y el orden de aplicación de la misma, pueden ser consultados en la Tabla 13.

Tabla 13. Matriz de impacto de las Soluciones Planteadas

TABLA 13. MATRIZ DE IMPACTO DE LAS SOLUCIONES PLANTEADAS					
IMPACTO	COMPLEJIDAD	PRIORIDAD	SOLUCIONES PROPUESTAS	No. de coincidencias	Área a Cargo
Alto	Bajo	1	Contrato: Acordar en el contrato de servicio de los Operadores Logísticos, los KPI's requeridos para la medición del servicio a tomar, penalidades a aplicar, rangos aceptables y acciones para cada rango de resultados.	4	Operaciones
Alto	Bajo	1	Contrato: En el modelo a plantear a los Operadores Logísticos se debe dejar claro lo que se espera del transportador en el momento de la entrega. Desde su presentación personal hasta el modo de despedirse de las consultoras estandarizando todas las posibles circunstancias que se puedan presentar en la entrega.	3	Operaciones
Alto	Bajo	1	Estandarización de Proceso: Revisar los actuales procedimientos y tiempos de alistamiento y cargue de pedidos así como el procedimiento de despacho de los vehículos para optimizar su cargue	3	Operaciones
Alto	Bajo	1	Política de Entrega de Pedidos: Comunicar la promesa real de entrega de acuerdo al día de envío del pedido	7	Área de Mercadeo
Alto	Medio	2	Contrato: Revisar con los operadores logísticos de transporte de acuerdo a la frecuencia de entrega y número de entregas por ruta la reclasificación del "Flete Secundario" a ruta normal.	1	Operaciones
Alto	Medio	2	Política de Servicio: Estandarización de procesos de reporte, gestión y solución de novedades	6	SAC
Alto	Alto	3	Documentación Despacho: Aviso de despacho	6	Operaciones
Alto	Alto	3	Política de Entrega de Pedidos: Entrega inventariada por parte del transportador	5	Operaciones
Alto	Alto	3	Política de Entrega de Pedidos: Establecer y comunicar condiciones especiales de entrega para veredas/poblaciones lejanas o de difícil acceso. Zonificación de los pedidos.	5	Operaciones
Alto	Alto	3	Política de Servicio: Centro de monitoreo de pedidos que se encarga de recibir, gestionar y comunicar estatus y novedades presentadas en el sistema de procesamiento, despacho y entrega de pedidos.	10	SAC
Alto	Alto	3	Tecnología: Acelerar el proceso de chequeo de armado de pedidos: mediante el uso de códigos de barras en SKU's relevantes (evaluar el costo vs. Tiempo ahorrado)	5	Operaciones
Alto	Alto	3	Tecnología: Estandarización y unificación de información requerida tanto por el transportador como por La Compañía para aunar esfuerzos en la trazabilidad de los pedidos	3	Operaciones

Tabla 13. Matriz de impacto de las Soluciones Planteadas (Continuación)

TABLA 13. MATRIZ DE IMPACTO DE LAS SOLUCIONES PLANTEADAS					
IMPACTO	COMPLEJIDAD	PRIORIDAD	SOLUCIONES PROPUESTAS	No. de coincidencias	Área a Cargo
Alto	Alto	3	Tecnología: Implementación de tracking del pedido en tiempo real y para cada proceso de la red de valor, seguimiento de entrega última milla, detección de novedades	12	SAC
Medio	Bajo	4	Actualización de datos: Corrección y actualización de direcciones	2	Área de Mercadeo
Medio	Bajo	4	Documentación Despacho: Aplicar check list para el procedimiento de cargue y entrega de mercancías en el que se incluyan todos los documentos a entregar al transportador para completar la entrega de pedidos.	2	Operaciones
Medio	Bajo	4	Estandarización de Procesos: Estandarizar procedimientos de cargue para cross docking y descargue de vehículos de entrega provenientes desde La Compañía	2	Operaciones
Medio	Bajo	4	Política de Despacho de Pedidos: Montar una ventana horaria de recibo desde La Compañía y de entrega hacia reparto. Detección de variaciones en los tiempos establecidos	4	Operaciones
Medio	Medio	5	Capacitación: Capacitación a las consultoras sobre recibo de pedidos.	3	Capacitación
Medio	Medio	5	Contrato: Estandarizar, acordar con los transportadores, fijar y comunicar tiempos de cargue y trayecto por día de la semana, por vehículo, por ruta y comunicarlo a Equipo de Ventas y Consultoras.	6	Operaciones
Medio	Medio	5	Contrato: KPI's para medición en la operación de Cross Docking de los vehículos, cajas y pedidos cargados por día de campaña, por hora del día con el fin de hacer reingeniería y programar mejor su personal y actividades.	3	Operaciones
Medio	Medio	5	Contrato: Realizar acuerdos con los operadores logísticos de transporte el escalonamiento de tarifas por % de utilización del vehículo	2	Operaciones
Medio	Alto	6	Control: Revisar los costos mensuales de pago de "Flete Secundario" y compararlos con el costo de pago de pequeñas bodegas de almacenamiento y su administración en poblaciones cercanas para entrega de pedidos de forma tal que las consultoras puedan recoger sus pedidos en éstos sitios.	1	Operaciones

Tabla 13. Matriz de impacto de las Soluciones Planteadas (Continuación)

TABLA 13. MATRIZ DE IMPACTO DE LAS SOLUCIONES PLANTEADAS					
IMPACTO	COMPLEJIDAD	PRIORIDAD	SOLUCIONES PROPUESTAS	No. de coincidencias	Área a Cargo
Medio	Alto	6	Política de Servicio: Enviar digitalmente la factura generada para revisión por parte de la consultora así ella tiene oportunidad de revisarla y si tiene alguna inconsistencia notificar por medio de SAC	3	Operaciones
Medio	Alto	6	Política de Entrega de Pedido: Aviso de recibo de pedido así la consultora tendrá la oportunidad de revisar el pedido que finalmente le llegará y corregir a tiempo si el pedido presenta algún error	8	SAC
Bajo	Bajo	7	Contrato: Medir estatus actual y establecer a partir de ésta medición un programa de incentivos en la plataforma cross docking para llegar a los tiempos deseados	2	Operaciones
Bajo	Alto	9	Política Despacho de Pedidos: Analizar con el área comercial si es factible consolidar pedidos y hasta qué punto se puede esperar de un día a otro el despacho de un pedido cuando la capacidad de cargue de un vehículo no se haya completado al menos al 90%	2	Área de Mercadeo

6.1. PLANTEAMIENTOS EN ORDEN DE PRIORIDAD DE APLICACIÓN

- Es importante definir condiciones claras y específicas en el contrato de servicio con los operadores logísticos. Se debe establecer claramente qué quiere La Empresa, cómo lo quiere y cómo medirlo así como acciones a tomar para cada resultado y los compromisos que deben adquirir ambas partes.

Es importante entonces definir los parámetros imprescindibles en éste contrato de transporte y ya que el proceso de diagnóstico se han identificado falencias claves a ser cubiertas, se plantea entonces incluir lo siguiente:

- Objeto del contrato
- Proceso de entregas. Explicación detallada de cómo funciona
- Obligaciones de la empresa de transporte
- Obligaciones de la empresa contratante o generador
- Pólizas de seguros exigidas al transportador
- Indicadores de gestión. Cómo se va a medir tanto la operación como el avance del negocio
- Tarifas de fletes. Tabla de fletes por ruta, por ciudad y por tipo de vehículo
- Vigencia y terminación del contrato

Dentro de las alternativas también se propone un modelo de Oferta Mercantil tipo para aplicar y modificar por parte de La Compañía (Anexo G). El cual se sugiere sea confrontado y complementado el contrato actual de La Compañía. Dicho contrato no pudo ser suministrado para el presente estudio.

- Revisión de procedimientos actuales en la ejecución de las operaciones desde el alistamiento hasta el despacho de los vehículos para optimizar tiempos y ratas de utilización tanto de éstos como de las actividades y recursos involucrados.
- Comunicar efectivamente a todas las partes involucradas la promesa de entrega de acuerdo a políticas que deben ser establecidas en cuanto a las fechas programadas de recibo de pedidos y distancia de entrega de los mismos. Así como notificar a las partes afectadas cualquier condición especial que afecte la entrega.
- **Reclasificación de “Flete Secundario” a ruta normal.** Esta actividad requiere dedicación del equipo de operaciones en conjunto con los

operadores logísticos de transporte para detectar y definir rutas que aunque distantes por su frecuencia de entrega y volumen de pedidos pueda ser considerada como ruta normal.

Además se sugiere el estudio de costos ABC para todos los fletes con el fin de determinar el verdadero costo que se debe pagar a los transportadores.

- **Estandarización de procesos de reporte, gestión y solución de novedades.** Esto con el fin de que todos los involucrados en el proceso de entregas conozcan tanto cómo actuar, ante quién y en qué momento reportar o solicitar información acerca de las novedades presentadas, también pretende mejorar el flujo de información y por ende la satisfacción en la entrega.
- **Aviso de Despacho.** Este es uno de todos los avisos que deben ser implementados para la mejora en el flujo de información y soporte en cada fase de la entrega. Si bien su complejidad radica en que podría tener un alto costo, su implementación cubriría un gran número de insatisfacciones a lo largo de la red de valor.

Con la implementación del aviso de despacho se lograrían minimizar costos de operación, minimizar los errores de digitación por parte de la consultora y de quien digita el pedido, agilizar el proceso de pedido y despacho y también facilita trazabilidad de pedido en ésta etapa inicial de la entrega.

- **Entrega inventariada por parte del transportador.** Su complejidad también radica en el alto costo, sin embargo subsana tanto novedades en la entrega por faltantes, averías, trocamientos, etc., como reclamos posteriores en los que se manifiesta no recibo o errores en la entrega y facilita el proceso de legalización del pedido.
- **Condiciones especiales de entrega.** Aplica para zonas lejanas o de difícil acceso en las que es necesario establecer políticas especiales de entrega en cuanto a tiempo, cantidad, frecuencia, costo y valor del pedido.

Debe ser analizada y comunicada tanto por el equipo de La Compañía (operaciones, mercadeo, ventas) como por el del transportador.

- **Centro de Monitoreo de Pedidos.** Es un centro en el que se gestiona todo el seguimiento a un pedido abarcando tanto los que presenten o no novedades. Lo que pretende es ubicar el pedido en cualquier fase del proceso de entrega, permitiendo accesibilidad e información en tiempo real así como gestión en la inmediata solución de novedades en cuanto a rastreo y estatus de pedidos. También coordina y supervisa estado de envíos y entregas.
- **Uso de códigos de barras en SKU's relevantes.** Permite acelerar el armado, cargue y despacho de pedidos disminuyendo tiempos perdidos en inspecciones.
- **Trazabilidad de pedidos.** Lo que se busca es contar con un proceso robusto de seguimiento a pedidos en cada paso a través de la red de valor así como generar alarmas ante cualquier desviación en tiempos, rutas y cantidades dentro del proceso y generar información temprana que permita la solución inmediata de las novedades e inquietudes por parte ya sea de la consultora, Equipo de Ventas, operaciones, operador logístico de transporte, etc.

Dentro de ésta trazabilidad se propone el estudio de la creación del cargo de "Coordinador de Zona" dentro del área bien sea de operaciones o de SAC, el objetivo de éste cargo es generar células de trabajo que permitan por zona tener mejor manejo de los pedidos y su flujo a lo largo del proceso, entre sus funciones se sugiere sean incluidas:

- Creación del informe de seguimiento y despacho de pedidos, que debe ser actualizado diariamente.
- Atención y gestión de novedades.
- Comunicación con las consultoras y Equipo de Ventas.
- Informes al Equipo de Ventas de su zona.
- Levantamiento de información sobre causales de novedades, averías y no despachos.
- Contacto y gestión con transportadores (en cuanto a novedades).
- Planes de mejora de niveles de servicio y entregas en la Zona.

Este cargo permite mayor acercamiento entre las áreas de Operaciones, Logística, Ventas y Operadores Logísticos de Transporte.

- **Actualización de datos.** Se podría establecer como política que cada 3 meses las consultoras envíen copia de la factura del acueducto pues es la manera más fácil de actualizar direcciones y así se mejoraría

novedades presentadas en la entrega por no encontrar la dirección, a la consultora, estar errada o que la consultora haya cambiado su sitio de residencia.

