



**SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**“Propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana, en el año 2022”**

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

**PRESENTADO POR:**

Gallardo Mendoza, Carolina Haydée - Administración y Dirección de Negocios  
Laura Aciar, Dayanna Farah – Administración y Dirección de Negocios

**ASESOR**

Ricra Mayorca, Juan Manuel

**LIMA, PERÚ**

**2022**

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

**ASESOR:**

Mg. Juan Manuel Ricra Mayorca

**MIEMBROS DEL JURADO:**

Dr. Vidal Gutierrez, David

Dra. Zamora Valdivia, Maria Giovana

### **DEDICATORIA**

A mis abuelos que me han acompañado en cada paso y desde el cielo deben estar viendo un objetivo más cumplido.

A mi mamá, por su apoyo incondicional a mi desarrollo profesional; cada logro y reto superado también es suyo.

Carolina

A mis padres Cynthia y Alejandro, con su esfuerzo me han permitido alcanzar un logro más en el ámbito profesional. A mi hermano Sebastián por su paciencia y apoyo para poder cumplir con mis actividades. A Angel, por su comprensión y soporte durante todo este arduo proceso. Por último, a mi tío Fermín, quien sé que está orgulloso de este logro desde el cielo.

Dayanna

### **AGRADECIMIENTO**

A mis amigos por comprender mis tiempos y ayudarme de manera desinteresada con la realización de la presente tesis. A mi familia, en especial a mi mamá por darme la posibilidad de cumplir una meta personal y ser mi pilar y ejemplo de dedicación y fortaleza.

Carolina

A mi familia por su apoyo incondicional, en especial a mi madre, por la motivación y consejos brindados para sacar adelante este proyecto. A mi jefe, por su apoyo en la investigación y flexibilidad en mi horario de trabajo.

Dayanna

## ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO .....	2
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
RESUMEN .....	10
ABSTRACT .....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
I. Información general .....	18
1.1 Título del Proyecto .....	18
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario .....	18
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada.....	18
1.4 Localización o alcance de la solución.....	18
II. Descripción de la investigación aplicada o innovación .....	20
2.1 Marco teórico .....	20
2.1.1 Antecedentes de la investigación.....	20
2.1.2 Bases teóricas .....	22
Tipos de reparto .....	23
2.1.3 Definición de términos básicos .....	26
2.2 Hipótesis y variables .....	27
2.2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas.....	27
2.2.2 Operacionalización de variables .....	28

---

2.3	Plan de actividades del proyecto .....	29
2.4	Metodología de la investigación .....	30
2.4.1	Diseño metodológico .....	30
2.4.2	Diseño muestral.....	31
2.4.3	Técnicas de recolección de datos.....	31
2.4.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información.....	33
2.4.5	Aspectos éticos .....	33
III.	Estimación del costo del proyecto .....	34
3.1	Estimación de los costos necesarios para la investigación.....	34
3.2	Estimación de los costos necesarios para la implementación .....	35
IV.	Desarrollo de la investigación aplicada .....	36
4.1	La empresa .....	36
4.2	Diagnóstico Situacional .....	37
4.2.1	Análisis del entorno de Oriflame .....	37
4.2.2	Proceso de distribución .....	41
4.2.3	Flujograma actual del proceso de distribución .....	42
4.2.4	Eficiencia actual del proceso de distribución.....	55
4.3	Propuesta de Mejora.....	60
4.3.1	Etapa 1: Plan de Acción .....	60
4.3.2	Etapa 2: Gestión del Cambio .....	69
V.	Conclusiones y recomendaciones .....	73
5.1	Conclusiones .....	73
5.2	Recomendaciones .....	74
VI.	Referencias bibliográficas .....	76

---

VII. Anexos .....	83
7.1 Matriz de consistencia.....	84
7.2 Matriz de operacionalización de variables .....	85
7.3 Instrumentos de recolección de datos .....	86
7.4 Propuesta de diseño instruccional.....	87
7.5 Validación de expertos .....	88
7.6 Autorización para realizar el estudio .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Presupuesto de la investigación</i> .....	34
Tabla 2 <i>Presupuesto del proyectado de la implementación de la propuesta de mejora</i> .....	35
Tabla 3 <i>Análisis FODA</i> .....	37
Tabla 4 <i>Comparativo de la eficiencia del proceso de distribución de los años 2021 y 2022</i> .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Diagrama Gantt del proyecto de investigación</i> .....	29
Figura 2 <i>Mapa del subproceso de recolección de envíos</i> .....	43
Figura 3 <i>Mapa del subproceso de procesamiento de envíos</i> .....	47
Figura 4 <i>Mapa del subproceso del proceso de distribución de envíos</i> .....	51
Figura 5 <i>Nivel de eficiencia de las entregas realizadas en el año 2021</i> .....	56
Figura 6 <i>Nivel de eficiencia de las entregas realizadas en el año 2022</i> .....	57
Figura 7 <i>Comparativo de la eficiencia del servicio de reparto de las 7 primeras campañas en los años 2021 y 2022</i> .....	59
Figura 8 <i>Mapa de procesos general del proceso de distribución de Oriflame</i> .....	63
Figura 9 <i>Mapa general del proceso de distribución de los couriers</i> .....	64
Figura 10 <i>Flujograma del proceso de distribución optimizado</i> .....	66

## RESUMEN

En la presente investigación, se tiene como objetivo principal realizar una propuesta de mejora para el servicio de reparto en el área de distribución de la empresa Oriflame en Lima Metropolitana.

El enfoque de esta investigación es cualitativo, de nivel descriptivo de una variable y es de tipo proyectiva, y el diseño es no experimental

La muestra utilizada en la investigación se compone del jefe de del área de distribución y los documentos y reportes que la empresa nos brinda. El instrumento que se utilizará es la guía de entrevista, la cual contiene siete preguntas y fue elaborada por las dos investigadoras.

La propuesta logró identificar las fallas en el proceso de reparto/distribución a domicilio en la empresa Oriflame, en Lima Metropolitana pudiendo así plantear acciones correctivas que se tengan como resultado una mejora en los tiempos, usos de recursos y eficiencia del proceso. Así como mejorar los índices de eficiencia, reducir la doble ruta por problemas con las direcciones ingresadas, cumpliendo siempre con el mínimo de 95% de entregas efectivas.

La propuesta es viable ya que es ejecutable, respeta el presupuesto proyectado, y será el inicio de un cambio en la organización respecto a una cultura de mejora continua, lo que reflejará beneficios para la empresa y para los colaboradores del área de distribución.

**Palabras clave:** distribución, optimización, servicio de reparto, flujograma

## ABSTRACT

In the present research, the main objective is to make a proposal for improvement for the delivery service in the distribution area of the company Oriflame in Lima Metropolitana.

The focus of this research is qualitative, descriptive level of a variable and is projective, and the design is non-experimental.

The sample used in the research is composed of the head of the distribution area and the documents and reports that the company provides us. The instrument that will be used is the interview guide, which contains seven questions and was prepared by the two researchers.

The proposal managed to identify the failures in the process of home delivery / distribution in the company Oriflame, in Lima Metropolitana, thus being able to propose corrective actions that result in an improvement in the times, uses of resources and efficiency of the process. As well as improving efficiency rates, reducing the double route due to problems with the addresses entered, always complying with the minimum of 95% of effective deliveries.

The proposal is viable since it is executable, respects the projected budget, and will be the beginning of a change in the organization with respect to a culture of continuous improvement, which will reflect benefits for the company and for the employees of the distribution area.

**Keywords:** distribution, optimization, delivery service, flowchart

## INTRODUCCIÓN

En el mundo entero sucede que el servicio de reparto a domicilio tiene retraso en las entregas por diversos problemas en sus cadenas de suministros y por el crecimiento en las ventas por e-commerce.

La United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, 2021), estimó que el comercio electrónico había alcanzado los 26,7 billones de dólares ya que la pandemia por Covid-19 impulsaba las compra y/o venta en línea debido a las restricciones de cada país.

En América Latina sucede que las ventas por comercio electrónico han tenido un incremento de más de 230% -de la primera semana de marzo de 2020 a la primera semana de abril del mismo año-, según un estudio de Statista, (Chevalier, 2021). Consecuencia de ello, el despacho o delivery de los productos tuvo un auge considerable. Según el reporte de Industria: El e-commerce en México 2020, el 79% de los encuestados prefería el envío a su hogar, seguido por un 31% que prefería el envío a su centro laboral, (Blacksip,2020).

En Perú sucede que el servicio de delivery creció en un 200% durante el mes de marzo del 2022, y se prevé que continúe en el mes de abril, esto como resultado del constante incremento del comercio electrónico. Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece,2021) muestra que esta industria creció en un 55% durante el 2021, lo cual se debió a que las empresas tomaron conciencia de la importancia de contar con un servicio de delivery para poder atender la demanda que tenían de una manera más rápida.

Sin embargo, durante la pandemia el Centro Especial de Monitoreo del Indecopi (CEMI, 2021), registró en el periodo de marzo 2020 a marzo 2021, 60,649

reportes contra casi 340 empresas a nivel nacional por compras realizadas por comercio electrónico que no llegaron a su destino en el plazo establecido. En el caso del e-commerce de las tiendas por departamento y mejoramiento del hogar tuvieron retrasos de cinco meses para efectuar la entrega del producto. Más de 5,740 de los reportes fueron por problemas con productos tecnológicos, los cuales eran en su mayoría laptops, computadores, tablets e impresoras; herramientas básicas para el trabajo en casa.

En Oriflame el área de distribución tiene problemas con el servicio de reparto. Las causas del problema son la información incompleta de la dirección y número de contacto de los socios, la gestión deficiente y retraso de entrega en los pedidos.

Las consecuencias de este problema, está generando devoluciones y anulaciones de pedidos, insatisfacción del cliente, reclamos y pérdida de ventas.

El aporte que brindará la investigación es una propuesta de mejora para reducir los tiempos de entrega de reparto de pedidos en el área de distribución de Oriflame, en Lima 2022.

De acuerdo con lo mencionado se planteó el problema general:

¿La elaboración de la propuesta mejorará el servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en el año 2022?

Asimismo, se plantearon los siguientes problemas específicos:

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022?

- ¿La elaboración de la propuesta mejorará el servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022 en su primera etapa?
- ¿La elaboración de la propuesta mejorará el servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022 en su segunda etapa?
- ¿Cómo es la relación costo-beneficio de la propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022?

El objetivo general identificado es:

- Elaborar una propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022.

Los objetivos específicos para esta investigación son:

- Elaborar un diagnóstico situacional del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022.
- Elaborar una propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022 en su primera etapa.
- Elaborar una propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022 en su segunda etapa.
- Elaborar la relación costo-beneficio de la propuesta de implementación del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022.

La presente investigación tiene como justificación práctica la propuesta de mejora de procesos de distribución en la empresa Oriflame ya que existe la necesidad de mejorar los tiempos de entrega de pedidos, lo que permitirá reducir las quejas y anulaciones, tener una mejor atención y relación a los clientes; por lo tanto, evitar la baja de socios y clientes.

Asimismo, esta investigación tiene como justificación teórica aportar al conocimiento existente de los procesos de mejora en el área de distribución realizando un análisis de este, dentro del cual, se presentarán los beneficios y la importancia que aportará la herramienta de mejora elegida para implementar la propuesta.

Adicionalmente, la investigación tiene como justificación metodológica ya que se presentará una propuesta de mejora para los tiempos de entrega en el servicio de reparto, la cual consistirá en la identificación del problema con mayor incidencia para posteriormente elaborar un plan de acción a la medida.

Esta investigación es viable porque se cuenta con los recursos humanos como los investigadores y el asesor, quienes están capacitados para poder llevar a cabo la propuesta de mejora. Además, una de las integrantes actualmente labora en la empresa a investigar, lo cual nos facilita el contacto con las personas encargadas del área de distribución. Por último, se cuenta con los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la presente tesis.

Las limitaciones que se podrían encontrar en la investigación serían la falta de disponibilidad de los encargados del área de distribución y los clientes para brindar la información y realizar las encuestas y/o entrevistas requeridas para el

proyecto, sin embargo, para ello enviaríamos cartas y correos a los encargados donde nos presentamos y les solicitamos la información requerida. Adicionalmente, el estudio se aplicará sólo al sector de Lima Metropolitana dejando de lado las provincias, sin embargo, esta limitación nos permite hacer una propuesta que idealmente se aplique en Lima como modelo para el resto de las provincias.

