



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Mejora en la gestión de reclamos mediante el análisis de
responsabilidad por subáreas logísticas en la empresa
Transportes 77 S.A.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Fabián Alfredo Herrera Capillo

Revisor(es):
Mgtr. Renzo Eduardo García Farfán

Piura, febrero de 2025



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Fabián Alfredo Herrera Capillo, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 71653853, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Mejora en la gestión de reclamos mediante el análisis de responsabilidad por subáreas logísticas en la empresa Transportes 77 S.A.”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Renzo Eduardo García Farfán, identificado con DNI: 72859303

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 10/02/2025.

.....
Firma del autor¹

.....
Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

A mis padres y hermano por estar en cada momento de la vida, gracias a ellos puedo tener logros tanto profesionales como personales.

Dedicatoria





Agradecimientos

A mis padres y hermano.

Resumen

Transportes 77, es una empresa dedicada al transporte de carga pesada que pertenece al grupo AB InBev, encargada de la distribución de los productos de Backus y Johnston en el territorio peruano. En consecuencia, Transportes 77 ostenta una destacada participación del 98,6 % en el mercado de transporte de cerveza envasada en el país.

El siguiente informe tiene como principal propósito presentar el plan de acción de la empresa de Transportes 77, para centralizar los problemas recurrentes en temas de la calidad del servicio al momento de las entregas del producto por parte del área de distribución.

Con el fin de mejorar en el servicio de calidad que se brinda como compañía, una de las principales acciones fue, entender al cliente mediante el análisis que fue recopilado de una encuesta que se tiene al finalizar cada atención.

Por otro lado, se han propuesto planes para blindar la relación cliente-empresa, donde el área de distribución tiene un papel muy importante por ser una de las últimas partes del proceso comercial con el cliente. El siguiente informe va enfocado a detectar los principales problemas que están dentro y fuera del campo de distribución.

Finalmente, el autor propuso todo esto con la finalidad de detectar las oportunidades de cada subárea logística involucrada en el proceso comercial para así estar en un mismo objetivo operacional.

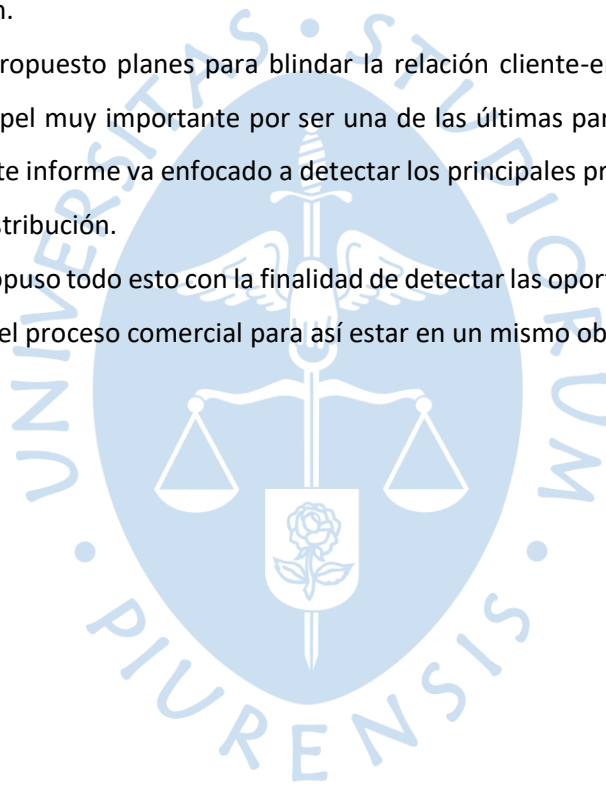


Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Aspectos generales	10
1.1 Descripción de la empresa.....	10
1.1.1 Ubicación	10
1.1.2 Actividad.....	10
1.1.3 Misión y visión de la empresa.....	11
1.1.4 Organigrama	11
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	11
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	12
1.2.2 Propósito del puesto.....	12
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	12
1.2.4 Resultados concretos logrados	13
Capítulo 2. Fundamentación	14
2.1 Conceptualizaciones.....	14
2.1.1 Outsourcing	14
2.1.2 Tipos de outsourcing	14
2.1.3 Ventajas y desafíos de outsourcing	16
2.1.4 Concepto de SRM (supplier relationship management) y su importancia	16
2.1.5 Comunicación efectiva con proveedores.....	17
2.1.6 Importancia de la relación con proveedores y su impacto en la atención al cliente.....	17
2.1.7 Mejores prácticas para minimizar errores y mejorar la gestión de pedidos	18
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	18
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias	20
3.1 Aportes	20
3.2 Desarrollo de experiencias	21
Conclusiones	22
Recomendaciones	23
Lista de abreviaturas	24
Referencias.....	25
Anexos.....	27
Anexo A. Encuesta BEES	28
Anexo B. <i>Power BI Rate My Delivery – Semanal</i>	29
Anexo C. <i>Power BI Rate My Delivery - Mensual</i>	30
Anexo D. <i>Power BI Rating por CD – División Centros</i>	31

Anexo E. Galería de rutinas y seguimiento de rutas32
Anexo F. Data de Encuestas Bees33



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de la empresa transportes 77 S.A.11



Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional detallará lo que fue el trabajo de una mejora en la calidad de servicio en la parte de distribución de la empresa Transportes 77; para aplicar estas mejoras y obtener los resultados el autor usó de primera mano los conocimientos obtenidos a lo largo de su vida universitaria y la experiencia adquirida laboralmente, complementadas con visiones que fue adquiriendo a lo largo de su trayectoria como profesional en el área logística de distribución para una empresa del rubro de consumo masivo.

En el primer capítulo se brinda datos básicos de la empresa en la que el autor laboró. Asimismo, se detalla las principales funciones que desempeñó.

En el capítulo dos se expone el marco de referencia necesario para ver el plan de mejora utilizado respecto al problema; además se describen las principales acciones que se pusieron en marcha para visualizar estas mejoras.

En el capítulo tres se informa sobre los aportes que el autor dejó al área de logística de distribución.