- **Estandarización de procedimientos de cargue y Cross Docking.** Aplicación de check list en los procesos que se desarrollan tanto en CDP como en plataformas de Cross Docking, también se pretende consolidar y unificar información, políticas y criterios de alistamiento, cargue y despacho de pedidos.
- **Ventana horaria de recibos y entrega de pedidos para reparto.** Pretende estabilizar y agilizar la operación tanto en CDP como en las plataformas de cross docking. También permite mayor planificación y coordinación de actividades así como optimización de recursos.
- **Capacitación a las consultoras sobre recibo de pedidos.** Permite orientar a las consultoras sobre cómo recibir, reportar, aceptar o rechazar pedidos, cómo actuar ante novedades y a quién y cómo reportarlas.
- **Revisión de posibilidad de implementación de pequeñas bodegas de almacenamiento.** Evaluar costos actuales de pago de “Flete Secundario” versus posibilidad de contar con bodegas de almacenamiento en poblaciones estratégicas que permitan cobertura de zonas de mayores distancias o difícil acceso evitando así entregas en sitios no autorizados, pago de “Fletes Secundarios” y futuras pérdidas de pedidos o de ventas por incumplimientos.

Se debe tener en cuenta que esto implica el montaje de una infraestructura tanto de recursos físicos como tecnológicos y humanos pero también tiene las ventajas anteriormente expuestas.

- **Envío digital de factura para revisión por parte de la consultora.** Se considera como una alternativa a pesar de que no todas las consultoras tienen fácil acceso a medios electrónicos, computadores, etc., pero permitiría disminuir reclamaciones e inconformidades desde el inicio del proceso de entrega y por ende incremento en el nivel de satisfacción de las consultoras.

Esta opción se podría implementar por fases con Consultoras brillantes y de acuerdo al resultado de éste piloto, expandir la cobertura a aquellas consultoras que posean el recurso y sean capacitadas para ello.

También se podría considerar a aquellas consultoras con regularidad en compra.

- **Incentivos en plataformas de cross docking.** Se busca optimizar recursos en el desarrollo de la operación mencionada mediante la aplicación de un programa que parta midiendo el status actual, que fije metas y que plantee estrategias para alcanzarlas. La participación de La Compañía estaría en incentivar el logro de las metas a partir de premios y respaldo en sus operaciones.
- **Consolidación de pedidos.** Permite reevaluar promesa de servicio desde el punto de vista de optimización de cargue de vehículos, de rutas de entrega, de volúmenes de entrega y también es la ventana para iniciar el proceso de segmentación por tipología de clientes y de comportamiento de zonas.

Esta alternativa debe ser acordada y muy bien definida con el área de mercadeo y ventas pues claramente implica mayores tiempos de entrega.

6.2. INDICADORES

Es importante en el planteamiento del plan de acción, el establecimiento de indicadores claves en el proceso que permitan tomar acciones a tiempo sobre el comportamiento esperado del mismo y monitorear el desempeño de los objetivos planteados. Para éste fin se propone además de los actuales indicadores de servicio con los que cuenta La Compañía (Tabla 9), los siguientes:

- Índice de Satisfacción. Compara el rendimiento percibido de un producto con las expectativas del cliente frente a éste.
- Porcentaje de Errores por Pedido. Mide los pedidos errados del total de los pedidos. Sirve para sensibilizar causales de novedades en pedidos.
- Costo de distribución por pedido. Costo del proceso de entrega por pedido
- Costo de distribución por caja entregada. Costo del proceso por entregar una caja

- Costo de distribución por zona. Costo del proceso de entrega por cada zona del país. También se puede tomar en cuenta el número de pedidos por zona
- Gasto variable de venta. Mide el porcentaje de distribución, almacenamiento y demás operaciones de entrega sobre la venta total de La Empresa
- Asertividad del pronóstico (agregada y disgregada). Mide la exactitud del pronóstico sobre la venta real.

7. CONCLUSIONES

A través de la presente investigación aplicada, se han detectado falencias en el servicio de entrega de pedidos de La Compañía, básicamente resumidos en la falta de un sistema integrado de seguimiento lo que le impide realizar una adecuada gestión de pedidos y de novedades. Además de ésta oportunidad, la presente investigación aplicada detectó otras posibles mejoras al proceso que permitirían impulsar el servicio de La Empresa hacia el servicio de clase mundial el cual es uno de sus objetivos estratégicos para el corto plazo.

La propuesta presenta diferentes alternativas de mejora que son perfectamente viables bajo las actuales condiciones del negocio, resaltando que es muy importante formalizar las actividades y procesos relacionados con los Operadores Logísticos de transporte y las actividades internas dentro de la red de valor de La Compañía. Esta formalización implica un desarrollo de los actuales operadores presentándose La Compañía como un aliado estratégico que respalde su evolución y fortalecimiento con beneficio mutuo dado el acelerado crecimiento de La Empresa para lo que se requieren estructuras más robustas de operación.

Para La Compañía es claro que la ventaja competitiva clave está en el servicio que se vuelve un factor diferenciador frente a la competencia en el momento de la decisión de compra.

La aplicación de las alternativas propuestas generan inversiones y gastos pero finalmente éstas se verán respaldadas con un crecimiento sostenido del negocio obviamente implicando mayores ventas.

Se plantean entonces propuestas de mejora que implican cambios en el modelo actual de La Compañía en cuanto a la entrega de pedidos buscando alinear las propuestas con el objetivo de la compañía que es convertirse en una empresa que brinde un servicio de clase mundial incorporando nuevas tecnologías y estrategias que le permitan lograrlo.

8. BIBLIOGRAFÍA

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. COOPER M. Bisby (2007). *Administración y Logística en la Cadena de Suministro*. 2da. Edición. Ciudad de México: McGraw Hill.

CEMA – MADE. “*Gestión de Operaciones*”. Universidad del CEMA, Buenos Aires, 2009. Presentación.

DANA, Grupo de Gestión de Motores y Fluidos. *Manual para el Desarrollo de Proveedores*. DANA, 1999.

LATIN AMERICA LOGISTICS CENTER. “*El Despacho*”. Esperanza Bedoya. Bogotá D.C, 2003. Presentación.

MIRA, Jaime. SOLER, David (2010). *Manual Práctico para la Gestión Integral del Transporte de Mercancías*. Barcelona: Marge Books.

PÉREZ, Gabriel. *Telemática: un nuevo escenario para el transporte automotor*. Unidad de Transporte División de Recursos Naturales e Infraestructura. Santiago de Chile: Naciones Unidas. 2001

PRICE WaterHouse Coopers. *Pilot – Manual de Consulta Gestión de Pedidos y Distribución*. P 1 – 17

URZELAI INZA, Aitor (2008). *Manual Básico de Logística Integral*. 1ra. Edición. Madrid: Diaz de Santos.

9. CIBERGRAFÍA

VILLA TUN, Julia Lizette, 09 de Febrero de 2012, *Administración de la Cadena de Distribución y de Suministro*. Internet:

(<http://www.slideshare.net/puruxona/administracion-de-la-cadena-de-distribucion-y-suministro>)

CROMBRUGGHE, de André. LE COQ, Grégory. “*Guía para el desarrollo de Proveedores*”. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Agroindustrial. Internet:

(http://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf)

IDN Empresario. *Desarrollo de Proveedores para potenciar el Valor de la Cadena de Suministros*. Internet: (<http://www.idnempresario.com/desarrollo-de-proveedores/>)

AECOC. “*El proceso de Pedidos*”. Internet: (<http://sede.aecoc.es/web/ecr.nsf/0/FE1339684C93A64FC12568E70030B2E8?OpenDocument>)

Sistemas de Procesamiento de Pedidos. Internet: (<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://smallbusiness.chron.com/definition-order-processing-systems-3197.html>)

Empresas de Clase Mundial. Internet: (<http://html.rincondelvago.com/empresa-a-nivel-mundial.html>)

Cadena de Valor. Internet: (<http://definicion.de/cadena-de-valor/>)

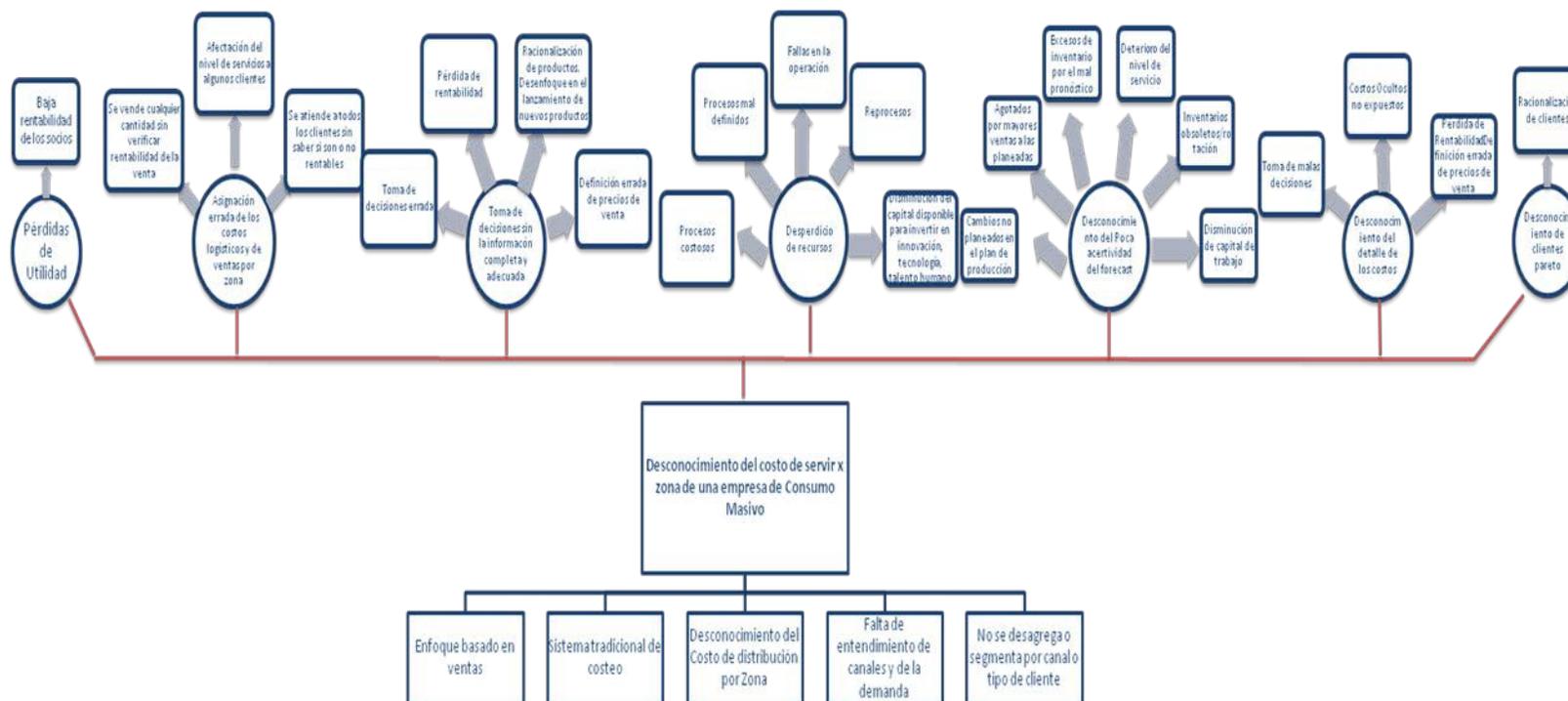
Servicio Postventa. Internet: (<http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-post-venta.php>)

Cross Docking. Internet: (<http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/cross-docking/>)

ANEXOS

ANEXO A. ÁRBOL DEL PROBLEMA

Figura 12. Árbol del Problema



ANEXO B. ENCUESTAS DILIGENCIADAS POR OPERADORES LOGÍSTICOS DE TRANSPORTE

ENCUESTA COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE LA COMPAÑÍA SOBRE EL NIVEL DE SERVICIO – OPERADOR LOGÍSTICO DE TRANSPORTE 3

El objetivo de ésta encuesta es conocer su opinión y tenerla en cuenta para el proceso de diagnóstico de nuestro nivel de servicio. Sus respuestas nos permitirán tener una visión completa del proceso de entrega.

Por favor responda las siguientes preguntas y envíelas por éste medio.

1- ¿Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega no se haga en fecha exacta?

- 1.1-Lluvia.
- 1.2-Atraso en llegada de la carga.
- 1.3-Inseguridad.
- 1.4-Falla mecánica o accidentes de los vehículos.