Por otro lado, otra limitación que se podría encontrar es la diferencia de horario entre las integrantes del grupo investigador por motivos de trabajo y otros cursos, sin embargo, la forma en la que se busca superar ello es con el uso del Diagrama Gantt y Google Calendar que nos permitirá organizarnos y saber el cronograma de las actividades que se van a realizar.

El presente informe de investigación y propuesta de mejora está estructurado en siete (7) capítulos para una mejor y más rápida comprensión. La estructura es la siguiente:

Capítulo I: En esta primera parte del informe, se presenta la información general del proyecto. Ahí se encuentra el título del proyecto, el área estratégica de desarrollo prioritario y la actividad económica en la que se aplica la propuesta de mejora, y la localización y alcance que tiene la solución.

Capítulo II: En esta segunda parte, se encuentra la descripción de la investigación, como el marco teórico utilizado, la definición de conceptos básicos, las variables, el plan de actividades de la investigación, además de la metodología de investigación utilizada.

Capítulo III: En esta tercera parte, se encuentra la información respecto a la estimación de los costos del proyecto y de la implementación de la propuesta de mejora presentada.

Capítulo IV: En esta cuarta parte, se desarrolla la investigación y la presentación de la propuesta de mejora para el proceso de distribución en la empresa Oriflame.

Capítulo V: En esta quinta parte, se presentan las conclusiones de la investigación y se brindan recomendaciones.

Capítulo VI: En esta parte, se presentan todas las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

Capítulo VII: Esta última parte, corresponde a los anexos de la investigación, tales como: la matriz de consistencia, la matriz de operacionalización de la variable, el instrumento de investigación aplicado, la validación del experto y el permiso requerido para la realización de la investigación.

## I. Información general

### 1.1 Título del Proyecto

Propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana, en el año 2022.

### 1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

El área estratégica de desarrollo prioritario es “Mejora de procesos y operaciones”, ya que se analizará el proceso de reparto de pedidos a domicilio, mediante un análisis situacional para comprender dicho proceso y los factores que intervienen.

### 1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

Se desarrollará el análisis y la mejora de procesos, lo cual nos permitirá dar una propuesta de mejora a la empresa Oriflame para su proceso logístico de distribución en el área de reparto; lo que permitirá reducir costos y aumentar la eficiencia.

### 1.4 Localización o alcance de la solución

La localización en la cual se realizará el análisis y posterior propuesta es la empresa Oriflame, específicamente en la provincia de Lima Metropolitana para el presente año 2022. Se seleccionó esta ciudad porque es una muestra de la realidad a nivel nacional, lo cual nos sirve como referencia.

El objetivo de la presente investigación es elaborar una propuesta de mejora para el servicio de delivery a los clientes de Oriflame. Para ello, se realizará un plan de acción, el cual consistirá en dos etapas después de tener el análisis situacional del proceso en la empresa. La primera etapa es el diseño de las acciones, modelamiento de las mejoras a implementar y las estrategias a utilizar. La segunda etapa consiste en la sensibilización del cambio (la mejora), la presentación de los nuevos procedimientos y la capacitación a los colaboradores.

## II. Descripción de la investigación aplicada o innovación

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Antecedentes de la investigación

La Rosa (2021) realizó un estudio titulado: “Propuesta de mejora del proceso de distribución para aumentar la satisfacción de los clientes en la distribuidora PMA EIRL” en la ciudad Pimentel del país Perú.

El objetivo general del estudio fue proponer acciones que mejoren los indicadores de satisfacción al cliente gracias a una mejora en el proceso de distribución en la empresa PMA EIRL. La muestra estuvo constituida por 48 personas. El diseño que se utilizó fue de una investigación descriptiva-experimental y transversal. El instrumento que se usó fue un cuestionario. Y los resultados obtenidos han sido un diagnóstico situacional del proceso de distribución y un análisis del grado de satisfacción de los clientes, con lo cual se propone una mejora. Utilizar el ciclo Deming, el cual está constituido por cuatro fases (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y aumentaría en 9% el grado de satisfacción del cliente final.

Berrú et al. (2021) realizó un estudio titulado: “Propuesta de mejora del proceso de reparto de tarjetas de crédito aplicando la metodología Lean Six Sigma en una empresa de servicios logísticos en el mercado nacional” en la ciudad de Lima del país Perú.

El objetivo general del estudio fue reducir el pago de penalidades por el incumplimiento de los indicadores de gestión en una empresa que brinda servicios logísticos en el Perú. La herramienta utilizada fue el Lean Six Sigma como también

el análisis documental. Finalmente, se pudo comprobar que la hipótesis planteada inicialmente si reducirá el sobretiempo y reprocesos de envío, aumentará la rentabilidad y la productividad, así como mejorará la satisfacción del cliente en el proceso de distribución de tarjetas de crédito con la aplicación de la metodología Lean Six Sigma.

Peralta (2018) realizó un estudio titulado: “Diagnóstico del servicio de despacho a domicilio de una empresa retail” en la ciudad de Lima del país Perú.

El objetivo general del estudio fue identificar los factores que tienen una mayor afectación en el servicio de entrega a domicilio para una posterior propuesta de mejora que mejore la gestión del mencionado proceso logístico. El diseño que se utilizó fue tipo no experimental transversal. Los instrumentos que se usaron fueron el análisis documental y entrevista. Como resultado, se ha podido identificar los factores que afectan el servicio de despacho a domicilio; el personal interno y el proveedor de distribución.

Calderón et al. (2014) realizaron un estudio titulado: “Propuesta estratégica para el mejoramiento del proceso de entrega de pedidos de venta directa en zonas urbanas de difícil acceso. Caso empresa ABC en la localidad de Bosa, Colombia.”

El objetivo general del estudio fue elaborar una propuesta de mejora para la distribución de las compras realizadas por un canal directo, a zonas alejadas o no tan accesibles. La muestra estuvo constituida por 43 personas. El diseño que se utilizó fue descriptivo-exploratorio con enfoque metodológico mixto. Los instrumentos que se usaron fueron entrevistas y encuestas. Después de realizar la

investigación se pudo identificar que el uso de georreferenciación y rastreo satelital mejorarían la productividad y eficiencia para la entrega de productos de la empresa ABC a los destinos con problemas de acceso.

### **2.1.2 Bases teóricas**

#### **Servicio de reparto**

##### **Definición**

También conocido como servicio de delivery a domicilio, Peralta (2018) indica que “es una actividad que forma parte de la función logística de distribución que tiene por finalidad colocar bienes, servicios e información de manera directa en el lugar de consumo” (p.15).

Cabe mencionar que el delivery no es igual que la distribución, sino que es el intermediario que lleva los productos del vendedor hacia el cliente.

##### **Objetivo del servicio de reparto:**

El objetivo del reparto a domicilio es entregar los pedidos a tiempo los productos/servicios requeridos por el consumidor a su domicilio, de cumplirse con el propósito este trae consigo mayor satisfacción de los clientes y aumento en las ventas.

##### **Características:**

- Facilitar la compra de productos.
- Debe cumplir con el tiempo de entrega establecido.

- Se arma una ruta de acuerdo con la zona donde se entregan los pedidos.
- El servicio de reparto puede ser propio o tercerizado.

### **Tipos de reparto**

Según la Escuela de Administración de Empresas Business School (2018) existen dos tipos de entrega de las mercancías finales; la entrega directa y la indirecta. La entrega directa cuando el producto se entrega en las manos del usuario o cliente sin ningún intermediario. Por su parte, la entrega indirecta, es cuando para realizar una entrega de producto se utiliza o contrata un intermediario.

Según Otero (2017) existen 3 maneras en que se pueden distribuir los productos a los clientes. La primera es por un canal directo, que se basa en que la empresa destina un presupuesto y personas -de la empresa- para que realice las entregas de los productos a los clientes. La segunda opción, es por un canal de agente intermedio, donde la empresa contrata a otra empresa para que realice la distribución de los productos a los diversos clientes finales. Por último, la tercera opción, es la del canal de servicio, donde se contrata un servicio de delivery para cada uno de los pedidos que se realizan (p. 24).

Según Raja y Kherun (2006) existe la tercerización de procesos operativos de una empresa. Esto beneficia a las empresas que deciden tercerizar, siempre y cuando sea estratégica, ya que ayuda a que la empresa sea más competitiva, se enfoque en su core business, mejore la calidad y eficiencia de sus procesos y/o productos. De realizarlo, las razones más predominantes son las de centrarse en la empresa y su razón principal de ser y la de reducir costos operativos (pp. 1 -10).

Según Acosta (2017) existen tres tipos de canales de distribución. El primero, son los canales tradicionales, en donde no hay uso de tecnología o es mínima. El segundo, es el de los canales automatizados, donde la relación es por medio del uso de la tecnología como por ejemplo las máquinas expendedoras. El tercero, es el de los canales audiovisuales, en este tipo de canal, se usan diferentes medios, por ejemplo, para presentar el producto se puede utilizar un medio de información (televisión, radio, internet, etc.), para el contacto y realización del pedido lo hacen por teléfono o vía mail y para que el cliente tenga el producto final en sus manos, el reparto o distribución (p. 17).

### **Ventajas del Delivery**

Según el diario Perú21 (2021) las principales ventajas que tienen las empresas al implementar el servicio de delivery es que les permite digitalizar su negocio de a pocos e integrarse al mundo del e-commerce, además, si utiliza un aplicativo de delivery externo, le dará una mayor visibilidad a la marca ya que más usuarios conocerán de ella y de los productos que ofrece. Otra ventaja es que, al ser más visibles, podrán incrementar su volumen de ventas y sus ingresos aumenten también. Por último, al no tener que asignar capital humano ni económico a la entrega directa de los productos, se genera una reducción de costos.

Según Cottong (2022) el utilizar la estrategia de distribución de delivery, brinda ventajas para las empresas. En primer lugar, le da mayor llegada a una mayor cantidad de clientes ya que las aplicaciones de delivery ponen a las empresas frente a una amplia variedad de clientes con diferentes datos

demográficos. También, aumenta la visibilidad de la marca, especialmente online ya que utiliza las herramientas que proveen los terceros (distribuidores externos). Estar actualizado en cuanto a las tendencias de los consumidores y brindarles comodidad y facilidad de pago y punto de entrega es vital para mantener la rentabilidad.

Según Choudhary (2021) una de las principales ventajas de utilizar el servicio de entrega/reparto a domicilio para los clientes, es el ahorro de tiempo que ganan, y es que hoy en día las personas no cuentan con una gran disponibilidad de tiempo, por ello, poder hacer las compras en línea y recibirlo en casa u otro punto establecido es un gran beneficio. Sumado a eso, al no ir a la tienda física y utilizar canales online, ahorran, ya que la mayoría de los establecimientos aumentan el precio de los productos por el costo de almacenamiento y exposición en tiendas. Sin embargo, Choudhary resalta que este servicio puede ser un gran reto si es que al llegar al punto acordado la persona no se encuentra y se ve obligado o a dejarlo en la puerta de entrada o regresarlo al almacén.

### **Factores que influyen en la distribución**

Según la Escuela de Administración de Empresas Business School (2021), existen varios factores a considerar al momento de diseñar y establecer una red de distribución. Entre los principales, menciona a la disponibilidad de los productos o el stock para poder cubrir con el pedido realizado. El lapso -de tiempo- que ocupa la distribución desde la recepción del pedido también es importante y que se debe

-idealmente- notificar al cliente los datos específicos (o lo más puntual posible) sobre su pedido. Sumado a ello, la posibilidad de hacer un monitoreo al pedido es muy importante ya que de esa manera el cliente puede ver, en tiempo real, cuál es el estado de su orden. Por último, la experiencia que se le brinda al cliente, esto va desde la facilidad de realizar el pedido y las facilidades o diversas formas de pago, las condiciones pactadas, hasta la facilidad o políticas claramente establecidas sobre la devolución o cambio de un producto.

### **2.1.3 Definición de términos básicos**

#### **Clientes:**

El cliente es definido por Berrú y Bolaños (2021) como:

La razón de existir de nuestro negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibirá cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas. (p. 27)

#### **Courier:**

De acuerdo con el Operador logístico AFE (2021), el courier es una empresa que ofrece el servicio de entrega de paquetes, documentos o información a clientes y/o empresas. Este servicio se caracteriza por la rapidez de entrega y la facilidad que brinda de poder realizar el rastreo del pedido a diferencia del delivery convencional.