Finalmente, tras haber presentado los tres capítulos, se brindan conclusiones y recomendaciones.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Transportes 77, es una empresa peruana dedicada al transporte terrestre, principalmente enfocada en la logística de distribución de productos para una compañía de consumo masivo. La empresa ofrece dos servicios principales de transporte:

- Transporte 1: se encarga de trasladar los productos desde las plantas de producción hasta los centros de distribución.
- Transporte 2: se ocupa de la distribución del portafolio de productos desde los centros de distribución hasta el cliente final.

Fundada en 1980, Transportes 77 forma parte del Grupo AB InBev y fue creada para establecer una cadena de distribución más directa y eficiente para su portafolio de productos.

1.1.1 Ubicación

Transportes 77 en Perú cuenta con su centro administrativo y de control en la Av. Nicolás Ayllón N.º 3820, Lima. Además, la empresa está presente en cada centro de distribución del país con un encargado responsable de liderar los objetivos propuestos. En este estudio, el autor se enfocará en los centros de distribución de Chimbote y Huaraz.

1.1.2 Actividad

La actividad comienza con el traslado de los productos terminados hacia los clientes previamente programados, considerando diversos factores influyentes, en especial la calidad del servicio, que será objeto de análisis en el presente informe. Cabe señalar que, dentro del centro de distribución, existen diversas áreas que deben estar perfectamente conectadas para alcanzar el objetivo final: entregar el producto de manera completa y puntual. Estas áreas incluyen almacén, distribución y administración.

El proceso inicia con una planificación realizada el día anterior, en la que se dispone de la información de los clientes prospectados por los vendedores y del calendario de atención. Esta información permite planificar y agrupar a los clientes según la cantidad de producto requerido, teniendo en cuenta aspectos como capacidades, seguridad, condiciones mecánicas, zonas geográficas, ventanas de atención solicitadas y prioridades. Todo esto se coordina con el encargado de distribución para evaluar los requerimientos de flota y personal.

Finalmente, el día de la entrega se cuenta con la planificación establecida y la flota abastecida por el área de almacén con los productos listos para ser distribuidos. El personal de primera línea está al tanto de los factores críticos que deben gestionar y de los objetivos a cumplir, los cuales se revisan junto con el responsable antes de iniciar la salida.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

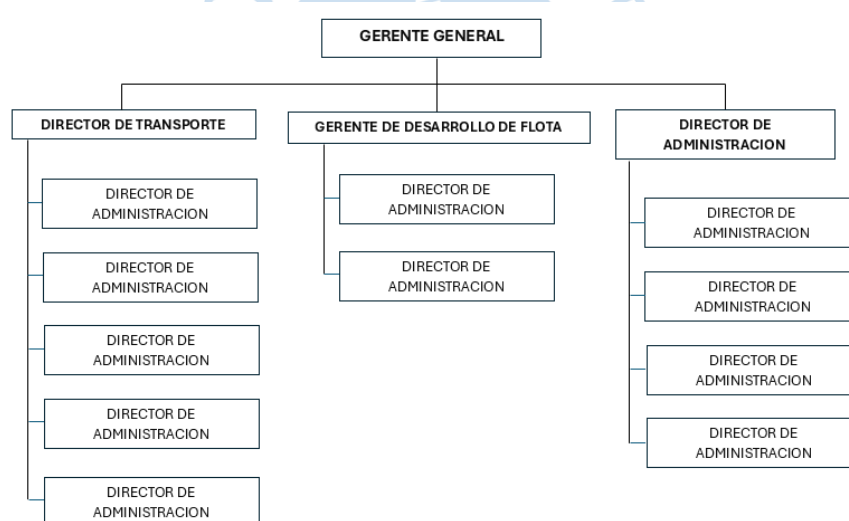
Vera et al. (2023), incide en la posición de liderazgo a nivel nacional que Transportes 77 tiene actualmente en distribución, se ha desarrollado la visión que se presenta a continuación: “Mejorar la seguridad de su flota, gestionar sus operaciones en tiempo real, garantizar la seguridad en la conducción y el bienestar de sus conductores, y disponer de información telemétrica para una mejor gestión del mantenimiento de la flota” (Vera et al., 2023).

Mientras que, la misión que se propone para la empresa es la siguiente, la cual está vigente en el periodo 2016-2026: Diseñar un sistema de distribución que permita atender a los clientes y ser competitiva en el mercado.

1.1.4 Organigrama

Figura 1

Organigrama de la Empresa Transportes 77 S.A.



Nota. Recopilada de la tesis *Business consulting* de la empresa Transportes 77 S.A. por Vera et al. (2023).

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

Inicialmente, la trayectoria en esta empresa empieza como asistente de distribución en el CD Trujillo, inicio en el cual se tuvo como principales funciones realizar el tracking de las unidades en ruta y el cumplimiento de entregas, asimismo liderar al personal a cargo con rutinas diarias, trasladando la importancia de indicadores, procesos y objetivos que cumplir a diario al *frontline*; asimismo en constantes coordinaciones con la fuerza de ventas, principales clientes, proveedores, áreas internas y equipos de modulación para la constante mejora de la operatividad. Posteriormente, se afrontó liderar la operación como supervisor en el centro de distribución Chimbote y Huaraz, donde se tuvo como

principales funciones lidiar con las empresas terceras, asimismo proyectar iniciativas de ahorro y manejo de CAPEX (*Capital Expenditures*), manejar los principales indicadores y tener planes de acciones constantes para asegurar la operatividad de manera efectiva.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Como encargado de distribución se tenían las siguientes funciones:

- Coordinar visitas al mercado para evaluar planes de acción relacionados a nivel de servicio.
- Coordinar la planificación de rutas según requerimientos del mercado.
- Capacitar a la totalidad del personal *frontline*.
- Establecer planes de acción para estabilidad del empresario de transportes.
- Gestionar mejoras en procesos administrativos y operativos.
- Brindar iniciativas para mejoras constantes del servicio y estabilidad de indicadores.
- Liderar propuestas con el equipo horizontal comercial.
- Supervisar el cumplimiento de los procedimientos básicos de seguridad y calidad de servicio.