2- ¿Qué necesitaría para garantizar que la entrega se haga a tiempo, en fecha exacta?

- 2.1-Minimizar novedades que provoquen atrasos en la llegada de la carga.
- 2.2-Revision periódica de los automotores para evitar fallas mecánicas, y de presentarse disponer de un vehículo de relevo.
- 2.3-En Zonas de alto riesgo acompañamiento de escolta.

3- ¿Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega del pedido no se haga completa (Número de cajas completas del pedido + premios + artículos fuera de caja)?

- 3.1-No verificar los datos contenidos en Boleta de Entrega.
- 3.2-No verificar los datos contenidos en Rotulo de Caja.
- 3.3-Inadecuada capacitación del personal encargado de realizar las entregas.
- 3.4-Productos similares o con nombres similares.

4- ¿Qué necesitaría para garantizar que la entrega del pedido sea completa?

4.1-Adecuada capacitación del personal encargado del reparto, haciendo énfasis en revisión de información tanto en boleta como en rotulo, adicional a esto hay productos o premios que envían que por su tamaño se pueden enviar dentro de las cajas (ej.: cartas de excusas, billeteras, productos cosméticos, etc.).

5- ¿Cuáles son las principales razones para que las novedades presentadas no se resuelvan de una manera rápida y efectiva?

5.1-Demora en reporte de novedades.

5.2-Demora en respuesta a dichas novedades.

6- ¿Qué necesitaría para que la solución de novedades sea de una manera rápida y efectiva?

6.1-Actualización periódica de datos de las consultoras, ya que muchas de ellas tienen direcciones o números telefónicos que ya no corresponden, y a pesar que enviamos las actualizaciones de dirección de las que tenemos conocimiento, se demoran varias campañas para modificar los datos en boletas de entrega.

6.2-Que las consultoras en caso de no estar para el recibo del pedido dejen a una persona autorizada a recibirlo.

6.3-Correcta zonificación de los pedidos, ya que los pedidos con novedad de Fuera de Zona se ha incrementado notablemente en las últimas campañas.

7- ¿Qué indicadores de servicio de entrega de pedidos maneja?

En implementación.

8- ¿Cuáles considera usted son las 4 principales fortalezas de su servicio de entrega de pedidos?

8.1-Sentido de pertenencia de nuestros transportadores con la empresa.

8.2-La responsabilidad y compromiso de cada una de las personas implicadas en el proceso dentro de nuestra empresa.

8.3-El cumplimiento de los procesos (selección, capacitación, evaluación) con todo el personal implicado en los servicios prestados a Belstar.

8.4-Contar con los recursos necesarios para prestar un óptimo servicio, y estar siempre en actitud de mejora constante.

9- ¿Cuáles considera usted son las principales oportunidades en su servicio de entrega de pedidos?

9.1-Darnos a conocer como empresa.

ENCUESTA COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE LA COMPAÑÍA SOBRE EL NIVEL DE SERVICIO - OPERADOR LOGÍSTICO DE TRANSPORTE 1

El objetivo de ésta encuesta es conocer su opinión y tenerla en cuenta para el proceso de diagnóstico de nuestro nivel de servicio. Sus respuestas nos permitirán tener una visión completa del proceso de entrega.

Por favor responda las siguientes preguntas y envíelas por éste medio.

1- ¿Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega no se haga en fecha exacta?

- Porque si llega con anticipación el pedido, el reparto se debe iniciar de manera inmediata, lo cual permite que la consejera obtenga rápidamente su pedido.
- Porque al ser un ingreso adicional para la consultora, a ella le interesaría establecer una fecha máxima de llegada de pedido, para planificar la entrega de los productos y programar los cobros.

2- ¿Qué necesitaría para garantizar que la entrega se haga a tiempo, en fecha exacta?

- Que el pedido llegue con dirección correcta y no errada.
- Que el pedido llegue codificado a la zona correspondiente y a la dirección que este dentro de la zona.
- Que haya quien reciba o se encuentra la consejera al momento del reparto.
- Que no se facturen pedidos para sitios de alta y reconocida peligrosidad.
- Que se presenten inconvenientes varios (como trancones, taponamientos de calles, manifestaciones , etc.)

3- ¿Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega del pedido no se haga completa (Número de cajas completas del pedido + premios + artículos fuera de caja)?

- Que el pedido no llegue completo.
- Que existan faltante de premios.
- Que desde el embalaje en Tocancipá, la caja del pedido sea enviado a otra regional o departamento.
- Que por error involuntario al momento de cargue para reparto se omita llevar una caja de pedido o premio.

- 4- **¿Qué necesitaría para garantizar que la entrega del pedido sea completa?**
- Que el pedido y artículos fuera de estos, lleguen en su totalidad.
 - Verificar que el cargue de reparto se lleve todo lo que le corresponde a la consejera.
- 5- **¿Cuáles son las principales razones para que las novedades presentadas no se resuelvan de una manera rápida y efectiva?**
- Demora en respuesta de parte soluciones Ésika, a las novedades presentadas.
 - Existe un proceso de respuesta muy lento para las novedades, en razón a que existe unos procesos largos y congestionados para resolverlas.
 - Cuando la operación de reparto sea manejada por un operador diferente a OPERADOR LOGÍSTICO DE TRANSPORTE 1 LTDA.
 - Cuando la novedad no es cierta.
- 6- **¿Qué necesitaría para que la solución de novedades sea de una manera rápida y efectiva?**
- Que la solución de las novedades sea determinada y resulta por un funcionario o departamento único para que están se hagan de manera expedita.
- 7- **¿Qué indicadores de servicio de entrega de pedidos maneja?**
- El control que realiza OPERADOR LOGÍSTICO DE TRANSPORTE 1 LTDA, se hace de manera directa, sobre cada despacho asignado y sobre el tiempo utilizado para el mismo.
 - El índice nuestro de entregas por hora es de 20 a 25 pedidos, el numero de entregas depende de los AFP que traiga cada pedido.
- 8- **¿Cuáles considera usted son las 4 principales fortalezas de su servicio de entrega de pedidos?**
- Personal con buena disposición de trabajo.
 - Personal con conocimiento pleno de las zonas de reparto
 - Equipo de logística moderno y adecuado.
 - Número de vehículos necesarios
 - Personal con buena experiencia en la entrega puerta a puerta de productos de venta por catálogo.
 - Plataforma de transporte con área suficiente, segura y adecuada para la recepción, cargue, descargue y reparto de pedidos.

- en el 2012, nuestra empresa contara con una plataforma de transporte propia con un área de 805 m cuadrados.

9- **¿Cuáles considera usted son las principales oportunidades en su servicio de entrega de pedidos?**

- La experiencia conseguida gracias a la oportunidad dada por BEL STAR nos ha convertido en especializados en la entrega de productos comercializados a través de la modalidad de venta directa.
- La continuidad en la prestación del servicio nos ha dado generosamente una buena empatía con las consejeras.
- Identidad y conocimiento de las diferentes políticas, condiciones y reglamentaciones que emite BEL STAR S.A
- La buena manipulación y trato que se le da a los pedidos, AFP y material de campaña entre otros.
- Contar con la logística necesaria y adecuada.
- Al ser una empresa de la región, con gente de la región, permite entregas ágiles, seguras y en los tiempos acordados.
- Al ser una empresa legalmente constituida, permite garantizar a BEL STAR S.A, las operaciones de reparto.

ENCUESTA COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE LA COMPAÑÍA SOBRE EL NIVEL DE SERVICIO - OPERADOR LOGÍSTICO DE TRANSPORTE 2

El objetivo de ésta encuesta es conocer su opinión y tenerla en cuenta para el proceso de diagnóstico de nuestro nivel de servicio. Sus respuestas nos permitirán tener una visión completa del proceso de entrega.

Por favor responda las siguientes preguntas y envíelas por éste medio.

1- ¿Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega no se haga en fecha exacta?

Que no haya quien reciba en el sitio de entrega.

Dirección errada.

Recibo de mercancía tarde.

Factores externos como la seguridad en la zona, problemas de movilidad, clima, etc.

2- ¿Qué necesitaría para garantizar que la entrega se haga a tiempo, en fecha exacta?

Recibir la mercancía el día anterior a la fecha de entrega.

3- ¿Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega del pedido no se haga completa (Número de cajas completas del pedido + premios + artículos fuera de caja)?

No hay razón para no entregar completo.

4- ¿Qué necesitaría para garantizar que la entrega del pedido sea completa?

100% de atención del transportador al momento de la entrega y revisión y confirmación por parte de la persona que recibe.

5- ¿Cuáles son las principales razones para que las novedades presentadas no se resuelvan de una manera rápida y efectiva?

Proceso dispendioso para ubicar las boletas de entrega y poder hacer la revisión respectiva.

Disponibilidad de tiempo del transportador para verificar la novedad en campo.

Respuestas tarde, incompletas, direcciones erradas que no se corrigen, por parte de atento.

Solicitud de atención de novedades que no son claras, las personas que solicitan la atención no indican si se trata de un pedido o una posventa.

6- ¿Qué necesitaría para que la solución de novedades sea de una manera rápida y efectiva?

Contar con un visor de las boletas escaneadas.

Apoyo del supervisor.

7- ¿Qué indicadores de servicio de entrega de pedidos maneja?

Porcentaje de entrega de pedidos a tiempo.

Número de pedidos por campaña.

8- ¿Cuáles considera usted son las 4 principales fortalezas de su servicio de entrega de pedidos?

Disponibilidad de vehículos

Conductores y ayudantes conocedores de las zonas.

Poca rotación del personal que atiende las zonas.

Compromiso de garantizar la entrega del 100% de los pedidos a tiempo y completos.

9- ¿Cuáles considera usted son las principales oportunidades en su servicio de entrega de pedidos?

Apoyo en campo por parte del supervisor para evitar devolución de pedidos.

ENCUESTA COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE LA COMPAÑÍA SOBRE EL NIVEL DE SERVICIO OPERADOR LOGÍSTICO DE TRANSPORTE 4

El objetivo de ésta encuesta es conocer su opinión y tenerla en cuenta para el proceso de diagnóstico de nuestro nivel de servicio. Sus respuestas nos permitirán tener una visión completa del proceso de entrega.

Por favor responda las siguientes preguntas y envíelas por éste medio.

1- ¿Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega no se haga en fecha exacta?

- Fecha de recibo de la mercancía
- Tiempo de ejecución de Cross Docking
- Tiempo de entrega Limitado (12 horas de 7 am – 7pm)
- Capacidad de Parque Automotor (se minimiza la frecuencia de despacho)

2- ¿Qué necesitaría para garantizar que la entrega se haga a tiempo, en fecha exacta?

- Fechas de entregas escalonadas (no tener la misma fecha para toda la regional o varias regionales en un misma plataforma)
- Horas específicas de recibo de mercancía en la plataforma entre 2pm y 3pm
- Herramientas de trabajo que agilicen el Cross docking desde el recibo (bandas transportadoras)
- Reducir tiempo de alistamiento y entrega de pedido (Afp, diligenciamiento de boleta, etc.)

3- ¿Cuáles son las 4 principales razones para que la entrega del pedido no se haga completa (Número de cajas completas del pedido + premios + artículos fuera de caja)?

- Según el manual de reparto no debe existir ninguna razón, ya que al momento de realizar el alistamiento del pedido se identifica un faltante para la entrega. NO es posible entregar el pedido. En caso de que el transportador incumpla con la política de entrega se evidencian las siguientes razones:
 - No realizan una buena verificación del pedido completo
 - Conocen la prioridad de la consultora por recibir su pedido, dejando pendiente un premio o Afp.

4- ¿Qué necesitaría para garantizar que la entrega del pedido sea completa?

- Identificar por color del Sticker de la caja cuando esté acompañado por premio o Afp
- Intensificar el cumplimiento del manual de reparto

5- ¿Cuáles son las principales razones para que las novedades presentadas no se resuelvan de una manera rápida y efectiva?

- La metodología de escaneo de novedades, tiene un tiempo de respuesta muy extenso o nulo por parte de La Compañía
- Respuesta de Novedades no eficaces. Ej. se envía novedad de dirección errada y nos responden ratificando la misma dirección.

6- ¿Qué necesitaría para que la solución de novedades sea de una manera rápida y efectiva?

- Agilizar tiempos de respuesta de novedades por parte de La Compañía
- Enviar soluciones novedades Correctas.