### **Outsourcing:**

Según Werther et al. (2008), “El término Outsourcing designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa” (p.188).

### **Tracking:**

Según Novocargo (2020), el tracking conocido como rastreo, es el seguimiento que se realiza a los productos y/o paquetes desde la producción hasta la distribución. Esta es una herramienta de utilidad dado que permite al cliente como a la empresa ver el estado en el que se encuentra su pedido.

### **Servicio:**

De acuerdo con Berrú et al. (2021) “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico” (p. 30).

## **2.2 Hipótesis y variables**

### **2.2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas**

#### **2.2.1.1 Hipótesis general.**

No hay

**2.2.1.2 Hipótesis específicas.**

No hay

**2.2.2 Operacionalización de variables**

**Variable uno:** Servicio de reparto



## **2.4 Metodología de la investigación**

### **2.4.1 Diseño metodológico**

#### **Enfoque de investigación**

Esta investigación tiene un enfoque mixto, el cual se basa en la recopilación y posterior análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos; para resolver interrogantes planteados en el planteamiento de problemas, a fin de interpretar los resultados y elaborar un informe final (Sampieri, 2014).

#### **Tipo de investigación**

La presente investigación, toma el tipo según su finalidad proyectiva ya que se realizará una propuesta de mejora.

La investigación proyectiva tiene como fin, la presentación de un plan, programa a seguir o una propuesta final que brinde una solución al problema investigado; con ello busca que se mejoren o vuelvan más efectivas los procesos o el logro de metas y objetivos planteados (Hurtado, 2008).

#### **Nivel de investigación**

La investigación es descriptiva con 1 variable.

Según Namakforoosh (2005), “La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio” (p. 91).

#### **Diseño de investigación**

El diseño es no experimental, es decir, que los sujetos de estudio no tienen ninguna alteración en su entorno natural y cotidiano, ni se manipulan o alteran las variables de investigación. Además, es de tipo transversal, ya que la data se recopila

una sola vez, para luego poder realizar la descripción y análisis respectivo (Arias, 2020).

#### **2.4.2 *Diseño muestral***

##### **Población**

La población está conformada por el jefe del área de distribución y los documentos/reportes de la empresa Oriflame, ubicada en la Provincia de Lima Metropolitana, durante el periodo 2021-2022.

##### **Muestra**

La muestra de igual forma está conformada por el jefe del área de distribución y los documentos/reportes de la empresa Oriflame, ubicada en la Provincia de Lima Metropolitana, durante el periodo 2021-2022.

#### **2.4.3 *Técnicas de recolección de datos***

##### **Técnicas**

Se utilizarán las técnicas de análisis documental. Es una opción para realizar la investigación de manera técnica y, en su mayoría escrita, la cual se basa en identificar los documentos necesarios y con la información requerida, seleccionarlos, unificarlos sistemáticamente para luego poder analizarlos, sintetizarlos para posteriormente utilizarlos y sean base de una investigación (García, 2002).

También se usará la técnica de la entrevista para medir la variable del estudio. Es una reunión entre dos o más personas -previamente pactada- para conversar e intercambiar información; donde una parte es el entrevistador y la otra, el entrevistado o entrevistados (Sampieri, 2014).

## **Instrumentos**

### **Guía de entrevista: entrevista conformada por 7 preguntas**

Ficha técnica

Autores: Carolina Haydée Gallardo Mendoza y Dayanna Farah Laura Aciar.

Año de creación: 2022

Validez: Las preguntas de la entrevista fueron validadas por un experto asesor Mg. Juan Manuel Ricra Mayorca.

Público objetivo: El jefe del área de distribución – Luis Romero

Fecha: viernes 01 de julio de 2022

Tiempo de administración del instrumento: 25 minutos

## **Organización**

Para la realización de la presente investigación y propuesta de mejora, se obtendrán los permisos necesarios de los jefes y gerentes correspondientes para la obtención de la información necesaria y la aplicación de los instrumentos de investigación.

Para la aplicación de los instrumentos, se va a utilizar la herramienta digital de Zoom, la cual, por la pandemia, es la manera más viable y segura de poder realizar la entrevista. Arias (2020), nos explicó el procedimiento a seguir para poder aplicar los instrumentos, el cual inicia por el correcto orden y validación de los instrumentos a utilizar, sigue con la obtención de los datos de contacto y contacto con la persona a quien se le entrevistará, para, por medio de un correo y mensaje de WhatsApp, se le enviará el link de la reunión pactada.

### **Recursos**

- a) Humanos: La investigación cuenta con dos investigadoras, el asesor y la población de estudio
- b) Materiales: Laptops, materiales de escritorio, útiles de escritorio
- c) Tecnológicos: Microsoft Office, IBM SPSS, Zoom, Google Calendar, WhatsApp
- d) Financieros: La investigación es financiada por las investigadoras.

#### ***2.4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información***

No contamos con hipótesis, por lo que, no se aplicará ninguna técnica estadística en la presente investigación.

#### ***2.4.5 Aspectos éticos***

Para la realización de la presente investigación se ha utilizado el formato APA (séptima edición), con la finalidad de respetar los derechos de propiedad intelectual de diferentes autores consultados. Sumado a eso, para asegurar la originalidad de la información presentada, se utilizará el software de Turnitin, con el cual se podrá visualizar el nivel de similitud con otros trabajos.

### III. Estimación del costo del proyecto

#### 3.1 Estimación de los costos necesarios para la investigación

Tabla 1

*Presupuesto de la investigación*

Código	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>1</b>	<b>Recursos materiales</b>				
1.1	Papel	Paquete	1	S/ 15.00	S/ 15.00
1.2	Lapiceros	Paquete	1	S/ 5.00	S/ 5.00
1.3	Tinta negra HP	Unidad	1	S/ 40.00	S/ 40.00
<b>2</b>	<b>Recursos tecnológicos</b>				
2.1	Internet	mes	3	S/ 60.00	S/ 180.00
2.2	Teléfono móvil	mes	1	S/ 50.00	S/ 50.00
2.3	Impresora (depreciación)	mes	6	S/ 30.00	S/ 180.00
2.4	Laptop (drepreciación)	mes	6	S/ 50.00	S/ 300.00
2.5	Aplicaciones	unidad	5	S/ 20.00	S/ 100.00
<b>3</b>	<b>Otros</b>				
3.1	Servicio de luz	mes	6	S/ 25.00	S/ 150.00
3.2	Otros gastos	mes	3	S/ 50.00	S/ 150.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 1,170.00</b>

*Nota:* La estimación es de los costos necesarios para el desarrollo de la investigación del presente proyecto, el cual duró 16 semanas.

### 3.2 Estimación de los costos necesarios para la implementación

**Tabla 2**

*Presupuesto del proyectado de la implementación de la propuesta de mejora*

Código	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>1</b>	<b>Recursos materiales</b>				
1.1	Papel Bond	Paquete	2	S/ 15.00	S/ 30.00
1.2	Tinta Negra HP	Unidad	2	S/ 40.00	S/ 80.00
1.3	Anillados	Unidad	5	S/ 3.00	S/ 15.00
1.4	Pizarra Acrílica	Unidad	1	S/ 50.00	S/ 50.00
1.5	Plumones Pizarra	Paquete	1	S/ 18.00	S/ 18.00
<b>2</b>	<b>Recursos tecnológicos</b>				
2.1	Bizagi Automation	Unidad	1	S/ 1,181.80	S/ 1,181.80
2.2	Licencia y programa SPSS	Unidad	1	S/ 376.20	S/ 376.20
2.3	Laptops (depreciación)	Unidad	3	S/ 50.00	S/ 450.00
2.4	Internet	Mes	3	S/ 60.00	S/ 180.00
2.5	Impresora (depreciación)	Unidad	1	S/ 30.00	S/ 30.00
2.6	Zoom Pro	Mes	1	S/ 570.00	S/ 570.00
<b>3</b>	<b>Recursos Humanos</b>				
3.1	Analista	mes	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00
3.2	Consultor especialista	mes	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
3.3	Ayudante	mes	2	S/ 512.50	S/ 1,025.00
3.4	Capacitador	mes	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
<b>4</b>	<b>Otros</b>				
4.1	Servicio de luz	mes	3	S/ 40.00	S/ 120.00
4.2	Productividad (tiempo capacitaciones)	mes	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
5.2	Otros gastos	mes	3	S/ 100.00	S/ 300.00
<b>TOTAL</b>					<b>S/ 12,326.00</b>

*Nota:* La estimación aproximada, es de los costos necesarios para la implementación de la propuesta de mejora en el servicio de reparto; el cual tiene una duración de 3 meses.

## IV. Desarrollo de la investigación aplicada

### 4.1 La empresa

Oriflame, es una compañía de belleza fundada en 1967 en Suecia con una visión diferente respecto a la belleza y a los negocios. La compañía considera que la mezcla -integral- de cómo cada uno vive, siente y actúa, es la coherencia que hace que cada persona y/o empresa sea única y bella en su propia forma.

Actualmente, Oriflame, cuenta con presencia en más de 60 países a nivel mundial. Siendo Perú uno de los 5 países latinoamericanos donde la empresa está presente junto a Chile, Colombia, Ecuador y México. La compañía inició sus operaciones en febrero de 1994 en territorio peruano, logrando así, una continuidad de 28 años.

La manera en cómo opera o funciona Oriflame, es mediante vendedores directos (brand partners). Es decir, personas venden los productos usando las redes sociales como herramienta principal, además de la venta presencial. Esta forma de vender es conocida también como venta social, la cual promueve compras basadas en la confianza gracias a las relaciones que los vendedores generan; las cuales resultan en compras fáciles y agradables para los clientes.

Como parte de su cartera de su oferta, la compañía cuenta con una amplia gama de productos, aproximadamente más de 1,000. Entre ellos están las categorías de cuidado de la piel, maquillaje, perfumes, cuidado corporal, cabello, accesorios, wellness, niños y bebés, entre otros. Además, como parte de su propuesta, en promedio, cada 3 semanas se lanza un nuevo catálogo, donde no

solo se promocionan los productos atemporales sino también los nuevos lanzamientos.

## 4.2 Diagnóstico Situacional

### 4.2.1 Análisis del entorno de Oriflame

Tabla 3

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Organización de Suecia con presencia en más de 60 países.	O1. Aumento de consumo en el rubro de cosméticos e higiene personal.
F2. Productos sustentables de alta calidad	O2. Crecimiento económico.
F3. Cuentan con un centro de investigación y desarrollo.	O3. Incremento de emprendedores independientes.
F4. Buen servicio postventa.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Baja capacitación a los socios sobre los beneficios de sus productos.	A1. Inestabilidad política.
D2. Baja exposición de la marca en los medios de comunicación.	A2. Competidores de venta directa
D3. Mensaje incorrecto de la empresa hacia nuevos prospectantes.	A3. Retrasos en la entrega por paros e inmovilizaciones.
	A4. Situación actual entre Ucrania y Rusia.

*Nota.* Tabla elaborada a base de datos de la investigación

Para hacer un correcto diagnóstico situacional, es importante conocer el entorno interno y externo de la empresa. Por lo que, se realizó un análisis de factores para la empresa Oriflame, tal como se presenta en la tabla 3.

Este análisis comprende dos partes; el entorno interno, que son las oportunidades y las debilidades; las cuales están bajo el control de la empresa. Y

la parte externa, que son las oportunidades y amenazas; estas dos están fuera del control de la empresa.

Con relación a las fortalezas, la empresa Oriflame de origen sueco tiene presencia en más de 60 países a nivel mundial, lo que le permite contar con una amplia experiencia en el sector de belleza: cosméticos, cuidado personal y bienestar. Actualmente, Oriflame en los últimos años ha tenido mayor reconocimiento en el mercado peruano gracias a su estrategia de voz a voz, que consiste en que los mismos usuarios promueven el uso de los productos a nuevos clientes referidos.

Cuentan con centro de investigación y desarrollo, lo que les permite ofrecer nuevos productos, de esta manera la empresa se caracteriza por sus precios accesibles, ofreciendo productos de calidad y sustentables siendo amigables con el medio ambiente y la sociedad debido a que los empaques llevan el 40% de reciclaje, sus ingredientes de la naturaleza provienen de una práctica ética y responsable. Así como promueven la belleza holística con el objetivo de sentirse bien desde adentro hacia afuera.