1.2.2 Propósito del puesto

El propósito principal del cargo, es asegurar la logística de entregas proyectada por la demanda ofrecida, asimismo asegurando los estándares de calidad que respalda a la empresa, todo esto encadenado con la estabilización de los principales indicadores de gestión, servicio y seguridad.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

Este informe está enfocado en el rating de calidad del servicio de las entregas, donde es el personal *frontline*, uno de los elementos claves, ya que al ser la última parte de todo el proceso de la cadena de distribución, es quién interactúa con el consumidor final; lo que posteriormente se ve reflejado en una encuesta, donde el cliente califica al servicio post atención, pero que finalmente dicha calificación tiene muchas aristas a analizar para focalizar las oportunidades claves del servicio brindado.

Muchas veces, el problema no solo ha tenido que ver con temas del *frontline*, ya sean temas de comportamiento y/o trato hacia el cliente, sino tal vez temas a nivel compañía, ya sean por presentación y/o estado del producto, relacionadas a la fuerza de ventas, diferentes temas fuera del campo de distribución.

Por eso, en este informe se explica el grado de importancia de profundizar el comentario final del cliente recopilado en cada encuesta para desglosar y entender el motivo de cada rating por cliente, para finalmente tener las oportunidades de mejora más concretas y con responsables inmediatos, todo esto con la finalidad principal de levantar los indicadores de servicio y gestión.

1.2.4 **Resultados concretos logrados**

Después de la información utilizada para el análisis profundo se obtuvieron ciertos cambios:

- Mayor involucramiento de todas las áreas internas de la parte logística con el tema de servicio al cliente (almacén y administración). Revisión de casos críticos por semana, con determinación de áreas responsables inmediatas.
- Acceso a una visual más exacta de responsables en cada parte del proceso comercial y logístico para acceder a una relación más saludable con el cliente.
- Manejo de tiempos óptimos en cuanto a solución de reclamos, mediante el seguimiento diario de la información y la evolución del rating en cuanto al servicio brindado.
- Enfoque en clientes con críticas recurrentes, iniciativa de acciones para mejorar y revertir la perspectiva del cliente.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Conceptualizaciones

2.1.1 *Outsourcing*

Rothery y Roberson (1996) definen este acto como el proceso de externalizar una función que anteriormente se realizaba internamente en la organización. Esto conlleva la delegación de la planificación, gestión y desarrollo de dicha actividad a una entidad externa e independiente.

Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina (2006) plantean una definición completa de outsourcing que integra enfoques previos, describiéndolo como una decisión estratégica en la que se opta por externalizar actividades no esenciales o procesos de negocio necesarios para producir bienes o brindar servicios. Esta externalización se realiza mediante contratos con empresas especializadas y de alta capacidad, que asumen dichas actividades o procesos, con el propósito de fortalecer la ventaja competitiva de la empresa contratante (Espino-Rodríguez y Padrón-Robaina, 2006).

2.1.2 *Tipos de outsourcing*

En la Revista Cultural del Ateneo de Cádiz el autor Antonio Hidalgo (2019), en su artículo nominado, El Outsourcing como Estrategia Competitiva de La Empresa, señala una clasificación según la ubicación de la empresa contratada o según el nivel de profundización en los procesos de negocio externalizados.

Según la ubicación de la empresa contratada, existen distintos tipos, entre los que más destacan:

a. Offshore outsourcing (subcontratación internacional)

Dossani y Kenney (2007) mencionaron que la globalización ha cambiado significativamente la forma en que se gestionan los negocios, promoviendo la externalización de servicios desde naciones desarrolladas hacia países en desarrollo. Un número creciente de empresas recurre al offshore outsourcing, o subcontratación internacional, como estrategia para competir en el ámbito global, lo cual se percibe como una etapa emergente dentro del proceso de globalización (Dossani y Kenney, 2007).

b. Nearshore outsourcing y onshore outsourcing

El nearshore outsourcing, o nearshoring, consiste en delegar servicios a compañías ubicadas en países vecinos, destacándose por ventajas como la cercanía geográfica, la coincidencia en usos horarios, la afinidad cultural, la reducción de costos, las similitudes lingüísticas y la alineación en términos políticos o económicos. En contraste, el onshore outsourcing, también denominado outsourcing doméstico, se refiere a la contratación de servicios ofrecidos por empresas dentro del propio país.

Según el nivel de profundización en los procesos de negocio externalizados, se distinguen los siguientes tipos de outsourcing:

c. Business process outsourcing (BPO)

Sieber (2006) define el BPO (Business Process Outsourcing) como la delegación de todos aquellos procesos no estratégicos (*non-core*), que incluyen tanto actividades operativas como funciones tecnológicas. Para implementarlo, es necesario realizar un análisis exhaustivo que permita identificar qué procesos son aptos para ser externalizados, decisión que estará alineada con la estrategia empresarial de cada organización.

La principal distinción entre el *outsourcing* y el BPO radica en su alcance: mientras que el primero implica la externalización de una o varias actividades específicas, no necesariamente tecnológicas, a una empresa especializada, el BPO abarca la transferencia total de los procesos no esenciales. Este enfoque busca que la organización concentre todos sus esfuerzos en sus actividades principales, las que determinan su propósito y ventaja competitiva.

Por último, se enfatiza que un proyecto de BPO debe ser cuidadosamente diseñado en conjunto con el proveedor tecnológico, estableciendo un contrato que garantice niveles de servicio adecuados y permita la flexibilidad necesaria para adaptarse a cambios o nuevas necesidades (Sieber, 2006)

d. Business transformation outsourcing (BTO)

José Ramón y Sáenz (2002), definieron este tipo de programa de transformación empresarial, la cual busca modificar profundamente el funcionamiento de una organización para alcanzar mejoras inmediatas y sostenibles en su gestión. Este enfoque está diseñado para implementar estrategias en plazos acelerados, lo que genera tanto oportunidades como riesgos significativos. Entre sus objetivos destacan el aumento del valor de las acciones, la mejora de la posición competitiva en el mercado y el incremento del rendimiento sobre el capital invertido. Para lograrlo, el programa requiere un compromiso activo de la alta dirección, tanto en la toma de decisiones iniciales como a lo largo del proceso, asegurando que los cambios organizacionales cuenten con el apoyo necesario.