7- ¿Qué indicadores de servicio de entrega de pedidos maneja?

- Indicador de Productividad (Pedidos recibidos/pedidos entregados)
- Indicador de Tiempos de cague y descargue
- Indicadores de reportes de No conformidades (novedades)
- Indicador de reportes de Quejas y Reclamos

8- ¿Cuáles considera usted son las 4 principales fortalezas de su servicio de entrega de pedidos?

- experiencia y conocimiento del negocio (en especial venta directa)
- disponibilidad para el servicio por parte de plataformas (días de atención)
- desarrollo de proveedores (formación del personal) – Parque Automotor
- servicio personalizado - capacidad de respuesta ante imprevistos

9- ¿Cuáles considera usted son las principales oportunidades en su servicio de entrega de pedidos?

- posibilidad de ampliar cobertura a nivel nacional y fortalecimiento de la capacidad interna para la atención de mayor número de pedidos.
- ampliación de capacidad (turnos de operación, por temporadas, otros servicios: transporte masivo)
- sistematización y centralización de la información: trazabilidad, disponibilidad de datos en tiempo real

ANEXO C. MATRIZ DOFA OPERADORES LOGÍSTICOS DE TRANSPORTE

Tabla 14. Matriz DOFA Operadores Logísticos de Transporte

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
No se cuenta con indicadores que permitan determinar cumplimientos y fallas a nivel de entrega de los pedidos.	Establecimiento de estrategias que permitan minimizar la cantidad de novedades y la solución a las presentadas.
Tiempos de esperar prolongados tanto en la plataforma de Crossdocking como en la entrega por parte de La Compañía.	Determinar fechas de entregas escalonadas o según la región una mayor cantidad de días de entrega.
No se cuenta con sistemas de seguimiento a pedidos que incluyan los datos contenidos en la boleta de entrega y rótulo de caja.	Mediante la implementación de indicadores se logra la medición de tiempos de cumplimiento, entregas y demás.
Las novedades presentadas no se resuelven de manera clara y efectiva, los tiempos de respuesta son prolongados y en ocasiones no se resuelven por parte de La Compañía ni del transportador.	Estrategias para empaque de artículos fuera de pedido y llegada completa de artículos.
	Capacitar al personal en el manejo de indicadores y cumplimiento de metas, así como en la optimización de procesos.
	Establecimiento de políticas para la respuesta de novedades por parte de La Compañía y el transportador.
	Sistematización y centralización de la información: trazabilidad, disponibilidad de datos en tiempo real, base de datos de consultoras.
FORTALEZAS	AMENAZAS
Indicadores de entrega de pedidos, que permiten la medición de: productividad, tiempos de cargue y descargue, reporte de no conformidades, quejas y reclamos	Servicio de tracking y seguimiento de pedidos por parte de la competencia.
Equipos de transporte moderno y adecuado, responsabilidad y conocimiento de la unidad de negocio por parte del transportador.	Al no realizar seguimiento de la entrega de los pedidos y premios se facilita la pérdida de estos o entregas erróneas.
	Metodología de escaneo de boletas y novedades obsoleta.
	La operación se ejecuta por varios transportadores, lo que hace que se disperse la información y el se dificulte el seguimiento de la entrega de pedidos.

ANEXO D. MATRIZ DOFA OPERACIONES

Tabla 15. Matriz DOFA Operaciones

MATRIZ DOFA DISTRIBUIDORES - OPERACIONES	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Incumplimiento en itinerarios de ingreso y entrega de mercancía, así como de documentos soporte.	Uso de vehículos de acuerdo a consolidación de pedidos de acuerdo a zonas, y según días de facturación.
Falta de indicadores de gestión sobre cumplimiento de itinerarios y penalidades (La Compañía cuenta con indicadores internos, sin embargo, no se han acordado con el transportador ni se conocen los indicadores internos de cada operador logístico).	Seguimiento de pedido - fortalecer el tracking de los pedidos.
Porcentaje de utilización de vehículos depende de la ruta y cantidad de pedidos que se lleven a la misma (m3 disponibles por vehículo son subutilizados, se presentan ratas de utilización hasta del 23%).	Entrega de pedidos y reporte de novedades: a partir de la implementación del sistema de tracking, se facilita el seguimiento a las condiciones entrega de pedidos (completos y a tiempo), y el reporte de las novedades, inconvenientes, quejas y reclamos.
Valor del flete es pago con respecto a la ruta y el tipo de vehículo.	Cada día se realiza despacho para una región. Proyección ideal es tener dos días disponibles para cada región.
Las empresas que prestan el servicio de distribución no tienen tracking de los pedidos.	
Equipos de Ventas presentan quejas porque no se realiza la recolección de las devoluciones.	Entrega en fecha exacta: cumplimiento en los días de promesa de entrega (3 días), basado en la organización de regiones, días de pedido y nuevas promesas de entrega.
Equipos de Ventas presentan quejas porque no se realiza la recolección de las devoluciones.	Cumplimiento de promesa de entrega en bogotá: 2 días.
Se afecta por que el transportador espera a llenar el vehículo con pedidos para la misma zona.	
Promesa de entrega: 3 días, sin embargo, se corre de acuerdo a la programación del día de campaña (cumplimiento en tiempo de pedido por región).	

ANEXO D. MATRIZ DOFA OPERACIONES

Tabla 15. Matriz DOFA Operaciones (Continuación)

MATRIZ DOFA DISTRIBUIDORES - OPERACIONES	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Pago de "Flete Secundario" por cada 120 pedidos a poblaciones, el sistema cuenta el total de los recorridos a la zona, sin tener en cuenta el número de días y pedidos/día.	
La entrega siempre se paga.	
20% de pedidos de compañía tienen "Flete Secundario" (costo alto).	
Escaneo de boletas de entrega no se realiza en tiempo real.	
FORTALEZAS	AMENAZAS
Cobertura. Ninguna otra empresa llega a los lugares a donde llega La Compañía.	Tracking de pedidos por parte de Competencia.
Permanencia y conocimiento del negocio de venta directa.	Fidelización de las consultoras por cumplimiento en entrega de los pedidos.
	Facilidad en el reporte de novedades por parte de la consultora y distribuidor (en la competencia).

ANEXO E. MATRIZ DOFA CONSULTORAS

Tabla 16. Matriz DOFA Consultoras

DOFA CONSULTORAS DE VENTAS	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
El 26% de las quejas y reclamos del call center son por motivo de pedidos y facturación	Establecer un sistema de control de entregas que permita sustentar a los transportadores la entrega completa de todos los pedidos y los premios
Percepción de servicio de entrega y transporte pobre pues las consultoras manifiestan que: los transportadores no les gusta entregar en varios puntos o en poblaciones pequeñas cercanas a una población principal y dejan varios pedidos en sólo sitio de reparto.	Realizar capacitaciones a las consultoras sobre el recibo de los pedidos pues en la encuesta se detecta que firman los cumplidos de entrega sin revisar lo que realmente están recibiendo
También manifiestan que los transportadores no entregan completos los artículos mas los premios y que la consultora no recibe la constancia de la entrega	Potenciar los resultados de la encuesta cruzada destacando en la publicidad y en capacitaciones con las consultoras las fortalezas por ellas detectadas como son las buenas relaciones con las personas de contacto y una gran brecha a favor que es la calidad de los productos de La Compañía frente a los de "Otra Compañía"
Encuentran de malo a regular el servicio Postventa	Atraer y fidelizar en mayor porcentaje a las consultoras que además de La Compañía trabajen con otras empresas
Los canales de comunicación con deficientes, no se facilita el manejo o genera conocimiento para el manejo de herramientas que faciliten el contacto con la GGZZ	
Al no existir Solución en línea para las quejas y reclamos de la consultora, se genera desconecto y fallas en el seguimiento de novedades	
FORTALEZAS	AMENAZAS
Sólo el 5.45% de las llamadas al Call Center son por pedidos y distribución	Las consultoras que trabajan con otras empresas de ventas por catálogo por lo que su esfuerzo de venta es compartido
El 8.17% corresponden a la no entrega de premios	
En la encuesta cruzada se encuentra que comparada con "Otra Compañía", los resultados fueron positivos para La Compañía en 2 puntos que son: Persona de Contacto y calidad de los productos	La brecha más alta en la encuesta cruzada con "Otra Compañía" está en el servicio Postventa siguen en su orden: Concordancia con el pedido, premios, solicitud de pedido y entrega de pedido
En la encuesta a consultoras se detecta que la toma de pedidos es flexible para cumplir con las metas de facturación	Percepción de que el servicio de entrega y postventa de la competencia es más fuerte que el de La Compañía y que por esto las consultoras pueden estar perdiendo ventas o no pueden potenciar las actuales

MATRIZ E. MATRIZ DOFA EQUIPO DE VENTAS

Tabla 17. Matriz DOFA Equipo de Ventas

DOFA EQUIPO DE VENTAS	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
La mayor insatisfacción encontrada es la demora en entrega de pedidos con un 38%	Equipos de Venta manifiestan que les llaman para gestionar la entrega cuando tienen algún problema. Se debe entonces tener un plan alternativo pues éste no debe ser el procedimiento
Sigue en la encuesta mal servicio en la entrega de pedidos lo que implica que el transportador no cumple con lo requerido por La Compañía en éste momento de verdad.	Se encuentra en la encuesta con un 6% cada uno dos aspectos relacionados netamente con transportadores: Entregan en otro lado y son groseros y entregan de afán. Por ser bajo el porcentaje puede ser considerado como una oportunidad para trabajar éstos dos puntos con los transportadores y reforzar su compromiso y cultura de servicio con La Compañía
La no entrega de los AFP genera desconfianza por parte de las Gerentes del Servicio de Entrega de Pedidos	
Las Gerentes de Venta reclaman el no contar con un servicio de "tracking de pedidos" argumentan que sus consultoras llaman al Call Center a averiguar el estatus o el porqué de sus retrasos y no reciben respuesta alguna de dónde se encuentra la carga, la respuesta es que será recibida en los próximos días.	
Las demoras en la atención generan descontento en las GGZZ, quienes pueden preferir no comunicarse con el SAC, con el fin de evitar molestias	
Los canales de comunicación con deficientes, no se facilita el manejo o genera conocimiento para el manejo de herramientas que faciliten el contacto con la GGZZ	
FORTALEZAS	AMENAZAS
Si bien la demora en la entrega de pedidos tiene un 38% de participación, podríamos concluir que el porcentaje de entregas a tiempo es alto.	- Quisieran tener mayor cobertura, a pesar de que la ya existente es bastante buena
Bajo porcentaje en el mal estado de las cajas por lo que se puede presumir que hay buen manejo de la carga tanto en el cargue como en el transporte y en el momento de la entrega.	

ANEXO G. MODELO DE OFERTA MERCANTIL

Ciudad, Fecha

Señores

LA COMPAÑÍA

Señor XXXX XXXX

(Ciudad)

XXXXX XXXX XXXXXXXX XXXXX, mayor de edad, vecino de “Ciudad”, “Departamento”, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. XX.XXX.XXX de Municipio, obrando a nombre y en representación legal de “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, con Nit. XXX.XXX.XXX-X, presento las condiciones bajo las cuales la Empresa en cuyo nombre actúo, estaría dispuesta a prestarle a **LA COMPAÑÍA**, a la que se hará alusión en este documento como **LA COMPAÑÍA**, los servicios de Transporte urbano y viajero en la Regional de ventas de “Zona”, la cual se regulará conforme los términos y condiciones establecidos a continuación y en lo no previsto en ellos por las normas legales vigente que regulan la materia.

1. OBJETO DE LA OFERTA

El objeto de esta oferta es la prestación por parte de “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, a **LA COMPAÑÍA**, de los servicios de transporte de los productos distribuidos por **LA COMPAÑÍA** a los clientes de ésta y el retorno de devoluciones de productos correspondientes a los pedidos solicitados por los clientes de **LA COMPAÑÍA**, de conformidad con las condiciones previstas en el presente documento.

“**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, recibirá de **LA COMPAÑÍA** y/o de quien este designe, **los productos** a transportar y hará la entrega de ellos a los destinatarios según lo descrito en el anexo No. 1 “Tabla de fletes”, en las condiciones, lugar y tiempo convenidos.

2. EQUIPOS DE TRABAJO “EMPRESA TRANSPORTADORA”, Y LA COMPAÑÍA

2.1. “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, contratará al conductor del vehículo.