Por el lado de la atención al cliente, cuentan con un buen servicio post venta, buscando resolver dudas y reclamos en un periodo de 24 a 48 como máximo. De esta forma también ofrecen crédito a los socios con 21 días para realizar el pago permitiendo que más personas puedan generar negocio a través de la venta de sus productos.

Estas fortalezas mencionadas se pueden aprovechar para impulsar el valor de la marca, crear conciencia en el consumo responsable de productos sustentables, que las personas vean a la empresa como una oportunidad de

negocio donde saben que contarán con su apoyo frente a cualquier duda o reclamo que se le presente.

En cuanto a las debilidades o mejor llamadas, oportunidades de mejora, Oriflame no cuentan con tanta exposición en los medios de comunicación como sus competidores directos, dado que la empresa no invierte en publicidad sin embargo esta es una razón por la cual cuentan con precios bajos.

Adicional a ello el mensaje que los socios brindan a nuevos y/o posibles socios es incorrecto dado que los reclutan mostrando los premios, dinero y viajes que pueden obtener más no muestran los beneficios, mencionados anteriormente, que brinda los productos y el mensaje que transmite la compañía, mediante los valores que comparte.

Se considera que la mejor manera de transmitir el correcto mensaje, dar a conocer sobre la calidad de los productos y sus buenas prácticas con el medio ambiente es mediante la capacitación tanto a su staff como a sus socios quienes son los que llevan el mensaje a los nuevos reclutados y clientes.

Respecto a las oportunidades mencionadas, Una gran oportunidad para la empresa es el aumento de consumo en el rubro de cosméticos, según el portal Perú Retail indica que el sector de cosméticos e higiene personal crecería entre 3,3% y 7,5% en el 2022, debido a que hoy en día hay mayor consciencia por el cuidado personal, salud y bienestar en las personas.

Asimismo, se nota el incremento de personas que buscan generar ingresos de forma independiente, a finales del 2021 se registró, de acuerdo con un estudio

realizado por Datum, que del 55% de emprendedores el 45% de ellos empezó su emprendimiento durante la pandemia (Andina, 2021).

Por otro lado, el crecimiento económico, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2022) indica que el PBI crecería 3,6% con respecto a la reactivación de las actividades económicas las cuales fueron afectadas por el COVID-19 siendo fundamental para el aumento de empleos e ingresos.

De esta manera, Oriflame toma estas oportunidades para aumentar las ventas, generar empleo (staff) y el reclutamiento de los socios siendo el core business de la empresa.

Por último, Con respecto a las amenazas la inestabilidad política, pone en riesgo la economía peruana junto con la débil gobernabilidad del presidente actual del país (Comercio, 2022). Afectando la competitividad entre las empresas nacional e internacionalmente, además de los impuestos y trámites para exportaciones e importaciones quienes están sujetos a los cambios que disponga el Gobierno.

Otra de las amenazas son las empresas de venta directa con una alta presencia publicitaria tales como Natura, Esika y Unique quienes tienen mayor reconocimiento en el mercado peruano que Oriflame dado que generan publicidad en televisión, redes sociales y a través de influencers.

Últimamente una amenaza se ha vuelto los retrasos en la entrega de los productos por factores externos, debido a paros de transportistas y los permisos para la exportación e importación de productos los cuales repercuten en las ventas y la experiencia de compra.

Asimismo, el conflicto entre Rusia y Ucrania afecta la logística y comercio de las empresas peruanas (Gestión, 2022). Debido al aumento de costo de energía y la saturación de los puertos han ocasionado el alza de precios en muchos de los productos generando inflación e incertidumbre a causa de esta situación.

La forma de contrarrestar estas amenazas es mediante la creación de plan de contingencia frente a estas situaciones y comunicar a los colaboradores las medidas que se tomarán para posterior a ello informar a los socios puedan tener claro el panorama brindándoles tranquilidad y seguridad.

#### **4.2.2 Proceso de distribución**

En la entrevista, Romero explicó -a grandes rasgos- que el proceso de distribución empieza con la recepción de los pedidos a través de la página web de la empresa. Con esa información, el área de almacén o bodega como se llama internamente, preparan los pedidos para poder repartirlos entre los 3 couriers, los cuales se encargan de la distribución final de los productos a los clientes. Las empresas distribuidoras (couriers) con las que trabajan son: Servientrega, Urbano y Union Star.

El tiempo total de este proceso, desde la recepción del pedido hasta la entrega en el domicilio es de 48 horas. Esto significa que, al corte de medianoche con los pedidos del día, almacén tiene 24 horas para dejar listo el pedido (empaquetado y seccionado según courier) y que el courier tiene 24 horas desde ese momento para hacer la entrega del paquete.

El nivel de cumplimiento de entregas efectivas deseado, como empresa, es del 100%. Sin embargo, el indicador real que se trabaja y espera de los couriers es del 95% como mínimo. El 5% de holgura o faltante es un margen donde se encuentran, según sus estudios internos estadísticos, que un 2.5 % aproximadamente son por temas relacionados con los clientes (no haya quien reciba el pedido o dirección registrada de manera incorrecta). El otro 2.5% es un margen que se les da a las empresas por afectaciones técnicas o propias del courier, tales como; accidentes, robos, fallas mecánicas, entre otras.

#### ***4.2.3 Flujograma actual del proceso de distribución***

El proceso de distribución actualmente está graficado en 3 flujogramas, los cuales representan 3 subprocesos importantes. A continuación, se detallará cada uno.



*Nota.* Gráfico de la empresa

En la Figura 2 se puede observar el subproceso de recolección de envíos, el cual es el primero de los tres a presentar. A continuación, se procederá a detallar el flujograma presentado, el cual implica el recojo de los pedidos desde el almacén del cliente Oriflame y las verificaciones y validaciones que se realizan antes de llevar la mercadería a su propio centro de distribución.

- N° 1, solicitud de recolección de envíos. En esta actividad el courier recibe por parte de Oriflame una solicitud con el listado de la recolección de los pedidos indicando la cantidad y el volumen de envíos que serán enviados a domicilio.
- N° 2, gestión unidad de recolección. El coordinador logístico atiende la solicitud revisando y gestionando la información recibida por su cliente.
- N° 3, realizar inspección preoperativa del vehículo. En esta actividad se verifica que el vehículo se encuentre en óptimas condiciones para salir a reparto, asimismo llena la Directriz de mantenimiento para flota vehicular de Servientrega para reportar el estado en el que se encuentra el vehículo. El encargado es el conductor.
- N° 4, asegurar la dotación y elemento de protección personal (EPP's) requeridos para su ingreso. Aquí el conductor garantiza que se encuentra en óptimas condiciones y que cuenta con el equipo de seguridad adecuado para realizar sus funciones
- N° 5, trasladar el vehículo hasta el destino. El conductor traslada el vehículo hacia el destino del cliente (Oriflame).

- N° 6, arribar a la hora de cita programada. Aquí el conductor llega a la hora pactada. De llegar a tiempo se continua con el proceso. Caso contrario se solicita la ampliación de horario sin embargo de ser rechazada la solicitud se debe coordinar una nueva programación de recojo. Estas actividades corresponden al conductor.
- N° 7, reportar llegada a garita de seguridad. En esta actividad el auxiliar de recolección reporta la llegada del conductor a la garita de seguridad.
- N° 8, aguardar autorización de ingreso. El auxiliar de recolección espera que le autoricen el ingreso para realizar su gestión.
- N° 9, ingresa al muelle de carga. El auxiliar de recolección acerca al muelle de carga donde se encuentran los pedidos.
- N° 10, realizar en conteo de la mercadería. Se procede con el conteo de los pedidos que se van a recolectar para llevar un registro. El encargado es el auxiliar de recolección.
- N° 11, cargar envíos al furgón. El auxiliar de recolección es responsable de cargar todos los pedidos contabilizados con anterioridad al vehículo.
- N° 12, mandar cantidad de envíos recibidos. Actividad en donde se reporta la cantidad de pedidos que fueron recepcionados y cargados al vehículo. El encargado es el auxiliar de recolección.
- N° 13, valida cantidades con el almacenero según orden de compra (OC). El auxiliar de recolección hace el cruce de las cantidades que contabilizó y cargó al vehículo con respecto a las cantidades que figuran en la OC junto con el almacenero por parte de su cliente. De estar las cantidades iguales

se continua con el proceso. Pero de ser diferentes se repite la validación de cantidades hasta estar conforme.

- N° 14, solicitar conformidad de envíos recibidos. En esta parte el auxiliar de recolección solicita al almacenero por parte del cliente que pueda dar conformidad de los pedidos que ha recibido.
- N° 15, retirar del almacén con destino al Centro de Ingreso Logístico (CIL). Por último, el auxiliar de recolección procede a retirarse del almacén del cliente hacia el destino donde se recepcionarán los pedidos por parte de Servientrega para gestionar los envíos.



*Nota.* Gráfico de la empresa

En la Figura 3 se puede observar el subproceso de procesamiento de envíos. A continuación, se procederá a detallar el flujograma presentado. El cual implica el registro de los pedidos recepcionados por el Courier para posterior a ello ser zonificados de acuerdo con el distrito y dirección

- N° 0, arriba con el transporte al CIL. Actividad en la cual se inicia el proceso de llegada del transporte al punto CIL de recepción de pedidos de Servientrega. El responsable es el conductor.
- N° 1, aperturar las puertas del CIL. El personal de seguridad es el encargado de abrir las puertas del punto de recepción.
- N° 2, registrar datos de la unidad. El encargado es el personal de seguridad, quien tiene que registrar la hora de salida, el kilometraje, el volumen de carga, realizar tomas fotográficas, revisar los precintos y candados.
- N° 3, autorizar ingreso del vehículo. Actividad en la cual el encargado de seguridad autoriza el pase al transporte. Si todo está conforme autoriza el traslado del vehículo al muelle de descarga. De lo contrario si nota alguna disconformidad pide realizar monitoreo del proceso, extrae el informe de inventario, valida los envíos confirmados y los reporta.
- N° 4, trasladar vehículo al muelle de descarga. Actividad en la cual el conductor se traslada con el vehículo para inicial con la descarga.
- N° 5, aperturar puertas de unidad vehicular. Actividad en la cual el conductor quien en el encargado abre las puertas del transporte.
- N° 6, descargar envíos. Se procede con la descarga del transporte de los pedidos por parte del auxiliar de recolección.

- N° 7, registrar pesos y dimensiones del envío. En esta actividad se realiza el pesaje y calculan las dimensiones de los paquetes para el registro a cargo del auxiliar logístico.
- N° 8, asignar “ingreso” de los envíos al sistema. Se ingresan las ordenes las cuales están correctamente rotuladas y se les asigna el número de tracking para un fácil rastreo del pedido, esta actividad está a cargo del personal zonificador.
- N° 9, realizar la zonificación por macrozonas. El personal zonificador realiza la agrupación de pedidos por macrozonas: zona sur, norte, centro y este.
- N° 10, realizar la zonificación por distritos. En esta actividad el encargado de la zonificación realiza la agrupación de pedidos de acuerdo con los distritos.
- N° 11, realizar la zonificación por direcciones. Aquí se realiza la zonificación de acuerdo las direcciones en cada distrito para de esta forma armar la ruta a cargo del personal zonificador.
- N° 12, realizar el armado de palet con envíos por zonas. Se procede con el armado de los palet por zona con el fin de unificar los pedidos para poder transportarlos hacia el vehículo. El responsable es el personal zonificador.
- N° 13, Retirar el cargo de entrega de cada envío. En esta actividad se retira el cargo de entrega que tiene cada pedido para asignar al Courier de acuerdo con su zona. Encargado del proceso es el personal zonificador.
- N° 14, realizar el empalme de la guía de remisión (GR) del cliente con su cargo.
- N° 15, asigna “salida” en el sistema. El auxiliar logístico indica en el sistema la “salida” de los pedidos para indicar que saldrán a reparto.

- N° 16, codificar zonas para la distribución. En esta última actividad, a cargo del auxiliar logístico, se codifican las zonas por código para pasar al subproceso de distribución de los pedidos.



*Nota.* Gráfico de la empresa

En la Figura 4 se puede observar el subproceso de distribución de envíos. A continuación, se procederá a detallar el flujograma presentado.

- El N°0, asignar zonas por auxiliar. Actividad en la cual se asignan los pedidos de acuerdo con el encargado de la zona. El responsable es el coordinador logístico AM.
- El N°1, realizar ruteo de los envíos asignados. Actividad en la cual se valida que los pedidos a su cargo correspondan a la zona donde realiza el reparto. El responsable es el auxiliar de distribución.
- El N°2, cargar los envíos al vehículo según orden de ruta. Actividad en la cual se cargan los pedidos asignados al vehículo correspondiente de acuerdo con la ruta pauteada. El responsable es el auxiliar de distribución.
- El N°3, solicitar el manifiesto de salida. Aquí se solicita este documento para agregar información respecto al transporte, el número de cajas, el peso total y la identificación de la mercadería. El responsable de esta actividad es el auxiliar de distribución.
- El N°4, gestionar la salida del vehículo. Esta actividad trata de verificar que todo se encuentre correcto y el manifiesto esté llenado de manera correcta. El encargo es el auxiliar logístico.
- El N°5, imprimir y entregar el manifiesto de salida vehicular. Actividad que tiene como finalidad el dejar constancia de la mercadería que está saliendo. El encargado es el auxiliar logístico.
- El N°6, trasladar el vehículo de seguridad. Esta actividad la realiza el conductor del vehículo.

- El N°7, registrar datos de la unidad. El encargo es el personal de seguridad, Y tiene que registrar la hora de salida, el kilometraje, el volumen de carga, realizar tomas fotográficas, revisar los precintos y candados.
- El N°8, autorizar la salida vehicular. Esta actividad se da luego de la validación y verificación de que todo esté en orden. El encargado es el personal de seguridad.
- El N°9, iniciar con la distribución. Aquí, el auxiliar de distribución, iniciar su ruta de envíos.
- El N°10, direccionar vehículo a dirección del cliente. En esta actividad, el auxiliar de distribución, quien es el encargado de la actividad, sigue su ruta y se dirige a las direcciones de los clientes.
- El N°11, gestionar llamada telefónica 5 minutos antes. Antes de llegar a la dirección brindada por el cliente, el auxiliar de distribución realiza una llamada telefónica al número registrado.
- El N°12, presentarse en el domicilio. El auxiliar de distribución debe tocar el timbre o la puerta del domicilio. Si está presente el cliente o una persona en su representación, se realiza la entrega y se solicita que le firmen el cargo. Pero, si no se encuentra, el auxiliar debe indicar el motivo por el cual no se entregó el envío (no hubo contacto, no se encuentra nadie en la dirección o si hubo error en la dirección).
- El N°13, registrar el status del envío en aplicativo. Esta actividad es muy importante, puesto que se indica si fue entregado el pedido (adjuntando evidencia, fotografías de la entrega y del cargo) o si no se entregó y se indica

el motivo. Esto es responsabilidad del auxiliar de distribución. Si tiene más pedidos por distribuir, continúa con la ruta, si no, retorna al CIL.

- El N°14, declarar los envíos como devolución. Los envíos que no se llegaron a entregar, se declaran -como- devolución al almacén. El encargado de realizar esta actividad es el auxiliar de distribución.
- El N°15, recibir los envíos en rampa. En esta actividad se reciben los pedidos que no se llegaron a entregar a los clientes. El encargado es el personal de la conciliación de guías.
- El N°16, conciliar las guías asignadas. En esta actividad se separan las guías entregadas y las no entregadas. El encargado es el personal de conciliación de guías.
- El N°17, asignar los movimientos logísticos respectivos. El personal de conciliación de guías debe verificar si se realizó la entrega. Si fue efectiva, se asigna “entrega verificada”, de lo contrario, se asigna “devolución” en el sistema.
- El N°18, entregar formato de salida. El personal de conciliación de guías es el encargado de realizar esta actividad. La cual trata de indicar el reporte de gestión del auxiliar de distribución.
- El N°19, retirarse de la base. El auxiliar de distribución terminó con su ruta y responsabilidades. Fin del subproceso.

De los flujogramas se puede concluir que son de formato horizontal y tabular. Esto permite que se visualice adecuadamente el proceso de manera general, leyéndose de izquierda a derecha. Además, se indicará quién o qué área es el

responsable de cada actividad del proceso. Los diferentes puestos que intervienen en el proceso: seguridad, coordinador logístico AM, conductor, auxiliar de distribución, auxiliar logístico, conciliación de guías, confirmación de envíos.

Sin embargo, al tenerlo tan segmentado y ser tan largo, dificulta la completa comprensión del proceso de manera integral u holística. Adicionalmente, en dos de ellos, se tiene 2 finales, cuando por proceso solo debe haber uno.

#### ***4.2.4 Eficiencia actual del proceso de distribución***

Según la entrevista realizada a Luis Romero, jefe del área de distribución de la empresa, la eficiencia mínima que se espera de la distribución de pedidos a los clientes finales es de 95%. Esto no solo aplica a cada campaña, sino al promedio anual de eficiencia del proceso.

En el año 2021, se realizaron 329,838 servicios de reparto a los clientes finales de Oriflame, teniendo una eficiencia general del 96%. Es decir que 316,712 pedidos fueron entregados a tiempo según lo establecido y acordado con el cliente.

**Figura 5**

*Nivel de eficiencia de las entregas realizadas en el año 2021*



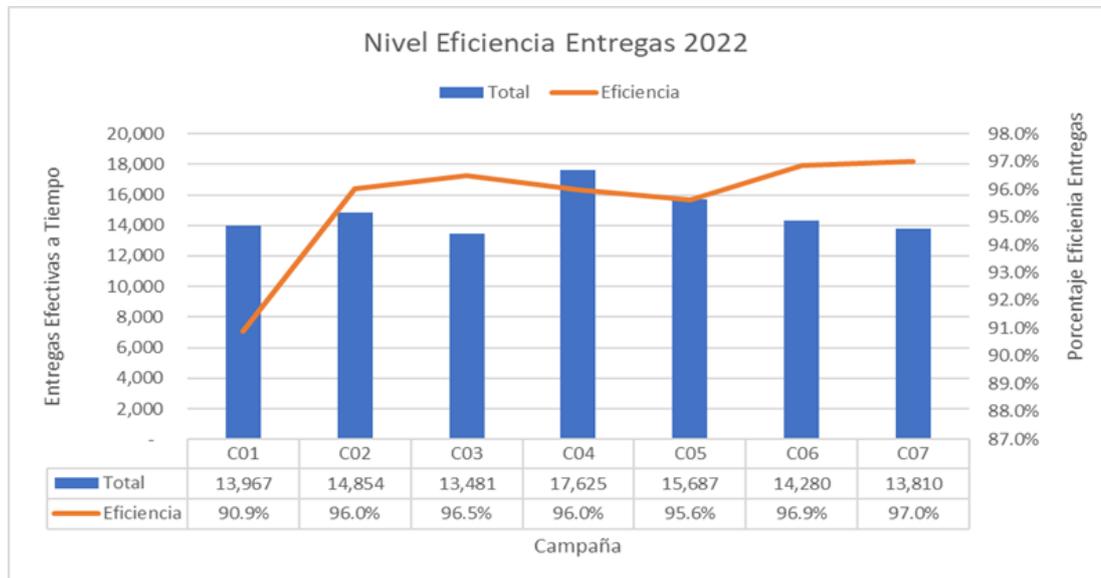
*Nota.* Gráfico elaborado a base de datos de la empresa

Los resultados obtenidos muestran un buen rendimiento y nivel de eficiencia en el servicio. Sin embargo, como se muestra en la figura 5, en la campaña con mayor cantidad de pedidos (C09), la eficiencia está por debajo del nivel mínimo de eficiencia esperado por la empresa.

En los primeros 6 meses del presente año, 2022, se han realizado 07 campañas, donde el nivel de eficiencia para las entregas a los clientes finales se mantiene positiva en general, como se puede apreciar en la gráfica 6.

**Figura 6**

*Nivel de eficiencia de las entregas realizadas en el año 2022*



*Nota.* Gráfico elaborado a base de datos de la empresa

Sin embargo, para poder hacer un análisis comparativo lo más real posible, se tomará en cuenta la eficiencia de las primeras 7 campañas de ambos años, las cuales se realizaron desde el primero de enero hasta la primera quincena de junio (15/06).

**Tabla 4**

*Comparativo de la eficiencia del proceso de distribución de los años 2021 y 2022*

Campaña 2021	Eficiencia 2021	Eficiencia 2022
C01	98.5%	90.9%
C02	99.0%	96.0%
C03	98.7%	96.5%
C04	97.4%	96.0%
C05	92.3%	95.6%
C06	98.6%	96.9%
C07	98.7%	97.0%
	<b>97.6%</b>	<b>95.6%</b>

*Nota.* Tabla elaborada a base de datos de la empresa

Como se puede apreciar en la tabla 4, la eficiencia promedio de las 7 campañas del presente año 2022, ha decrecido en 2% con relación al periodo del año 2021. Esto indica que, ha habido mayores incidencias en cuanto a retrasos en las entregas a los clientes. Y si bien, el promedio acumulado sigue ubicándose por encima de lo mínimo esperado, se debe considerar que esta disminución en la eficiencia puede afectar la percepción que tienen los clientes respecto a la empresa, lo cual podría verse reflejado -negativamente- en los resultados del negocio.

Además, cómo se puede apreciar en la figura 7, en las campañas de enero a junio del 2022, la eficiencia ha disminuido considerablemente. Por ejemplo, en la C01, se puede ver que la eficiencia del 2021 fue de 98.5%, la cual está por encima de lo esperado, pero que este 2022, tuvo una caída de 7.6, dejándolo con una eficiencia por debajo de lo esperado de 90.9%. Por otro lado, en la C05, hay una notable mejoría, ya que no solo aumentó la eficiencia del proceso, sino que también se logró cumplir con el indicador.

Figura 7

Comparativo de la eficiencia del servicio de reparto de las 7 primeras campañas en los años 2021 y 2022



Nota. Gráfico elaborado a base de datos de la empresa

Las causas de las disminuciones en la eficiencia de las diferentes campañas son diversas. Según los reportes presentados por los couriers, la principal causa de la entrega tardía o reprogramada de pedidos es por la ausencia de una persona en el domicilio registrado para recibir el pedido. El segundo causal es la falta de datos o de datos incorrectos ingresados.

Si bien estas dos causas generan que los pedidos no sean entregados en las 24 horas programadas, Romero explicó que la empresa Oriflame, tiene un plan de contingencia. Esto, para poder realizar posteriormente la distribución de dichos pedidos y no afectar la satisfacción del cliente.

El plan de contingencia en mención cuenta con un acuerdo con los couriers que utiliza para el despacho, donde ambas partes acordaron que por pedido se

realicen hasta 2 visitas más en caso de que la primera visita no haya sido exitosa. Esto quiere decir que, si no se pudo entregar el pedido por ausencia de una persona en la dirección solicitada o si la dirección es errónea, inexacta o faltante de datos, el courier va a ir a dejar la entrega en otra oportunidad ya con la data exacta y coordinando la nueva fecha de entrega, con el fin de tener una entrega efectiva.

Romero, también precisó que las zonas con mayor incidencia en estas causales de demora en la distribución de pedidos son los “conos” de Lima Metropolitana. Lo cual se debe al acelerado crecimiento demográfico, donde muchas veces no hay mayor accesibilidad o no hay una clara señalización, lo cual enlentece y dificulta las entregas.

### **4.3 Propuesta de Mejora**

#### **4.3.1 Etapa 1: Plan de Acción**

En esta primera etapa, se realizará el diseño de las acciones del plan de acción, el modelamiento de las mejoras que se desean implementar y las estrategias que se utilizarían.

El objetivo principal es optimizar el proceso de distribución. Para ello, se implementará el ciclo Deming, el cual es un sistema de que ayuda a implementar un plan de mejora continua en la empresa. Este sistema cuenta con cuatro (4) etapas: planificar, hacer, verificar y actuar. Además, una particularidad de este sistema es que es un ciclo constante, lo que quiere decir que, se realiza de manera periódica y sistemática, buscando siempre incorporar o implantar nuevas mejoras.

1. Planificar: Lo primero es identificar el problema u opción de mejora, los objetivos a alcanzar, los indicadores que se manejarán y qué métodos o herramientas se utilizarán. En este caso, la oportunidad de mejora hallada es el proceso de distribución. El objetivo principal es el de optimizar el proceso, reduciendo los retrasos y reprogramaciones de pedidos y agilizando el proceso. Para lograrlo, se usarán el Business Process Management (BPM), Bizagi, para modelar y simular las mejoras a implementar. Además, se trabajará con un Diagrama Gantt para un correcto trabajo y seguimiento del cumplimiento de las actividades
2. Hacer: Ejecutar el plan de acción elaborado, lo que incluye una minuciosa verificación de las correcciones y una correcta aplicación de estas. Hacer un registro detallado de lo que se hace y los resultados que esta mejora da. Hay que recalcar que se hace la ejecución en el mismo Bizagi con la opción de simulación.
3. Verificar: También conocida como fase de control, es donde tiene que comprobar que la mejora implantada sea efectiva y logre los objetivos planteados inicialmente mediante los KPI's y otras herramientas que consideren adecuadas. Es importante que en esta fase de controle la calidad y la real efectividad de la propuesta.
4. Actuar: Con los resultados obtenidos en la fase anterior, se hacen las correcciones o modificaciones necesarias para cumplir con los objetivos. En el caso, se haya desarrollado de manera efectiva, se implementa de forma definitiva, y se forma o capacita a los

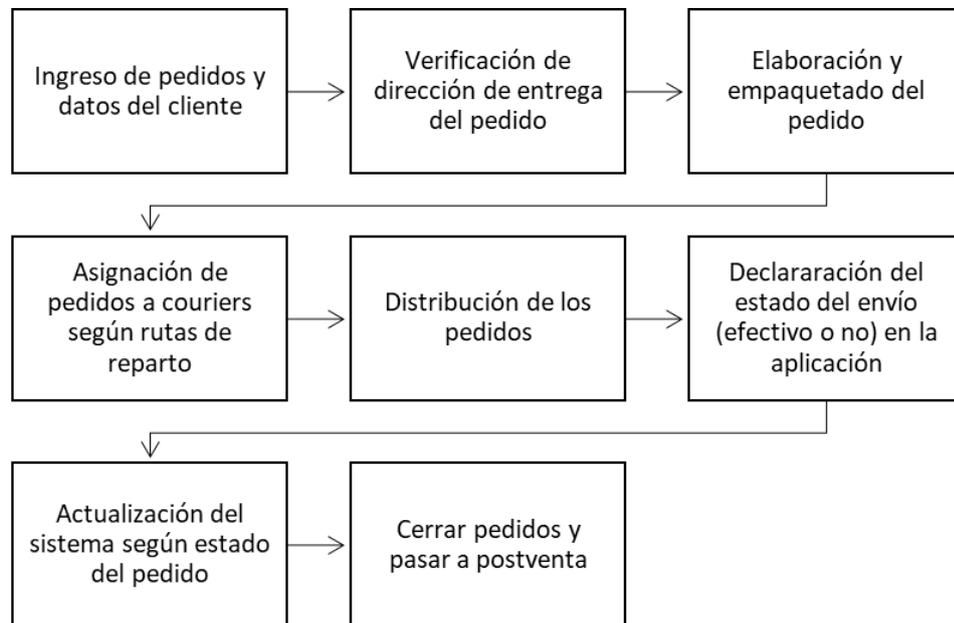
colaboradores, lo cual se verá detallado en la etapa 2 de la propuesta de mejora. Es así, como, se cierra el ciclo y se realiza un feedback y periódicamente si regresa a la fase uno (planificación), para mantener una mejora continua.

Como parte del plan, se realizó una optimización del proceso de distribución. Para lograrlo se efectuó un mapa de procesos general de todo el proceso, como también, uno para la distribución final por parte de los couriers. Adicionalmente, se planteó el modelamiento de la mejora del proceso en Bizagi Modeler. Este modelamiento del proceso responde a una mejora en el proceso de distribución, graficado en un flujograma.

Tanto, los mapas de procesos y el flujograma son herramientas gráficas que permiten una mejor comprensión de la información, en este caso, de un proceso. Es por ello, que, se diseñaron 3 gráficas, donde el gráfico 8 muestra de manera general cómo es todo el proceso, desde la recepción de los pedidos por parte de los clientes hasta la entrega de este. El gráfico 9 muestra de manera global el reparto de los pedidos a los clientes desde la recepción de los pedidos y las zonas a repartir hasta el retorno a la base. Por último, el gráfico 10, es el flujograma, el proceso completo y optimizado, donde se evidencian todas las tareas a realizar para cumplir según con los indicadores y estándares de calidad que maneja el área y la empresa.

Figura 8

Mapa de procesos general del proceso de distribución de Oriflame



Nota. Gráfico elaborado a base de datos de la empresa

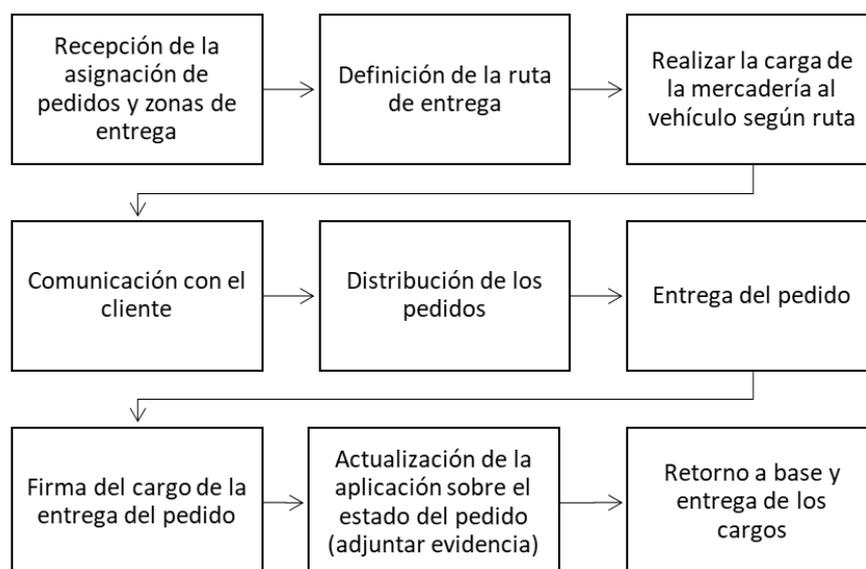
El gráfico 8 muestra, de manera general, cómo se plantea el proceso de distribución en un diagrama de bloques; ya que brinda una visión clara y concisa del mismo. En cada bloque se presenta una etapa o tarea -completa- por realizar. Se explica a continuación:

El proceso inicia con el ingreso del requerimiento de ciertos productos como parte de los pedidos y los datos de los clientes (número de contacto y dirección). Con ello, se realiza la verificación de la dirección para asegurar la exactitud del envío. Ya verificado, se procede a pasar el pedido al área encargada de la elaboración y el empaquetado para dejarlos listos para el reparto. Teniendo esto listo, se asignan los pedidos a los couriers con los que se trabaja, de acuerdo con las zonas y rutas que cada uno cubre.

Ya los couriers con los pedidos, empieza la distribución a los clientes al domicilio registrado. Después de entregarlo, se realiza la declaración del estado del envío, donde se adjunta evidencia de si fue efectivo o no, en la aplicación de tracking. Con esa información, el área de distribución en Oriflame podrá actualizar en el sistema el estado del pedido. Si fue efectivo, se cierra el pedido y pasa a seguimiento al área de postventa, si por el contrario fue no efectivo, se reprograma para una siguiente ruta de reparto.

**Figura 9**

*Mapa general del proceso de distribución de los couriers*



*Nota.* Gráfico elaborado a base de datos de la empresa

En el gráfico 9, se muestra un segundo diagrama de bloques, específicamente de la última etapa del proceso de distribución, la entrega final a los clientes finales por medio de uno de los couriers con los que la empresa trabaja.

Este mapa muestra el flujo general de las actividades que tiene que cumplir cada courier para entregar

La primera tarea por realizar es la recepción de los pedidos asignados y las zonas por repartirlos. Con ello, se define cuál será la ruta que cumplir para lograr entregar todos los pedidos a tiempo, y para cargar en orden la mercadería al vehículo. Ya guardada la mercadería, se procede a comunicarse con el cliente para decirle que está en camino su pedido y se empieza la distribución. Una vez en el domicilio, se le entrega su pedido y se le pide que firme el cargo de entrega. Con esta firma, se procede a actualizar de la aplicación sobre el estado del pedido y se adjunta como evidencia una foto de la firma del cargo. En el caso de no poder entregar el pedido porque no se encontraba la persona en la dirección, se registra en la aplicación como “devolución” y se retorna a la base para hacer la entrega de todos los cargos (efectivos o no efectivos).



Para que el servicio de reparto sea exitoso, todo el proceso de distribución tiene que estar alineado y funcionando eficientemente. Es por ello, que, replanteé el flujograma del proceso, integrando los anteriores 3 flujos y haciendo optimizaciones, como agrupación o eliminación de tareas. Además, se corrigió algunos detalles de formato que tenían como la duplicidad del fin del proceso, alineación de los bloques y estandarización de los responsables de cada actividad. A continuación, la explicación de la figura 10:

- El proceso inicia con el ingreso de una solicitud de pedido de un cliente, para luego pedirle que haga el registro de sus datos (número de contacto y correo).
- Luego, se realiza una verificación de la dirección registrada para no tener problemas el día del reparto. Si está bien, pasa al siguiente paso, si no, se comunican con el cliente para hacer la actualización. Con la verificación realizada, se confirma el pedido y según esa información se designa a qué zona de reparto y courier se le asigna su entrega del pedido. Estas actividades están a cargo del auxiliar de distribución.
- Luego, el auxiliar de distribución envía la información al auxiliar logístico la confirmación de los pedidos y la asignación de zona para que pueda empezar a elaborar y empaquetar el pedido. Los pedidos, ya segmentados, se entregan a los couriers según sus zonas de reparto. La actividad está a cargo del auxiliar logístico.
- Con la información y pedidos recibidos, el Courier tiene que establecer su ruta de distribución y hacer una estimación aproximada de los horarios para cada pedido. Esta es una optimización del proceso. Ya con la ruta elaborada,

se procede a la carga de la mercadería al vehículo y se solicita el manifiesto de salida al auxiliar de distribución.

- El personal de seguridad hace una revisión del vehículo y del manifiesto de salida, para poder hacer un registro de datos, tanto del vehículo como del conductor (Placa, nombre y DNI del conductor, hora de salida, entre otros). Ya con todos estos datos, le gestiona la salida.
- Antes de partir, el courier se comunica con los clientes (llamada telefónica y si no hay respuesta por mensaje de texto “SMS”) el rango horario en el cual se estaría presentando en su domicilio para hacer la entrega del pedido y con ello empieza la distribución.
- Una vez en el domicilio del cliente, se efectúa la entrega del pedido, donde puede haber dos posibilidades. La primera es que sea una entrega efectiva, es decir, que el cliente sí reciba su pedido y firme el cargo. La segunda, es que por diversos motivos el cliente no reciba el pedido por no haber nadie en la dirección registrada. En ambos casos, se tiene que registrar el estado del envío. Si se entregó se ingresa como “efectivo” pero si no se logró entregar, se ingresa como “devolución”. Estas actividades están a cargo del courier.
- Una vez cumplida la ruta y entregado los pedidos, retorna al almacén donde el personal de seguridad hace una revisión del vehículo, del conductor.
- El courier, debe hacer entrega de las guías asignadas y los cargos (firmados o no) y las devoluciones al auxiliar logístico para que pueda continuar con el proceso interno. Por su parte, el courier pasa a retirarse de las instalaciones habiendo culminado sus labores.

- El auxiliar logístico recibe tanto los documentos como la mercadería no entregada. Con ello, realiza la actualización del sistema. Si fue entregado el pedido, transfiere el pedido a postventa y se acaba el proceso de distribución. Si, por lo contrario, no se concretó una entrega, el auxiliar lo ingresa –de nuevo- a la actividad de segmentación según zonas para que pase por el proceso y el pedido pueda ser recibido por el cliente en una siguiente ruta.

#### **4.3.2 Etapa 2: Gestión del Cambio**

La segunda etapa, tiene como fin sensibilizar, a las personas involucradas, del cambio (la mejora) que se implementará, para, posteriormente presentarles los nuevos procedimientos y realizar la capacitación a los colaboradores.

Para gestionar el cambio, utilizaremos los 8 aceleradores del cambio de Kotter, alineados a lo que se busca en el área de distribución de Oriflame.

1. Crear un sentido de urgencia: Definir de manera clara porqué esta mejora es tan importante, de manera clara y precisa. Es importante que se predigan posibles escenarios para tener planes de acción y ser proactivos y no reactivos.
2. Formar una coalición poderosa: Comprometer a los altos mandos de la empresa, al jefe del área y los “key people” del área, para que sean un apoyo en este proceso de cambio, de mejora. Es importante que estas personas apoyen la importancia de la mejora que se propone.
3. Crear una visión que respalde el cambio: Junto al “equipo líder”, formado en el paso anterior, se debe crear una visión estratégica. Es

importante que todos participen activamente y compartan sus ideas y puntos de vista. Al crear esta visión, es importante que sea clara, fácil de recordar y que facilite la gestión del cambio.

4. Comunicar la visión: Es un paso muy importante. Es donde se comparte la visión con todos los que van a estar involucrados en la mejora del proceso. Los que deben comunicarlo son los líderes, y deben hacerlo de manera honesta y convencidos que es una ventaja y trae diversos beneficios para todos.
5. Eliminar obstáculos: Para lograr eliminar o minimizar los obstáculos o resistencias al cambio, se tiene que realizar una sensibilización, se comunicará de manera transparente lo que implica esta mejora y el plan de acción que se implementará. Además, para afianzar la “fuerza del cambio”, se deben sumar al equipo a los colaboradores que estén a favor de la mejora.
6. Lograr victorias en el corto plazo: Se sabe que cuando solo se plantea un objetivo a largo plazo, es muy probable que se pierda de vista el mismo y la motivación por alcanzarlo. Es por eso que se plantearán pequeños objetivos que conlleven a alcanzar la gran meta de la mejora del proceso de distribución. De ese modo, se motiva continuamente a las personas, se mantiene alerta sobre el objetivo y se asegura el éxito.
7. Seguir adelante con el cambio: No basta con solo esta mejora. Esto será solo el inicio de un cambio en la cultura de empresa, apostando por la mejora continua. Esto logrará que los talentos de la empresa

estén satisfechos, felices, comprometidos y se vuelvan más competitivos, lo que hace que la empresa sea más competitiva.

8. Instituir el cambio: Esto significa que la empresa incorpora la cultura de cambio y de mejora continua, lo que será beneficioso ya que facilitará las próximas modificaciones o mejoras que se vayan a realizar.

La capacitación, como parte de esta segunda etapa, asegurará la comprensión e interiorización del plan de acción a efectuar. Para ello, se realizará todo un proceso, el cual consta de 5 etapas y tiene como encargado a un capacitador experto externo a la empresa.

1. Detección de necesidades de capacitación: Ya definido la mejora a implementar, se identifican los requerimientos de capacitación y entrenamiento. De esa manera lo que se planteará en los pasos posteriores van de acorde a los objetivos, indicadores y estrategias planteadas, y satisfacen las necesidades personales y organizacionales.
2. Elaboración del plan: Las necesidades encontradas, son la base del plan. Es por ello que, se convierten en actividades de entrenamiento, las cuales se llevarán a cabo en el periodo establecido, para el proyecto es de 1 mes. Al elaborar este plan, debe tener mucha consideración a los recursos a utilizar, el tiempo, y el target o participantes objetivo.
3. Diseño de las actividades de capacitación: A cada actividad de capacitación y entrenamiento, se le asignan objetivos específicos, contenidos a realizar, metodología (andragogía), materiales, recursos, y

fechas y horarios establecidos. Además de ello, se asigna un lugar donde se realizará cada actividad.

4. Facilitación: A través de la andragogía y dependiendo el objetivo de cada actividad, se realizará la facilitación para lograr el aprendizaje deseado. Ver ejemplo de diseño instruccional en el anexo 7.4.
5. Evaluación y apoyo: En cada actividad se realiza una evaluación sobre lo abordado en la sesión para asegurar su completa comprensión. Adicionalmente, se realiza un seguimiento y se brinda apoyo a los colaboradores que lo requieran para reforzar lo dictado en la sesión. La evaluación se realiza también al finalizar toda la capacitación, de modo que se tiene un feedback con los resultados obtenidos, y, de ser necesario, se plantea otra capacitación complementaria o una nueva de algún otro tema.

## V. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Se logró identificar que el proceso de distribución en Oriflame, para Lima Metropolitana, cuenta con un lead time total de 48 horas y contrata a 3 empresas de courier para realizar los envíos a los clientes finales. El nivel de cumplimiento de entregas efectivas, según el KPI de efectividad es mínimo de 95%. Uno de los problemas más recurrentes es la falta de datos en la dirección o información incorrecta, lo que dificulta el reparto. Finalmente, se concluyó que el proceso cuenta con una clara oportunidad de mejora: la optimización del proceso de distribución.

Se determinó que la propuesta de mejora diseñada en dos etapas permite optimizar el proceso, reagrupando, eliminando y/o agregando actividades que lo vuelvan más eficiente. Es así como, se agrega una actividad clave que busca reducir, e idealmente eliminar, las dobles programaciones de envío de un pedido al domicilio por problemas con la dirección (falta de información o datos erróneos). Adicionalmente, la actualización del flujograma, según el simulador en Bizagi, resulta en un incremento de la eficiencia general del proceso ya que se reducen las repeticiones del proceso de un mismo pedido y se mantiene la calidad de servicio brindada.

De acuerdo con la propuesta de mejora, se identificaron diversos beneficios tanto para la empresa, como para los colaboradores. Para la empresa, esta mejora significa una solución a un problema identificado, la optimización de los recursos económicos (reducción de costos), de tiempo y humanos. Esto resulta en un incremento de la eficiencia y la calidad del trabajo. Adicionalmente, mejora la

percepción de la empresa por parte de los clientes, puesto que el proceso será más amigable y eficiente para todos.

Por otro lado, para los colaboradores, los beneficios que obtienen de implementar esta propuesta de mejora son: un mejor rendimiento en sus responsabilidades, lo que aumenta la autoconfianza y satisfacción respecto a su desempeño en el puesto. Sumado a eso, al complementar las dos etapas de la propuesta, se eliminan los temores y dudas respecto al proceso y se abre paso a un cambio de mindset respecto a la mejora continua e innovación.

## **5.2 Recomendaciones**

En base a la investigación realizada, se le sugiere a la empresa empezar una transformación cultural, donde se priorice la innovación. También, que busquen a un especialista -externo- en softwares para que puedan optimizar el sistema utilizado para el ingreso de los pedidos y la información del cliente, reduciendo así la cantidad de pedidos que son retornados a almacén por fallas en la dirección o falta de especificación. Además, se le recomienda que se formen equipos multidisciplinarios que permitan tener una visión integral y cero sesgada, permitiendo obtener diferentes soluciones y perspectivas a los diversos problemas o proyectos que se presenten a futuro.

Al jefe del área, se le recomienda implementar un programa de buenas ideas, donde todos los colaboradores del área puedan opinar y brindar puntos de vista sobre el proceso y cómo mejorarlo. Alineada a esa recomendación, está la de instaurar como una buena práctica los feedback de 360° de manera periódica para así, mantener una cultura de mejora continua y mejorar el rendimiento individual y

colectivo del equipo. Junto con ello, se le sugiere trabajar con el área de recursos humanos para identificar toda necesidad de capacitación y formación que beneficie a las personas y a la empresa en cuanto a temas del proceso y negocio.

Otra sugerencia es que se modifique el orden de llenado de datos de los clientes respecto a la dirección de entrega. Actualmente se llenan poniendo primero la dirección, eligiendo el distrito y por último la provincia; lo que ocasiona que muchos de los reportes de direcciones equivocadas sean por descuido. Se recomienda que se ingrese primero el distrito, luego la dirección y para cuando se implemente de manera nacional, primero la provincia en la cual desea el envío.

Finalmente, a los colaboradores del área, se les recomienda estar abiertos a los cambios y aprovechar esta mejora del proceso, como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo.

## VI. Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2017). *Canales de Distribución*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326423549.pdf>
- AFE Logistics. (mayo 4, 2021). *¿Qué es un courier y cómo funciona?* <https://afelogistics.com/blog/definicion-funciones-courier/>
- Andina. Agencia Peruana de Noticias. (enero 22, 2022). El 45 % de los emprendedores inició su negocio durante la pandemia. *Editora Perú*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-45-los-emprendedores-inicio-su-negocio-durante-pandemia-878090.aspx>
- Antún, J. (febrero, 2013). *Distribución urbana de mercancías: Estrategias con centros logísticos*. Banco Interamericano de Desarrollo. (IBD – TN – 167). <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Distribuci%C3%B3n-urbana-de-mercanc%C3%ADas-Estrategias-con-centros-log%C3%ADsticos.pdf>
- Arias, J. L. (2020). *Proyecto de tesis: Guía para la elaboración*. (1ª ed.) [https://www.researchgate.net/publication/350072280 Proyecto de Tesis guia para la elaboracion/link/604f835ba6fdccbfeae1ac8c/download](https://www.researchgate.net/publication/350072280_Proyecto_de_Tesis_guia_para_la_elaboracion/link/604f835ba6fdccbfeae1ac8c/download)
- Base de datos del nivel de eficiencia de entrega de pedidos de Oriflame. (s.f). *Eficiencia de entrega de los pedidos de Courier Servientrega en Lima Metropolitana consolidado 2021*.
- Base de datos del nivel de eficiencia de entrega de pedidos de Oriflame. (s.f). *Eficiencia de entrega de los pedidos de Courier Servientrega en Lima Metropolitana al cierre de C07 - 2022*. Consultado el 9 de junio de 2022.
- Base de datos del proceso de distribución del Courier Servientrega. (s.f).

*Flujograma del proceso de recolección de envíos.*

Base de datos del proceso de distribución del Courier Servientrega. (s.f).

*Flujograma del proceso de procesamiento de envíos.*

Base de datos del proceso de distribución del Courier Servientrega. (s.f).

*Flujograma del proceso de distribución de envíos.*

Berrú, G., & Bolaños, A. (2021). *Propuesta de mejora del proceso de reparto de tarjetas de crédito aplicando la metodología Lean Six Sigma en una empresa de servicios logísticos en el mercado nacional*. Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Repositorio digital UPC.

<http://hdl.handle.net/10757/654964>

Bunge, M. (1992). *La ciencia, su método y su filosofía* (6ª ed.).

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/1310.%20La%20ciencia%2C%20su%20m%C3%A9todo%20y%20su%20filosof%C3%ADa.pdf>

Chevalier, S. (September 29, 2021). *E-commerce in Latin America—Statistics & facts*. Statista. [https://www.statista.com/topics/2453/e-commerce-in-latin-america/#topicHeader\\_wrapper](https://www.statista.com/topics/2453/e-commerce-in-latin-america/#topicHeader_wrapper)

Choudhary, V. (diciembre 21, 2021). 4 advantages & disadvantages of using home delivery service. *Abaxsoft Resource Center*.

<https://www.abaxsoft.com/blog/benefits-drawbacks-home-delivery-service/>

Conexión ESAN. (julio 18, 2016). *Cinco pasos del plan de capacitación*. ESAN.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cinco-pasos-del-plan-de-capacitacion>

Crecer. (febrero 13, 2022). 7 advantages of a food delivery service for your

business. *DoorDash For Merchants*. <https://get.doordash.com/en-us/blog/7-advantages-of-adopting-delivery-service-for-your-restaurant>

Nacionales. (marzo 24, 2022). Delivery al alza en Perú: Servicio creció un 200% durante el último mes. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/delivery-al-alza-en-peru-servicio-crecio-un-200-durante-el-ultimo-mes/>

Retos en Supply Chain. (diciembre 4, 2018). Delivery: significado de un paso crucial en la cadena de suministro. *EAE Business School*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/delivery-significado-de-un-paso-crucial-en-la-cadena-de-suministro/>

Retos en Supply Chain. (marzo 16, 2021). Diseño de una red de distribución: pasos que debes seguir. *EAE Business School*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-diseno-de-una-red-de-distribucion/>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (mayo 3, 2021). El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea. *UNCTAD*. <https://unctad.org/es/news/el-comercio-electronico-mundial-alcanza-los-267-billones-de-dolares-mientras-covid-19-impulsa>

García, A. L. (2002). Tratamiento y análisis de la documentación. En *Vizcaya Alonso, D.(comp). Selección de lecturas: Fundamentos de la organización de la información*. Universidad de La Habana.

González, J., Calderón, F., & Flórez, L. (2014). *Propuesta estratégica para el mejoramiento del proceso de entrega de pedidos de venta directa en zonas urbanas de difícil acceso. Caso empresa ABC en la localidad de BOSA*.

- Tesis de maestría, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio digital, UniPiloto. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3373>
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación: Guía para una comprensión holística de la ciencia* (4ª ed.) Quirón. [http://emarketingandresearch.com/wp-content/uploads/2020/09/kupdf.com\\_j-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacioacuten-completo-1.pdf](http://emarketingandresearch.com/wp-content/uploads/2020/09/kupdf.com_j-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacioacuten-completo-1.pdf)
- La Rosa, J. (2021). *Propuesta de mejora del proceso de distribución para aumentar la satisfacción de los clientes en la distribuidora PMA EIRL*. Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán. Repositorio digital, USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8785>
- Logística y tracking de paquetes.* (2020). Novocargo. [https://www.novocargo.com/logistica-tracking-paquetes-novocargo/#Proceso\\_de\\_gestion\\_del\\_tracking](https://www.novocargo.com/logistica-tracking-paquetes-novocargo/#Proceso_de_gestion_del_tracking)
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación* (2ª ed.) Editorial Limusa.
- Oficina de Comunicaciones. Ministerio de Economía y Finanzas. (abril 30, 2022). La economía peruana crecería 3,6% en 2022 y se continuará con el manejo fiscal prudente y responsable. MEF. [https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=7357&Itemid=101108&lang=es#:~:text=prensa%20y%20comunicados-.La%20econom%C3%ADa%20peruana%20crecer%C3%ADa%203%2C6%25%20en%202022%20y%20se,Marco%20Macroecon%C3%B3mico%20Multianual%20\(MMM\)](https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7357&Itemid=101108&lang=es#:~:text=prensa%20y%20comunicados-.La%20econom%C3%ADa%20peruana%20crecer%C3%ADa%203%2C6%25%20en%202022%20y%20se,Marco%20Macroecon%C3%B3mico%20Multianual%20(MMM))
- Oriflame. (2022). *2021 Annual Report*. Oriflame. Sweden. [https://vp233.alertir.com/sites/default/files/report/oriflame\\_annual\\_report\\_20](https://vp233.alertir.com/sites/default/files/report/oriflame_annual_report_20)

[21.pdf](#)

Otero, L. (2017). *Ventajas y desventajas de tres modelos del servicio de entrega a domicilio en Bogotá—Comidas Rápidas*. Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7056/1/443136-2017-II-GE.pdf>

Peralta, L. (2018). *Diagnóstico del servicio de despacho a domicilio de una empresa retail*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional Agraria La Molina. Repositorio digital, UNALM. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/3827>

Nacionales. (marzo 10, 2022). Sector cosméticos e higiene personal crecería entre 3,3% y 7,5% en 2022. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/sector-cosmeticos-e-higiene-personal-creceria-entre-3-3-y-7-5-en-2022/>

Economía. (febrero 9, 2021). Delivery: Seis ventajas de la herramienta clave de restaurantes en tiempos de pandemia del COVID-19 *Perú21*. <https://peru21.pe/economia/delivery-seis-ventajas-de-la-herramienta-clave-de-restaurantes-en-tiempos-de-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/>

Pinto, M. (1989). Introducción al análisis documental y sus niveles: El análisis de contenido. *Boletín de la ANABAD*, 39(2), 323-342. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=798857>

Raja, M., & Kherun, N. (2006). *Relationship between supply chain management and outsourcing*. ICCL. [http://eprints.utm.my/id/eprint/650/1/CM\\_55%5B1%5D\\_Relationship\\_between\\_supply\\_chain\\_Raja\\_Marzyani.pdf](http://eprints.utm.my/id/eprint/650/1/CM_55%5B1%5D_Relationship_between_supply_chain_Raja_Marzyani.pdf)

Redacción EC. (marzo 9, 2022a). Comercio electrónico creció 55% en el 2021 al

mover US\$9.300 millones, según Capece. *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/comercio-electronico-crecio-55-en-el-2021-al-mover-us-9300-millones-segun-capece-rmmn-noticia/>

Redacción EC. (marzo 15, 2022b). Inestabilidad política y débil gobernabilidad ponen en riesgo la economía peruana y su calificación, advierte Fitch. *El Comercio*.

<https://elcomercio.pe/economia/peru/inestabilidad-politica-y-debil-gobernabilidad-ponen-en-riesgo-la-economia-peruana-y-su-calificacion-advier-te-fitch-rmmn-noticia/>

Economía. (marzo 19, 2022). ¿Cómo la guerra entre Rusia y Ucrania afecta a las empresas que operan en Perú? *Gestión*.

<https://gestion.pe/economia/como-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-afecta-a-las-empresas-que-operan-en-peru-noticia/>

Redacción Logística. (marzo 25, 2021). Saga Falabella, Ripley y Tottus: Las tiendas con más problemas registrados en su canal online. *Logística 360 Supply Chain Management*.

<https://www.logistica360.pe/saga-falabella-ripley-y-tottus-las-tiendas-con-mas-problemas-registrados-en-su-canal-online/>

*Reporte de Industria: El e-commerce en México 2020*. (s. f.). BlackSip.

<https://imt.com.mx/wp-content/uploads/2020/11/Reporte-industria-2020-MX.pdf>

Redacción Logística. (marzo 25, 2021). Saga Falabella, Ripley y Tottus: Las tiendas con más problemas registrados en su canal online. *Logística 360 Supply Chain Management*.

<https://www.logistica360.pe/saga-falabella-ripley-y-tottus-las-tiendas-con-mas-problemas-registrados-en-su-canal-online/>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.) Mc Graw Hill

Education.

[https://www.uca.ac.cr/wp-](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

[content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

Última Milla. (s. f.). El explosivo crecimiento de la industria del delivery. *Beetrack*.

<https://www.beetrack.com/es/blog/el-explosivo-crecimiento-de-la-industria-del-delivery>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital de*

*las empresas* (6<sup>a</sup> ed.) Mc Graw-Hil. [http://up-](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRAC-](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[I%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## VII. Anexos

7.1 Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES
¿La elaboración de la propuesta mejorará el servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022?	Elaborar una propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022.	Variable única = servicio de reparto
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1. ¿Cuál es el diagnóstico situacional del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022?	Elaborar un diagnóstico situacional del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022.	
2. ¿La elaboración de la propuesta mejorará el servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022 en su primera etapa?	Elaborar una propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022 en su primera etapa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Primera Etapa: Plan de Acción</li> <li>– Segunda Etapa: Capacitación</li> </ul>
3. ¿La elaboración de la propuesta mejorará el servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022 en su segunda etapa?	Elaborar una propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022 en su segunda etapa.	
4. ¿Cómo es la relación costo-beneficio de la propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022?	Elaborar la relación costo-beneficio de la propuesta de implementación del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana en el año 2022.	

7.2 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Servicio de Reparto	El autor Peralta (2018) define al Servicio de reparto como “una actividad que forma parte de la función logística de distribución que tiene por finalidad colocar bienes, servicios e información de manera directa en el lugar de consumo”.	Este Servicio de reparto no se va a medir porque el experimento no se va a realizar.	1) Diagnóstico situacional. - ¿Cómo está la empresa Oriflame con relación a su servicio de reparto?  2) Propuesta de mejora del servicio de reparto; será en dos etapas. La primera etapa es: la optimización del proceso. Y la segunda, la capacitación a los colaboradores del plan de mejora establecido.  3) Relación costo-beneficio de la propuesta.	- Lead Time - Eficiencia de las empresas distribuidoras - Nivel de cumplimiento de las entregas

### 7.3 Instrumentos de recolección de datos

#### Guía de entrevista al jefe de distribución

1. Nos puede explicar, ¿cómo funciona el proceso de distribución de los productos?
2. ¿Cuál es el lead time del proceso?
3. ¿Cuál es el coste actual del proceso?
4. ¿Cuántas empresas distribuidoras (couriers) son las que realizan los repartos a los clientes de Lima Metropolitana?
5. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las empresas distribuidoras? (entregas efectivas)
6. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los clientes respecto a las entregas por delivery?
7. De los problemas reportados por los clientes, ¿cuáles son los más recurrentes?  
¿Cuáles son los más costosos? y ¿en qué distrito es más reincidente?

## 7.4 Propuesta de diseño instruccional

FORMATO DE DISEÑO INSTRUCCIONAL					
DATOS FORMATIVOS					
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: Oriflame					
DISEÑO INSTRUCCIONAL					
FECHA DE INICIO: Setiembre 2022			FECHA DE TERMINO: Octubre 2022		
RESPONSABLE: Capacitador externo			DIRIGIDO: Colaboradores área de distribución		
IMPARTIDO: 2 veces por semana			DURACIÓN: 4 semanas		
OBJETIVO INSTRUCCIONAL					
1) Conocer los beneficios del cambio					
2) Conocer e interiorizar el nuevo proceso de distribución					
3) Promover la integración de las subunidades y subprocesos					
	Operaciones básicas o superiores	Materiales físicos y/o virtuales	Equipos o Instrumentos	Por fases	Evaluación
ACTIVIDADES INICIALES	1. Presentar de los beneficios del cambio. 2. Presentar informe de eficiencia 3. Taller de soft skills	Flujogramas Papelógrafos Plumones Videos institucionales	Laptops Proyector Salón o aula Micrófonos	1 semana	Desarrollo taller (resultado vs esperado)
ACTIVIDADES DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	1. Identificar de los procesos clave en el área de distribución. 2. Reconocimiento de la cadena de valor. 3. Identificar el valor agregado del área para la empresa. 4. Formar equipos.	Flujogramas Papelógrafos Plumones Ayudante	Laptops Proyector Salón o aula	1 semana	Cuestionario
ACTIVIDADES DE REFUERZO	1. Presentar los cambios realizados. 2. Taller de soft skills. 3. Actividad: buenas prácticas en la distribución.	Flujogramas nuevos Papelógrafos Plumones Ayudante	Laptops Proyector Salones (2)	1 semana	Presentación oral.
ACTIVIDADES DE SISTEMATIZACIÓN Y CIERRE	1. Trivia sobre lo tratado 2. Resolución de dudas. 3. Taller de soft skills	Cartulinas Plumones Ayudante	Laptops Proyector Salón o aula	1 semana	Respuestas correctas de la trivía

## 7.5 Validación de expertos



INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del informante (Experto): Juan Manuel Ricra Mayorca  
Maestro en educación
- 1.2 Grado Académico: Maestro en educación
- 1.4 Institución donde labora: Instituto San Ignacio de Loyola
- 1.5 Cargo que desempeña: Docente de Taller de investigación
- 1.6 Denominación del Instrumento: Guía de entrevista
- 1.7 Autores del instrumento: GALLARDO MENDOZA, CAROLINA HAYDÉE  
LAURA ACIAR, DAYANNA FARAH
- 1.8 Título de la investigación: Propuesta de mejora del servicio de reparto en el área de distribución de Oriflame en Lima Metropolitana, en el año 2022

#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X

5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
	SUMATORIA PARCIAL				12	15
	SUMATORIA TOTAL	27				

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa: 27

3.2. Opinión:

FAVORABLE X

DEBE MEJORAR           

NO FAVORABLE           

3.3. Observaciones:

Puede aplicarse el instrumento

---

---

---

Lima, 05 de junio de 2022.



JUAN MANUEL RICRA MAYORCA

DNI N° 41266866

## 7.6 Autorización para realizar el estudio

ORIFLAME  
SWEDEN

San Isidro, 14 de mayo de 2022

Oriflame

Jefe del área de Servicio al Cliente

Avenida Paseo de la República 3151, San Isidro, 15047

Yo, Bruno Alonso Angulo Pereyra identificado con DNI N° 43020368, en mi calidad de jefe del área de servicio al cliente en la empresa Oriflame, autorizo a Dayanna Farah Laura Aciar y Carolina Haydée Gallardo Mendoza, alumnas de la carrera de Administración y Dirección de Negocios en Escuela ISIL, a utilizar información de la eficiencia del proceso de distribución y los flujogramas del proceso para la elaboración de su tesis para obtener el grado de bachiller.

El interesado asume que toda información y el resultado de la investigación será de uso exclusivamente académico.

La información servirá como base para el diagnóstico situacional del proceso de distribución, cuyo análisis podría convertirse en una herramienta para plantear futuras mejoras, apoye el crecimiento y competitividad de la empresa Oriflame en Perú.

Atentamente,



Bruno Alonso Angulo Pereyra  
DNI N° 43020368