La implementación de este tipo de programas se basa en la personalización y la innovación. Cada caso demanda un contrato hecho a medida que fomente la creatividad y asegure la inversión necesaria para cubrir los costos de manera eficiente. Además, es crucial involucrar a los socios comerciales, vinculándolos a los objetivos estratégicos mediante acuerdos que compartan riesgos y beneficios. Las alianzas generadas por estos programas pueden adoptar diversas formas, como la creación de empresas conjuntas o *joint ventures*, que integren equipos responsables de transformar procesos críticos. Este enfoque integral combina rapidez, flexibilidad y colaboración para lograr cambios sostenibles que impulsen el rendimiento empresarial (Ramón y Sáenz, 2002).

2.1.3 Ventajas y desafíos de outsourcing

El outsourcing se ha consolidado como una estrategia administrativa mediante la cual las empresas pueden delegar una o varias áreas a un proveedor externo. Esto permite al contratante enfocar sus recursos en su actividad principal, facilitando tanto el ahorro como el crecimiento empresarial (Almanza y Archundia, 2015).

A través de la técnica de subcontratación, también conocida como outsourcing, las empresas han logrado desvincularse de diversas obligaciones patronales, lo que les ha permitido reducir significativamente sus costos operativos. Este ahorro en los gastos laborales y administrativos puede ser redirigido hacia áreas clave de la empresa, como mejoras en la infraestructura, el desarrollo de productos, o la optimización de los procesos de producción. Al destinar esos recursos a la mejora continua, las organizaciones pueden lograr un aumento en la eficiencia y competitividad (Almanza y Archundia, 2015).

Además, el uso de esta práctica ofrece la ventaja de permitir a las empresas concentrarse en su actividad principal, lo que facilita un enfoque más estratégico en temas empresariales clave como la innovación, el marketing o la expansión. De esta forma, los recursos humanos y financieros que antes se destinaban a tareas secundarias o no estratégicas pueden ahora invertirse en fortalecer el núcleo del negocio (Almanza y Archundia, 2015).

Otro de los grandes beneficios del outsourcing es que las empresas pueden acceder a un talento altamente especializado y de clase mundial, algo que muchas veces es difícil de lograr internamente debido a limitaciones de recursos o de capacidad de contratación. Los proveedores externos suelen contar con equipos altamente capacitados, lo que permite a las empresas obtener un nivel de desempeño superior al de sus empleados permanentes, quienes pueden no tener la misma especialización o experiencia en áreas específicas. Esta mejora en el desempeño puede traducirse en una mayor calidad en los productos o servicios, así como en una mayor eficiencia en la ejecución de tareas y proyectos (Almanza y Archundia, 2015).

En resumen, el outsourcing no solo ayuda a reducir costos, sino que también proporciona a las empresas la oportunidad de concentrarse en sus competencias centrales, acceder a talento especializado y optimizar recursos para impulsar el crecimiento y la competitividad en un mercado cada vez más globalizado.

2.1.4 Concepto de SRM (supplier relationship management) y su importancia

Según Mendoza (2011), el SRM se basa en los principios administrativos del CRM, pero está orientado hacia el correcto gerenciamiento de las relaciones con el proveedor. Este enfoque busca identificar qué requiere el proveedor por parte de la empresa productora para, de esta manera, facilitar y dinamizar su operación, beneficiando a ambas partes. Un caso claro del desarrollo del SRM ocurre cuando una empresa manufacturera logra comunicar con suficiente antelación a su proveedor

los insumos requeridos, las fechas de entrega y las características específicas de los mismos. De esta forma, se logra que el flujo de mercancías se maneje bajo los criterios del Justo a Tiempo (JIT), eliminando los elevados niveles de inventarios y optimizando el uso de los recursos físicos y monetarios. (Mendoza, 2011).

2.1.5 Comunicación efectiva con proveedores

Según los autores de *¡Comunícate!*, "el único mensaje que tiene valor es aquel que se comprende, sin importar si coincide con lo que originalmente se quería comunicar" (Verderber, Verderber y Sellnow, 2015). Para alcanzar una comunicación efectiva, no solo es necesario entender el proceso comunicativo de manera integral, sino también establecer métodos que aseguren que el mensaje llegue correctamente al receptor. Además, es fundamental contar con un mecanismo de retroalimentación que nos permita verificar si el mensaje ha sido comprendido como se esperaba. Este aspecto es esencial en la estrategia comunicacional, ya que garantizar la efectividad en la transmisión del mensaje, considerando tanto los elementos de integración como de interacción, es clave para construir una visión compartida. Esta visión común orienta a todos los involucrados hacia metas comunes, tanto a nivel organizacional como personal (Moreno Espinoza, 2009)

Por otro lado, Rodríguez (2005, p. 63) afirma que "como todo sistema social, una organización se crea a través de la comunicación". En efecto, todas las organizaciones requieren un sistema de comunicación eficiente. No obstante, de manera tradicional, se suele confundir comunicación con simplemente transmitir información.