2.2. El conductor de “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, deberá realizar la entrega de los pedidos.

3. ENTREGA DE PRODUCTOS A LOS CLIENTES DE LA COMPAÑÍA

3.1. Para la entrega de los productos a los clientes a los clientes, se seguiría el siguiente procedimiento:

3.1.1. La entrega de los productos a los clientes de **LA COMPAÑÍA** se hará en el área de cobertura de la regional o “**Zona**” definida por LA COMPAÑÍA.

3.1.2. El cierre total de la ruta (recorrido) se hará en la ciudad de origen.

3.1.3. “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, prestará el servicio de transporte en vehículos propios o de terceros, en ambos casos adecuados para el servicio, (según se especifica en el numeral 6.2) para la entrega de los productos a los clientes.

4. OBLIGACIONES GENERALES DE LA EMPRESA TRANSPORTADORA

4.1. Mantener contacto permanente con **LA COMPAÑÍA**, para evaluar la calidad de los servicios y presentar cuando esta así lo requiera informe detallado sobre el desarrollo de los mismos.

4.2 “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, desarrollará o ejecutará los servicios a que se obliga de ser aceptada esta oferta, de acuerdo con la mejor practica del medio, a través de personas naturales, idóneas y frente a las cuales asume el carácter de empleadora. En consecuencia “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, responderá a **LA COMPAÑÍA**, por cualquier reclamo o acción que pueda derivarse y originarse de las relaciones laborales entre ésta y sus empleados pues con éstos como queda claro, **LA COMPAÑÍA** no tiene vinculo laboral alguno.

4.3 Recibir los productos en las instalaciones definidas por **LA COMPAÑÍA** y hacer entrega de los mismos de acuerdo con las rutas definidas y en los destinos señalados.

4.4. Mantener los vehículos adecuados para el transporte, que cumplan con las normas y prácticas de seguridad, manejo e higiene para cosméticos establecidos por **LA COMPAÑÍA**.

4.5. En caso de presentarse incrementos en la necesidad del transporte o picos operativos de entrega, como consecuencia de actividades comerciales

transitorias como promociones, temporadas especiales o cualquier circunstancia que requiera de vehículos adicionales, será **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, el encargado de hacer las gestiones necesarias para suministrar a **LA COMPAÑÍA**, los vehículos que permitan el desarrollo normal de la operación, de acuerdo a las características y condiciones pactadas. Este incremento temporal de vehículos debe estar de acuerdo a una programación previa entre las partes.

4.6. El personal que la **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, utilice para la prestación del servicio debe contar con:

- ARP
- EPS
- AFP (Administración de fondo de pensiones).

4.7. Asimismo, **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, garantizará que el personal a través del cual presta sus servicios posea como mínimo los siguientes documentos:

- Cedula de Ciudadanía
- Libreta Militar
- Pasado Judicial
- Antecedentes Disciplinarios de la procuraduría.
- Hoja de vida.
- Pase vigente en la categoría adecuada.

4.8. **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, Responderá por el buen estado, manejo y conservación de los productos que recibe de **LA COMPAÑÍA** para efectos de la ejecución de la oferta.

4.9 Es responsabilidad de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, dar a conocer al personal a través del cual presta sus servicios, las responsabilidades que tienen en el cargo que desempeñan, lo cual se hará a través del Coordinador Administrativo o de la persona de contacto definida.

4.10. **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, permitirá a **LA COMPAÑÍA**, cuando este lo estime conveniente, la revisión de los programas de vinculación y permanencia en EPS, ARP y Fondos de Pensiones

4.11. En caso de pérdida o daño de productos, éstos serán cobrados por **LA COMPAÑÍA**, a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, a un valor igual al costo de los mismos.

4.12. Garantizar a **LA COMPAÑÍA** la seguridad de los productos recibidos, para lo cual se requiere que todos los vehículos de **“EMPRESA**

TRANSPORTADORA”, posean un sistema de comunicaciones efectivo (Avantel, Celular o Cualquier otro sugerido por **LA COMPAÑÍA**) que permita hacer seguimiento en ruta a los vehículos. En caso de ser necesario **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, asumirá las recomendaciones de seguridad efectuadas por **LA COMPAÑÍA**.

4.13. Garantizar el cuidado de los productos y notificar de manera inmediata a **LA COMPAÑÍA** en caso de varada del vehículo, choque, accidentes, daños, derrumbes, asonada, secuestro o cualquier situación que pueda afectar el estado de los productos de **LA COMPAÑÍA** o el arribo a tiempo a su lugar de destino.

4.14. **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, mantendrá indemne a **LA COMPAÑÍA** contra toda reclamación, demanda o acción legal que pueda surgir por daños con motivo de la prestación del servicio ofrecido o por daños o lesiones de cualquier índole, ocasionadas a terceros o a su propio personal. Asimismo serán de cargo de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, los gastos por concepto de honorarios, condenas, multas que se generen en contra de **LA COMPAÑÍA**, por los conceptos antes descritos.

4.15. Responder a **LA COMPAÑÍA** por el valor de los implementos y/o recursos que sean confiados por éste a los empleados, transportadores o asociados de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, en razón de la prestación de los servicios objeto de esta oferta y que no sean reintegrados por ellos.

4.16. **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** no se considerará como intermediaria, agente o representante de **LA COMPAÑÍA**. En todo caso **LA COMPAÑÍA** podrá realizar recomendaciones y sugerencia a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** sobre la calidad de los servicios, debiendo **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, tomar atenta nota y los correctivos del caso dentro de los tres días (3) siguientes de recibida la solicitud.

4.17. Presentar la facturación por los servicios prestados conforme a lo establecido en el numeral noveno de la presente oferta.

4.18. **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, garantizará que únicamente viajarán en la cabina del vehículo, el conductor. Bajo ninguna circunstancia se permite el transporte de personas diferentes a las designadas por **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** para la prestación del servicio.

4.19. Conforme a la naturaleza no laboral de esta oferta de servicio, **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** no tiene jornada de trabajo, sino que aplicará todo el tiempo que sea necesario para cumplir debidamente con el objeto materia de esta oferta, conforme a las condiciones del lugar, modo y tiempo acordadas previamente para el transporte de los productos.

4.20. “EMPRESA TRANSPORTADORA” designará un Coordinador Administrativo y/o persona de contacto, la cual se encargará de dirigir las labores a ejecutar por el personal asignado para la prestación del servicio y coordinar con **LA COMPAÑÍA** todo lo relacionado con la labor a ejecutar.

5. OBLIGACIONES ESPECIALES DE “EMPRESA TRANSPORTADORA”

Además de las obligaciones generales que implicaría para **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, la aceptación de esta oferta por parte de **LA COMPAÑÍA**, **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** se obliga con **LA COMPAÑÍA**, especialmente a:

5.1. Mantener vehículos adecuados para la operación logística, que cumplan con las normas y prácticas de seguridad. Para ello, **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** acondicionaría el parque automotor propio o que utilicen los terceros sub.-contratados, según las siguientes especificaciones:

- Garantizar que los vehículos cumplan todas las disposiciones de la Legislación de Tránsito y Transportes que estén o llegaren a estar vigentes.
- Preferiblemente, el modelo del vehículo no debe sobrepasar los 5 (cinco) años de fabricación. Para el caso de sub-contratación con terceros, el vehículo no debe superar los ocho (8) años de fabricación.
- Debe contar y cumplir con un programa de mantenimiento mecánico y mantenimiento preventivo para el vehículo.
- Todos los vehículos asignados a la operación de **LA COMPAÑÍA** deben contar con un sistema de localización satelital GPS, que permita su ubicación en tiempo real. **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** cuenta con un tiempo de instalación de tres (3) meses después de iniciada la oferta de servicio.
- Los vehículos destinados a la operación de **LA COMPAÑÍA** son para uso exclusivo de sus productos, por lo que no está permitido cargar o mezclarlos con otros que no sean los producidos y/o distribuidos por **LA COMPAÑÍA**.
- El vehículo debe estar siempre aseado para cargar. **LA COMPAÑÍA** hará inspecciones aleatorias para verificar el estado de limpieza del vehículo. **LA COMPAÑÍA** podrá abstenerse de cargar un vehículo que no cumpla con las condiciones adecuadas, y **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** pondrá a disposición otro vehículo que cumpla con las características requeridas.

5.2. Capacitar al personal adscrito a la operación en campañas semestrales en áreas de proyección y presentación personal, servicio al cliente, técnicas de manipulación de carga y demás que considere **LA COMPAÑÍA**. Es responsabilidad de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** dar a conocer al

personal que labora en los vehículos asignados, las responsabilidades que tienen en el cargo que desempeñan.

5.3. Todo personal vinculado a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** debe cumplir con las normas de seguridad estipuladas por **LA COMPAÑÍA**.

En caso de que se compruebe la participación del conductor en el hurto de producto de la ruta, o que por descuido del conductor se genere o se permita el hurto o la pérdida del producto, de cualquier ruta que se atienda en los vehículos de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, **LA COMPAÑÍA** podrá descontar a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** el valor correspondiente a esta pérdida directamente del pago de los fletes, y solicitará el retiro inmediato del funcionario.

En ambos casos, **LA COMPAÑÍA** colaborará con **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** en las investigaciones judiciales o extrajudiciales a que haya lugar por causa o con ocasión de estas pérdidas.

5.4. Entregar con fines evaluativos, un informe mensual de operación escrito o en archivo electrónico, los primeros diez (10) días del mes siguiente al ejecutado, donde se observen los indicadores de desempeño que pacten las partes, en especial los relacionados con volúmenes de operación, viajes realizados, clientes atendidos, cumplimiento de rangos o citas, tiempos de operación, novedades en la operación, etc.

5.5. Asignar a la operación un coordinador para ser el gestor de la gestión vehicular e interlocutor válido entre **LA COMPAÑÍA**, y la operación asignada a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, contribuyendo a la gestión administrativa y de indicadores de productividad.

Este coordinador debe garantizar el seguimiento de estos indicadores comprometiéndose a solucionar a diario aquellas novedades que no estén dentro de los parámetros establecidos, e informar diariamente a **LA COMPAÑÍA**, sobre el estado de los despachos.

5.6. En caso de que por deficiente mantenimiento de los vehículos de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** se pierdan ventas por no entrega de pedidos, **LA COMPAÑÍA** reconocerá el valor proporcional del flete diario, de acuerdo a los pedidos que hayan sido entregados efectivamente.

5.7. **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** ofrece adecuar la prestación de sus servicios a las necesidades de **LA COMPAÑÍA** y se permitirá que éste evalúe la calidad de los mismos. En virtud de la anterior, **“EMPRESA**

TRANSPORTADORA” se presentará a la evaluación semestral de proveedores de Transporte.

6. OBLIGACIONES GENERALES DE LA COMPAÑÍA.

Además de las obligaciones generales que implicaría para **LA COMPAÑÍA**, la aceptación de esta oferta, se obliga, especialmente a:

6.1. Entregar a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** para su transporte y entrega, solamente mercancías y productos en cuya adquisición y procedencia se haya cumplido de conformidad con lo previsto en las normas legales, así mismo, se comprometería a que no se tratará de sustancias o productos controlados.

6.2. A no entregar para su transporte sustancias peligrosas, contaminantes o cuya movilización ofrezca alguna clase de riesgo para la integridad de las personas o de los vehículos donde se transporten.

6.3 Pagar el valor de los servicios prestados por **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** de conformidad con lo establecido en la presente oferta.

6.4. Programar los despachos de la flota regular de acuerdo a las rutas acordadas por los representantes de **LA COMPAÑÍA**, y el coordinador de la operación asignado por **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**.

LA COMPAÑÍA, sobre el estimativo de reparto del día siguiente, comunicará a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** la expectativa de volúmenes y zonas de reparto y realizará la programación de vehículos de tal forma que al llegar los conductores tengan su ruta asignada.

6.5. Indicar a través de formato de programación de los despachos, indicando el origen, destino, valor declarado de la carga, detalle de la ruta, documento de despacho, nombre de persona responsable de la carga y observaciones especiales de la ruta.

6.6 Informar oportunamente y por escrito a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, las inconformidades de sus clientes o funcionarios sobre la atención o ejecución del servicio.

6.7. Cancelar los servicios suministrados por **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, (10) diez días después de la fecha de recibo de la factura.

6.8. Brindar apoyo en la capacitación al personal de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** en los procedimientos y manejo de los productos,

servicio al cliente y otros temas de interés que apoyen la excelente prestación del servicio.

6.9. Avisar a “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” la no-prestación de servicio por uno o más conductores o vehículos sub-contratados o propios, que hayan incumplido las políticas y normas internas establecidas por **LA COMPAÑÍA**, y las referentes a esta oferta de servicio.

Se exceptúan hechos graves malintencionados que afecten a **LA COMPAÑÍA**, en cuyo caso el conductor será retirado inmediatamente con aviso a “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”. **LA COMPAÑÍA** se reserva el derecho de no aceptar transportadores que por alguna razón anteriormente hayan presentado novedades con la compañía.

6.10. Entregar la información necesaria de manera homologada y actualizada para que se generen los reportes de ruta.

6.11. No realizar cargues con pesos mayores a los establecidos según la capacidad de cada vehículo, de no cumplirse esto, la sanciones resultantes serán a cargo de **LA COMPAÑÍA**.

7. PROHIBICIONES

7.1 “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, no está, ni estaría autorizada para actuar en representación de **LA COMPAÑÍA** en circunstancia alguna, ni para obligarla frente a terceros. Las relaciones jurídicas que existen y existirían entre terceros y “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” en virtud de la aceptación de esta oferta y/o con ocasión del giro de los negocios particulares de “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, en ningún caso podrían comprometer ni vincular a **LA COMPAÑÍA** frente a dichos terceros.

7.2. “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, se obligaría especialmente a no ejecutar actos que puedan inducir a error a terceros sobre la realidad de sus relaciones jurídicas con **LA COMPAÑÍA**. De hacerlo, se incurriría en las sanciones previstas en las leyes, sin perjuicio de que **LA COMPAÑÍA** ejercite las acciones pertinentes relacionadas con el cumplimiento de esta oferta.

Por otra parte, “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” sólo usaría las marcas, nombres comerciales y enseñas de **LA COMPAÑÍA**, para los fines relacionados con el presente negocio jurídico. En consecuencia, quedaría prohibida la utilización de todos o cualquiera de estos bienes para fines diferentes de los servicios a que “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” se obliga

en virtud de la presentación de esta oferta y/o de su aceptación por parte de **LA COMPAÑÍA**.

7.3. La información suministrada por **LA COMPAÑÍA** para el cumplimiento y mejoramiento de los procesos (Normas y procedimientos internos) son considerados como confidenciales, y son de uso exclusivo de las partes, por lo que queda expresamente prohibido la divulgación a terceros.

8. CESIÓN Y SUBCONTRATACIÓN

El negocio jurídico que surgiría, de ser aceptada esta oferta, no podrá ser cedido sin la previa y escrita autorización de **LA COMPAÑÍA**.

9. VALOR DE LOS SERVICIOS

9.1 El valor de los servicios que prestaría “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” a **LA COMPAÑÍA** será de acuerdo a las tarifas de fletes definidas por acuerdo entre las partes. El valor de este flete incluye:

- Transporte y entrega de los productos en las rutas establecidas. En caso de que se presente un transporte en una ruta cuya tarifa de flete no esté contenida en este anexo, este flete se negociará entre las partes antes de iniciar la prestación del servicio.
- Retorno al punto de origen para hacer el cierre de la ruta (Recorrido)

En caso que el vehículo de “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” utilice activos de **LA COMPAÑÍA** el valor del flete será diferente al vehículo que utilice 100% sus propios equipos.

9.2 “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” presentará la factura de cobro con sus respectivos soportes a los ocho (8) días después de efectuado el servicio, y sería pagada por **LA COMPAÑÍA** dentro de los diez (10) días siguientes a dicha presentación, mediante transferencia bancaria a la cuenta que “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” previamente matricule en la tesorería de **LA COMPAÑÍA**.

9.3. Si las condiciones de prestación de servicio llegaren a cambiar de manera significativa, generando una disminución o un aumento en los costos de operación que hagan oneroso el cumplimiento de las obligaciones para la parte afectada, el valor de la oferta será objeto de examen por ambas empresas a fin de llegar a una solución de común acuerdo. De no ser posible encontrar una solución, las partes quedarían en libertad de hacer uso de la facultad establecida en el numeral 18.1.

9.4. El valor pagado por **LA COMPAÑÍA** a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** por los servicios prestados se revisará cada año de manera conjunta, contado a partir de la fecha de la tabla de fletes acordada.

10. SEGUROS

10.1. De ser aceptada esta oferta **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** se obligaría a constituir por cuenta suya, con una compañía de seguros legalmente constituida en Colombia, las siguientes garantías, así:

- Póliza de responsabilidad civil extracontractual que asegure de manera suficiente el riesgo derivado de eventuales daños que se puedan causar a terceros en virtud de la ejecución de esta oferta de servicio, renunciando así a intentar cualquier reclamación contra **LA COMPAÑÍA** por razón de los mismos, esta póliza tendrá una cobertura de 1.000 SMLMV, por lesiones o muerte a una persona, 1.000 SMLMV por daños a bienes y 1.500 SMLMV por lesiones o muerte a dos o más personas.
- Una póliza que mantenga asegurados los productos transportados en la rutas definidas, contra todo riesgo (amparo básico, falta de entrega, avería particular, AMIT, huelga, pérdida total, saqueo entre otros) incluidos los actos que sean constitutivos de fuerza mayor y/o caso fortuito. Con esta póliza se cubriría el 100% de la pérdida, los valores correspondientes a deducibles de la póliza de seguros si hay lugar a ellos serán asumidos en su totalidad por **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**.

Estas pólizas deberán constituirse dentro de los 5 días hábiles siguientes de la aceptación de la presente oferta. Mientras el presente contrato este vigente, **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** se obliga a realizar la renovación de las pólizas mínimo con 10 días de anterioridad al vencimiento de las mismas.

10.2. El valor de los productos que se cobrará a la aseguradora de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** en caso de siniestro o pérdida de los productos será a costo, el cual será certificado por la revisoría fiscal de **LA COMPAÑÍA**.

10.3. En el evento en que **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** no tenga vigente las pólizas definidas en esta oferta, la **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** responderá a **LA COMPAÑÍA** por cualquier daño, deterioro o pérdida de los productos cualquiera sea la causa.

10.4. En el evento en que La Compañía Aseguradora no responda por el siniestro ocurrido; ya sea, que se haya causado daño a los productos y/o lesiones o muerte a Personas, será “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” quien deberá responder. Por lo que se obliga a mantener indemne a **LA COMPAÑÍA** contra toda reclamación, demanda o acción legal que llegue a ser interpuestas por terceros por razones imputables a “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” respecto a los servicios prestados por éste, en el desarrollo del objeto de la presente oferta, incluidos honorarios de abogados, gasto del proceso y cualquier eventual condena que se llegue a producir en contra de **LA COMPAÑÍA** por dichos conceptos.

10.5. “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” deberá entregar por escrito una copia de las pólizas de seguros definidas en esta oferta. Esta copia será entregada cada vez que la póliza sea renovada.

10.6. **LA COMPAÑÍA**, ni asumirá deducibles ni castigos impuestos por la Póliza.

11. PENALIDAD POR INCUMPLIMIENTO

En caso de incumplimiento total o parcial, de las obligaciones contenidas en el contrato que surja de la aceptación de la presente oferta por parte de “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”, éste deberá pagar a título de pena pecuniaria una suma de dinero equivalente al 10% del valor promedio mensual de los servicios prestados a **LA COMPAÑÍA**, durante los últimos tres meses anteriores al incumplimiento. En caso de que el término de ejecución del contrato al momento de hacer efectiva la cláusula penal, sea menor de 3 meses, se tendrá como base para determinar la pena pecuniaria el valor de los servicios prestados “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” durante el último mes multiplicado por tres, sin que el pago de la pena aquí contemplada extinga la obligación principal.

12. VIGENCIA DE LA OFERTA

12.1. El negocio jurídico que surja de ser aceptada esta oferta, tendrá una vigencia de un (1) año, contado a partir de la fecha de aceptación. Si las partes así lo deciden, será renovado por períodos iguales a él; el silencio de ambas partes al momento de expirar su vigencia inicial o la vigencia de sus renovaciones, se mirará como decisión tácita de continuar en la relación jurídica contractual.

13. TERMINACIÓN DE LA OFERTA

13.1. No obstante lo dispuesto en el numeral anterior, cualquiera de las partes podrá dar por terminado en forma anticipada el negocio jurídico que surja de la aceptación de la oferta consignada en este documento, durante su vigencia inicial o la de cualquiera de sus renovaciones, bien por decisión unilateral - entendiéndose tal determinación como justa causa de terminación – mediante comunicación escrita que deberá ser enviada a la otra parte con cuarenta y cinco (45) días de anticipación, salvo mutuo acuerdo de las partes, por cualquiera de las siguientes causales:

- a) En razón del incumplimiento de alguna de las partes de las obligaciones emanadas de la presente oferta o sus documentos anexos o modificaciones posteriores.
- b) Por mutuo acuerdo de las partes.
- c) Por disolución o liquidación de cualquiera de las partes.
- d) Por deterioro notorio de la situación patrimonial de las partes, que a juicio de la otra parte, ponga en riesgo el oportuno cumplimiento de cualquiera de las obligaciones emanadas de la aceptación de la presente oferta mercantil, sus anexos o sus modificaciones posteriores.

13.2. A la terminación del contrato que surja de la aceptación la presente oferta, “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” se compromete a hacer entrega a **LA COMPAÑÍA** del total de los productos y/o cualquier otro activo que tenga en su poder y que sea propiedad de **LA COMPAÑÍA**. En el evento de que “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” no haga entrega total de los bienes enunciados anteriormente, al momento de la terminación de la relación jurídica contractual, pagará a **LA COMPAÑÍA** en dinero, el valor de ellos, al precio que tengan los mismos al momento del pago.

14. MODIFICACIONES

Sólo los representantes legales de ambas partes y/o las personas designadas por los mismos podrán introducir modificaciones a las condiciones de esta oferta, una vez haya sido aceptada, las cuales necesariamente deberán hacerse constar por escrito y serán adicionadas a esta oferta. También complementarían esta oferta los compromisos asumidos por **LA COMPAÑÍA** y “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” en las reuniones de seguimiento que se efectúen, de las cuales se harán las actas respectivas.

Igualmente, formarían parte de esta oferta, los instructivos, manuales y procedimientos que **LA COMPAÑÍA** de a conocer a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** y que tenga relación con el objeto de esta oferta.

15. RELACIONES LABORALES.

Como entidad independiente que es, **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** tiene sus trabajadores y asociados, los cuales en ningún momento ni para efecto alguno se considerarán como trabajadores de **LA COMPAÑÍA**; por ende, no se podrá predicar responsabilidad contractual ni extracontractual para **LA COMPAÑÍA** con respecto a ellos. Para los fines del artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo y para cualquier otro relacionado con la ley, **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** no se considerará como intermediaria o representante de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** Si alguno de los trabajadores, asociados, contratistas y/o subcontratistas de **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** presentare reclamo o iniciare un proceso de cualquier naturaleza contra **LA COMPAÑÍA**, con fundamento en la existencia de una pretendida solidaridad o vinculación de cualquier índole con ésta, **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** se obligaría a prestarle a su cargo, los servicios de abogados para que éstos lleven a cabo la defensa de **LA COMPAÑÍA**, ya sea judicial o extrajudicial, e igualmente asumiría el valor de la condena en el evento de que **LA COMPAÑÍA** tuviere que pagar la misma.

16. NATURALEZA DE LA OFERTA

La oferta de servicios aquí plasmada, es únicamente de naturaleza comercial y se rige por las normas del Código de Comercio Colombiano. En consecuencia, **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** es plenamente consciente y así lo declara expresamente, que no representará a **LA COMPAÑÍA** ni será su agente y que no está obligada ni autorizada para promover o realizar negocios a nombre de **LA COMPAÑÍA**.

17. COMUNICACIÓN Y NOTIFICACIONES

Todas las comunicaciones y/o notificaciones que **LA COMPAÑÍA** deba hacer a **“EMPRESA TRANSPORTADORA”** a causa o con ocasión de la oferta de servicios aquí plasmada, las dirigirá a la persona designada por **“EMPRESA TRANSPORTADORA”**, a la ultima dirección conocida por **LA COMPAÑÍA**.

18. LICENCIAS Y PERMISOS

De ser aceptada esta oferta, “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” se obligaría a tramitar y obtener todos los permisos, licencias o autorizaciones que requiera para el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Igualmente, estarían a su cargo las obligaciones tributarias tales como impuestos de Industrias y Comercio, Renta y demás contribuciones, tasas o derechos que graven a “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”.