2.1.6 Importancia de la relación con proveedores y su impacto en la atención al cliente

Una de las estrategias más usadas por la organización de hoy en día para mantener la fidelidad de sus clientes, es la de Customer Relationship Management (CRM), en donde se combinan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), con los demás recursos de la empresa (Humanos, Financieros, Infraestructura etc.), con el fin de mantener una elevada satisfacción del cliente, desde el diseño, producción, venta y postventa de un producto o servicio. Sin embargo, como describe el autor Antolinez (2015), en numerosas organizaciones, el CRM es utilizado de manera inadecuada, limitándose a ser una herramienta de eficiencia interna sin considerar las necesidades del cliente. En este contexto, es responsabilidad de la dirección otorgar la relevancia necesaria al CRM y a las fases de su estrategia. Es crucial comprender que el CRM trasciende la implementación de un software, ya que debe integrarse en todas las áreas vinculadas con la interacción con los clientes. Para subsanar este enfoque equivocado, es fundamental adoptar las fases de la estrategia de negocio del CRM como políticas organizacionales. Esto permitirá no solo incrementar la base de clientes, sino también fomentar la fidelidad hacia la marca, convirtiendo a los clientes en el recurso más valioso de la empresa. Con una buena implementación del sistema CRM las empresas deben ser capaces de anticiparse a lo que desea el cliente, sin llegar al grado de acosarlo y perderlo (Antolinez, 2015)

Actualmente la CRM y las tecnologías han permitido a las empresas realizar en forma rápida y eficiente estudios de mercadeo sobre las necesidades de la comunidad (clientes potenciales) y así diseñar el producto a satisfacción del cliente. Estos estudios sirven para dar prioridad o descartar cualquier decisión y enfocarse en lo conveniente para la empresa (Antolínez, 2015).

El éxito empresarial no necesariamente es por el mejor producto que ofrecen, sino por los mejores clientes que logren tener y mantener; esto se logra a través de la implementación de la estrategia de la CRM en la empresa (Antolínez, 2015).

2.1.7 Mejores prácticas para minimizar errores y mejorar la gestión de pedidos

Ikatrinasari (2020) recomiendan mejorar la relación con el cliente con resultados de la medición del desempeño utilizando cuatro criterios los cuales son: 1) Criterio de confiabilidad: cumplimiento de pedidos, 2) Criterio de capacidad de respuesta: tiempo del ciclo de cumplimiento de pedidos, 3) Criterio de costo: costo de los bienes vendidos, y 4) Criterio de activos: tiempo de ciclo efectivo.

De acuerdo con APICS (2017) las mejores prácticas a evaluar son el grado de madurez basado en el modelo de referencia de operación de la cadena de suministro (SCOR) para determinar métricas de desempeño como planificar, obtener, fabricar, entregar, devolver y habilitar, y sus atributos de desempeño, es decir, confiabilidad, capacidad de respuesta, agilidad, costos y eficiencia de administración de activos (APICS, 2017).

Arone y Ganoza (2020) emplearon el modelo SCOR para analizar y gestionar la cadena de suministro de una empresa de transporte, utilizando los resultados del modelo para proponer recomendaciones que contribuyeran a mejorar su competitividad. Por su parte, Buitrago et al. (2021) identificaron deficiencias en los procesos de una compañía, desde la logística de aprovisionamiento de materias primas hasta la entrega final del producto al cliente. Basándose en estos hallazgos, desarrollaron una estrategia para ajustar los procesos, con el fin de organizar, optimizar y asegurar una gestión eficaz en la adquisición y distribución de bienes. Cruz (2019) estudió la cadena de suministro de una franquicia farmacéutica con el propósito de reducir los problemas relacionados con quiebras de inventarios, proponiendo una solución fundamentada en la metodología del modelo SCOR.

Avellaneda et al. (2020) sostienen que una gestión adecuada de la cadena de suministro favorece la generación de mayores eficiencias dentro de la cadena de producción de una organización. En su investigación, aplicaron el modelo SCOR para diagnosticar los cinco procesos principales de la cadena de suministro en la empresa Nobex Foods S.A.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Inicialmente, se exponen los planes de acción propuestos, con las subáreas logísticas almacén y administración, que tiene como objetivo profundizar el análisis para el encuentro de oportunidades y relaciones con sus responsables más cercanos.

Por lo tanto, se debía tener una base para iniciar todo el análisis correspondiente propuesto, por eso que el autor usa la base de datos de las encuestas post atención de los clientes activos de los últimos 6 meses, llamada “*Rate my delivery*”, la cual aparece en la plataforma *Bees Deliver* que tiene cada cliente para gestionar sus pedidos.

Si bien es cierto, existe un *Dashboard* donde se puede visualizar el *rating* por cada centro de distribución en general, asimismo un grupo encargado de modulación da un soporte más directo al cliente, mediante llamadas y/o soluciones rápidas en cuanto a sus pedidos, generándose así una herramienta de valor agregado para el servicio brindado. Por ello, la comunicación entre cliente-modulación-supervisor encargado, era clave para diagnosticar si había oportunidades para accionar.

Una vez iniciado el análisis, se necesitaba estar a la par alineados con el equipo *frontline*, que muy indiferente del análisis como tal, esta encuesta era evaluada como un indicador netamente anclado a su desempeño; el autor intensificó la supervisión en campo junto con el encargado principal del personal, asimismo con la elaboración de un plan de incentivos por tripulaciones y las rutinas a diario para el seguimiento al compromiso de todo el equipo.

Por otro lado, se necesitaba un constante seguimiento mediante rutinas internas para evaluar cada caso de los diferentes clientes relacionados a oportunidades de las diferentes áreas, ya sea almacén con temas acorde a calidad de producto, o administración con temas acorde a días de entrega, stock de productos, etc.

Finalmente, poder tener el problema más contundente por cada subárea era un gran avance en cuanto a lo propuesto, ya que así se identificaría de una manera más concreta la oportunidad a revertir.

Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Lo que el autor ha buscado durante todo lo que fue propuesto, es proteger y elevar los estándares de calidad de servicio que la empresa pretende dar, englobando a todas las áreas directa e indirectamente involucradas mediante un análisis del comentario final de los clientes.

Se empezó a dar un mayor seguimiento, de los impactos que se pueden tener a diario al momento de la atención, ya sea mediante la encuesta que recibe el cliente y/o recepción de mensajes que tiene el equipo del *frontline* al momento de ejecutar la atención.

La colaboración con el equipo de trabajo en el *frontline* fue fundamental para asegurar el compromiso de cumplir adecuadamente con las tareas relacionadas con la atención al cliente, abarcando aspectos de comportamiento, servicio e imagen. Además, se llevaron a cabo reuniones periódicas entre todas las áreas para revisar los planes de acción y analizar las oportunidades identificadas a partir de la información recopilada. Por otro lado, se delegó la responsabilidad de dar seguimiento diario y examinar detalladamente cada comentario final de los clientes, con el fin de cuantificar las oportunidades por distintas áreas.

Para mejorar la satisfacción del cliente, se implementaron acciones orientadas a optimizar la calidad del servicio y la experiencia general de los usuarios. Esto pudo lograrse mediante la capacitación continua del personal en habilidades de comunicación y resolución de problemas, asegurando que comprendan y respondan eficazmente a las necesidades del cliente. Además, estableciendo un seguimiento para entender las quejas de los clientes y las oportunidades a mejorar, el cual permitió identificar oportunidades de mejora y evitar números no saludables en los indicadores. La integración de tecnologías para el seguimiento y gestión de pedidos, así como la personalización de los servicios, contribuyeron también a brindar una experiencia más eficiente y adaptada a las expectativas.

Como resultado de las acciones implementadas, se consiguió obtener una visión mucho más precisa y detallada acerca de las oportunidades que se necesitaban atacar durante la ejecución de los procesos de toda la logística dentro del centro de distribución. Esta perspectiva permitió identificar las oportunidades de mejora, sin importar si estaban directamente relacionadas con temas específicos de distribución o si se trataba de otros aspectos operativos. Además, el esfuerzo permitió fortalecer la conexión con los clientes, lo que contribuyó a mejorar la percepción del servicio. También se logró un mayor compromiso por parte de todas las áreas involucradas, con el objetivo común de estabilizar y mantener un nivel de servicio constante y de calidad en toda la organización.

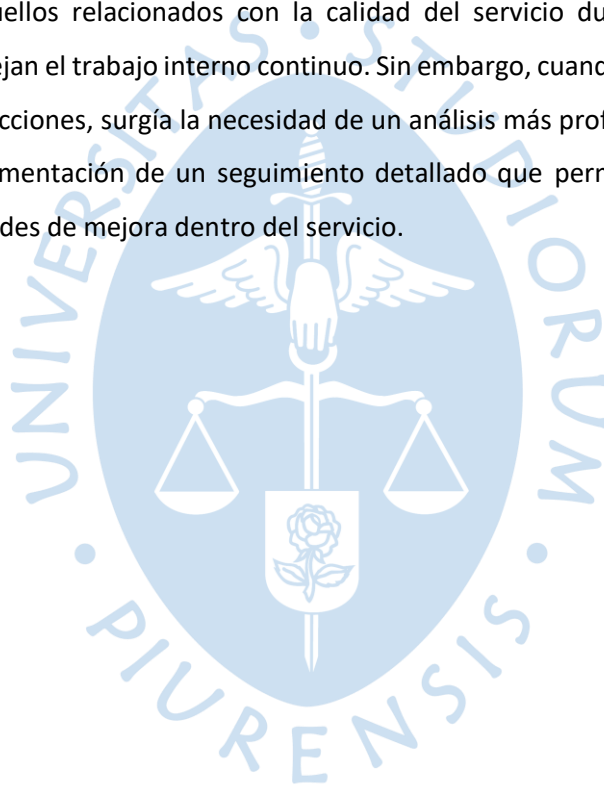
Por otro lado, el autor dio un giro importante en el entendimiento de servicio de calidad para todas las áreas involucradas en el proceso de final de entregas, que se vio reflejado en la mejora y número saludables de los principales indicadores de servicio. Además, asumió la responsabilidad de

gestionar y resolver problemas de manera general, con el fin de tomar decisiones que orientaran la operatividad del equipo de forma eficiente y efectiva. Su enfoque estratégico permitió que las operaciones se llevaran a cabo de manera más fluida, facilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales a largo plazo.

3.2 Desarrollo de experiencias

A partir del conocimiento adquirido durante la formación universitaria y la experiencia obtenida desde un puesto operativo, el autor logró comprender los procesos establecidos, la gestión de indicadores y el desarrollo del liderazgo necesario para dirigir un equipo operativo hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Una de las principales responsabilidades fue el control eficiente de los indicadores, con especial énfasis en aquellos relacionados con la calidad del servicio durante la ejecución de las entregas, los cuales reflejan el trabajo interno continuo. Sin embargo, cuando los resultados obtenidos se alejaban de las proyecciones, surgía la necesidad de un análisis más profundo. En este contexto, el autor propone la implementación de un seguimiento detallado que permita identificar con mayor precisión las oportunidades de mejora dentro del servicio.



Conclusiones

Se llevó a cabo un análisis exhaustivo del comentario final del cliente, lo que permitió obtener una comprensión más profunda de sus necesidades.

Se intensificó la coordinación interna en el área de logística, con un enfoque particular en la mejora de la calidad del servicio.

Cada departamento designó a un miembro específico para hacerse cargo del seguimiento y resolución de los casos que pudieran surgir.

Se promovió una mayor interacción con los clientes a través de visitas al mercado y una comunicación continua y directa con ellos.

Asimismo, se optimizó el flujo de resolución de reclamaciones entre las distintas áreas involucradas.



Recomendaciones

Incentivar a la competitividad de resultados a los equipos involucrados en los indicadores de servicio.

Agendar reuniones con el equipo para la planificación de rutas de acuerdo con los requerimientos que proponga el mercado.

Intensificar la supervisión en campo, para detectar oportunidades en la ejecución y asimismo recopilar la retroalimentación de los clientes.

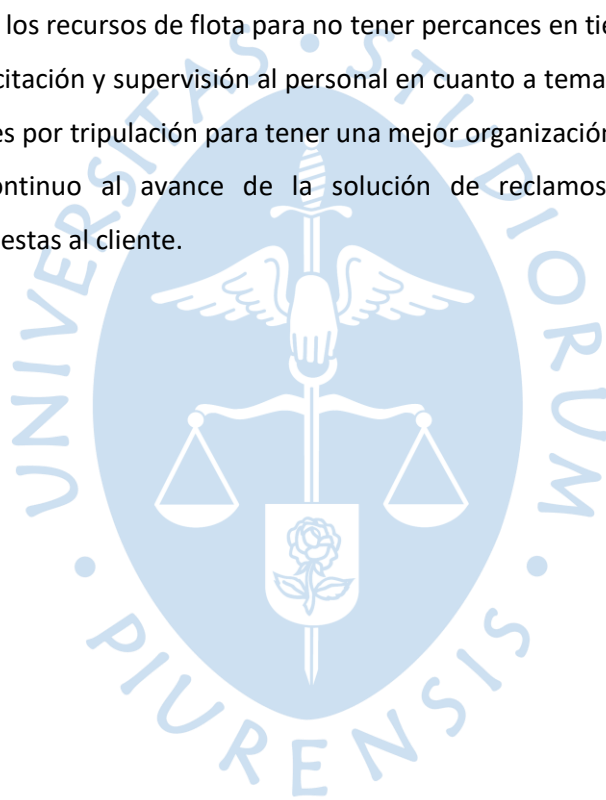
Proponer estrategias para *Peak Season*.

Traslado de conocimientos y entendimiento de los principales KPIs y el sueño del centro de distribución con el equipo del *frontline*.

Optimizar todos los recursos de flota para no tener percances en tiempos e incumplimientos.

Constante capacitación y supervisión al personal en cuanto a temas de servicio y trato con el cliente. Establecer líderes por tripulación para tener una mejor organización con el personal.

Seguimiento continuo al avance de la solución de reclamos e intensificación de la comunicación con respuestas al cliente.



Lista de abreviaturas

CRM.- Customer Relationship Management

SRM.- Supplier Relationship Management

Feedback.- Retroalimentación

Frontline.- Personal operativo

Peak Season.- Temporada alta

CAPEX.- Capital Expenditures



Referencias

- Almanza, M., y Archundia, E. (2015). *El outsourcing y la planeación fiscal en México*. Eumed. net Enciclopedia Virtual. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/index.htm>.
- Antolinez, G. (2015). *La importancia de aplicar la estrategia CRM en las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/13778>.
- APICS. (2017). *Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) Version 12.0*. Association for Supply Chain Management. <https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf>.
- Arone, C., y Ganoza, J. (2020). *Análisis del Modelo SCOR en la Gestión de la Cadena de Suministros de una empresa de transporte en Arequipa 2018-2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://hdl.handle.net/11537/25822>.
- Avellaneda, A., Lemus, M y Saenz, E. (2020). *Análisis y propuesta de mejora de la gestión de la cadena de suministro de una empresa del sector olivícola. Caso de estudio: Nobex Foods S.A.* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUPC. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18271>.
- Buitrago, D., Castrillon, G., Hernández, Y., Robayo, D. y Piñeros, C., (2021). *Propuesta en Supply Chain Management y Logística en la empresa ZARA*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/39406>.
- Cruz, A. (2019). *Análisis de la cadena de suministro utilizando el modelo SCOR para la reducción de los índices de quiebre de inventarios de una empresa farmacéutica*. [Tesis de doctorado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/51947>.
- Dossani, R. y Kenney, M. (2007). *The next wave of globalization: Relocating service provision to India*. *World Development*. Science Direct. [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X\(07\)00011-3](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X(07)00011-3).
- Espino-Rodríguez, T., y Padrón-Robaina, V. (2006). *A review of outsourcing from the resource-based view of the firm*. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00120.x>.
- Hidalgo, A. (2019). El outsourcing como estrategia competitiva de la empresa. *Revista Cultural del Ateneo de Cádiz*, 19, 15-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7103162>.
- Iktrinasari, Z., Harianto, N., y Yuslistyari, E. I. (2020). *Improvement of supply chain performance of printing services company based on supply chain operation references (SCOR) model*. *Semantic Scholar*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:226650827>

- Moreno, A. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *Revista CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 6 (32), 5-19.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238707>.
- Ramón, J. y Sáenz, I (2002). *Outsourcing de Recursos Humanos*. IESE Business School – Universidad de Navarra.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. Alfa Omega Grupo Editor.
- Rothery, B. y Robertson, I. (1996). *Outsourcing*. Editorial Limusa.
- Sieber, S., Valor, J. Y Porta, V. (2006). *Los sistemas de información en la empresa actual*. Editorial: McGraw-Hill Interamericana.
- Verderber, R., Verderber, K. 2005 y Sellnow, D. (2015). *Communicate! Fourteenth Edition*.



Anexos



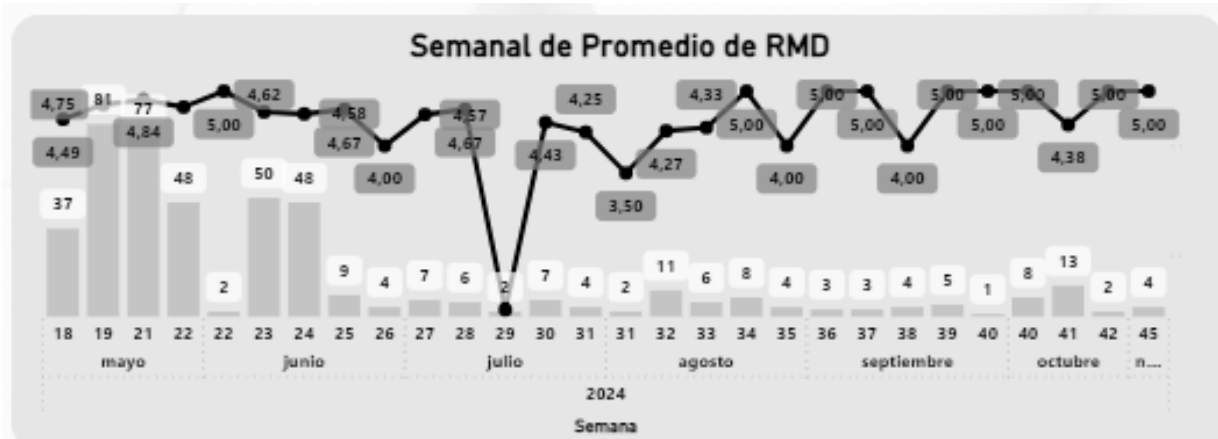
Anexo A. Encuesta BEES



Nota. Aplicativo utilizado por Transportes 77 para la encuesta de satisfacción del cliente.



Anexo B. Power BI Rate My Delivery – Semanal



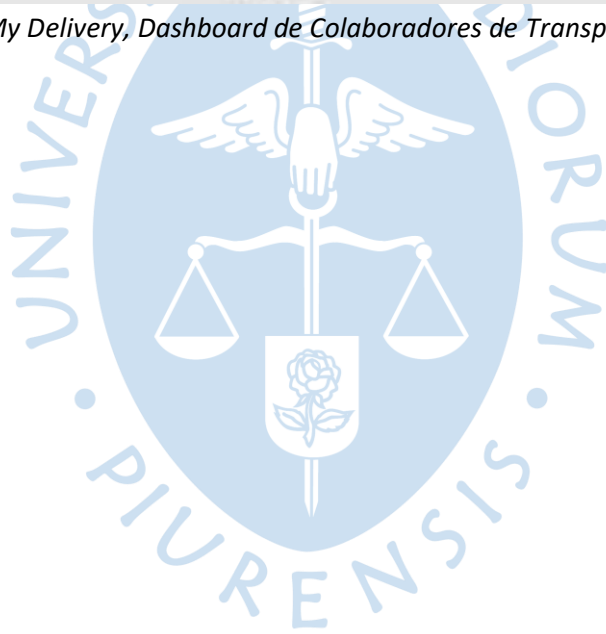
Nota: Reporte de Rate My Delivery, Dashboard de Colaboradores de Transportes 77 S.A.



Anexo C. Power BI Rate My Delivery - Mensual



Nota: Reporte de Rate My Delivery, Dashboard de Colaboradores de Transportes 77 S.A.



Anexo D. Power BI Rating por CD – División Centros

Rating por CD			
Centro	Rating Promedio	Encuestas	% Encuestas
CD Cono Norte	4,86	8.483	12,21%
CD Callao	4,84	6.081	8,76%
CD San Benedicto I (Ato)	4,81	5.888	8,48%
CD Cono Sur	4,86	5.819	8,38%
CD Rimac	4,79	5.698	8,20%
CD Arequipa	4,78	3.575	5,15%
CD Piura	4,76	3.512	5,06%
CD Huancayo	4,82	2.971	4,28%
CD Trujillo	4,88	2.711	3,90%
CD Chiclayo	4,89	2.648	3,81%
CD Ayacucho	4,94	2.113	3,04%
CD Vegueta	4,94	2.065	2,97%
CD Juliaca	4,81	1.989	2,86%
CD Cusco	4,84	1.648	2,37%
CD Chimbote	4,89	1.494	2,15%
CD Pucallpa	4,84	1.293	1,86%
CD Ica	4,88	996	1,43%
CD Tarapoto	4,90	974	1,40%
CD Tumbes	4,91	906	1,30%
CD Chincha.	4,89	874	1,26%
CD Iquitos	4,83	855	1,23%
CD Huánuco	4,82	687	0,99%
CD Talara	4,86	645	0,93%
CD Chanchamayo	4,90	615	0,89%
CD Tacna	4,85	554	0,80%
CD Cañete	4,89	531	0,76%
CD Cajamarca	4,79	525	0,76%
CD Motupe	4,97	517	0,74%
CD Nasca	4,88	468	0,67%
CD Ancash	4,64	456	0,66%
CD Tingo María	4,93	427	0,61%
CD Ilo	4,82	308	0,44%
CD Puerto Maldonado	4,85	276	0,40%
CD Yurimaguas	4,93	274	0,39%
CD Satipo	4,86	239	0,34%
CD Huancavelica	4,79	198	0,29%
CD Camaná	4,96	104	0,15%
CD Moyobamba	4,89	19	0,03%
CD Aguas Calientes	4,76	17	0,02%
Total	4,84	69.453	100,00%

Nota: Reporte de Rate My Delivery, Dashboard de Colaboradores de Transportes 77 S.A.

Anexo E. Galería de rutinas y seguimiento de rutas

Nota: Fotografía extraída del Reporte de Trabajadores, Dashboard de Colaboradores de Transportes 77 S.A.

Anexo F. Data de Encuestas Bees

Semana	Fecha	CodCliente	NombreCliente	Centro	CodConductor	CodEmpresa	Division	Gerencia
42	10/14/2024 12:00:00 AM	10042508	Minaya Santos, Nelly Rosa	CD Ancash	6028345	0000494052	PE Dir Norte	PE Ger P2 Huaraz
42	10/14/2024 12:00:00 AM	12271797	Chavez Vara, Enrique	CD Ancash	6262623	0000494052	PE Dir Norte	PE Ger P2 Huaraz
41	10/12/2024 12:00:00 AM	12965210	Fernandez Dolores, Libertad Guadalu	CD Ancash	6067103	0000473282	PE Dir Norte	PE Ger P2 Huaraz
41	10/11/2024 12:00:00 AM	11090159	Leyva Rojas, Hermelinda Haydee	CD Ancash	6033245	0000473282	PE Dir Norte	PE Ger P2 Huaraz

EmpresaTransporte	Placa	Ruta	Transporte	Rating	Motivo	Responsable
BERNAL QUIROZ MARIA ANGELICA	PEF6F-787	BK4709	3403003496	5	El pedido no llegó completo.	Comercial
BERNAL QUIROZ MARIA ANGELICA	PEF5F-938	BK4702	3403003495	5	El repartidor no cuenta con la información pertinente para brindarle al cliente.	Atención y Distribución
DSURIM SRL	PEBP1-766	BK4710	3403002358	1	Los productos llegaron con envases en mal estado.	Almacen
DSURIM SRL	PEF6U-904	BK4705	3403001255	5	El pedido no llega en la fecha indicada.	Logística

Nota: Power BI – Post Servicio, Dashboard de Colaboradores de Transportes 77 S.A.