19. DIFERENCIAS

19.1. Cualquier diferencia que llegare a surgir entre **LA COMPAÑÍA** y “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” a causa o con ocasión de esta oferta y /o de la ejecución y/o terminación del negocio jurídico que surja de la aceptación de la misma, que no pueda ser dirimida directamente por ellas, sería resuelta por un (1) árbitro designado, por las partes. En el evento de que dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que surja la diferencia, éstas no se pongan de acuerdo en cuanto a la persona del árbitro, su designación correspondería a la Cámara de Comercio Bogotá D.C.

El árbitro tendría su sede en Bogotá D.C. y dispondría de un término máximo de seis (6) meses, contados a partir de la aceptación de su designación, para adelantar el proceso y fallar en derecho.

Esta mediación de terceros solo será aplicable después de haber agotado las instancias intermedias de conciliación entre las partes.

19.2 No obstante lo dispuesto en el numeral anterior, cuando a causa o con ocasión del negocio jurídico que se diere de ser aceptada esta oferta, surjan para las partes derechos ciertos e indiscutibles, éstas podrán acudir a la jurisdicción ordinaria para hacerlos efectivos por vía ejecutiva.

20. CONFIDENCIALIDAD:

LA COMPAÑÍA y “**EMPRESA TRANSPORTADORA**” se obligarían a no divulgar detalles, características y en general toda la información que han conocido y llegaren a conocer de la otra en razón de la presentación, aceptación de la presente oferta y/o ejecución del negocio jurídico que surja de la aceptación de la misma; así como a asumir aquellos perjuicios que alguna de ellas sufra por la divulgación que la otra haga de sus actividades o información, que no sean del conocimiento público.

21. GASTOS DE LEGALIZACIÓN

Los gastos de legalización que llegue a causar esta oferta y/o su aceptación, serían cubiertos en partes iguales por **LA COMPAÑÍA** y “**EMPRESA TRANSPORTADORA**”.

Atentamente

XXXXX XXXX XXXX XXXX.
Representante Legal
“EMPRESA TRANSPORTADORA”

ANEXO H. MATRIZ SOLUCIONES PROPUESTAS VS. RED DE VALOR

TABLA 18. MATRIZ DIAGNÓSTICO Vs. POSIBLES SOLUCIONES PLANTEADAS

SOLUCIONES PROPUESTAS	MONTAJE DE PEDIDOS	RECEPCIÓN DE PEDIDOS	FACTURACIÓN		ARMADO DE PEDIDOS	CARGUE DE PEDIDOS				DESPACHO DE PEDIDOS			CROSS DOCKING			
	Consultora	Consultora	Consultora	Operaciones	Operaciones	Operaciones				Transportador	Operaciones	Transportador	Consultora			
	Errores en el envío de pedidos	Retención de pedido por inconsistencia/pagos, etc	Inexistencia de confirmación de factura	Malta digitación del pedido.	Faltante en los pedidos	Incumplimiento de los itinerarios de ingreso y entrega de mercancía y de sus documentos soporte	Falta de KPI de Operadores Logísticos de Transporte	Sub utilización de vehículos	Valor del flete con base a la ruta y tipo de vehículo	Manifiesta esperas para cargue	No se cuenta con sistemas de seguimiento a pedidos	El fletillo equivale al 20% del total de despachos de la compañía	Largas esperas en plataforma	Entrega incompleta y no le entregan la copia del cumplimiento	Demora en la Entrega de pedidos	Entrega de varios pedidos en una sola dirección
Actualización de datos: Corrección y actualización de direcciones																X
Capacitación: Capacitación a las consultoras sobre recibo de pedidos.																X
Contrato: Acordar en el contrato de servicio de los Operadores Logísticos, los KPI's requeridos para la medición del servicio a tomar, penalidades a aplicar, rangos aceptables y acciones para cada rango de resultados.							X								X	
Contrato: En el modelo a plantear a los Operadores Logísticos se debe dejar claro lo que se espera del transportador en el momento de la entrega. Desde su presentación personal hasta el modo de despedirse de las consultoras estandarizando todas las posibles circunstancias que se puedan presentar en la entrega.																
Contrato: Estandarizar, acordar con los transportadores, fijar y comunicar tiempos de cargue y trayecto por día de la semana, por vehículo, por ruta y comunicarlo a Equipo de Ventas y Consultoras					X										X	
Contrato: KPI's para medición en la operación de Cross Docking de los vehículos, cajas y pedidos cargados por día de campaña, por hora del día con el fin de hacer reingeniería y programar mejor su personal y actividades.													X		X	
Contrato: Medir estatus actual y establecer a partir de ésta medición un programa de incentivos en la plataforma cross docking para llegar a los tiempos deseados												X			X	
Contrato: Revisar con los operadores logísticos de transporte de acuerdo a la frecuencia de entrega y número de entregas por ruta la reclasificación del fletillo a ruta normal.												X				
Contrato: Realizar acuerdos con los operadores logísticos de transporte el escalonamiento de tarifas por % de utilización del vehículo								X	X							
Control: Revisar los costos mensuales de pago de fletillos y compararlos con el costo de pago de pequeñas bodegas de almacenamiento y su administración en poblaciones cercanas para entrega de pedidos de forma tal que las consultoras puedan recocer sus pedidos en éstos sitios.												X				
Documentación Despacho: Aplicar check list para el procedimiento de cargue y entrega de mercancías en el que se incluyan todos los documentos a entregar al transportador para completar la entrega de pedidos.					X											
Documentación Despacho: Aviso de despacho																
Estandarización de Proceso: Revisar los actuales procedimientos y tiempos de alistamiento y cargue de pedidos así como el procedimiento de despacho de los vehículos para optimizar su cargue						X					X				X	
Estandarización de Procesos: Estandarizar procedimientos de cargue para cross docking y descargue de vehículos de entrega provenientes desde Belcorp													X		X	
Política de Despacho de Pedidos: Montar una ventana horaria de recibo desde Belcorp y de entrega hacia reparto. Detección de variaciones en los tiempos establecidos													X		X	
Política de Entrega de Pedidos: Entrega inventariada por parte del transportador														X		X
Política de Entrega de Pedidos: Establecer y comunicar condiciones especiales de entrega para veredas/poblaciones lejanas o de difícil acceso. Zonificación de los pedidos																X
Política de Servicio: Estandarización de procesos de reporte, gestión y solución de novedades																
Política de Servicio: Centro de monitoreo de pedidos que se encarga de recibir, gestionar y comunicar estatus y novedades presentadas en el sistema de procesamiento, despacho y entrega de pedidos										X					X	
Política de Servicio: Enviar digitalmente la factura generada para revisión por parte de la consultora así ella tiene oportunidad de revisarla y si tiene alguna inconsistencia notificar por medio de SAC				X												
Política de Entrega de Pedido: Aviso de recibo de pedido así la consultora tendrá la oportunidad de revisar el pedido que finalmente le llegará y corregir a tiempo si el pedido presenta algún error	X	X												X		X
Política de Entrega de Pedidos: Comunicar la promesa real de entrega de acuerdo al día de envío del pedido															X	
Política Despacho de Pedidos: Analizar con el área comercial si es factible consolidar pedidos y hasta qué punto se puede esperar de un día a otro el despacho de un pedido cuando la capacidad de cargue de un vehículo no se haya completado al menos al 90%								X	X							
Tecnología: Acelerar el proceso de chequeo de armado de pedidos: mediante el uso de códigos de barras en SKU relevantes (evaluar el costo vs. Tiempo ahorrado)					X	X				X						
Tecnología: Estandarización y unificación de información requerida tanto por el transportador como por Belcorp para aunar esfuerzos en la trazabilidad de los pedidos											X					
Tecnología: Implementación de tracking del pedido en tiempo real y para cada proceso de la red de valor, seguimiento de entrega última milla, detección de novedades					X						X			X		

ENTREGA									POSTVENTA			No. de coincidencias	Área a Cargo
Equipo de Ventas			Transportador			Operaciones			Consultora	Equipo de Ventas	Transportador		
Devolución del Pedido por parte de la Consultora	Insatisfacción por entrega tardía de pedidos	Mal servicio en la entrega de pedidos	No entrega de los AFP	Tiempos de respuesta a novedades presentadas prolongados y en ocasiones sin solución	Espera a llenar el vehículo con pedidos para la misma zona.	Consultora no Encontrada	Tracking de pedidos insuficiente	Promesa de entrega 3 días.	Insatisfacción del servicio	No hay tracking de pedidos.	No manejan KPI's		
				X								2	Área de Mercadeo
X						X						3	Capacitación
							X				X	4	Operaciones
X		X				X						3	Operaciones
X	X				X	X						6	Operaciones
							X					3	Operaciones
												2	Operaciones
												1	Operaciones
												2	Operaciones
												1	Operaciones
							X					2	Operaciones
X			X			X	X	X				6	Operaciones
												3	Operaciones
												2	Operaciones
								X	X			4	Operaciones
X			X			X						5	Operaciones
X	X				X	X						5	Operaciones
X				X		X	X	X	X	X		6	SAC
X				X	X	X	X	X	X	X		10	SAC
X						X						3	Operaciones
X						X	X					8	SAC
X	X				X	X		X	X			7	Área de Mercadeo
												2	Área de Mercadeo
	X						X					5	Operaciones
					X		X					3	Operaciones
X			X	X	X	X	X	X	X	X		12	SAC

TABLA 20. MATRIZ DE IMPACTO DE LAS SOLUCIONES PLANTEADAS					
IMPACTO	COMPLEJIDAD	PRIORIDAD	SOLUCIONES PROPUESTAS	No. de coincidencias	Área a Cargo
Alto	Bajo	1	Contrato: Acordar en el contrato de servicio de los Operadores Logísticos, los KPI's requeridos para la medición del servicio a tomar, penalidades a aplicar, rangos aceptables y acciones para cada rango de resultados.	4	Operaciones
Alto	Bajo	1	Contrato: En el modelo a plantear a los Operadores Logísticos se debe dejar claro lo que se espera del transportador en el momento de la entrega. Desde su presentación personal hasta el modo de despedirse de las consultoras estandarizando todas las posibles circunstancias que se puedan presentar en la entrega.	3	Operaciones
Alto	Bajo	1	Estandarización de Proceso: Revisar los actuales procedimientos y tiempos de alistamiento y cargue de pedidos así como el procedimiento de despacho de los vehículos para optimizar su cargue	3	Operaciones
Alto	Bajo	1	Política de Entrega de Pedidos: Comunicar la promesa real de entrega de acuerdo al día de envío del pedido	7	Área de Mercadeo
Alto	Medio	2	Contrato: Revisar con los operadores logísticos de transporte de acuerdo a la frecuencia de entrega y número de entregas por ruta la reclasificación del fletillo a ruta normal.	1	Operaciones
Alto	Medio	2	Política de Servicio: Estandarización de procesos de reporte, gestión y solución de novedades	6	SAC
Alto	Alto	3	Documentación Despacho: Aviso de despacho	6	Operaciones
Alto	Alto	3	Política de Entrega de Pedidos: Entrega inventariada por parte del transportador	5	Operaciones
Alto	Alto	3	Política de Entrega de Pedidos: Establecer y comunicar condiciones especiales de entrega para veredas/poblaciones lejanas o de difícil acceso. Zonificación de los pedidos.	5	Operaciones
Alto	Alto	3	Política de Servicio: Centro de monitoreo de pedidos que se encarga de recibir, gestionar y comunicar estatus y novedades presentadas en el sistema de procesamiento, despacho y entrega de pedidos.	10	SAC
Alto	Alto	3	Tecnología: Acelerar el proceso de chequeo de armado de pedidos: mediante el uso de códigos de barras en SKU's relevantes (evaluar el costo vs. Tiempo ahorrado)	5	Operaciones
Alto	Alto	3	Tecnología: Estandarización y unificación de información requerida tanto por el transportador como por Belcorp para sumar esfuerzos en la trazabilidad de los pedidos	3	Operaciones
Alto	Alto	3	Tecnología: Implementación de tracking del pedido en tiempo real y para cada proceso de la red de valor, seguimiento de entrega última milla, detección de novedades	12	SAC
Medio	Bajo	4	Actualización de datos: Corrección y actualización de direcciones	2	Área de Mercadeo
Medio	Bajo	4	Documentación Despacho: Aplicar check list para el procedimiento de cargue y entrega de mercancías en el que se incluyan todos los documentos a entregar al transportador para completar la entrega de pedidos.	2	Operaciones
Medio	Bajo	4	Estandarización de Procesos: Estandarizar procedimientos de cargue para cross docking y descargue de vehículos de entrega provenientes desde Belcorp	2	Operaciones
Medio	Bajo	4	Política de Despacho de Pedidos: Montar una ventana horaria de recibo desde Belcorp y de entrega hacia reparto. Detección de variaciones en los tiempos establecidos	4	Operaciones
Medio	Medio	5	Capacitación: Capacitación a las consultoras sobre recibo de pedidos.	3	Capacitación
Medio	Medio	5	Contrato: Estandarizar, acordar con los transportadores, fijar y comunicar tiempos de cargue y trayecto por día de la semana, por vehículo, por ruta y comunicarlo a Gerentes de Ventas y Consultoras.	6	Operaciones
Medio	Medio	5	Contrato: KPI's para medición en la operación de Cross Docking de los vehículos, cajas y pedidos cargados por día de campaña, por hora del día con el fin de hacer reingeniería y programar mejor su personal y actividades.	3	Operaciones
Medio	Medio	5	Contrato: Realizar acuerdos con los operadores logísticos de transporte el escalonamiento de tarifas por % de utilización del vehículo	2	Operaciones
Medio	Alto	6	Control: Revisar los costos mensuales de pago de fletillos y compararlos con el costo de pago de pequeñas bodegas de almacenamiento y su administración en poblaciones cercanas para entrega de pedidos de forma tal que las consultoras puedan recoger sus pedidos en estos sitios.	1	Operaciones
Medio	Alto	6	Política de Servicio: Enviar digitalmente la factura generada para revisión por parte de la consultora así ella tiene oportunidad de revisarla y si tiene alguna inconsistencia notificar por medio de SAC	3	Operaciones
Medio	Alto	6	Política de Entrega de Pedido: Aviso de recibo de pedido así la consultora tendrá la oportunidad de revisar el pedido que finalmente le llegará y corregir a tiempo si el pedido presenta algún error	8	SAC
Bajo	Bajo	7	Contrato: Medir estatus actual y establecer a partir de ésta medición un programa de incentivos en la plataforma cross docking para llegar a los tiempos deseados	2	Operaciones
Bajo	Alto	9	Política Despacho de Pedidos: Analizar con el área comercial si es factible consolidar pedidos y hasta qué punto se puede esperar de un día a otro el despacho de un pedido cuando la capacidad de cargue de un vehículo no se haya completado al menos al 90%	2	Área de Mercadeo

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Logística
2	TÍTULO DEL PROYECTO	ALTERNATIVAS PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE OPERADORES LOGÍSTICOS EN LA ENTREGA DE PEDIDOS DE BELCORP
3	AUTOR(es)	Delgado Segura Adriana Marcela Forero Hernández Natalia Milena Montaño Cotes Sonia Marina
4	AÑO Y MES	Junio de 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Navarro López Héctor
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Belcorp es una compañía de venta directa de productos cosméticos por catálogo. Cuenta con 3 grandes marcas, cada una de ellas dirigida a un público en específico buscando cubrir la totalidad del mercado. A lo largo del proceso de cumplimiento de expectativas de servicio al cliente, se ha identificado que existen ciertas falencias en el proceso de entrega de pedidos, situación que genera inconformidades tanto a nivel de la cadena de valor como la red de valor.</p> <p>En el contexto de esta investigación aplicada, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al proceso de entrega de pedidos, y posteriormente y basados tanto en la información suministrada por la misma, se realizó la formulación de los posibles escenarios o alternativas que pudiesen ser aplicadas para el mejoramiento de la problemática. Estas son soluciones reales, aplicables al proceso de entrega de pedidos de la empresa, y permite realizar un cubrimiento desde aspectos primarios hasta alternativas en el mejoramiento de sistemas informáticos y desarrollo de nuevas estrategias de soporte y seguimiento de pedidos.</p> <p>ABSTRACT</p> <p>Belcorp is a direct seller of cosmetics by catalog. It has 3 major brands, each targeting a specific audience looking to fill the entire market.</p> <p>Throughout the process of meeting customer service expectations, we have identified that there are certain shortcomings in the process of delivery of orders, which creates disagreements at the level of the value chain and value network.</p> <p>In the context of fundamental research, diagnosis was made of the company's current situation with respect to the order fulfillment process, and, subsequently, based on both the information provided by it, was made the formulation of possible scenarios or alternatives that could be applied to improve the problem. These are real solutions, applicable to the order fulfillment process of the company, and allows coverage from an alternative primary aspects to improving systems and developing new strategies and tracking support.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Proceso de Entrega de Pedidos Servicio de Clase Mundial Trazabilidad de Pedidos Indicadores de Servicio al Cliente Cadena y Red de Valor
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Cosméticos
9	TIPO DE ESTUDIO	Investigación Aplicada
10	OBJETIVO GENERAL	Definir alternativas para el planteamiento de un modelo integral de gestión de entregas de pedidos que genere ventajas competitivas para Belcorp.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Diagnosticar adecuadamente el problema actual de entrega de pedidos, para determinar los impactos que tiene en la imagen, ventas, servicio y costos de Belcorp.</p> <p>Evaluar mejores prácticas en el medio, que permitan plantear alternativas de solución al problema planteado.</p> <p>Definir indicadores de Servicio, costo y oportunidad que permitan medir la gestión de entrega de pedidos en Belcorp.</p> <p>Definir los parámetros de contratación de acuerdo a la promesa de valor de Belcorp con sus clientes, que garanticen una ventaja competitiva y de una entrega de Clase Mundial.</p>
12	RESUMEN GENERAL	<p>Con la necesidad manifiesta de Belcorp de llegar a ser una Empresa de Clase Mundial y encontrando que el proceso de entrega de la compañía presentaba oportunidades importantes, se realiza el diagnóstico a éste procesos obteniendo como principales hallazgos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El actual sistema de manejo de novedades no cuenta con el alcance total y en tiempo real de lo que consultoras, gerentes de zona, transportadores, SAC y Operaciones requieren para contar y brindar una eficaz gestión de novedades. • Inexistencia de proceso integrado de confirmación de pedidos, despachos, entregas y recibo de los pedidos o mercancía. • No hay indicadores de gestión integrados entre Belcorp y sus Operadores Logísticos de Transporte • Oportunidades en negociación de tarifas de flete de entrega de pedidos incluyendo reevaluar los actuales "fletillos" en cuanto a rutas, frecuencias y valores cobrados. • Insatisfacción del servicio de entrega por parte de consultoras y gerentes de zona. • Incumplimiento en la promesa de entrega. <p>Ante lo encontrado en la fase de diagnóstico, se proponen diferentes alternativas de solución, que a su vez también plantean diferentes impactos dentro de lo que se pretende lograr. Entre las alternativas que presentan mayor impacto se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer un contrato de prestación de servicio de transporte claro especificando todos los acuerdos a cumplir por parte de los operadores logísticos de transporte así como responsabilidades de Belcorp, pólizas a contratar, indicadores a contratar, tarifas, vigencias. • Revisión y ajuste de procesos actuales de cargue y despacho de vehículos • Revisión y negociación de "fletillo" e implantación del costeo ABC para todos los fletes pagados para así conocer el costo real de pedido/caja transportada por zona, por ciudad, por gerente de zona. • Implementación de sistema integrado de avisos de recibo de pedido, facturación, despacho, novedades, entrega y recibo de pedidos. • Centro de Monitoreo de Pedidos. Con ésta alternativa se pretende integrar todo el sistema de información de la entrega de pedidos en cada uno de las etapas de la red de valor del proceso de entregas de la Compañía • Trazabilidad de pedidos. Integrado en el punto anterior pero es importante separarlo para que además de la creación del centro se realice la validación sobre el mejor sistema o el que mejor aplique a las necesidades de Belcorp para hacer el seguimiento a sus pedidos. <p>Con los hallazgos y las alternativas mencionadas se aporta a la solución de los actuales problemas presentados y se solucionan pequeños problemas hoy que se pueden hacer mas grandes en el futuro cercano.</p>

13	CONCLUSIONES.	<p>Belcorp, básicamente resumidos en la falta de un sistema integrado de seguimiento lo que le impide realizar una adecuada gestión de pedidos y de novedades. Además de ésta oportunidad, la presente investigación aplicada detectó otras posibles mejoras al proceso que permitirían impulsar el servicio de La Empresa hacia el servicio de clase mundial el cual es uno de sus objetivos estratégicos para el corto plazo.</p> <p>La propuesta presenta diferentes alternativas de mejora que son perfectamente viables bajo las actuales condiciones del negocio, resaltando que es muy importante formalizar las actividades y procesos relacionados con los Operadores Logísticos de transporte y las actividades internas dentro de la red de valor de La Compañía. Esta formalización implica un desarrollo de los actuales operadores presentándose Belcorp como un aliado estratégico que respalde su evolución y fortalecimiento con beneficio mutuo dado el acelerado crecimiento de La Empresa para lo que se requieren estructuras más robustas de operación.</p> <p>Para Belcorp es claro que la ventaja competitiva clave está en el servicio que se vuelve un factor diferenciador frente a la competencia en el momento de la decisión de compra.</p> <p>La aplicación de las alternativas propuestas generan inversiones y gastos pero finalmente éstas se verán respaldadas con un crecimiento sostenido del negocio obviamente implicando mayores ventas.</p> <p>Se plantean entonces propuestas de mejora que implican cambios en el modelo actual de Belcorp en cuanto a la entrega de pedidos buscando alinear las propuestas con el objetivo de la compañía que es convertirse en una empresa que brinde un servicio de clase mundial incorporando nuevas tecnologías y estrategias que le permitan lograrlo.</p>
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>Bibliografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. COOPER M. Bisby (2007). Administración y Logística en la Cadena de Suministro. 2da. Edición. Ciudad de México: McGraw Hill. - CEMA – MADE. "Gestión de Operaciones". Universidad del CEMA, Buenos Aires, 2009. Presentación. - DANA, Grupo de Gestión de Motores y Fluidos. Manual para el Desarrollo de Proveedores. DANA, 1999. - LATIN AMERICA LOGISTICS CENTER. "El Despacho", Esperanza Bedoya. Bogotá D.C, 2003. Presentación. - MIRA, Jaime. SOLER, David (2010). Manual Práctico para la Gestión Integral del Transporte de Mercancías. Barcelona: Marge Books. - PÉREZ, Gabriel. Telemática: un nuevo escenario para el transporte automotor. Unidad de Transporte División de Recursos Naturales e Infraestructura. Santiago de Chile: Naciones Unidas. 2001 - PRICE WaterHouse Coopers. Pilot – Manual de Consulta Gestión de Pedidos y Distribución. P 1 – 17 - URZELAI INZA, Aitor (2008). Manual Básico de Logística Integral. 1ra. Edición. Madrid: Diaz de Santos. <p>Cibergrafía:</p> <p>VILLA TUN, Julia Lizette. 09 de Febrero de 2012, Administración de la Cadena de Distribución y de Suministro. Internet: (http://www.slideshare.net/puruxona/administracion-de-la-cadena-de-distribucion-y-suministro)</p> <p>Cibergrafía:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CROMBRUGGHE, de André. LE COQ, Grégory. "Guía para el desarrollo de Proveedores". Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Agroindustrial. Internet: (http://www.unido.org/fileadmin/import/9605_GuaparelDesarrollodeProveedores.pdf) - IDN Empresario. Desarrollo de Proveedores para potenciar el Valor de la Cadena de Suministros. Internet: (http://www.idnempresario.com/desarrollo-de-proveedores/) - AECOC. "El proceso de Pedidos". Internet: (http://sede.aecoc.es/web/ecr.nsf/0/FE1339684C93A64FC12568E70030B2E8?OpenDocument) - Sistemas de Procesamiento de Pedidos. Internet: (http://translate.google.com.co/translate?hl=es&langpair=enles&u=http://smallbusiness.chron.com/definicion-order-processing-systems-3197.html) - Empresas de Clase Mundial. Internet: (http://html.rincondelvago.com/empresa-a-nivel-mundial.html) - Cadena de Valor. Internet: (http://definicion.de/cadena-de-valor/) - Servicio Postventa. Internet: (http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-post-venta.php) - Cross Docking. Internet: (http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/cross-docking/)

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA