



Vigilada Mineducación

PROPUESTA DE UN MODELO PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN EL  
CANAL DE VENTA DIRECTA EN COLOMBIA

PROPOSAL OF A MODEL TO IMPROVE SERVICE LEVEL IN THE DIRECT SALES  
CHANNEL IN COLOMBIA

KAREN BEATRIZ ALFONSO CABARCAS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN

ASESOR TEMÁTICO: MAURICIO PINEDA TORO

ASESOR METODOLÓGICO: BEATRIZ URIBE

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN

2022

PROPUESTA DE UN MODELO PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN EL  
CANAL DE VENTA DIRECTA EN COLOMBIA

KAREN BEATRIZ ALFONSO CABARCAS

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Administración (MBA)

Asesor temático: Mauricio Pineda Toro, MGP, MBA

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

MEDELLÍN

2022

## **Dedicatoria**

A Jorge y Jaén, mis grandes motores, que me retan sin cesar a insistir y a luchar por mis sueños.

A mis padres, por su apoyo incondicional.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Víctor Gonzalez por su constante apoyo, por creer en mí, por aconsejarme, por escucharme y por compartir conmigo, de manera incondicional, tantas horas de diálogos y de conversaciones en pro de mis metas.

Agradezco a todos los que me han acompañado en mi recorrido laboral: a mis jefes y a mi equipo de trabajo, por entenderme y ser pacientes.

Agradezco a Mauricio y a Beatriz, mis tutores, por su disposición, su ayuda, su motivación y sus enseñanzas en este camino académico.

## **Resumen**

Durante los últimos años la venta directa se ha fortalecido en Colombia y se ha consolidado como una fuente de ingresos para muchos hogares del país. Un sinnúmero de mujeres de niveles socioeconómicos bajos ha encontrado en este modelo la posibilidad de obtener ingresos y de solventar sus necesidades básicas. Este canal crece cada año, cuenta con más de dos millones de vendedoras independientes y hasta marzo del 2022 había 28 compañías afiliadas a la Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi, 2022a).

Desde la perspectiva del área logística, la venta directa representa un desafío, pues este modelo, del tipo de negocio a negocio o B2C, requiere entregar cada pedido en el domicilio de la respectiva vendedora, a pesar de las dificultades que puedan presentarse para acceder al sitio correspondiente del territorio nacional.

El objetivo de este estudio es proponer un modelo para mejorar el nivel de servicio, que permita establecer indicadores en tiempo real del proceso de entrega de los pedidos, que sea aplicable a cualquier compañía del sector. El desarrollo del modelo se fundamentó en lecturas de documentos relacionados con la temática abordada, en el análisis del comportamiento del modelo actual y en conversaciones con actores clave que intervienen en el proceso, con lo que se buscó elevar la ventaja competitiva, agilizar la toma de decisiones y replantear las estrategias y las tácticas que no estuvieran funcionando y que se alejaran de la promesa de valor ofrecida a las vendedoras en el canal.

Palabras clave: venta directa, indicadores, logística, ventaja competitiva, vendedoras independientes.

## **Abstract**

In recent years, direct sales have been strengthened in Colombia and have established themselves as a source of income for many households in the country; Women of low socioeconomic levels, see in this model the possibility of having income and paying for their basic needs, this channel grows every year, already in Colombia there are 28 companies attached to the Colombian direct sales association and it has more than 2 million independent saleswomen.

From the chair of the logistics area, it represents a challenge, with this B2C model that requires order deliveries to the home of each vendor, for the country's geography and access issues, it represents a great challenge.

Our goal is to propose a model to improve the level of service, which allows real-time indicators of the order delivery process; this proposal is applicable to any company in this sector.

We will support each other for the development of the model, in reading articles that have to do with the topic addressed, analysis of the behavior of this current model, and conversations with key actors involved in the process. With this we seek to increase the competitive advantage, greater agility in decision making or rethink the strategies and tactics that are not working and that move away from the promise of value offered to the seller of this channel.

Keywords: direct sales, indicators, logistics, competitive advantage, independent vendors.

## Contenido

1	Introducción.....	13
2	Planteamiento del problema.....	14
2.1	Contextos que originaron la situación en estudio.....	14
2.2	Principales compañías de venta directa en Colombia .....	18
2.2.1	Venta directa en cifras con cierre en el 2021 .....	19
3	Objetivos generales y específicos .....	20
3.1	Objetivo general .....	20
3.2	Objetivos específicos.....	20
4	Aspectos conceptuales, legales y técnicos.....	21
4.1	Venta directa.....	21
4.2	Características de la venta directa .....	22
4.2.1	Marco legal.....	23
4.2.2	Consultoras.....	24
4.3	Servicio al cliente .....	25
4.3.1	Servicio al cliente en logística.....	26
4.3.2	Curva crítica del servicio .....	27
4.4	Logística .....	28
4.4.1	Gestión logística.....	28
4.4.2	Cadena de distribución .....	29
4.4.3	Operador logístico.....	30
4.5	Indicadores .....	31
4.5.1	Objetivos de los indicadores logísticos .....	32
4.5.2	Indicadores de logística.....	32

4.6	Conceptos clave de las mediciones y los indicadores de logística.....	35
4.7	Transformación digital en logística.....	35
4.7.1	Necesidades que cubre la transformación digital en logística .....	36
5	Modelos de medición del nivel de servicio .....	37
5.1	Modelo CSAT .....	38
5.2	Modelo NPS .....	38
6	Procedimiento metodológico .....	39
6.1	Fuentes para la recolección de información .....	40
6.1.1	Fuentes primarias .....	40
6.1.2	Fuentes secundarias.....	40
7	Resultados y análisis de los resultados .....	41
7.1	Características del modelo actual de venta directa en Colombia .....	41
7.1.1	Descripción de la empresa tipo del modelo de venta directa .....	42
7.1.2	Modelo de negocio.....	43
7.1.3	Proceso de la venta directa y cadena de valor.....	46
7.1.4	Objetivos del área logística en la empresa tipo de venta directa .....	48
7.1.5	Distribución y entrega de pedidos.....	50
7.1.6	Proceso de distribución de pedidos .....	54
7.1.7	Indicadores de servicios asociados con el nivel de servicio al cliente.....	57
7.1.8	Rol de cada actor en la distribución .....	60
7.2	Nivel del servicio al cliente en los modelos de venta directa.....	65
7.2.1	Modelos de medición de la satisfacción del servicio al cliente usados actualmente en la venta directa .....	65
7.2.2	Recopilación de información en torno a la situación actual .....	75



7.2.3	Métricas desde al área de los operadores logísticos.....	79
7.2.4	Satisfacción del cliente antes, durante y después de la venta .....	84
7.2.5	Modelos de satisfacción al cliente utilizados en otros canales de comercialización .....	86
7.3	Análisis DOFA de la empresa tipo de venta directa.....	88
7.3.1	DOFA: procesos de entrega de pedidos y posventa.....	88
7.3.2	Recopilación de la información para la matriz DOFA.....	88
7.4	Propuesta de modelo apoyado en mejoras a las herramientas digitales para medir con precisión el NSC .....	99
7.5	Propuesta de mejora con apoyo de herramientas digitales.....	100
7.5.1	Nueva funcionalidad en la aplicación de las consultoras de belleza.....	100
7.5.2	Herramienta digital.....	101
7.5.3	Viabilidad de la solución.....	106
7.5.4	Etapas para el desarrollo de la mejora en la aplicación .....	106
7.5.5	Proyección del costo para el desarrollo del aplicativo .....	108
7.5.6	Versión de la <i>app</i> con la nueva funcionalidad .....	111
7.5.7	Impacto en la mejora para la empresa.....	112
7.5.8	Niveles de servicio esperados .....	114
8	Conclusiones.....	115
9	Recomendaciones .....	117
	Referencias.....	118
	Anexos .....	121
Anexo A.	Entrevista guía para fuerza de ventas, gerentes y directoras zonales.....	121
Anexo B.	Encuesta para las consultoras o asesoras de belleza .....	123
Anexo C.	Entrevista para transportistas .....	125

### **Lista de tabas**

Tabla 1. Indicadores de logística.....	17
Tabla 2. Causas de la pérdida de clientes.....	26
Tabla 3. Indicadores de la logística de salida.....	33
Tabla 4. Indicadores actuales de la empresa de venta directa.....	59
Tabla 5. Alcance y proceso CSAT para la empresa de venta directa .....	66
Tabla 6. Incidencias frecuentes gestionadas a través del centro de atención telefónica .....	71
Tabla 7. Encuesta sobre entrega de pedidos.....	79
Tabla 8. Novedades en la entrega .....	80
Tabla 9. Resultados de distribución de las entregas en la región norte .....	82
Tabla 10. Estatus general .....	84
Tabla 11. Entrevista a transportista y a supervisor de distribución.....	89
Tabla 12. Entrevista a la asesora de belleza.....	90
Tabla 13. Entrevista al equipo de ventas.....	91
Tabla 14. Lógica de negocio para la nueva funcionalidad de la herramienta .....	104
Tabla 15. Nuevas tablas requeridas para la nueva funcionalidad de la app.....	105
Tabla 16. Costos para desarrollar el proyecto .....	109
Tabla 17. ROI.....	110
Tabla 18. Relación venta y cobranza con %EFE .....	115

### **Lista de figuras**

Figura 1. Compañías de venta directa en Colombia .....	19
--	----

Figura 2. Venta directa en cifras .....	20
Figura 3. Proceso de servicio al cliente en cada transacción .....	27
Figura 4. Curva crítica del servicio .....	28
Figura 5. Figura 5. Mapa de los factores clave del éxito de la gestión .....	33
Figura 6. Clasificación de los indicadores .....	34
Figura 7. Tendencias de la transformación digital en transporte y logística en España .....	37
Figura 8. Modelo de encuesta NPS .....	39
Figura 9. Estructura del área comercial de venta directa .....	44
Figura 10. Estructura organizacional de ventas por zona .....	45
Figura 11. Cadena de valor .....	47
Figura 12. Proceso de entrega de pedidos en empresa de venta directa .....	52
Figura 13. Ciclo de la gestión de pedidos y distribución .....	55
Figura 14. Actores de la distribución de venta directa.....	60
Figura 15. Encuesta CSAT 1.....	67
Figura 16. Encuesta CSAT 2.....	68
Figura 17. Encuesta CSAT 3.....	68
Figura 18. Encuesta CSAT 4.....	69
Figura 19. Encuesta CSAT 5.....	69
Figura 20. Recorrido de la asesora para contactar al centro de llamadas .....	73
Figura 21. Encuestas a las asesoras .....	75
Figura 22. Tiempo de espera del call center .....	76
Figura 23. Aspectos más valorados por las asesoras de belleza .....	77
Figura 24. Satisfacción de las asesoras más constantes .....	78
Figura 25. Entrega en fecha exacta del acumulado del año .....	83

Figura 26. Matriz DOFA.....	95
Figura 27. Journey Cs y la app.....	101
Figura 28. Recorrido actual de las asesoras de belleza vs. propuesta de mejora .....	102
Figura 29. MVC Modelo de vista controlador .....	103
Figura 30. Cambios en la función Vista de la <i>app</i> .....	103
Figura 31. App actual sin la nueva funcionalidad.....	111
Figura 32. Versión final con la mejora en la app para las consultoras.....	112

## **1 Introducción**

El sector cosmético, del aseo y del cuidado personal es uno de los que han tenido mayor crecimiento en Colombia, lo que apalanca el canal de venta directa. Algunas de las compañías del sector son Natura, Yanbal, Avon y Belcorp; la última, con sus marcas comerciales Ésika, Lbel y Cyzone, ha logrado posicionarse con la mayor participación del último trimestre del 2021, y tiene alrededor de 200.000 consultoras vinculadas en Colombia.

Como gran atractivo, una consultora o vendedora independiente encuentra en este canal la posibilidad de aumentar sus ingresos con una baja inversión, además de conservar la autonomía en la administración de su tiempo. También puede tener beneficios materiales y, por supuesto, económicos, derivados de un porcentaje de las ventas realizadas. De la misma forma, y debido al modelo de negocio directo, o en otros términos, al tratarse de vendedoras independientes, no hay exclusividad, es decir, es muy común que muchas de ellas tengan a su disposición más de seis opciones de catálogos de empresas diferentes para ofrecerles a sus clientes.

¿Cómo se distribuye la participación en un mercado con tanto crecimiento? Las compañías que trabajan en este modelo saben que uno de los diferenciales para que las vendedoras independientes las prefieran, se fidelicen y sean leales con la marca radica en los niveles de servicio, porque con ellos obtendrían esa ventaja competitiva.

Debido al auge de las herramientas digitales, el usuario o el consumidor de cualquier industria tiene hoy, a solo un clic de distancia, mucha información en redes, así como la posibilidad de rastrear su entrega e, incluso, de calificar su experiencia con la obtención del bien o del servicio. A manera de ejemplo, en el día a día, cuando se pide un servicio a domicilio, con la aplicación móvil es posible hacerle seguimiento, saber en tiempo real por dónde viene y valorar el servicio. Sin embargo, en la industria estudiada no se encontraron opciones para que las vendedoras independientes puedan calificar su satisfacción con el servicio prestado y acceder en tiempo real para exponer sus preguntas, sus quejas o sus recomendaciones.

Debido a que la venta directa prescinde de los intermediarios y los puntos físicos, es importante apoyarse en el uso de las herramientas digitales para acercarse al cliente final. Por

ello el objeto del presente trabajo es proponer un modelo de venta directa que logre mejorar el nivel de servicio con el apoyo de dichas herramientas.

Con lo anterior se espera que cualquier compañía del sector que aplique el modelo optimice sus procesos, ajuste sus estrategias y sus tácticas con información más ágil, por medio de indicadores captados en tiempo real, y sepa qué tanto está cumpliendo la promesa de valor ofrecida a la vendedora del canal. Por supuesto, a la vendedora independiente le generará confianza poder valorar su conformidad con la prestación del servicio que está recibiendo.

A continuación, se presentan el planteamiento del problema, algunos aspectos conceptuales, legales y técnicos, los objetivos, el procedimiento metodológico, el análisis y los resultados asociados con el desarrollo de los objetivos específicos y, por último, el modelo acompañado de las conclusiones y las recomendaciones.

## **2 Planteamiento del problema**

### **2.1 Contextos que originaron la situación en estudio**

Hasta marzo del 2022 había 28 empresas afiliadas a Acovedi (2022a). Las pocas barreras de entrada y el crecimiento año tras año, puesto que cada vez más asesoras independientes ven en este modelo el medio para tener su propio negocio, conducen a que este modelo de comercialización sea muy atractivo. Es así como en los últimos años la venta directa se fortaleció en el país y se consolidó como una poderosa fuente de ingresos para muchos hogares. Según la misma fuente, el sector cerró el año 2020 con una facturación de 5,5 billones de pesos, equivalentes a unos 1.530 millones de dólares, y con un total de vendedores independientes que superó los dos millones, por lo que el segmento crece, al tiempo que recibe cada vez más nuevas vendedoras o consultoras independientes de belleza.

Si se considera la geografía nacional y si se recuerda que el modelo prescinde de los puntos de venta físicos y los intermediarios, la promesa de valor de las compañías de venta directa es entregar los pedidos directamente en el domicilio de cada consultora, lo que representa un desafío para la gestión de la cadena de suministro, porque su gran reto es optimizar la última etapa logística.

En relación con el contexto, cabe anotar que se tomó una compañía de venta directa en Colombia que es referente en la industria y cuyo comportamiento fue el fundamento para desarrollar el modelo que se propone y que es aplicable a cualquier firma de la industria. En adelante, se alude a ella como empresa tipo de venta directa.

Para cubrir la operación de entrega de pedidos, la organización analizada llega a su cliente final a través de 37 plataformas logísticas, tercerizadas y ubicadas de manera estratégica en la geografía del país para garantizar la cobertura en el 100 % del territorio nacional. A su vez, dichas plataformas deben subcontratar alrededor de 1.100 transportadores, que en la parte final del proceso están a cargo de la entrega directa en el domicilio de la consultora.

Puesto que la operación de la última etapa logística está tercerizada, es importante conocer cómo están llegando los transportistas, a través de los operadores logísticos, a las vendedoras independientes, es decir, si llegan o no a tiempo, si están cumpliendo la promesa de valor, si representan la marca de cara al cliente final y, además, si están brindando una grata experiencia en el servicio. Fuera de ello, es preciso reconocer que se trata de un mercado competitivo, en el que muchos competidores luchan por ganar una ventaja que se refleje en una mayor cuota del mercado.

En la actualidad la empresa tipo de venta directa tiene información de los niveles de los servicios prestados, que proviene de la que le suministran los transportistas y los operadores logísticos, que a través de sus sistemas internos, que no están integrados con los de la compañía analizada, reportan las entregas de los pedidos, y de esta manera se generan los indicadores de efectividad en dicha etapa y el porcentaje de pedidos entregados en la fecha exacta. Además, se ha detectado que son bastante frecuentes las llamadas al centro de atención telefónica, en las que las asesoras de belleza reportan que no han recibido sus pedidos, aunque al cruzar dichas llamadas con la información del operador logístico estos aparecen como entregados.

Esta diferencia en realidad reflejó una gran oportunidad, puesto que se constató que, según los operadores logísticos, hubo un 96 % de entregas en la fecha exacta, mientras que las asesoras de belleza reportaron una inconformidad en relación con la entrega cumplida de los

pedidos, lo que indicó una brecha en este indicador del 21 %. Los indicadores existen, pero la recolección de información que brinde valores precisos y fiables es la gran oportunidad, acompañada de la falta de sistemas de rastreo para el seguimiento y la trazabilidad en tiempo real de los pedidos.

Tener indicadores con esta brecha hace que la toma de decisiones no sea ágil ni efectiva, porque afecta en sentido negativo las relaciones con aliados clave, como los operadores logísticos y los transportistas, y por supuesto, el pilar más importante y centro del negocio: las vendedoras independientes, a las que no se les está brindando un buen servicio, lo que puede repercutir en la pérdida de clientes, porque de este modo se les motiva a migrar a otras compañías de venta directa o a otros modelos de comercialización. Debe recordarse que las vendedoras independientes no tienen exclusividad y pueden tener más de seis catálogos a su disposición, porque las compañías del sector trabajan para ganar ventaja competitiva, con el fin de convertirse en la primera elección de este mercado de crecimiento constante.

Un aspecto central del trabajo es la métrica de los niveles de servicio con apoyo en las herramientas digitales, puesto que, como se mencionó antes, se consideró prioritario acercarse a la percepción real de las consultoras en cuanto a los niveles del servicio recibido de las compañías de venta directa, para así cerrar la brecha existente, porque de esta manera se esperaría devolver la confianza de ellas en el canal, con el fin de mejorar dichos niveles y de aumentar las ventas.

En la tabla 1 se relacionan los indicadores definidos en la actualidad. El más crítico es el del porcentaje de entregas en la fecha exacta, que se obtiene a partir de la información suministrada por el transportador, como se expresó antes, y que termina siendo juez y parte, por lo que es necesario replantear cuál es la persona idónea para valorar si el pedido se entregó o no en la fecha exacta.



**Tabla 1. Indicadores de logística**

Indicador	Fórmula
Porcentaje de pedidos promedio por campaña transportados por el operador logístico	Número de pedidos por campaña / número de campañas observadas
Porcentaje de cajas de pedidos promedio por campaña	Número de cajas de pedidos / número de campañas observadas
Efectividad de la entrega	Número total de pedidos / número de pedidos entregados
Porcentaje de entregas en la fecha exacta	Número de pedidos entregados en la fecha convenida / número total de pedidos entregados
Porcentaje de pedidos facturados no enviados (FNE)	Número de pedidos entregados / número de consultoras que reportaron pedidos facturados no enviados (FNE)

Fuente: Elaboración propia con base en información interna de la empresa analizada.

Los indicadores son clave para medir qué tan satisfechos están los clientes con el servicio ofrecido y cuál es el desempeño de los aliados en la operación utilizada para atender al público. En ese sentido, para Serna “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (2006, p. 19), lo que permite afirmar que la búsqueda de la satisfacción del cliente debe agrupar todos los eslabones y todas las áreas de la empresa; además, con base en el mencionado concepto se puede decir que el servicio al cliente es muy importante, y tener los indicadores clave de desempeño o de rendimiento o KPI (forma abreviada usual que proviene de la expresión en inglés *key performance indicators*) alineados se convierte en una herramienta que, con las acciones y las estrategias bien definidas, se

traduce en la fidelidad de los clientes, porque de esta manera se logra mantener la permanencia de los actuales y se conquista a los potenciales.

La motivación del trabajo es la búsqueda de las mejores alternativas para medir el grado de satisfacción del grupo de vendedoras independientes que, según su caracterización en el modelo, no cuentan con establecimientos físicos y solo tienen en la última etapa logística la visibilidad del repartidor que llega en forma directa a sus domicilios. El propósito es determinar, con el apoyo de las herramientas digitales, mecanismos para medir el grado de satisfacción de las vendedoras, de modo que las compañías puedan identificar las oportunidades y los dolores del canal, y asegurar el cumplimiento de la promesa de valor ofrecida. Y además, por supuesto, mejorar la experiencia de compra y agilizar la toma de decisiones que beneficiará a las mencionadas empresas, ya que percibirán a sus clientes de manera directa y en tiempo real, lo que les permitirá tener una métrica del nivel de servicio que ofrecen, valorada por el principal actor de la operación, que es la vendedora. De igual forma, favorece a dichas organizaciones, pues podrán medir el servicio que entregan sus aliados en el proceso de entrega por medio de los operadores logísticos, y también favorece al grupo de vendedoras independientes porque incrementa la confiabilidad y hace este canal más atractivo en materia de servicio. A continuación, se presenta la lista de las citadas 28 compañías de venta directa presentes en Colombia y se muestra su comportamiento en cifras del 2021.

## **2.2 Principales compañías de venta directa en Colombia**

En Colombia, como se mencionó antes, hay 28 empresas de venta directa afiliadas a la asociación correspondiente (Acovedi, 2022a; ver figura 1).

**Figura 1. Compañías de venta directa en Colombia**



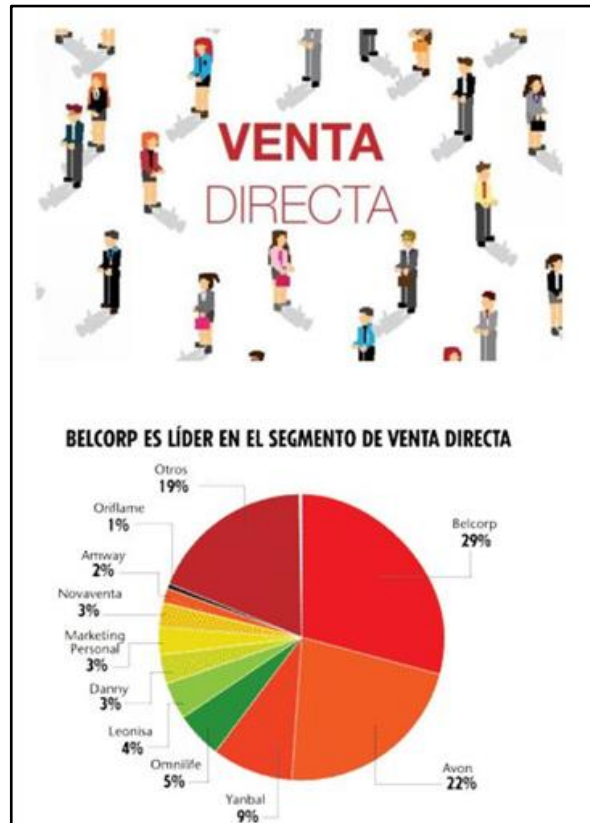
Fuente: Acovedi (2022a).

Es necesario tener en cuenta que Avon y Natura componen desde el 2020 el grupo Natura & Co. Además, un grupo muy representativo de este modelo en Colombia es Belcorp, con sus marcas comerciales Ésika, Lbel y Cyzone<sup>[1]</sup>.

### 2.2.1 Venta directa en cifras con cierre en el 2021

La pandemia y la nueva dinámica de la industria y de los diferentes mercados en general no frenaron el crecimiento del sector analizado, que logró mover en el 2021 más de 6,2 billones de pesos, equivalentes a un crecimiento del 31 % en comparación con el 2019, que fue el año anterior a la pandemia, y del 14,1 % frente al 2020. En el 2021 hubo una participación importante, de cerca de 2,1 millones de personas que encontraron en la venta directa un sector con gran atractivo, y para el 2022 se proyecta un crecimiento de dos dígitos (Urrego, 2022).

**Figura 2. Venta directa en cifras**



Fuente: Drughierri (2007).

En la figura 2 se observa que la empresa Belcorp fue la líder del mercado en el 2019, es decir, antes de la pandemia.

### **3 Objetivos generales y específicos**

#### **3.1 Objetivo general**

Proponer un modelo que permita medir con precisión el nivel de servicio en el canal de venta directa.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las características del modelo actual de venta directa en Colombia enfocadas en la cadena de valor mediante la validación de los indicadores actuales en relación con el nivel de servicio al cliente (NSC).

- Analizar el valor actual del NSC y entender los modelos utilizados para medirlo.
- Desarrollar el análisis DOFA con el propósito de identificar las acciones concretas que permitan impactar en la eficiencia logística de una empresa de venta directa.
- Proponer un modelo o una estrategia apoyada en herramientas digitales que permita medir con precisión el NSC.

#### **4 Aspectos conceptuales, legales y técnicos**

En este capítulo se presentan los siguientes aspectos conceptuales, legales y técnicos necesarios para la construcción del modelo: venta directa, características de la venta directa, marco legal, perfil de la consultora de belleza, servicio al cliente, logística, indicadores, transformación digital en logística y modelos para medir el NSC.

##### **4.1 Venta directa**

La venta directa es más que una transacción comercial, porque lleva inmerso un desarrollo personal para los que la ejercen, es una industria con un crecimiento exponencial que arroja grandes multinacionales y que hoy impacta la vida de muchos hogares en el mundo, que tienen sus principales ingresos gracias a esta modalidad de comercialización. Es un canal de distribución al por menor.

Acovedi es la entidad que agrupa las principales compañías del sector, y hasta marzo del 2022 contaba 28 compañías afiliadas (Acovedi, 2022a); la misión de la asociación es promover, a través de diferentes actividades y del trabajo conjunto con las empresas que agrupa, el modelo de venta directa como un sistema de comercialización respetable; en síntesis, su propósito es impulsar la cultura de la venta directa. Según la misma fuente, la venta directa es un canal de distribución al por menor que se expande con rapidez y cuya característica primordial es que requiere el contacto personal de vendedores independientes con los consumidores, por lo que ha sido calificado como el negocio de la gente. En consecuencia, en la venta directa las compañías eliminan los grandes costos de publicidad y de distribución en los puntos de venta, por tratarse de un canal masivo.

La representante de la marca por lo común es un ama de casa que recibe la mercancía en su domicilio e impulsa la venta de los productos, que pueden ser del sector de los cosméticos,

del aseo y del cuidado personal, textiles, alimentos, bebidas energéticas y suplementos multivitamínicos, entre otros. Según el artículo “Sector de empresas de ventas directas creció un 14,5 % en 2021”, publicado por la revista *Semana* (2022), el incremento mencionado equivalió a una suma superior a 6,2 billones de pesos, y hay más de 2.108.000 personas activas en el sector. Si bien estas cifras permiten dimensionar el crecimiento del sector, para entender la magnitud de la industria conviene considerar otro concepto de la venta directa. Ongallo (2007) no solo enfatizó en el negocio de venta directa, sino en su impacto en las personas involucradas en este modelo de negocio:

Además, en la denominada venta directa, influyen otros aspectos humanos, personales, sociales, en los que en muchos casos ya no solo importa dar a conocer y vender el producto, sino también algo más noble: entrar en contacto con el otro. De este modo, la venta directa trasciende lo meramente comercial para conceder una gran importancia al lado humano, y aquí está la clave. Millones de personas en todo el mundo deben a la venta directa el haber conocido a su pareja, haber ampliado su círculo de relaciones, haber desarrollado sus potencialidades personales... haber tenido, en suma, un motivo para la esperanza. (pp. 1-2)

La venta directa es la forma en que muchas compañías logran llegar en masa a la primera línea de consumo directo, es decir, al consumidor final, y evitan así los intermediarios, las grandes superficies, los puntos de venta propios y los distribuidores, porque llegan de manera directa a las personas que compran sus productos, ya sea para su uso o para su reventa.

#### **4.2 Características de la venta directa**

La venta directa es un modelo de comercialización de productos o de servicios persona a persona, es decir, sin intermediarios y mediante una visita al consumidor final, ya sea en su domicilio o en su lugar de trabajo. Este proceso se apoya en catálogos físicos, lo que implica que la vendedora independiente, denominada consultora o asesora de belleza, brinda información, hace demostraciones, entrega los productos y recibe los pagos correspondientes por las ventas realizadas.

Las consultoras entregan los catálogos físicos a los integrantes de su núcleo familiar, sus vecinos y sus amigos, que son los clientes que conforman su mercado natural. Cada 21 días, ellas reciben un catálogo diferente, de modo que cada año hay 18 catálogos, es decir, 18 campañas de ventas, en las que deberían hacer sus pedidos.

Cada campaña se factura tan pronto la consultora haya pagado su pedido anterior, lo que significa que para pasar de una campaña a la siguiente los factores que influyen para cada consultora son la afinidad con la marca, la escala y el margen específicos de cada marca y los beneficios o premios que se entregan por la constancia en lo que en la terminología propia del sector se denomina pase de pedido. Uno de los grandes retos de las empresas que siguen este modelo es asegurar la constancia, por eso es usual que las consultoras reciban premios e incentivos, como electrodomésticos menores, por pasar dos campañas consecutivas con montos superiores al mínimo establecido y, sobre todo, por su elevado nivel de servicio, que juega un papel fundamental.

#### **4.2.1 Marco legal**

La Ley 1700 de 2013 reguló las actividades de comercialización en red o multinivel en el país, lo que implica que todo lo establecido en dicha norma es de obligatorio cumplimiento para la totalidad de los participantes de la mencionada industria (Acovedi, 2022c). Hasta el 2022 esta la única regulación legal para el sector en Latinoamérica, y el ente estatal a cargo de su vigilancia es la Superintendencia de Sociedades.

La citada ley ha permitido que la opinión pública y el comercio entiendan de mejor manera la importancia del sector de venta directa como alternativa económica ética y socialmente responsable, y que dinamiza la economía personal y la reactivación nacional de forma muy positiva.

La World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) promulgó el código de ética de la venta directa y le recomendó a cada entidad afiliada que lo adaptara a las condiciones específicas del país correspondiente. En Acovedi (2022c) se puede consultar el código vigente en Colombia, en el que se deben certificar todas las empresas afiliadas.

## **4.2.2 Consultoras**

El término *consultora* hace referencia a las personas que deciden de manera voluntaria vincularse como vendedoras independientes y que representan a las compañías de venta directa. No manejan exclusividad, pueden vender las marcas que deseen y es muy común que una consultora esté vinculada con más de cinco compañías de venta directa.

El atractivo de la vinculación es la posibilidad de tener ingresos adicionales en forma independiente, puesto que la labor no acarrea ninguna responsabilidad contractual con la empresa propietaria de la marca. Para la venta de los productos se apoyan en catálogos físicos y en medios digitales.

La Ley 1700 de 2013 (Acovedi, 2022c) decretó lo siguiente en el artículo 4: “Vendedor Independiente. Se entenderá por vendedor independiente la persona natural comerciante o persona jurídica que ejerce actividades mercantiles, y que tiene relaciones exclusivamente comerciales con las compañías descritas en el artículo 2.º de la presente ley”.

### **4.2.2.1 Perfil de la consultora**

Si bien desde hace dos años el mercado de venta directa es inclusivo en cuanto al género, el 84 % está conformado por mujeres. El perfil de la consultora de venta directa es una persona de nivel socioeconómico bajo, que les presta un servicio a los sectores sociales más populares, en los que el acceso a los supermercados es escaso o nulo.

Por lo general son personas desempleadas o comerciantes independientes de calle, amas de casa que buscan aportar y contribuir a la economía de su casa, sin horarios ni desplazamientos de un lugar a otro, sin requisitos de preparación ni estudios académicos ni técnicos, y con la habilidad y el anhelo de incrementar sus ingresos. También se encuentran, aunque en menor proporción, personas que tienen un empleo formal y que se vinculan a este modelo con el ánimo de obtener un ingreso adicional.

Si se considera una empresa colombiana del sector como Belcorp, cuyas marcas son Ésika, Lbel y Cyzone<sup>[1]</sup>, el 80 % la proporción de sus consultoras son mujeres cuya edad promedio es de 50 años, lo cual implica grandes retos en cuanto a la adopción de las herramientas



digitales que debido a la pandemia se convirtieron en un apoyo fundamental para la gestión de la venta.

### **4.3 Servicio al cliente**

Hablar de servicio, en general, o de servicio al cliente, en particular, invita a darle varias miradas al concepto. Desde una visión global de empresa, de cara a la visión específica del mercadeo y, por supuesto, también de la logística, todas las actividades de la venta directa tienen una estrecha relación porque en última instancia sus acciones se unen para entregarle la mejor experiencia al cliente final.

Según Blanding (1974), el servicio al cliente es el conjunto de actividades concretas que están orientadas a satisfacer la venta. Por lo general se comienza con el ingreso o la recepción del pedido y se finaliza con la entrega de productos al cliente. En algunos casos se requieren asesorías o soporte técnico en el mantenimiento de equipos.

De acuerdo con Doctker (2000),

al servicio al cliente se le ha denominado un proceso de satisfacción total porque puede describirse como el proceso integral de cumplir el pedido de un cliente. Incluye la recepción del pedido (ya sea manual o electrónica), la administración del pago, la recolección y empaqueo de los productos, el envío del paquete, su entrega y la atención del usuario final, así como el manejo de la posible devolución de los productos. (p. 356)

Para abordar el servicio al cliente es necesario pensar en la idea de la satisfacción. Según Kotler y Keller (2012),

es posible pensar en marketing como la identificación, creación, comunicación, entrega y vigilancia del valor del cliente. La satisfacción refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas. Si el rendimiento es menor que las expectativas, el cliente se siente decepcionado. Si es igual a las expectativas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado. (p. 11)

Sin duda, hoy cada área es consciente de lo vital que es el servicio al cliente, y está en el centro de sus actividades y sus acciones. Un servicio al cliente con buenos indicadores es una ventaja competitiva poderosa frente a otras opciones del mercado que tenga el cliente.

#### 4.3.1 Servicio al cliente en logística

Las compañías saben que una parte vital del proceso de venta y de negociación con el cliente es el cumplimiento en la entrega del pedido, en cuanto al tiempo, la cantidad y la calidad. Una de las señales más importantes del mercado es el cumplimiento de la promesa de entrega, por lo que trabajar para mejorarlo es un desafío sustancial y permanente, pues ninguna compañía quiere que sus clientes la cambien por la competencia, de modo que el mejoramiento en la satisfacción del cliente se traduce en una poderosa ventaja competitiva.

En la tabla 2 se presentan los porcentajes de las causas de la pérdida de clientes de acuerdo con los hallazgos de Tigani (2006). La más significativa fue la indiferencia en la atención, que se manifiesta en el incumplimiento de la promesa. Según este autor, “podemos enfocar nuestra estrategia en un servicio que genere demanda por ‘satisfacción’ y ‘fidelidad’. Debemos construir relaciones duraderas de ‘enamoramamiento’. Tenemos todavía grandes oportunidades para lograr un liderazgo enfocado en el servicio al cliente” (p. 12).

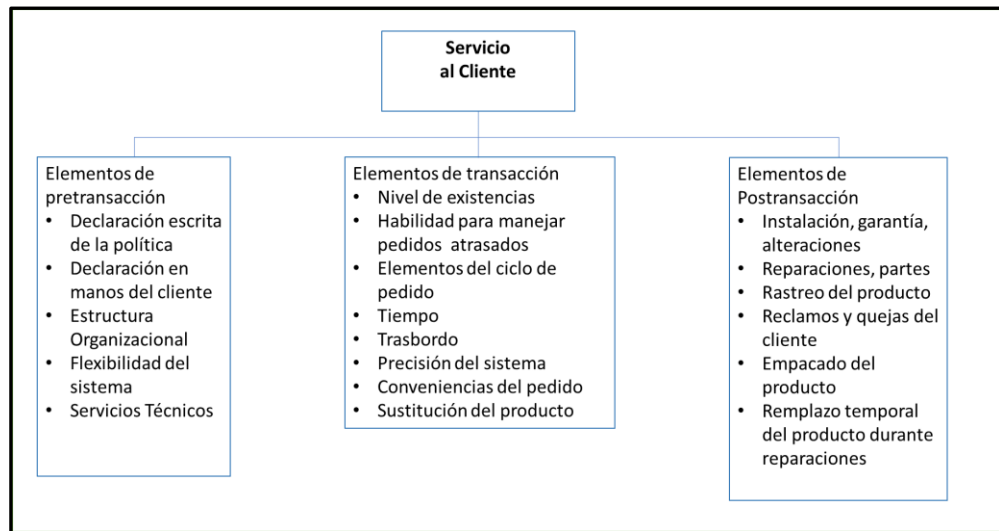
**Tabla 2. Causas de la pérdida de clientes**

<b>CAUSA</b>	<b>%</b>
Fallecimiento/Quiebra/Cierre	1.00
Se relaciono con competidor	3.00
Traslado a otra zona	5.00
Insatisfecho con el producto	9.00
Lo captó la competencia	14.00
<b>Indiferencia en la atención</b>	<b>68.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en Tigani (2006).

Según Ballou (2004), en el servicio al cliente es necesario tomar en cuenta el inventario y su disponibilidad, y el proceso de entrega en cuanto a la agilidad y la precisión de los pedidos al cliente final. Además, los costos del área de distribución son muy sensibles al nivel de servicio, y por ello se debe cuidar y debe haber sinergia entre las áreas. En la figura 3 se muestra el proceso de atención y de servicio al cliente en las etapas previa, de realización y posterior de cada transacción propuestas por el autor citado.

**Figura 3. Proceso de servicio al cliente en cada transacción**



Fuente: Ballou (2004).

Como se observa, la cadena de suministro debe asegurar un servicio logístico eficaz, con el propósito de mantener y mejorar la satisfacción del cliente, minimizar las quejas, incrementar los ingresos y asegurar la lealtad de marca, que al final se traduce en una gran ventaja competitiva.

#### **4.3.2 Curva crítica del servicio**

La curva crítica del servicio es la representación gráfica de las actividades esenciales requeridas para procesar con eficiencia cada pedido del cliente. Conecta el mantenimiento del inventario o los suministros, el transporte y la entrega a los compradores, que son los que en mayor medida contribuyen al costo total de la logística (Ballou, 2004). En la figura 3 se presenta dicha curva.

**Figura 4. Curva crítica del servicio**



Fuente: Ballou (2004).

La asignación de estándares de servicio al cliente implica la fijación de niveles de rendimiento a los que el área de distribución debe responder con un alto grado de agilidad y de modo que se cuiden sus costos involucrados.

#### **4.4 Logística**

Según la Real Academia Española (2021), la logística es el “conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución”. Conviene ampliar la definición de la siguiente manera: conjunto de las actividades de la gestión y la planificación que involucran varias áreas en la organización y que son el puente entre la producción y los mercados para acortar tiempos y distancias.

##### **4.4.1 Gestión logística**

La gestión logística tiene como su gran objetivo satisfacer la demanda y debe conectar sus procesos y generar nexos para lograrlo. Es la forma en que las empresas organizan, gestionan y adoptan los procesos relacionados con el suministro, el aprovisionamiento, la producción, el almacenamiento, la distribución y la entrega de productos. Se espera que una correcta gestión logística responda de la manera debida a los productos, las cantidades y las condiciones correctas en el lugar apropiado, el momento justo y con los costos adecuados (Gómez, 2013).

#### **4.4.2 Cadena de distribución**

Una etapa importante en la cadena de suministro es la relacionada con la distribución, cuyo enfoque es definir la mejor forma y el sistema más conveniente para llevar un producto desde su fabricación hasta el consumidor final. En esta etapa los gastos operativos impactan de manera significativa y por ello la estrategia seleccionada debe ser óptima para todos los actores involucrados, es decir, tanto para el negocio como para el cliente.

Según Ana Pérez (2021), la definición más sencilla es la de conjunto de todos los procesos que se realizan a partir del momento en que un producto se fabrica, hasta el momento en que llega a las manos de los clientes. En ella pueden encontrarse diferentes tipos de empresas que hacen posible que el producto llegue del origen al destino: de transporte, de almacén, de tipo 3PL (forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *3 party logistics*, que en español equivale a los servicios subcontratados de logística) y de suministro, que conectan la oferta con la demanda y llevan los bienes desde el campo o la fábrica hasta el consumidor final.

##### **4.4.2.1 Canales de distribución**

Los medios definidos por cada empresa para poner sus productos en el lugar de destino al que quieren llegar son los canales de distribución, y siempre se debe buscar que sean eficientes y económicos, y que la entrega sea completa, por lo que su adecuada gestión requiere que la interacción entre la empresa y los usuarios agregue valor, de modo que impacte la experiencia de compra del usuario final. En palabras de Ballou (2004), “un producto o servicio tiene poco valor si no está disponible para los clientes en el momento y en el lugar que ellos desean consumirlo” (p. 13).

Según Longenecker *et al.* (2008), un canal de distribución es el sistema de relaciones que, una vez establecidas, deberán guiar el desplazamiento de un producto, lo que lo convierte en la ruta por la que circulan los productos desde su creación en el origen hasta su consumo o su uso en el destino final. También incluye los recursos humanos que facilitan la circulación del producto hasta llegar a manos del consumidor.

En los canales de distribución hay elementos básicos, llamados intermediarios. Algunos son empresas que forman parte de la distribución y otros son personas independientes que no

tienen que ver con la fabricación, sino que solo compran y venden los productos, es decir, le sirven de puente a la compañía manufacturera o productora para llegar a muchos mercados (Rivera del Camino y Garcillán, 2012).

#### **4.4.3 Operador logístico**

Un operador logístico es una empresa especializada en atender la operación de dicho tipo para otra firma que la subcontrata; en muchos casos atiende la operación logística total de la compañía cliente, y en otros solo tiene a cargo una parte de dicha operación.

De acuerdo con Mecalux (2019), compañía líder en tecnología intralogística, es la organización que se sitúa en un plano intermedio entre un proveedor de productos y sus clientes finales, que al final de la cadena son los que compran lo que la primera mueve o almacena. A continuación, se detallan las funciones del operador logístico.

##### **4.4.3.1 Funciones del operador logístico**

Se presentan solo las funciones fundamentales, que de hecho son las que en mayor medida se contratan:

- Transporte y distribución de productos: Gestiona la flota de transporte que integra toda su red de distribución, selecciona los vehículos adecuados y determina las rutas que deben seguirse.
- Almacenamiento: Cada producto tiene características distintas, y el lugar y la forma de almacenamiento deben ser coherentes.
- Preparación del pedido (*picking*): Lleva a cabo todas las fases previas y la preparación de pedidos, lo que incluye el embalaje y el empaquetado (*packing*).

Para cada contrato específico es posible que se consideren otras funciones.

##### **4.4.3.2 Tipos de operadores logísticos: del 1PL al 5PL**

De acuerdo con Mecalux (2019), es necesario tipificar el operador logístico, lo que significa que se tiene en cuenta el área de la cadena de suministro en la que está especializado: el nivel de servicio prestado, el grado de integración entre el operador y los clientes y el tipo de

operador logístico o PL (*party logistics* o proveedor de logística). Los siguientes son los tipos de operador logístico:

- 1PL (*first party logistics* o proveedor de la primera parte logística): El operador brinda el servicio de transporte necesario para distribuir los productos de la empresa cliente.
- 2PL (*second party logistics* o proveedor de la segunda parte logística): Además del transporte, el operador logístico también se encarga del almacenamiento de productos, pero la empresa contratante organiza la flota de transporte y la preparación de los pedidos.
- 3PL (*third party logistics* o proveedor de la tercera parte logística): En este nivel hay mayor integración. El operador está a cargo del servicio completo, se firman contratos de largo plazo y las métricas de los niveles de servicio son más rigurosas, puesto que el operador aporta el transporte y el almacenaje, y también organiza toda la operación.
- 4PL (*fourth party logistics* o proveedor de la cuarta parte logística): El operador es responsable de todas las operaciones logísticas de la empresa cliente y es agente de optimización de sus procesos.
- 5PL (*fifth party logistics* o proveedor de la quinta parte logística): Integra los servicios de los 3PL y, además, cuenta con la experiencia en gestión y la tecnología de los 4PL. Abarca la gestión integral de la cadena de suministro.

#### **4.5 Indicadores**

Los indicadores no son solo números o datos, sino información clave para la toma de decisiones derivadas de relaciones entre las variables cuantitativas o cualitativas pertinentes, que facilitan la toma de decisiones basada en información, pero que también permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas con el fin de cruzarlas con las metas o las expectativas correspondientes. ¿Cuántos indicadores son necesarios? Puesto que no todo se puede medir, es necesario que los indicadores establecidos midan el desempeño de la organización en términos de calidad y de productividad, y además, que en un momento dado permitan identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas (Beltrán, 2000).

#### **4.5.1 Objetivos de los indicadores logísticos**

Los indicadores se formulan para satisfacer las expectativas de los clientes mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado. En consecuencia, se busca mejorar el uso de los recursos y de los activos asignados para aumentar de esta manera la productividad y la efectividad en las diferentes actividades necesarias para la entrega al cliente final; es decir, con los indicadores se pretende evaluar la eficiencia y la eficacia de la gestión logística de la organización y de igual manera incorporar la tecnología para el manejo de la información, lo que llevará a disponer de la retroalimentación continua que optimice la cadena de abastecimiento.

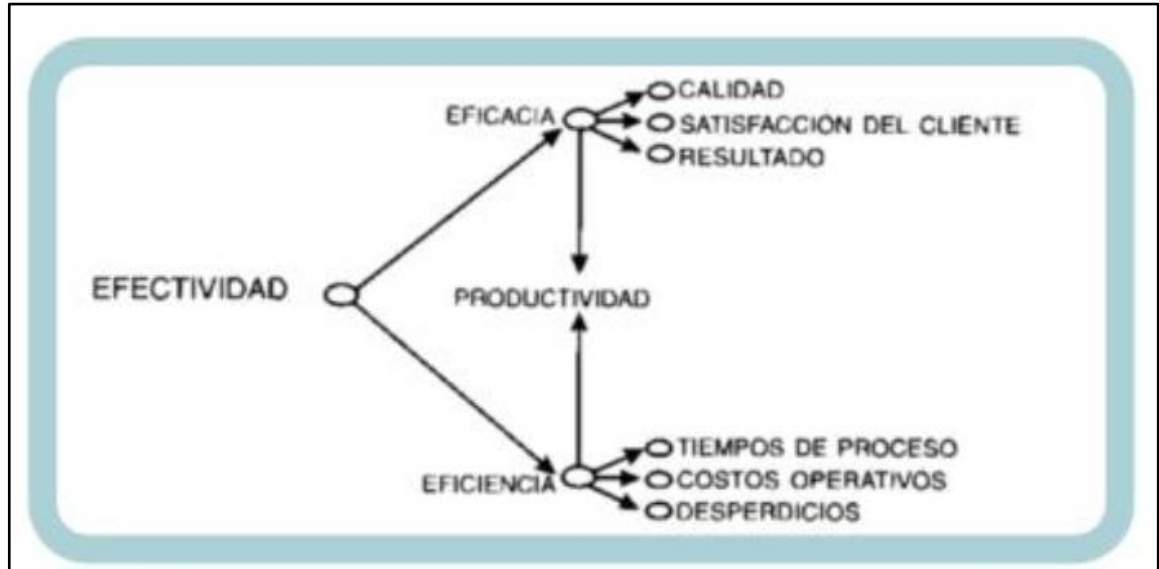
#### **4.5.2 Indicadores de logística**

Para las compañías que buscan la mejora continua, elevar sus estándares de atención y ser más productivas, los indicadores son útiles a la hora de interpretar el desempeño y el resultado de cada uno de sus procesos, que son los de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y flujos de información entre socios de negocios.

Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de utilizar la información resultante de manera oportuna para la posterior toma de decisiones. A continuación, se muestra el mapa de los factores clave del éxito de la gestión logística.



**Figura 5. Mapa de los factores clave del éxito de la gestión**



Fuente: Beltrán (2000).

Las métricas son indispensables, sobre todo para medir el nivel de servicio al cliente (NSC), que es la relación entre el número de pedidos requeridos por los clientes y el de los que se entregan en el tiempo convenido y en la cantidad requerida; para obtenerlo, se necesita que la información suministrada sea suficiente y precisa.

Para alcanzar un alto nivel de servicio se requieren esfuerzos significativos de todos los eslabones de la cadena de suministro. En la tabla siguiente se detallan algunos de los indicadores de la logística de salida que califican el nivel de servicio:

**Tabla 3. Indicadores de la logística de salida**

Indicador	Fórmula
EE: Porcentaje de la efectividad en la entrega	$= \frac{\text{número de pedidos entregados}}{\text{número total de pedidos}}$
EFE: Porcentaje de pedidos entregados en la fecha exacta	$\frac{\text{número de pedidos entregados a tiempo}}{\text{número de pedidos programados según su fecha}}$

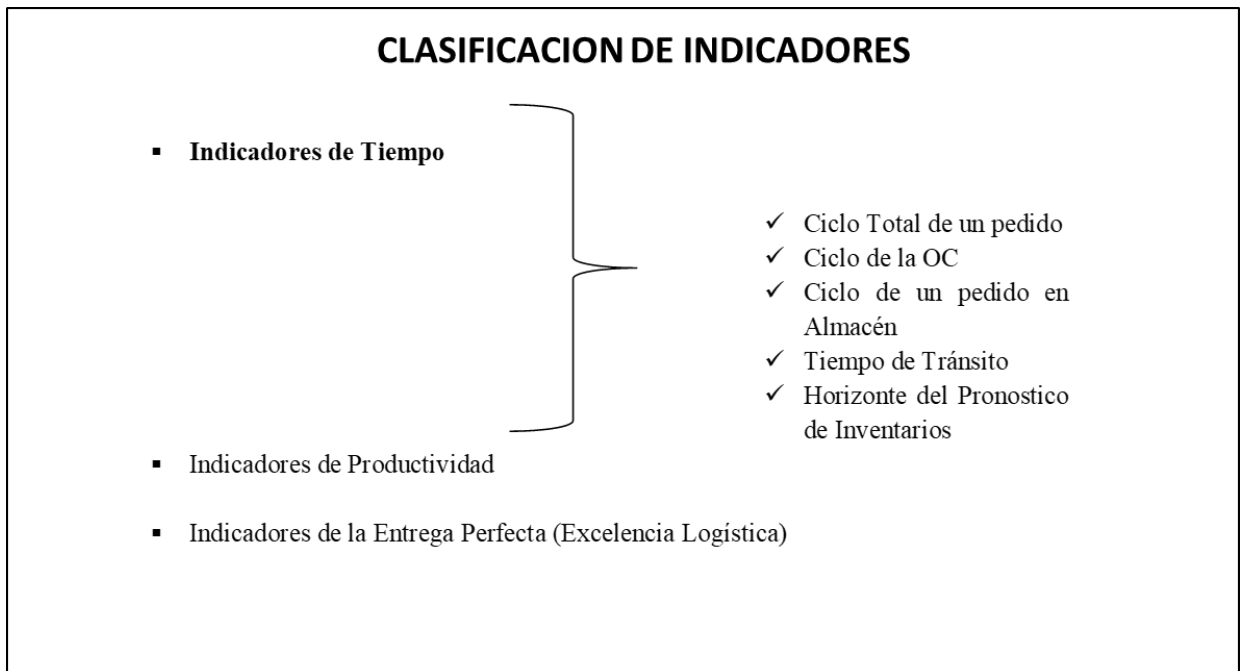
Porcentaje de devoluciones	$= \frac{\text{número de devoluciones}}{\text{número total de pedidos despachados}}$
Porcentaje de reclamaciones	$= \frac{\text{número de reclamaciones recibidas}}{\text{número total de pedidos despachados}}$

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.2.1 Clasificación de los indicadores clave del desempeño

En la figura siguiente se presenta la clasificación de los indicadores clave del desempeño en el área de logística.

**Figura 6. Clasificación de los indicadores**



Fuente: Ballou (2004).

Más adelante se ampliará en debida forma la definición del indicador que fue objeto vital en el presente estudio, en el que se integran todas las variables logísticas que comprenden la calidad total en la entrega al consumidor final, que se conoce como el momento de verdad con el cliente. En la efectividad de las entregas de los productos a los clientes no solo se incorporan las variables de tiempo, calidad y documentos, sino la presentación de los

entregadores y del equipo de transporte. La resultante es uno de los indicadores más importantes en la gestión logística para medir la competitividad de las organizaciones.

#### **4.6 Conceptos clave de las mediciones y los indicadores de logística**

- Nivel de servicio: Capacidad de cumplimiento de la compañía de venta directa a sus consultoras; se tienen en cuenta la fecha prometida de entrega y la fecha real de entrega, que puede variar debido a factores como el proceso de OTC (*order to cash*) y la disponibilidad de vehículos, entre otros.
- KPI: Forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *key performance indicator*, que en español equivale a indicador clave de rendimiento o de desempeño, y se refiere al grado de progreso o de cumplimiento de un objetivo de la empresa y por lo general se expresa como porcentaje.
- *Lead time*: Indicador que analiza la rapidez del flujo de materiales por medio del tiempo que transcurre desde que se hizo la solicitud hasta que se entregó el material requerido; es decir, es la diferencia entre la fecha de entrega y la de la solicitud del pedido.
- OTIF: Forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *on time in full*, que en español equivale a pedido entregado a tiempo: indicador de desempeño que mide el cumplimiento del suministro al cliente y que tiene en cuenta la fecha de entrega pactada con él y la cantidad de producto solicitada.
- DRP: Forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *distribution resource planning*: un método de planificación de la emisión de órdenes de productos en la cadena de suministro.

#### **4.7 Transformación digital en logística**

Las tecnologías son la elección para optimizar la relación entre el cliente y la empresa. Según Valdés y Pérez (2020), la pandemia del covid-19 catalizó una serie de procesos de transformación digital que se llevaban a cabo, y los aceleró al extremo, lo que situó la logística de manera repentina en la cuarta revolución industrial, en la que la gestión de la información es uno de los mayores activos estratégicos de las organizaciones modernas.

El área logística es operativa y sus procesos tienen un valor importante en las decisiones de negocio, porque conectan la empresa con el cliente, de lo que surge la necesidad de digitalizar los procesos y de automatizar las funciones y las soluciones con bases tecnológicas para la producción, el control y el análisis de la información.

Las organizaciones son conscientes de que la inversión en la transformación digital, para adoptar nuevas herramientas y desarrollos en aras de optimizar los recursos y de integrar las etapas y los sectores para mejorar la fluidez y la eficiencia, incrementará su ventaja competitiva.

Las industrias saben que la competencia aumenta, que el precio y la calidad de los productos se nivelan cada vez más y que, en consecuencia, el consumidor tiene nuevas prioridades relevantes con respecto a su decisión de compra; dos de ellas son cruciales: el tiempo de entrega y el servicio de posventa, que son el foco del presente estudio.

Entre otros, los siguientes desarrollos actuales, cuya implementación comenzó en otros sectores, impactan cada vez más toda la cadena de suministro, desde las compras hasta la entrega al cliente final: inteligencia artificial, robótica y macrodatos. Según Florencia del Médico (2021), la transformación digital en logística y en todos los demás sectores está en pleno auge porque cada día aparecen nuevas herramientas y tecnologías. Cuanto más complejas se vuelven, más ágiles tienden a ser los cambios.

#### **4.7.1 Necesidades que cubre la transformación digital en logística**

La transformación digital se fundamenta en la computación en la nube, el *software*, los macrodatos, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y los sistemas de integración, entre otras posibilidades. Algunos ejemplos específicos del área de logística son el mejoramiento del flujo de trabajo y la eficiencia, la minimización del tiempo de entrega, la minimización de los costos operacionales mediante el mapeo y la planificación de rutas, el aprovechamiento de los datos históricos, el almacenamiento de datos en tiempo real, el mejoramiento del proceso de compra en el comercio electrónico, por medio del acceso a información completa y actualizada en tiempo real, el seguimiento de todas las actividades referentes a las ventas, la atención al cliente, el mercadeo, la gestión de la posventa, la

expedición automática de boletas y de otros documentos, la gestión del relacionamiento con los clientes (CRM) y las plataformas de autoservicio las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana, entre muchos otros. En la siguiente figura se muestran las diez tendencias de la transformación digital del sector de logística y transporte:

**Figura 7. Tendencias de la transformación digital en transporte y logística en España**



Fuente: Fundación Orange (2016).

## 5 Modelos de medición del nivel de servicio

Cuando hay entregas en la última etapa logística es necesario que las empresas cuenten con un modelo de encuesta de satisfacción del cliente, porque en última instancia el comprador es el único capaz de evaluar de manera objetiva cómo percibió el servicio recibido. Los modelos detallados a continuación son herramientas que permiten saber, a través de la

respuesta del comprador, cuáles son los aspectos logísticos de atención o de ventas que deben optimizarse con el fin de lograr experiencias más memorables.

Las preguntas indagan si los tiempos de entrega se ajustaron a la promesa de valor hecha por la empresa, si los compradores se sintieron bien con la atención de los transportistas y con las condiciones en que recibieron la mercancía, si los canales para tramitar sus preguntas, sus quejas o sus recomendaciones son los adecuados, si están funcionando y si se están solucionando o se solucionaron sus requerimientos. El insumo resultante de las respuestas es de gran valor para que las empresas mejoren los tiempos de entrega, reentrenen a los transportistas o adopten decisiones con los operadores logísticos, entre otras decisiones de negocio, en aras de aumentar los valores de los indicadores de satisfacción del cliente. En la actualidad las dos principales herramientas de encuestas digitales son los modelos CSAT y NPS.

### **5.1 Modelo CSAT**

El modelo de encuesta de satisfacción del cliente CSAT (*customer satisfaction*) busca recoger respuestas, precisamente, sobre el nivel de satisfacción que tiene el comprador respecto a un servicio, un producto o una empresa en general. Para lograrlo, este formato de encuesta de satisfacción se basa en una pregunta para el cliente, que por lo general es ¿cómo evaluaría su satisfacción respecto al servicio entregado? Para responder hay diferentes formatos de encuestas que ofrecen opciones con puntos enumerados del 1 al 5 o barras con escalas de colores, desde el rojo hasta el verde, o estrellas e, incluso, emojis, que van desde las expresiones tristes o de molestia hasta las felices.

### **5.2 Modelo NPS**

La forma abreviada NPS proviene de las iniciales de la expresión en inglés *net promoter score*, que en español equivale a puntaje de recomendación neta, y es el nombre de una herramienta de tipo encuesta que permite medir el grado de lealtad hacia la empresa y su grado de satisfacción con el servicio recibido. El CSAT y el NPS son dos indicadores de satisfacción complementarios. En el primero se plantea una sola pregunta, que puede ser como la siguiente: ¿en qué medida recomendaría la marca a un amigo?

**Figura 8. Modelo de encuesta NPS**



Fuente: Elaboración propia.

$$\text{NPS} = (\text{porcentaje de promotores} - \text{porcentaje de detractores}) \times 100$$

Por lo general la respuesta tiene una escala numérica de 1 a 10. Para obtener el resultado se consideran tres categorías de encuestados según el puntaje asignado de la siguiente manera:

- Promotores: Personas que seleccionaron 9 o 10 porque están satisfechas y recomendarían la empresa a otros.
- Pasivos: Personas que seleccionaron 7 u 8 porque están satisfechas, pero no maravilladas, con la marca, por lo que son propensas a irse a la competencia.
- Detractores: Personas que seleccionaron entre 0 y 6 porque no están felices con la marca, y que plantearon comentarios negativos que pueden dañar la reputación de la compañía.

## **6 Procedimiento metodológico**

En el presente trabajo se utilizó la metodología propuesta por Alexander Osterwalder (Márquez, 2010), que consta de tres fases: visualizar el modelo, evaluarlo e innovar. En la visualización del modelo se identificó y se caracterizó el modelo de venta directa en Colombia con la información ya existente, y se tomó una compañía como referente para entender cómo opera en la actualidad y con énfasis en la gestión logística y en la medición en los niveles de satisfacción de sus clientes. En la evaluación se examinó la información existente con el propósito de encontrar sus debilidades, sus fortalezas y las posibles oportunidades y amenazas. Por último, en la innovación propuso un modelo para mejorar la

forma actual de medir los niveles de satisfacción del cliente. Como herramienta de apoyo, se trabajará con información obtenida mediante conversaciones con las personas involucradas en el proceso: operarios logísticos, fuerza de ventas, supervisor logístico y vendedoras independientes (clientes). Además, se tendrán en cuenta artículos e información relacionada con la temática abordada.

## **6.1 Fuentes para la recolección de información**

La investigación realizada utilizó una fuente de recolección de información basada en conversaciones con personas expertas e involucradas en el proceso, con el fin de entenderlo, interactuar y comprender la dinámica; así como en la investigación literaria de varias fuentes, revistas, sitios web especializados, portales empresariales, artículos relacionados y acotados a las temáticas, y la literatura oficial con reporte de crecimiento de la industria.

### **6.1.1 Fuentes primarias**

Con el fin de entender los procesos, las conversaciones para ampliar la información y captar testimonios, los entrevistados nos permitieron rastrear la percepción del cliente final en su proceso y su experiencia de compra bajo el modelo de venta directa o venta por catálogo. Este proceso de entrevista involucró a consultoras del modelo de venta directa de varios catálogos, a empleados de una de las compañías de venta directa más grandes de Colombia, que pertenecen al área de ventas, y de igual forma se entrevistó al personal del área de distribución y se incluyó una entrevista con un tercero que brinda el servicio de transporte a varias compañías de venta directa en Colombia a través de un operador logístico.

### **6.1.2 Fuentes secundarias**

Documentos y fuentes que nos ampliarán algunos KPI utilizados en logística, para entender cómo se apoyan en las herramientas digitales para medir el grado de satisfacción de los clientes e implementar algunos métodos utilizados para calcular estas métricas. De igual forma, literatura para comprender cómo opera este canal de comercialización de venta directa en Colombia, entender su caracterización, su reglamentación en el país y su crecimiento para tener clara la dimensión de este sector.



## **7 Resultados y análisis de los resultados**

A continuación, presentamos el análisis de los resultados, desarrollando cada uno de los objetivos específicos que nos permitirán proponer el modelo, concluir y hacer las recomendaciones para el caso de estudio.

### **7.1 Características del modelo actual de venta directa en Colombia**

Se escogió una compañía de venta directa que tiene presencia en Colombia y hace parte del grupo de las 28 compañías adscritas a la asociación colombiana de venta directa; esta empresa es un referente en la industria y además cuenta con un número importante de consultoras o vendedoras independientes vinculadas en su modelo de negocio.

Su nombre se mantiene confidencial; sin embargo, en comparación con otras compañías, el modelo es similar, así como la forma de entrega de pedidos desde el área de logística y los centros de distribución es similar en las organizaciones de esta industria. Sus procesos son comparables con los de las otras compañías de venta directa, y este trabajo académico y su propuesta final puede considerar exportable cualquier empresa del sector.

Como lo hemos anotado anteriormente, esta industria viene con un claro crecimiento y las frágiles barreras de entrada, con la llegada de nuevos competidores, desafían a las empresas actuales y buscan mejorar los niveles de satisfacción y servicio a sus consultoras para elevar su ventaja competitiva frente a otros.

Retomemos que el modelo de venta directa tiene actualmente 2 millones de personas vinculadas en Colombia, que se vinculan por el atractivo de la ganancia y debido a que les ofrece la posibilidad de manejar su tiempo. De igual forma, las vendedoras que se vinculan a este modelo de negocio no manejan exclusividad y pueden tener a su disposición más de 6 catálogos de diferentes compañías.

Las compañías trabajan mucho en la calidad de sus productos y en su oferta de valor, pero un diferencial poderoso en términos de competitividad que generaría lealtad y mayor frecuencia de compra radica en los niveles de servicio asociados a los cumplimientos en los tiempos de entrega de pedidos.

### **7.1.1 Descripción de la empresa tipo del modelo de venta directa**

La compañía seleccionada es una multinacional de venta directa de productos de belleza, para el cuidado de la piel y el cuerpo, cosméticos y ropa. Llega a través de catálogos físicos y virtuales a sus vendedoras independientes con marcas que durante más de 50 años han acompañado este modelo. Sus marcas están enfocadas especialmente en las categorías de maquillaje, fragancia, tratamiento corporal, tratamiento facial, aseo y cuidado personal.

- **Misión:** La misión de esta compañía es creer en la mujer, y a través de sus marcas comerciales crear experiencias memorables, siendo fuentes de inspiración que mejoren la vida de sus consumidores. Creemos que todos aspiramos a lograr nuestra realización y a creer en el trabajo en equipo, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.
- **Propósito:** Impulsar la belleza para lograr la realización personal.
- **Centro del modelo de venta directa:** Este modelo de comercialización crece de manera exponencial, y con más de 2 millones de vendedoras independientes adscritas, las compañías de este modelo se enfocan en la mujer, para guiar y desarrollar su espíritu emprendedor, con el propósito de dar independencia económica y contribuir a la realización de sus metas personales. Busca reconocer su espíritu emprendedor y fortalecer su capacidad para transformar su vida y la del entorno. Además, generar oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus colaboradores, proveedores y vendedoras independientes.
- **Visión:** Ser la compañía que más contribuya a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.

#### **7.1.1.1 Estrategia corporativa**

El mercado de venta directa es frágil en barreras de entradas y sus productos son fácilmente sustituibles. Por lo tanto, la estrategia corporativa se enfoca en ofrecer la mayor variedad de productos con más de 300 lanzamientos de productos nuevos cada año, buscando atender a varios segmentos del mercado y sorprender al consumidor. Su estrategia de diferenciación,

basada en la mujer, busca centrarse en sus segmentos: si es joven, adulta o mayor y con sus marcas comerciales genera las estrategias diferenciales con diversidad e inclusión.

### **7.1.2 Modelo de negocio**

El modelo de negocio adopta la venta directa como canal estratégico y representa para la compañía dos cosas fundamentales: la vía para lograr el éxito del negocio y, muy importante, una oportunidad para contribuir al desarrollo de la región.

Acá destacamos una alineación entre su visión de negocio y su visión social. Desde el negocio se busca un desarrollo con el objetivo de convertir en agente de cambio social a sus representantes, se ofrece a esta gran cantidad de consultoras la oportunidad de tener su propio negocio, y a través del acompañamiento y el desarrollo, la oportunidad de desarrollar habilidades sociales, para promover y acompañar el espíritu emprendedor.

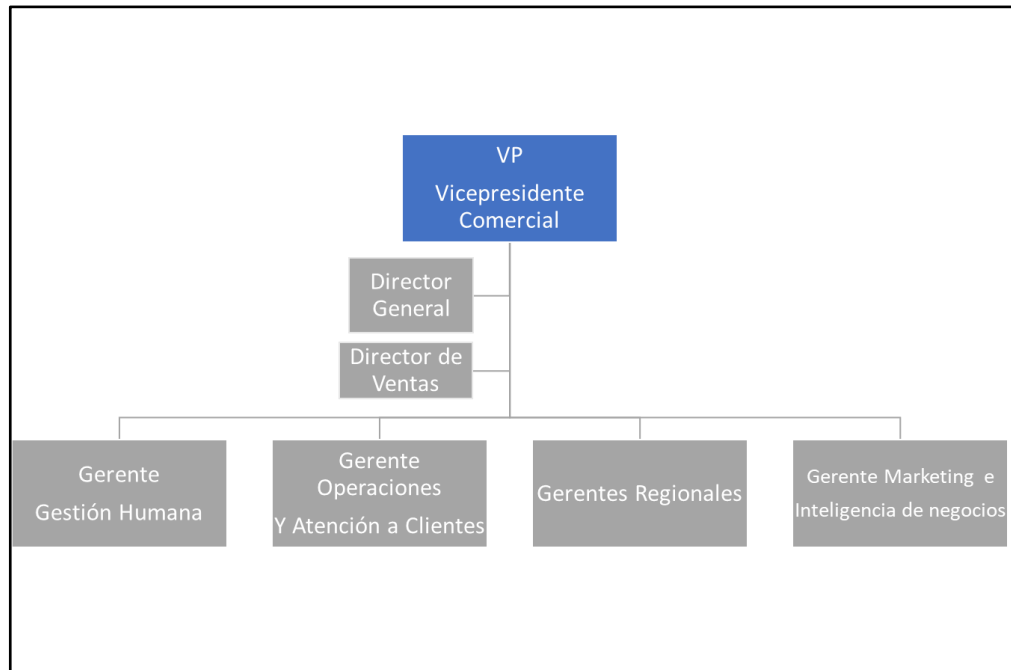
Mediante este sistema de consultoras de belleza (vinculadas a la compañía), vende y distribuye sus productos o servicios, directamente al consumidor. En Colombia, al cierre del 2019, ya son más de 2 millones de consultoras de belleza afiliadas a este modelo de comercialización. Mediante sus campañas de ventas la compañía oferta una gran variedad de productos, que pueden ser de las siguientes categorías: de belleza, aseo y cuidado personal, suplementos, ropa y calzado, entre otras. Estos artículos y ofertas son consignados en los catálogos, que pueden ser físicos o digitales. Las campañas están orientadas de tal manera que las consultoras (vendedoras) emprendan su propio negocio y obtengan un porcentaje por las ventas generadas. Estas compañías, aunque trabajan en la inclusión de géneros, impulsan y promueven a la mujer como eje y como la principal fuerza en las ventas; estimulan, a través de su propuesta de valor, que cada una de estas consultoras logre su independencia económica, ofreciendo capacitación y formación para que adquieran las competencias necesarias para tener éxito en su negocio independiente.

#### **7.1.2.1 Estructura organizacional**

A continuación, detallamos la estructura organizacional de las áreas más relevantes de este modelo de comercialización de venta directa, en un esquema genérico para empresas de este modelo.

- Área comercial

**Figura 9. Estructura del área comercial de venta directa**



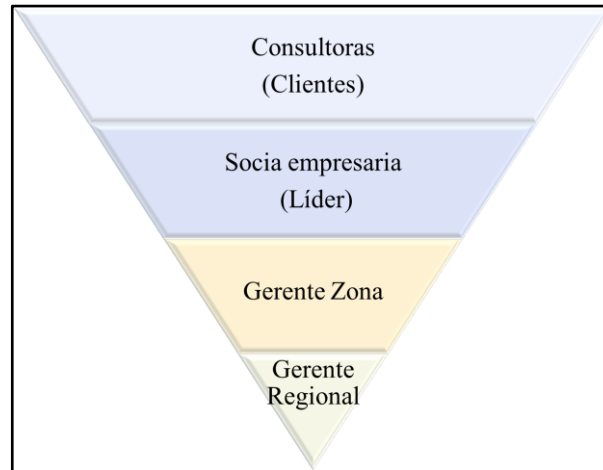
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Organigrama base de la compañía tipo de venta directa.

El área comercial, en el rol de director de ventas, es la encargada de movilizar la demanda a través de su canal de comercialización de venta directa. Normalmente, este mercado persona a persona llega a Colombia apoyándose en gerentes regionales que para atender las zonas delimitadas del país comprenden un estimado de 20; a continuación, se comparte la estructura organizacional de ventas por zona.

Cada gerente regional tiene a su cargo un número de gerentes de zonas que dependerá del área geográfica a cargo. Normalmente, estas compañías de venta directa cuentan con una base de 300 gerentes o directoras zonales, como lo detalla la siguiente figura.

**Figura 10. Estructura organizacional de ventas por zona**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: El centro del negocio es la consultora.

Su atención en el cliente hace de esta estructura una pirámide invertida, colocando de cerca en la parte superior a quienes están más en contacto con el cliente. Como se muestra en la figura, se llega a las consultoras a través de las socias empresarias o líderes, quienes antes de ser socias deben ser consultoras o asesoras de belleza.

Es de vital importancia presentar la estructura organizacional del área de ventas, con el fin de obtener claridad sobre cómo operan las ventas en este modelo, sobre todo porque esta área está directamente relacionada con el área de logística y el área de distribución, que son vitales para este trabajo académico.

Cada gerente de zona cuenta con socias empresarias, que son las que lideran las diferentes secciones, geográficamente delimitadas; es decir, cada zona está distribuida por territorios, a cada uno de los cuales se le han asignado unas socias empresarias que trabajan de manera indirecta, por comisiones, con la empresa de venta directa; es decir, trabajan por una modalidad de relación comercial y obtienen una ganancia por indicadores comerciales con este modelo.

Las socias empresarias, para pertenecer a este modelo, deben ser consultoras, y tienen a cargo el contacto directo con las consultoras de belleza. Dependerá de ellas mismas que alcancen

las metas y sus ganancias. En ese orden de ideas, una empresa de venta directa llega a aumentar sus asesoras de belleza apoyándose en las socias empresarias.

Una gerente de zona, que está formalmente vinculada con la compañía de venta directa, puede tener a su cargo de 10 a 12 socias empresarias, de acuerdo con el tamaño de su territorio asignado. Como podemos agregar, es un modelo que ha garantizado una cobertura para el 100 % del territorio nacional, llegando cada día a más mujeres en sus hogares.

### **7.1.3 Proceso de la venta directa y cadena de valor**

La compañía de venta directa objeto de este estudio académico constituye, como lo anotamos anteriormente, una organización sólida. Su gestión diaria está alineada con el logro de sus objetivos estratégicos.

Sus procesos están orientados hacia la producción y la comercialización de productos de belleza, a través de catálogos. Como lo anotamos anteriormente, considera como factor principal para el éxito del negocio el contacto persona a persona, y ese canal de venta directa depende mucho de la innovación constante.

Lo anterior es vital debido a que cada 21 días, en promedio, una representante de este modelo tiene una campaña o catálogo de venta diferente, de modo que cada tres semanas pasa su pedido para facturar, es decir, con nuevas ofertas, nuevas promociones y nuevos códigos de facturación, pues la actualización de los productos es una actividad continua y dinámica.

La estructura de la compañía, como vimos anteriormente, es razonable, sus procesos simbolizan el funcionamiento de la organización y están claramente vinculados a las diversas unidades que integran la estructura organizativa.

#### **7.1.3.1 Cadena de valor**

En la cadena de valor se señalan a continuación las actividades primarias que tiene la compañía: logística interna, operaciones, logística externa, *marketing* - ventas y servicio posventa, las cuales implican la producción física de los productos o servicios a ofrecer y su posterior comercialización.

Algunas actividades de apoyo son la infraestructura de la empresa, los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la adquisición, las cuales sustentan la ejecución de las actividades primarias y se secundan entre sí. En la siguiente tabla se presenta su cadena de valor.

**Figura 11. Cadena de valor**

CADENA DE VALOR					
ACTIVIDADES SOPORTE	<b>INFRAESTRUCTURA de la EMPRESA</b> Planificación a largo plazo, procesos controlados, manejo de costos eficientes.				
	<b>RECURSOS HUMANOS</b> Consultoras, selección, formación, capacitación, contacto con el cliente .				
	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b> Investigación y desarrollo, trazabilidad, diseño de productos, patentes y producción masiva.				
	<b>ADQUISICIÓN</b> Selección y evaluación de proveedores, préstamo y compras de patentes , adquisición de empresas terceras.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>  Recepcion Almacenamiento Surtido a las líneas de armado, Ingreso de pedido, Ingreso de mercancía Ingreso de insumos y oc Sistema de producción, Distribución y logística Relacion con el proveedor Buen abastecimiento de MP	<b>OPERACIONES</b>  Fabricación de cosmeticos, perfumes, asesorios, ropa , calzado Prestación servicios pruebas de calidad economía de escalas respuesta rapida a cambios en el volumen de produccion	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>  Almacenaje transito, entrega a tiempo distribución del producto al cliente final operadores logísticos tercerizados	<b>MARKETING y VENTAS</b>  Ventas directa al cliente Promocion de productos y redes sociales y diversos medios de comunicación Penetración de mercado en Lationamerica creacion de marcas comerciales para segmentar sus clientes retroalimentacion de ventas y demanda	<b>SERVICIOS POSTVENTA</b>  Rcoleccion de la informacion sobre el proceso de entrega Atencion al cliente Atencion de reclamos . Seguimiento de quejas e incidentes Retiro del mercado de productos defectuosos. Servicio post- venta

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Cadena de valor estándar de la empresa de venta directa.

### 7.1.3.2 Productos y clientes

La planta de esta compañía se encuentra ubicada en una población de Cundinamarca, donde se fabrican más de 600.000 productos al día y desde la cual se abastece un 40 % para atender la demanda local y un 60 % vía exportación, para abastecer a los países de la corporación. Cuenta con evaluaciones y laboratorios de calidad para realizar pruebas y dar conformidad a los productos fabricados.

Esta compañía trabaja en elevar su competitividad a través de una estrategia de diferenciación, y por ello busca atender de manera segmentada su mercado, entendiendo que sus productos se encuentran en varios segmentos. Es decir, se fundamenta en la segmentación de sus compradores, agrupándolos en determinadas características y necesidades comunes:

- Segmentación demográfica: Se refiere a la división del mercado, tomando como referencia principal la edad de los clientes; sus marcas comerciales buscan ofertar productos y categorías en línea con esta segmentación, ya que cada marca de sus 3 catálogos tiene un cliente *core* diferencial.
- Segmentación conductual: Alude a la división del mercado por grupos de consumidores, de acuerdo con los comportamientos de compra. Actitud, frecuencia, cantidad, preferencias, de esta forma planifica su atención de productos segmentados durante todo el año.
- Segmentación psicográfica: Segmenta partiendo de la diversidad, entendiendo que mueve a su consumidor, sus estilos de vida, intereses, sentimientos, deseos y emociones.

El consumidor es el centro de todo; como vemos, esta compañía busca atender a cada segmento y crea sus marcas comerciales manteniéndolas en una dinámica específica, pero lo hace como lo anotamos anteriormente, desde la información y el conocimiento profundo del consumidor, alineándose y buscando atender sus requerimientos y necesidades, buscando en todas sus apuestas las formas de propiciar experiencias de marca que inspiren y mejoren su calidad de vida.

### **7.1.3.3 Área de logística**

La logística para estas compañías es clave; si bien el área de mercadeo busca estimular la demanda, el rol de logística es satisfacerla. Lo anterior lo hace determinando y coordinando la forma más óptima, buscando el lugar, la forma y el tiempo correctos.

### **7.1.4 Objetivos del área logística en la empresa tipo de venta directa**

Algunos de los objetivos principales relacionados con el objeto de estudio son incrementar los niveles de satisfacción del servicio prestado a los clientes; aumentar la productividad, la eficiencia logística operacional y la toma de decisiones; y lograr una mejor administración de las operaciones y un desarrollo de relaciones duraderas de gran beneficio con los proveedores y los clientes clave de la cadena de suministro. Describimos a continuación la



estructura organizacional del área de operaciones y logísticas de la empresa tipo de venta directa seleccionada.

#### **7.1.4.1 Gestión del inventario de la empresa tipo de venta directa**

Para una empresa como esta, productora y transformadora de materia prima para la obtención de sus productos, los inventarios tienen una gran relevancia, por lo que debe estar alineada con las necesidades de producción, para lograr satisfacer la demanda de su mercado.

En Colombia, las grandes compañías de venta directa tienen su planta propia. Para ello requieren un sistema de inventario robusto, que garantice la demanda, y por ende, para cumplir con los objetivos se debe cumplir con lo planificado, de acuerdo con el cronograma, y garantizar las cantidades mínimas de *stock* y la toma de decisiones acertadas que evite incurrir en sobrecostos asociados a excesos o faltantes.

##### **7.1.4.1.1 MÉTODO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS**

El inventario de las compañías de venta directa es centralizado y se apoya para su gestión en el sistema ABC:

- Sistema ABC.
- Cantidad económica de pedido (EOQ).

##### **7.1.4.1.2 MÉTODOS DE SALIDA DE LAS EXISTENCIAS**

- LIFO (*last in first out*): El último producto que ingreso es el primero en salir, de acuerdo con el costo actual, y así mismo se genera el precio.
- FIFO (*first in first out*): La primera existencia que se ingresa es la primera que sale.
- PMP (precio medio ponderado): Se utiliza la media ponderada de todas las existencias de acuerdo con el precio de entrada.

Esta gestión de inventarios tiene muchos beneficios, entre los que destacamos que minimiza los costos, busca economías de escala, rentabiliza el negocio, analiza la competencia y busca predecir las ventas.

#### **7.1.4.2 Almacenamiento**

El almacenamiento de las compañías de venta directa por lo general es centralizado, con tecnología de punta y sus procesos automatizados en varias fases. La empresa tipo de venta directa, estudiada en el presente trabajo académico, lleva a su almacenamiento de producto un centro de distribución (o cendis) con 32,000 metros cuadrados, que corresponden al área de almacenamiento y alistamiento de pedidos, y cuenta con 54 zonas de cargue.

Desde este cendis se procede al despacho de los pedidos de las asesoras de belleza en todo el país, y dichos pedidos son enviados desde este cendis y entregados a operadores tercerizados, que son los que llegan hasta el cliente final. El centro de distribución cuenta con las siguientes áreas:

- Área de *picking* o alistamiento de pedidos: Se reciben las órdenes de productos, es decir, se registra cuál es el pedido, el número de cajas y cuántos productos incluye cada caja. Una vez se obtiene la orden, se procesa en los sistemas tecnológicos a través de lectores de código de barras y se procede a la selección y el empaque de los productos, procesos en los que intervienen las tecnologías de *A-frame* y *pick to light*. Después de esto, se pasa por el área de control de calidad para verificar que el alistamiento cumpla con las normas establecidas.
- Área de almacenamiento de producto terminado (PT): Contempla el espacio más grande de la infraestructura porque en él se almacena todo el producto terminado que sale de la fábrica.

Como podemos constatar, los procesos desde el centro de distribución cuentan con tecnología de punta, y al incorporar estas tecnologías se incrementan la productividad y la capacidad de preparación de pedidos por día aumenta, con lo cual se incrementa la fortaleza para atender la demanda de las asesoras de belleza.

#### **7.1.5 Distribución y entrega de pedidos**

Las compañías de venta directa, al ser un negocio persona a persona sin locaciones físicas, se apoyan en tecnologías de punta tanto desde el montaje de pedido de la asesora de belleza como en la parte del centro de distribución con procesos de automatización. A continuación,

detallaremos el proceso inicial de gestión de pedido de la vendedora independiente o asesora de belleza y luego revisaremos el proceso de distribución y la entrega de pedidos.

#### **7.1.5.1 Proceso de gestión de pedidos de la asesora de belleza**

El proceso de gestión de pedidos que detallamos a continuación indica el recorrido que hace la consultora desde que hace su requerimiento hasta el momento en que recibe el pedido. Esto tiene un punto de inicio en su proceso de afiliación o vinculación, en el que la asesora de belleza queda registrada en la base de datos de la compañía y se crea como cliente para que pueda ser gestionada su facturación, hasta que finalmente recibe en su domicilio el pedido.

En esta parte es importante identificar los roles y a los actores que juegan un papel importante en la gestión y la entrega del pedido.

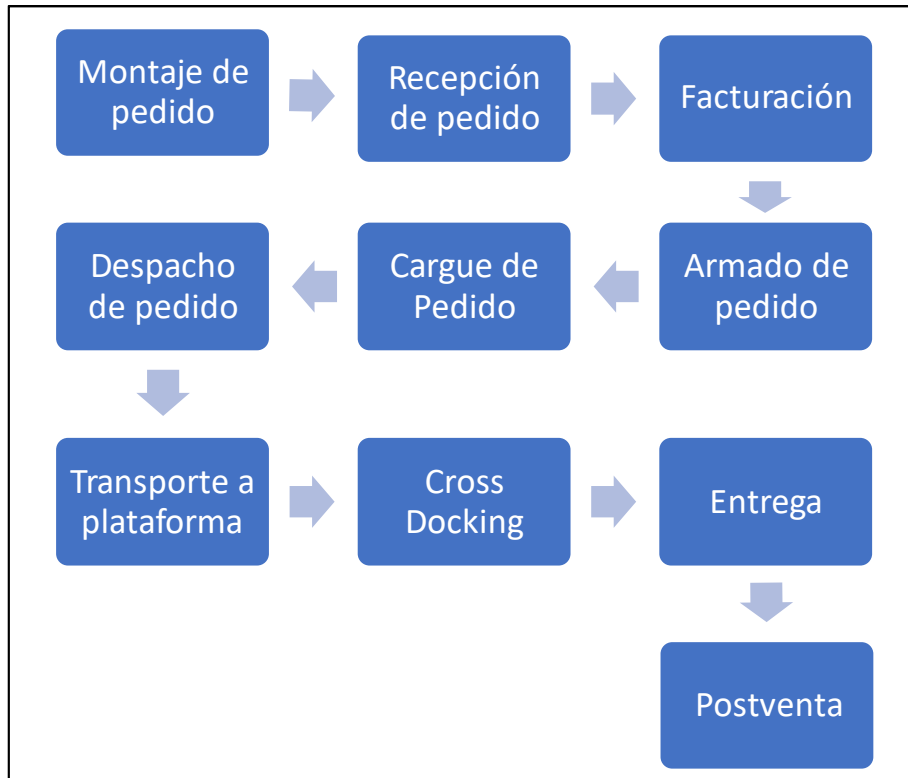
Situación actual:

- Vinculación al modelo de venta directa: La vendedora independiente brinda información al área de venta para que se le habilite su código y pueda facturar.
- La vendedora realiza su gestión de venta.
- Ingreso de pedidos al portal web o la *app*.
- Recepción del pedido en el domicilio.
- Entrega de los productos y cobro a los clientes.
- Pago de factura.

El proceso de vinculación se hace por primera vez, y las demás actividades se repiten en la medida en que la asesora de belleza sea constante facturando cada campaña. Como lo detallamos anteriormente, cada campaña incluye un catálogo de venta con ofertas diferentes, y el tiempo entre una y otra campaña es de 21 días; tiempo en el cual la asesora deberá pagar su factura para poder facturar nuevamente. Las compañías de venta directa otorgan un crédito por primera vez y no es acumulable. Es decir que no se facturan pedidos con cartera vencida. Cabe resaltar que en las actividades señaladas anteriormente no están descritas aquellas que

guardan relación con el cargue, el despacho y la facturación, pero en el siguiente esquema se visualiza el proceso de manera integral.

**Figura 12. Proceso de entrega de pedidos en empresa de venta directa**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Proceso de entrega de pedido desde el área de distribución (Ballou, 2004).

Procedemos a ampliar la descripción de los procesos:

#### **7.1.5.1.1 Montaje de pedido**

Acá están consignados los artículos y los códigos de los productos que la consultora o la asesora de belleza vendió durante la campaña que está vigente en el cronograma de facturación de la compañía de venta directa.

El pedido es ingresado vía *app*, o puede ser ingresado en un portal o sitio web de la consultora, a través del cual accede colocando su número de identificación. Ambos sistemas están integrados y son personalizados.

#### **7.1.5.1.2 Recepción de pedido**

El sistema confirma a la asesora de belleza la aceptación o el rechazo de su pedido. Se puede generar un rechazo si la consultora no está al día con el pago de la campaña o la factura anterior.

#### **7.1.5.1.3 Facturación**

Este proceso se realiza desde el cendis a cargo del área de operaciones; cada factura lleva un código de barras para generar la trazabilidad de todo el proceso. La asesora de belleza también cuenta con su facturación digital y desde su *app* o portal web puede hacer el seguimiento de su paquete documentario.

#### **7.1.5.1.4 Armado de pedido**

Se realiza en el centro de distribución mediante mecanismos automatizados. El pedido es ingresado y procesado en los sistemas por lectores de códigos de barras, y el embalaje y el empaque de los productos se hace con las tecnologías de *A-frame* y *pick to light*.

#### **7.1.5.1.5 Cargue de pedido**

En el cendis, con 54 muelles de carga, se realiza el cargue a través de bandas automatizadas, y se llevan a cabo el conteo de cajas y la documentación, con fichas de entrega que incluyan información suficiente para hacer la trazabilidad.

#### **7.1.5.1.6 Despacho de pedido**

Se entregan los pedidos al operador logístico de transporte, y se realiza el aviso de transporte a la plataforma logística para realizar la reubicación y el envío de las rutas requeridas.

#### **7.1.5.1.7 *Cross docking***

Como lo detallamos en la descripción del proceso de distribución, la compañía de venta directa realiza la entrega a su cliente final a través de *cross docking*. Este sistema de distribución recibe las unidades o cajas de pedidos en una plataforma para su posterior alistamiento, y luego son preparadas para enviarlas de la manera más inmediata posible.

Para la atención a todo el territorio colombiano, se requieren 37 plataformas logísticas que son tercerizadas por diferentes proveedores. Las ubicaciones geográficas son estratégicas, de tal manera que puedan ofrecer cobertura al 100 % de territorio nacional.

En la figura anterior podemos evidenciar que la forma de llegar al cliente final es a través de la plataforma logística de *cross docking*. Nuestro trabajo académico busca revisar como se está cumpliendo con el ideal de la promesa de satisfacción al cliente, entendiendo que son terceros quienes le hacen la entrega final.

#### **7.1.5.1.8 Entrega**

Se requieren alrededor de 1.100 transportadores para atender las entregas directas en los domicilios de las consultoras, y estos transportadores son contratados por el operador logístico, que es la persona que sella la venta hasta el cliente final.

En ese proceso de entrega es vital apoyarse en mediciones de satisfacción del cliente para validar cómo está percibiendo el servicio de entrega la asesora de belleza, lo cual es un foco importante para el trabajo académico que se está presentando.

#### **7.1.5.1.9 Posventa**

Este proceso es valioso de cara a la medición de la satisfacción con el servicio al cliente. Actualmente se realiza una recolección de información sobre el proceso de entrega del pedido, el rastreo, el estatus y los envíos. La dificultad radica en que no se logra realizar en tiempo real, debido a que no se cuenta con un soporte tecnológico con la robustez necesaria. Además, la confirmación en la entrega de pedidos es realizada por la misma persona que entrega el producto, quien termina siendo juez y parte.

#### **7.1.6 Proceso de distribución de pedidos**

La gestión de los pedidos y su distribución conllevan actividades mediante las cuales se busca cumplir con las órdenes requeridas por las asesoras de belleza. Una vez se tiene el pedido, es un compromiso entre las partes y se oficializa la relación comercial, es decir, se sella todo lo pactado en la promesa de valor del negocio ofrecido.

En el siguiente flujo daremos a conocer las principales actividades que corresponden al proceso de distribución y entrega de pedidos que es manejado por muchas industrias y que, por supuesto, aplica para las grandes compañías de venta directa.

**Figura 13. Ciclo de la gestión de pedidos y distribución**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Representación del ciclo de pedidos (Price Waterhouse Coopers, s. f.).

Describimos a continuación algunos procesos relevantes del ciclo de distribución y entrega de pedidos de la empresa tipo de venta directa.

#### **7.1.6.1 Entrada de pedidos**

Este proceso inicia cuando la asesora de belleza ingresa su pedido a través de la *app* o el portal de la consultora, y es recibido y aceptado por la empresa de venta directa. En este proceso las consultoras tienen un cronograma de facturación, y deben ingresar su pedido y posteriormente pulsar en *guardar* o *reservar*, para confirmar a la empresa de venta directa que su pedido requerido ha sido validado por ellas previamente.

#### **7.1.6.2 Comprobación de crédito**

Las compañías de venta directa no ofrecen crédito a sus asesoras, por lo general se tienen montos mínimos de pedidos y montos máximos permitidos. Cabe señalar que en este proceso una consultora que accede por primera vez a este modelo de negocio tiene el beneficio de obtener su pedido a crédito, pero para el siguiente pedido y en adelante deberá cancelar su factura anterior. En caso de que se excedan los montos mínimos y máximos, el sistema rechazará la acción y el pedido no pasará al siguiente proceso. En caso de que no pase al siguiente proceso, el pedido quedará en rechazo hasta que cumpla con los criterios permitidos de facturación.

#### **7.1.6.3 Comprobación de disponibilidad de existencias**

En esta fase se comprueban la disponibilidad y la atención al pedido. En caso de que exista algún agotado o faltante no anunciado el pedido sigue su proceso con observaciones de agotados o faltantes. También se tiene un aviso previo de disponibilidad en el montaje de pedido con agotados que ya son oficiales y que se sabe que no están disponibles. Esta comprobación es un segundo filtro para validar existencias.

#### **7.1.6.4 Priorización de pedido**

Algunos clientes, de acuerdo con su segmentación, cuentan con una priorización para sus pedidos. Esto se da por lo general dependiendo del volumen, gracias a algún segmento de mayores ventas o debido a una ubicación geográfica especial.

#### **7.1.6.5 Preparación de pedido**

Se cuenta con un cendis, como lo anotamos anteriormente, y la preparación de pedidos, así como su alistamiento, se hace con el apoyo de tecnología de punta; códigos de barras, lectores y bandas transportadoras, y *packing* automatizado hacen este recorrido inteligente en la preparación de pedidos.

#### **7.1.6.6 Envío y entrega**

- Despacho en transporte troncal masivo: En un periodo de un año, la compañía de venta directa realiza 18 campañas, cada campaña se da cada 21 días y se generan



175,000 facturas en promedio, con un promedio de 205,000 cajas que deben ser entregadas a las 175.000 consultoras, que están ubicadas en todo el territorio nacional. Para proceder con la entrega, se despacha la mercancía con vehículos de alta capacidad, desde el centro de distribución hacia sus plataformas logísticas de todo el país.

- Recepción y *cross docking* en plataformas logísticas: Se debe disponer de 37 plataformas logísticas ubicadas geográficamente de forma estratégica para garantizar la cobertura en el 100 % del territorio nacional, en el tiempo y con el costo adecuado.
- Distribución y entrega de pedidos (reparto): Se entrega la mercancía (pedidos, posventas, premios, materiales, etc.) con más de 1.100 transportadores en el país afiliados a la compañía de transporte, que previamente han sido seleccionados y evaluados para la mejor prestación de servicio.

#### **7.1.6.7 Logística inversa (cierre del ciclo de distribución)**

El proceso se finaliza realizando la devolución de la mercancía que no se logró entregar por novedades. Elevar la competitividad en este modelo de comercialización es importante, y algunos de los procesos de mayor impacto y que resultan relevantes para este trabajo son el proceso de entrega y el servicio de posventa. En ese sentido, el grado de satisfacción de los clientes será un factor determinante para la toma de decisiones que permitan mantenerlos más felices con mayor frecuencia.

#### **7.1.7 Indicadores de servicios asociados con el nivel de servicio al cliente**

El centro del modelo de negocio de venta directa son el cliente, sus requerimientos y sus necesidades, y el aumento de su satisfacción es menester en un mercado creciente y competitivo.

Los indicadores utilizados en la compañía tipo de venta directa son vitales para tomar decisiones y mejorar la eficiencia logística. En este trabajo nos centraremos en aquellos indicadores que guardan una relación directa con la medición de los niveles de satisfacción del cliente (asesora de belleza) asociados con la entrega de pedidos, una labor realizada por operadores logísticos.

Recordemos que el proceso de entrega al cliente final (asesora de belleza) se hace por medio de terceros. Esto reta de manera importante a la compañía, pues se trata de un mercado en crecimiento, con pocas barreras, y para atender al número creciente de consultoras de este mercado el apoyo de la tercerización, a través de operadores logísticos, es clave.

Consolidar alianzas con proveedores idóneos es vital para hacer que la promesa de valor se cumpla en toda la cadena hasta llegar al cliente. En la puesta en marcha de esta investigación pudimos encontrar que en Colombia los operadores logísticos que prestan el servicio a las empresas de venta directa lo hacen en simultáneo para varias compañías de la misma industria. A continuación, detallamos los indicadores usados actualmente por la empresa tipo de venta directa.

**Tabla 4. Indicadores actuales de la empresa de venta directa**

INDICADOR	OBJETIVO	FORMÚLA	REGISTROS REALES SUMINISTRADOS POR LA EMPRESA TIPO VD	META PAIS
Pedidos PROMEDIO por CAMPAÑA	Estimar la demanda por campaña, el impacto en el mes. para definir picos estacionalidad. De cara a los requerimientos de transporte y de procesos inherentes a la operación y entrega.	# Pedidos por Campaña / # de C*. Observadas (una consultora solo hace 1 pedido por campaña ) (C*= Campaña)	175,000 Pedidos Prom x C.	175000
Cajas Promedio por Campaña	Estimar el numero de cajas requeridas por mes, para identificar la necesidad del Cendis y determinar la demanda promedio por region. con el fin de toma de decisiones de operación y distribución.	# Cajas Requeridas / # C Observadas	205,000 Cajas Prom x C.	205000
%FNE Facturado no Enviado	Minimizar el faltante no enviado , que genera sobre costo. Revisar los procesos internos de armado de pedido. y toma de decisiones a las entregas de los OL.	Valor Faltante reportado / Total facturado*100	0,64%	0,60%
%Efectividad en la entrega EE	Medir la efectividad de los OL. En cuanto a los pedidos entregados durante la Campaña.	#Pedidos entregados / Total pedidos *100	99,70%	100,0%
% Entrega en fecha exacta EFE	Medir el Nivel de cumplimiento en la entrega en fecha exacta. este indicador impacta la satisfacción al cliente y el recaudo de la factura.	Pedidos entregados en fecha exacta/ total pedidos programados para Entrega en fecha.*100	70,98%	90%
% Entrega Antes de Fecha	Relaciona los pedidos que son entregados anticipadamente a la fecha pactada .	# Pedidos entregados anticipados / # pedidos entregados	11,95%	10%
% Entrega despues de fecha	Controlar los posibles errores o casusas que impidan la entrega a tiempo, Medir el cumplimiento de los OL.	# Pedidos entregados fuera de fecha / total pedidos entregados*100	17,07%	0%
% Devoluciones	Identificar las posibles causas que originan la devolución.	# Pedidos Devolucion / Total pedidos despachados	N/A	0,00%
% Reclamaciones	Identificar el % de Consultoras o asesoras durante la campaña con reclamaciones para identificar causales y darle solución.	# Reclamaciones / # Consultoras atendidas x C*100	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia.

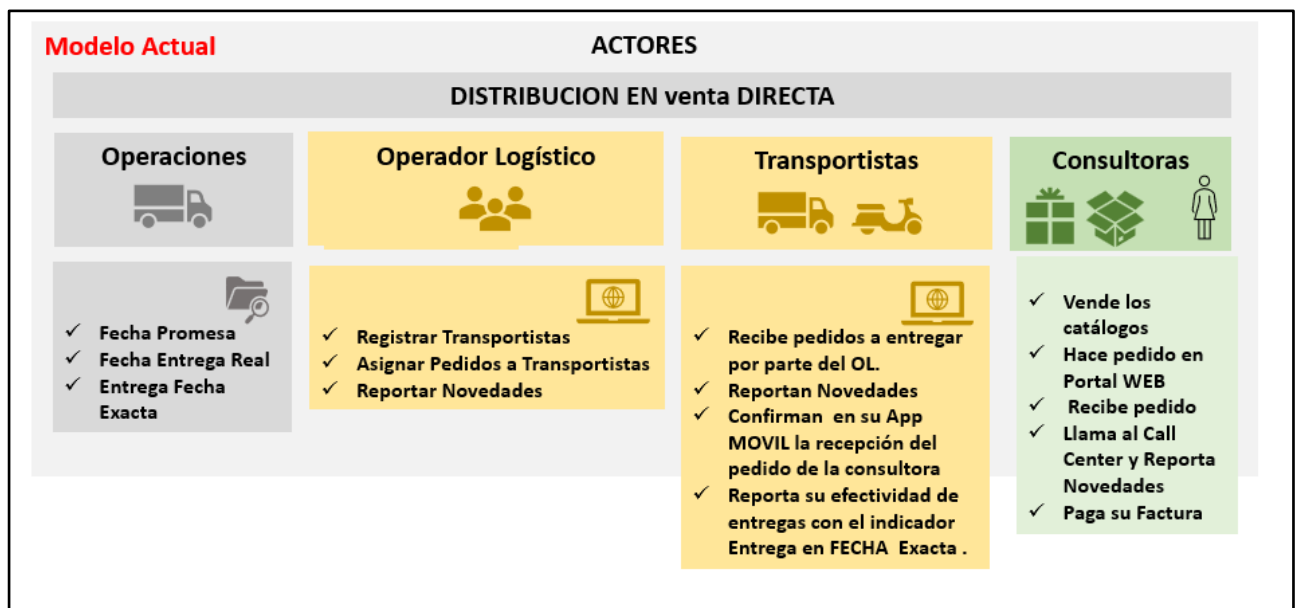
Nota: Información suministrada por la empresa tipo de venta directa, tomada de las entrevistas realizadas con personal del área de distribución. Las cifras corresponden a los datos anuales promedio, los indicadores de efectividad y las fechas exactas de la última campaña de facturación.

El indicador clave que será objeto principal de este trabajo académico será el porcentaje de entrega en fecha exacta. Esta medición nos demuestra que la relación con el cliente ya no es algo que solo les compete a los canales de venta y *marketing*; el relacionamiento con el cliente es un proceso que se debe vivir durante todo el ciclo de venta y posventa, y que además relaciona a todas las áreas.

### 7.1.8 Rol de cada actor en la distribución

En la siguiente figura describimos los roles y las actividades fijas que realiza cada actor en el proceso de distribución de venta directa. Para eso, es importante centrarse en aquellos que impactan la medición de los indicadores expuestos anteriormente.

**Figura 14. Actores de la distribución de venta directa**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Rol de los actores del proceso de distribución y entrega de pedidos en venta directa.

La situación actual del proceso de entrega de los pedidos a las consultoras incluye los siguientes factores:

- Operaciones: Se fija la promesa de entrega de acuerdo con el cronograma de facturación previamente establecido por la compañía, notificando sobre dicho

cronograma a los operadores logísticos y a la fuerza de ventas, y por supuesto, enviando un SMS a la consultora una vez el despacho sale del cendis.

- Operadores logísticos: Una vez reciben el despacho desde el cendis, son los encargados de contratar y registrar a los transportistas en su sistema, de asignar las zonas y las rutas para entregar los pedidos, así como de reportar las novedades a la empresa de venta directa.
- Transportistas: Son las personas que poseen los vehículos de reparto y que están encargadas de cargar los productos desde el OL y trasladarlos hasta el domicilio de la consultora. Pueden hacer sus entregas en un vehículo especializado para carga, o de acuerdo con la zona geográfica, utilizan motocicletas y otros medios de transporte. Una de las actividades de los transportistas es reportar las novedades desde un dispositivo móvil, pues son quienes les confirman las entregas a las consultoras o la novedad de que no hubo una entrega efectiva, hubo averías o hubo devoluciones. En caso de que no encuentren alguna dirección también reportan que no se realizó la entrega.

Algunos de los motivos para no hacer una entrega que les aparecen a los transportistas en sus dispositivos son los siguientes:

- El cliente no hizo / no aceptó el pedido.
- No hay quien reciba.
- Pedido anulado.
- No visitado.
- Dirección errada.
- Ya no vive en la dirección.
- Fuera de zona.
- No acepta el pedido / llegó tarde.

En el caso de las consultoras o asesoras de belleza, sus actividades fijas fueron descritas con antelación, pero vale la pena volver a traerlas con el fin de ampliar la carga de los indicadores vitales para el proceso de satisfacción del cliente.

- Consultoras: Su rol es la venta de catálogos. Hacen el montaje de los pedidos desde su aplicación, reciben los pedidos en su domicilio, reportan novedades llamando al centro de atención telefónica o a su gerente de zona o socia empresaria.

En este proceso que integra el área de distribución con la consultora como cliente final se observa que la consultora no cuenta con un rol relevante que le permita valorar en línea la experiencia con el servicio recibido, para que la compañía de venta directa tenga en tiempo real una medición de la satisfacción de la consultora, lo cual sería un gran insumo debido a que valoraría la calidad de la entrega de sus operadores logísticos y sus transportistas.

Retomemos que algunos indicadores clave para la satisfacción del cliente son la entrega en la fecha exacta y la efectividad en la entrega. Vemos que ambos son cargados directamente por el transportista, por lo que no se puede asegurar que se ajusten a la realidad.

Uno de los indicadores que está directamente asociado con la satisfacción del cliente y que permite evaluar cómo están llegando los transportistas subcontratados al cliente final es el indicador de entrega en la fecha exacta. De hecho, a luces de la empresa le permite al final evaluar y darles un *feedback* a sus operadores logísticos, y es un indicador clave para la toma de decisiones.

Como lo muestra la imagen anterior, actualmente es el transportador quien confirma la entrega, y ha habido reclamos de consultoras que expresan que no han recibido sus pedidos, aunque en el sistema ya están confirmados. Esto sucede debido a que al transportador le pagan por pedido entregado en la fecha pactada y por supuesto tiene un interés en validar o confirmar la entrega, pero esto termina estando lejos de la realidad y se tiene un indicador que no corresponde a la percepción real del cliente final.

Además, existen unas encuestas que se describieron al inicio de esta investigación y que son enviadas cada 6 meses para conocer el nivel de satisfacción de la consultora. Cabe anotar que esta encuesta le llega a la fuerza de ventas que atiende al cliente final, lo cual también muestra una debilidad en el indicador, ya que no corresponde al tiempo presente y no la está realizando el cliente final, sino un intermediario.

Luego de analizar las fuentes de información que apoyan la presente investigación, la visibilidad de las entrevistas y la labor de campo, así como de interactuar con los diferentes actores involucrados con el proceso, se encuentran algunos puntos comunes que guiarán la propuesta de modelo que mejore los indicadores de satisfacción al cliente. Estos puntos que guían y acompañan las mejoras hacen parte de los procesos de gestión y distribución de pedidos.

- Montaje de pedidos:

Si bien en este proceso se destaca la herramienta digital utilizada por las asesoras de belleza para el ingreso de pedidos, y además esta sincronizada con el *stock* del material, es importante que la herramienta les permita a las asesoras hacer la trazabilidad del pedido realizado, y además les brinde información de su fecha de entrega y de los datos del transportista. En este momento la asesora solo puede visibilizar que su pedido quedó ingresado, pero falta integrar a esta herramienta la información de la distribución y el transporte.

- Recepción de pedidos:

Observamos que los rechazos de pedidos por alguna novedad son gestionados de manera eficiente y guardan relación con el sistema de crédito de la compañía.

- Facturación:

La *app* de la consultora permite descargar el paquete documentario de tal forma que la asesora de belleza pueda conocer a tiempo si el pedido solicitado fue facturado a satisfacción.

- Cargue de pedidos:

Los pedidos facturados el viernes son acumulables con la facturación realizada el lunes de la siguiente semana, lo cual hace que las entregas, desde el cendis hasta llegar a la plataforma logística, tarden más de lo normal. Esto afecta el nivel de satisfacción de la consultora, quien se ve atrasada en las entregas de pedidos a sus clientes.

- Despacho de pedidos:

Esta actividad es realizada por operadores logísticos y no se cuenta con un sistema de seguimiento de pedidos en línea. Carece de un sistema de trazabilidad en tiempo real de las entregas de pedido hasta los transportistas.

- *Cross docking:*

Los despachos desde las plataformas se tardan más de lo normal. La selección de los transportistas tiene grandes oportunidades, pues se presentan muchas inconformidades con respecto a las personas seleccionadas por las plataformas de logística, relacionadas con la presencia, el trato, el estado de los vehículos, incluso con el tema de la disponibilidad de la flota y el abastecimiento de la demanda.

- Entrega:

Las consultoras expresan inconformidad con los incumplimientos en los tiempos de entrega, manifiestan que les llega un mensaje confirmando que su pedido fue entregado y no lo han recibido. Esto genera una alerta y una mala experiencia para las asesoras de belleza de este canal.

Además de las entregas después de la fecha o los mensajes errados, manifiestan inconformidad por el estado de las cajas, que a veces llegan averiadas, e incluso expresan que reciben AFP (artículos por fuera de la caja o faltantes en el pedido).

Otra inconformidad es que no están recibiendo algún documento que certifique que recibieron su pedido, y en ocasiones los transportistas no dejan los pedidos en su domicilio, sino que los entregan en algún punto referencial del sector, como tiendas o establecimientos conocidos en el barrio, incumpliendo así con la promesa de entrega en casa de la consultora.

Para reportar devoluciones o novedades que surjan en el momento de la entrega no cuentan con una atención en línea por parte de la compañía, y manifiestan que a través del centro de atención telefónica es muy demorada la atención. Cuando la consultora se ha mudado de domicilio el proceso de actualización es demorado y en ocasiones se generan devoluciones debido a que la consultora fue ilocalizable. En general el servicio de entrega es el más crítico.

- Postventa:



Los indicadores que permiten medir el grado de satisfacción de la consultora no son evaluados por el actor cliente de este proceso, son evaluados por el proveedor y no por quien recibe el servicio, lo que hace que no se refleje la realidad sobre qué tan conforme se siente o no la asesora de belleza con el servicio recibido.

En el servicio de novedades y devoluciones no existe un sistema en línea para el reporte de faltantes o novedades que surjan del proceso de entrega. La vía usual es la llamada al centro de atención telefónica, pero con el poco alcance del sistema de rastreo de pedidos, la información ofrecida no se ajusta a la realidad actual y se suelen recibir respuestas poco claras. Los indicadores deben ser revisados con mayor frecuencia y son el insumo principal para evaluar cómo están operando los operadores logísticos contratados.

Los procesos más críticos revisados en este diagnóstico preliminar nos invitan a atender el proceso de entrega y posventa, alineados y enfocados en generar experiencias memorables en el proceso de compra para la asesora de belleza, buscando elevar los niveles de satisfacción de servicio ofrecido, pero logrando que la métrica sea evaluada por la actora principal de este proceso. Las compañías de este sector saben que en el servicio está la ventaja competitiva y que este se vuelve un factor determinante y diferencial frente a los competidores.

## **7.2 Nivel del servicio al cliente en los modelos de venta directa**

### **7.2.1 Modelos de medición de la satisfacción del servicio al cliente usados**

#### **actualmente en la venta directa**

Anteriormente pudimos identificar aquellos indicadores que desde el área de operaciones y distribución son clave para medir el nivel de satisfacción del cliente. Recordemos que el mercado foco de este trabajo de investigación es la venta directa, y las empresas del sector tienen la total claridad de que una de sus ventajas competitivas radica en aumentar estos niveles de servicio.

Nuestra empresa tipo de venta directa trabaja bajo el modelo B2C (*business to consumer*), que significa del negocio a consumidor. Al prestar un servicio tan masivo es necesario tener

modelos de medición de cara al consumidor final, para estar de cerca y cerrar las brechas que alejen a la compañía de este punto idóneo que espera lograr en el servicio ofrecido.

Dicho esto, encontramos que el modelo de medición más usado en las compañías de venta directa es el CSAT (*customer satisfaction score*), que hace referencia a la puntuación de la satisfacción del cliente. Dicho modelo permite medir el grado de satisfacción de las asesoras de belleza en cualquier momento que lo requiera la empresa.

Anteriormente observábamos en la figura 15 A los actores que intervienen en el proceso de entrega, y este modelo nos permite visualizar que uno de sus indicadores más relevantes que miden la satisfacción del cliente era evaluado por el transportista desde su dispositivo móvil. Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas realizadas a la fuerza de ventas, consultoras, operadores logísticos y transportistas, pudimos validar que estas encuestas que detallamos a continuación son los modelos de medición que actualmente se están utilizando.

- *Modelo CSAT (puntuación de satisfacción del cliente).*
- Encuesta vía centro de llamadas.

#### **7.2.1.1 Modelo CSAT, puntuación de satisfacción del cliente**

Este modelo es utilizado en la actualidad por la empresa tipo de venta directa objeto de estudio. Se describe a continuación información que permite entender el proceso utilizado para implementar este modelo. Para extraer la siguiente información se procedió a preguntar al personal que labora en la compañía de venta directa y que hace parte de la fuerza comercial.

**Tabla 5. Alcance y proceso CSAT para la empresa de venta directa**

<b>Pregunta realizada</b>	<b>Respuesta</b>
Usuario que diligencia la encuesta	Gerente de zona / Gerente regional
Periodicidad de la encuesta	2 veces al año (meses de mayo y noviembre)

Áreas de alcance de las preguntas realizadas	Operaciones, distribución, centro de atención telefónica, operadores logísticos, transportistas, TI
Usuario recopila el resultado de la encuesta	Gerente de atención al cliente
Medio utilizado para la aplicación del modelo CSAT	Enlace enviado vía correo electrónico por la firma encuestadora a la fuerza de ventas
Se socializa el resultado de la encuesta	Parcialmente, solo se socializa en el área de servicio al cliente y la dirección general

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Preguntas para mapear los procesos de medición de los niveles de servicio.

Veamos en las siguientes ilustraciones la visibilidad de dichas encuestas.

**Figura 15. Encuesta CSAT 1**

**Entrega de Pedidos:**  
**1.1 Sobre tu experiencia y la experiencia de tus consultoras en la Entrega de Pedidos, ¿Qué percepción de satisfacción tienes con los siguientes aspectos? Señale su respuesta.**



Muy  
Insatisfecha



Insatisfecha



Ni Satisfecha  
Ni Insatisfecha



Satisfecha



Muy  
Satisfecha

<input type="checkbox"/> Cumplimiento en la fecha de entrega prometida.				
<input type="checkbox"/> Facilidad de confiabilidad en la información de seguimiento y estado del pedido.				
<input type="checkbox"/> Amabilidad del Repartidor				
<input type="checkbox"/> Estado de cajas y productos				
<input type="checkbox"/> Agilidad en la gestión y escalamiento de incidencias Por faltantes novedades				

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Encuesta a fuerza de ventas para el proceso de entrega de pedidos.

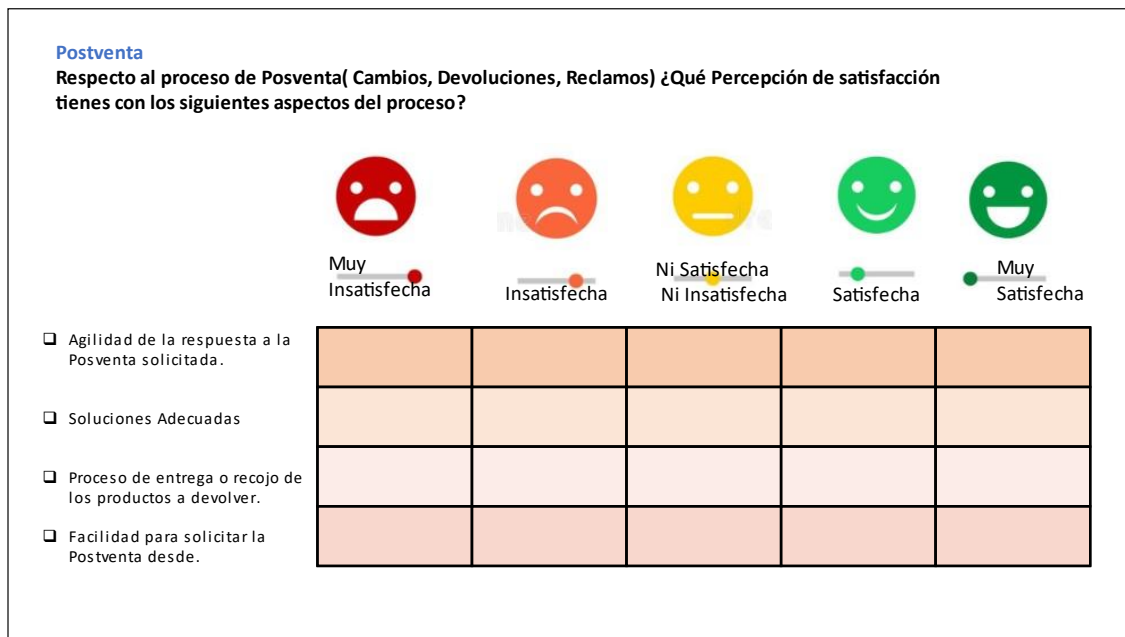
**Figura 16. Encuesta CSAT 2**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Encuesta a fuerza de ventas para el proceso de entrega de pedidos.

**Figura 17. Encuesta CSAT 3**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Encuesta a fuerza de ventas para el proceso de entrega de pedidos.

**Figura 18. Encuesta CSAT 4**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Encuesta a fuerza de ventas para el proceso de entrega de pedidos.

**Figura 19. Encuesta CSAT 5**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Encuesta a fuerza de ventas para el proceso de entrega de pedidos.

En la labor de investigación, basada en entrevistas, pudimos encontrar que la empresa Tipo del modelo de venta directa objeto de este estudio tiene las siguientes oportunidades en relación con el modelo utilizado para medir la satisfacción del cliente.

para el modelo CSAT el personal que diligencia dicha encuesta es la fuerza de ventas, como socias empresarias y gerentes o directoras zonales. La frecuencia de la encuesta es muy amplia, y no se detectó un plan de acción en relación con los resultados arrojados.

Los resultados arrojados de la encuesta no son compartidos con la fuerza de ventas ni con terceros. No se tiene un proceso de confirmación de los pedidos por parte de la consultora como canal para captar esta información valiosa y que afecta los indicadores principales asociados al área de operaciones.

El reporte de novedades del transportador no es suficiente ni poderoso en cuanto a la información que arroja. La encuesta no muestra la realidad actual en la entrega del servicio, y al ser contestadas las preguntas por la fuerza de ventas, es posible que las respuestas no coincidan con la percepción del cliente final.

#### **7.2.1.2 Centro de atención telefónica**

Por supuesto, ante un modelo de negocio directo al consumidor, sin locales físicos, es necesario contar con un centro de atención telefónica. Pensemos en el modelo de *retail* por un momento: un consumidor o cliente tiene la alternativa de ser escuchado y atendido de manera personal en la sección de servicio al cliente.

En estas compañías de ventas directa un centro de atención telefónica juega un papel fundamental, y mediante indicadores establecidos permite hacer un seguimiento de la satisfacción de las consultoras.

Retomando a Ballou (2004), el centro de atención telefónica hace mucha presencia en todo el proceso, pero con más fuerza durante la venta y en la posventa. La empresa objeto de estudio, de tipo venta directa, tiene un centro de atención telefónica, y de acuerdo con entrevistas realizadas obtuvimos la siguiente información.

¿Cómo opera el centro de atención telefónica en la empresa de estudio de venta directa?

Aspectos generales:

Es propio de la compañía, no es tercerizado.

Brinda soporte y atención para 2 países de la corporación.

La atención es compartida, ya que brinda atención de soporte a la fuerza de ventas, como gerentes, líderes o socias empresarias, y también ofrece atención al consumidor final y cerca de 600.000 consultoras.

Su horario de actividades es de lunes a viernes, de 9:00 a. m. a 8:30 p. m.

¿Qué actividades gestiona el centro de atención telefónica de la compañía de venta directa?

Las asesoras de belleza pueden escalar los siguientes requerimientos en la línea del centro de atención telefónica. En la tabla se encuentran algunas de las novedades más frecuentes que son reportadas por esta vía; como también el área de la compañía que debería apoyar la solución de dicho requerimiento a través del centro de llamadas.

**Tabla 6. Incidencias frecuentes gestionadas a través del centro de atención telefónica**

<b>Proceso que involucra la incidencia</b>	<b>Detalle del reporte</b>
Pedidos	Reportar algún agotado Aclaración sobre alguna oferta No funciona el portal para pase de pedido Me llegó algo que no pedí Novedades en la factura Saldos en la factura

	No me sale la campaña activa para el paso de pedido
Operaciones logísticas y distribución	Caja en mal estado Faltante en la caja del pedido Pedido incompleto Requiere hacer una devolución parcial Ya no desea recibir el pedido Transportista con mala atención Retrasos en su entrega
Fuerza de ventas	Asesora requiere conocer quién es la líder o la gerente de zona que la debe atender
Cartera	Actualización de datos o cambios de dirección
Incentivos	Cumplí con las condiciones para ganarme el premio de la campaña y no me llegó

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Usabilidad del centro de atención telefónica.

En la tabla anterior se detallaron algunas novedades más usuales que son reportadas por las asesoras; sin embargo, el centro de llamadas no brinda en su menú de acceso toda la sombrilla de escalamientos que la consultora puede realizar en él, si bien la idea es que al acceder al centro de llamadas se haga de manera ágil, para no incurrir en tantas alternativas del menú. Evidenciamos que acá se pueden contemplar algunas herramientas que pueden ser de apoyo para el escalamiento de las novedades relacionadas.

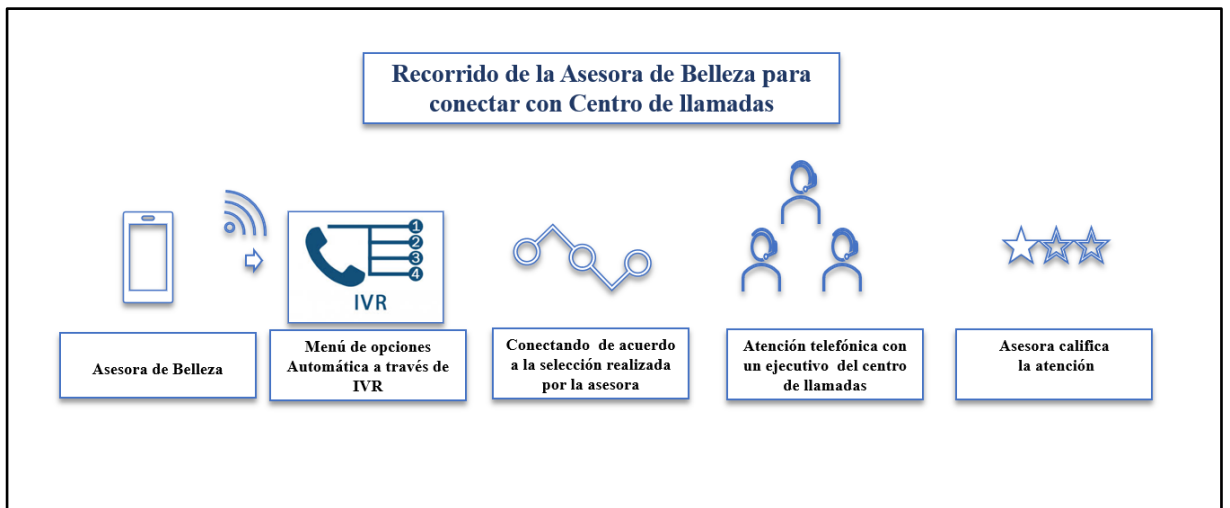


Para efectos de este trabajo académico ampliaremos los resultados de las encuestas realizadas a las consultoras, con el fin de reconocer la percepción directa de ellas en el momento de llamar al centro de atención telefónica. Pero antes revisaremos el flujo de la llamada de la asesora de belleza.

### 7.2.1.2.1 Flujo de la llamada de la asesora de belleza

En el siguiente gráfico podemos describir la experiencia de la vendedora independiente al realizar la llamada al centro de atención.

**Figura 20. Recorrido de la asesora para contactar al centro de llamadas**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Experiencia de la asesora al contactar al centro de atención telefónico.

En la representación anterior vemos que la asesora de belleza realiza una llamada al centro de atención telefónica a través de la línea nacional, y este es el recorrido de manera detallada:

- La atención vía voz automática le solicita a la asesora de belleza que ingrese sus datos de identificación, la cédula nacional, la cédula de extranjería o el documento válido con el cual se vinculó al negocio de venta directa.
- Mediante IVR, recibe un saludo personal, seguido de la información del saldo de la asesora de belleza, recordándole su saldo a la fecha. Posteriormente se ofrece un menú de opciones para que la asesora decida cuál de las opciones requiere: opción 1,

información sobre su pedido o su facturación; opción 2, información de puntaje y concursos especiales de la campaña; opción 3, hacer seguimiento de casos escalados previamente; opción 4, comunicarse con un asesor.

- Comunicación con un ejecutivo. En esta oportunidad, de acuerdo con la alternativa seleccionada, el sistema enlaza la llamada con un ejecutivo disponible e invita a la asesora a calificar la atención recibida, al terminar la llamada.
- Atención telefónica con el centro de llamadas. En esta etapa, la atención a la asesora de belleza la realiza alguno de los ejecutivos de la compañía de venta directa. Este centro de llamadas es propio y normalmente los ejecutivos tienen poca rotación, lo que hace que sean personas que conocen el modelo muy bien. Se vuelve a pedir el número de identificación de la consultora y el ejecutivo procede a atender el requerimiento de la asesora.
- Asesora califica la atención. Es la etapa final y en ella se atiende a la asesora de belleza, se escala su caso y se cierra con una encuesta cuya escala va de 1 a 5, con 1 para la mínima valoración y 5 para la máxima. La asesora puede calificar teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la atención recibida por el ejecutivo, la amabilidad, la solución de su caso escalado y qué tan satisfecha quedó con la solución brindada.

Luego de describir el flujo de la asesora al entrar en contacto con el centro de atención telefónica y antes de algunas entrevistas realizadas, encontramos las siguientes oportunidades:

- La fuerza de ventas desconoce los resultados de la encuesta de satisfacción que brindan las consultoras en el centro de llamadas. Es importante que esta área conozca este resultado, pues la estructura de ventas es un pilar fundamental para mejorar los niveles de satisfacción. De igual forma, se deben socializar los resultados con las áreas que de alguna manera se involucran en el proceso.
- El horario de atención es muy limitado.
- Las asesoras manifiestan que enfrentan largos tiempos de espera para ser atendidas.
- El ejecutivo no brinda respuestas acordes o que resuelvan la novedad reportada, lo que da cuenta de su falta de información.

- Si por alguna razón la llamada se interrumpe, no tienen una llamada de retorno para seguir la comunicación y que se perciba el interés de parte de la compañía.

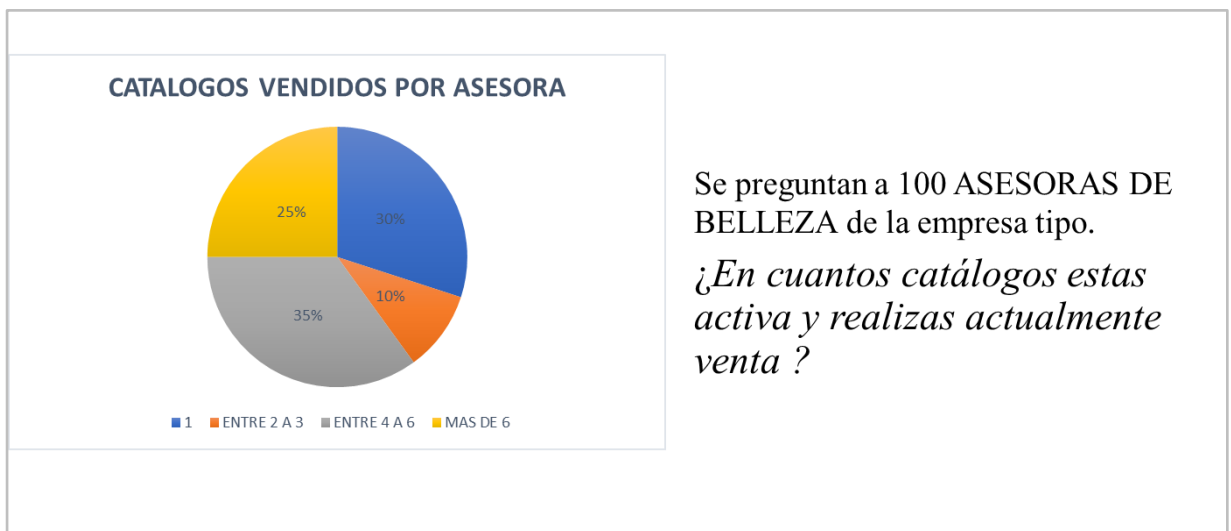
### 7.2.2 Recopilación de información en torno a la situación actual

Anteriormente expusimos los modelos implementados en la actualidad por la empresa tipo de venta directa, y las formas de recopilar información en sus modelos, para determinar la satisfacción de sus clientes (asesoras de belleza), con la finalidad de ampliar la información que nos permitiera proponer un modelo para medir el nivel de satisfacción del cliente, que sea adecuado, ajustado, y ofrezca valor a los interesados, elevando la competitividad de las empresas de venta directa. Procedemos a realizar una encuesta a 100 asesoras de belleza, para ampliar la información de los modelos anteriores y poder proponer una mejora a la problemática en estudio.

#### 7.2.2.1 Encuestas a las asesoras de belleza

- Medio para realizar la encuesta: Se procedió a enviar un SMS con el enlace de la encuesta por la plataforma hablame.co, y se difundió a una masa de 10.000 asesoras de belleza.

**Figura 21. Encuestas a las asesoras**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Relación del número de consultoras que venden varios catálogos.

- Análisis: Con base en la pregunta anterior se identifica que las consultoras en general son multicatálogos, tienen su negocio de venta por catálogo apoyado en más de 6 catálogos que corresponden a varias empresas de venta directa. Un 35 % maneja entre 4 y 6, y sumado a este, un 25 % tiene más de 6, lo que representa un total de 70 % con multicatálogos. Esta respuesta implica para las compañías el gran reto de ganar la cuota de mercado y lograr la lealtad de marca.

### 7.2.2.2 Preguntas relacionadas con el centro de atención telefónica

Estas preguntas fueron hechas a un grupo de consultoras constantes que pasan pedido cada campaña, y se enviaron a través de un enlace, mediante la plataforma Háblame.co. Esta encuesta solo se le envió al grupo de consultoras de la empresa tipo de venta directa escogida.

- Cantidad de consultoras a las que se les envió la encuesta: 6.500.
- Cantidad de respuestas recibidas: 265.
- Porcentaje de consultoras que respondieron: 4 %.

**Figura 22. Tiempo de espera del call center**



Fuente: Elaboración propia.

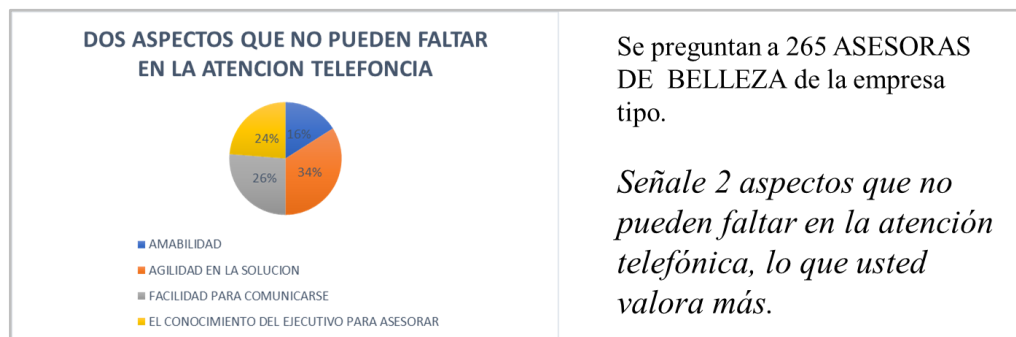
Nota: Relación del tiempo de espera de una consultora al centro de llamadas.

Análisis: Aproximadamente un 59 % de las asesoras manifiesta que los tiempos de atención son acordes, y de este porcentaje tomamos en cuenta ese 24 % que considera que la atención es muy ágil. Mientras que un 41 % manifiesta que es excesivo el tiempo de espera.

Vale la pena aclarar que la empresa tipo de venta directa escogida hasta el año 2020 tuvo un centro de atención telefónico que operaba solo para Colombia. Y tiempo después de la pandemia, en función de las medidas de negocio, se tomó la decisión de unificar el mismo centro de atención telefónica para 2 países, por lo cual, según las entrevistas sobre las formas de trabajo realizadas a personas de la fuerza de ventas, se identificó que sí han sentido debilidades en la atención telefónica desde hace 1 año hasta el presente.

Con la siguiente encuesta se busca entender cuáles son los 2 aspectos más valorados por una asesora de belleza en el momento de realizar su llamada al centro de atención telefónica.

**Figura 23. Aspectos más valorados por las asesoras de belleza**



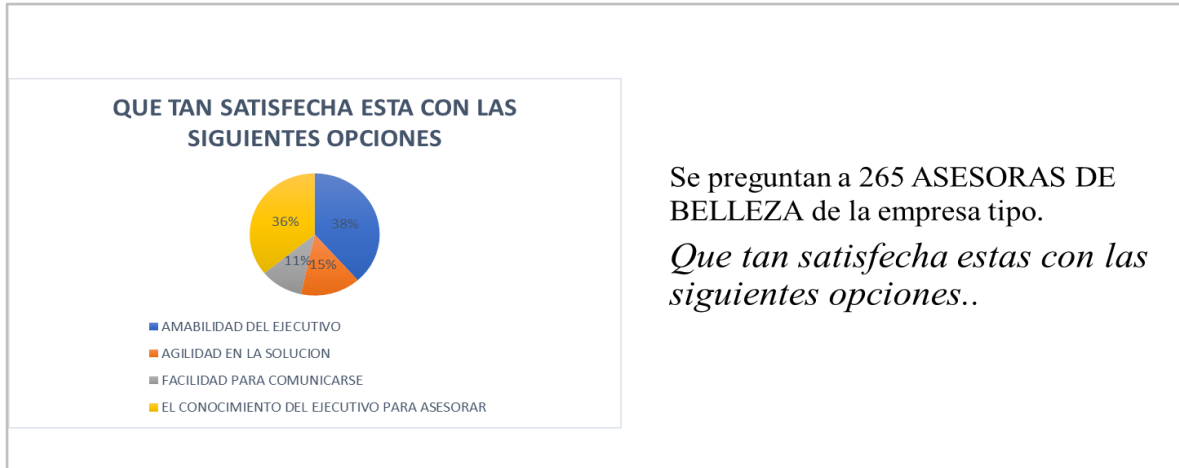
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Lo más valorado por las consultoras sobre el centro de atención telefónica.

Análisis: De las respuestas obtenidas se observa que lo que más valoran y les genera satisfacción a las asesoras de belleza es la agilidad en la solución de las novedades que reportaron, seguida por la facilidad para comunicarse.

Luego de la encuesta realizada para identificar los dos aspectos que más valoran las asesoras de belleza, en función de la actualidad se hace necesario saber qué tan satisfechas se encuentran con el servicio que han recibido, en relación con los aspectos que más valoran. A continuación, plasmamos la respuesta.

**Figura 24. Satisfacción de las asesoras más constantes**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Percepción de satisfacción de las asesoras más constantes en el negocio de venta directa.

Análisis: La facilidad para comunicarse y la agilidad en la resolución de las novedades reportadas son los aspectos que a las consultoras les generan mayor grado de insatisfacción, con un 26 %. Es importante cruzar esta información con la de la pregunta sobre lo que más valoran, ya que llama la atención que lo que más valoran encontrar es lo que anotan como carencia. Así, se identifica un panorama muy claro, en el que la empresa de venta directa debería plantear sus estrategias para revertir el indicador y aumentar el grado de satisfacción.

### **7.2.2.3 Preguntas en relación con la posventa y la entrega de pedidos**

A continuación, se detallan las respuestas, luego de las encuestas realizadas a las consultoras constantes de la empresa tipo de venta directa seleccionada y objeto de este trabajo académico.

**Tabla 7. Encuesta sobre entrega de pedidos**

ENTREGA DE PEDIDO		
HALLAZGOS	ENCUESTADAS	%
Pedido llega despues de la fecha esperada	65	25%
Falta Amabilidad del transportador	35	13%
Mala Presentacion del Transportista	20	8%
Dejan la caja de pedido en otra direccion	11	4%
Llegan Faltantes en caja de pedido	35	13%
No me entregan boleta de confirmacion de pedido entregado	75	28%
No tengo donde reportar novedades que salgan de la entrega de pedido	15	6%
Mal estado de la caja	9	3%
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Indicadores en relación con el servicio recibido en el proceso de entrega de pedidos.

Podemos observar que del número de consultoras encuestadas un porcentaje importante manifiesta que tiene atrasos en las entregas de los pedidos, y el otro porcentaje está concentrado en el número de asesoras que manifiestan que no han recibido ni una confirmación ni una boleta en la que firmen por la recepción del pedido; esto último es importante para ellas, ya que es el medio en el cual pueden anotar observaciones, como las que aluden a los productos faltantes.

### **7.2.3 Métricas desde al área de los operadores logísticos**

Anteriormente pudimos entender el modelo de medición de la satisfacción de los clientes utilizado por la empresa tipo, y mediante una encuesta realizada a un número importante de consultoras pudimos identificar oportunidades relacionadas con la entrega de pedidos; acá se hizo necesario realizar una entrevista a transportistas que hacen parte de los operadores logísticos, para entender cuáles son las causas de que no se entreguen los pedidos a las asesoras de belleza y qué afecta los cumplimientos en la entrega en fecha exacta, lo que corresponde a un indicador clave para la empresa y es lo más valorado en cuanto a la expectativa de satisfacción de la consultora.

**Tabla 8. Novedades en la entrega**

<b>NOVEDADES FRECUENTES EN LA ENTREGA</b>		
<b>NOVEDAD</b>	<b># DE NOVEDADES X CAMPAÑA</b>	<b>%</b>
No hay quien reciba	2105	36%
Dirección errada	1543	26%
No Hizo / NO acepta pedido	1005	17%
NO VISITADO	522	9%
Fuera de Zona	213	4%
Siniestro	82	1%
Novedad Plataforma	380	6%
PEDIDO ANULADO	6	0,1%
<b>TOTAL EVENTOS</b>	<b>5856</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Encuesta realizada a transportistas para medir la entrega en la fecha exacta y sus novedades.

Análisis: Para los datos registrados anteriormente se tomó el resultado de una zona de venta directa en una campaña de venta. Dichas preguntas fueron contestadas por el operador logístico. La principal novedad, presentada con un 36 % de los pedidos analizados durante la campaña observada, es No hay quien reciba; posteriormente vemos con un 26 % Dirección errada; y con un 17 %, Consultora no hizo / no acepta pedido.

Cabe aclarar que los indicadores anteriores afectan la entrega en la fecha pactada, lo cual implica un reporte de novedades que, desde el área de transporte, con el operador logístico, es ingresado a su sistema y dado a conocer a la fuerza de ventas a través de un informe. Pero en los hallazgos pudimos evidenciar como una oportunidad que no tenemos información de la consultora en la que se avale esta novedad reportada, ya que, si revisamos la encuesta de la consultora, le llegan mensajes de notificaciones que no corresponden a la realidad.

La fuerza de ventas es una línea que está muy de cerca con las asesoras de belleza, pues sabe que la satisfacción de ellas aportaría en muchas vías en el resultado de sus metas, y por supuesto, en indicadores importantes en la compañía. En una entrevista realizada a una directora de zona le preguntamos cuáles considera que son los beneficios de tener un mayor porcentaje de asesoras de belleza satisfechas, y estas fueron las respuestas:



- Una asesora de belleza aumenta su *ticket* promedio por campaña.
- Tendría mayor frecuencia y constancia pasando pedido cada 21 días.
- Le daría prioridad a la venta del catálogo que mejor le cumpla en todo sentido. Es decir, lograríamos la lealtad de marca.
- Aumento de las ventas y rentabilidad por aumentos de ingresos por facturación.
- Tendría una asesora recomendante que le traería más asesoras a la compañía.

Es claro que los clientes o los consumidores constituyen uno de los principales activos de la empresa, en conjunto con su fuerza laboral. Las compañías de venta directa saben que la constancia de las asesoras es vital y será determinante en relación con los beneficios para la compañía, ya que un cliente nuevo genera unos gastos marginales importantes que suscitaron el proceso de atracción y vinculación de la nueva asesora al negocio; por eso, los planes de satisfacción son un insumo valioso para la continuidad exitosa.

### ***7.2.3.1 Información suministrada por la empresa tipo de venta directa***

En este capítulo, en el cual hemos analizado los modelos utilizados para medir los niveles de servicio al cliente, por la empresa tipo de venta directa, es necesario dar a conocer la siguiente información suministrada por la compañía, debido a que estos números registrados, asociados al cumplimiento de la promesa de entrega son vitales en el proceso de distribución para conocer cómo están llegando los operadores logísticos al cliente final de la empresa. A partir de este indicador miden a sus operadores, pero también permiten ver qué tan satisfechas están las consultoras en relación con su promesa de entrega.

La siguiente figura muestra una información tomada de una campaña de facturación realizada en el mes de julio del presente año, en una de las regiones de facturación; y esta región, como vemos, está conformada por 15 zonas.

**Tabla 9. Resultados de distribución de las entregas en la región norte**

ZONA	Pedidos Facturados	Pedidos Entregado	Pedidos No Entregados	%Efectividad	Anulados	%EFE
01	837	836	1	99,9%	0	83,5%
02	585	585	0	100,0%	0	91,6%
03	634	633	1	99,8%	1	93,5%
04	722	722	0	100,0%	0	94,6%
05	416	415	1	99,8%	1	95,2%
06	670	667	3	99,6%	3	95,4%
07	690	690	0	100,0%	0	97,7%
08	751	745	6	99,2%	0	98,4%
09	1140	1138	2	99,8%	2	98,9%
10	1136	1136	0	100,0%	0	99,2%
12	656	656	0	100,0%	0	99,2%
26	572	572	0	100,0%	0	99,5%
27	628	626	2	99,7%	1	99,8%
28	642	642	0	100,0%	0	99,8%
29	611	609	2	99,7%	1	100,0%
<b>REGION</b>	<b>10690</b>	<b>10672</b>	<b>18</b>	<b>99,8%</b>	<b>9</b>	<b>96,5%</b>

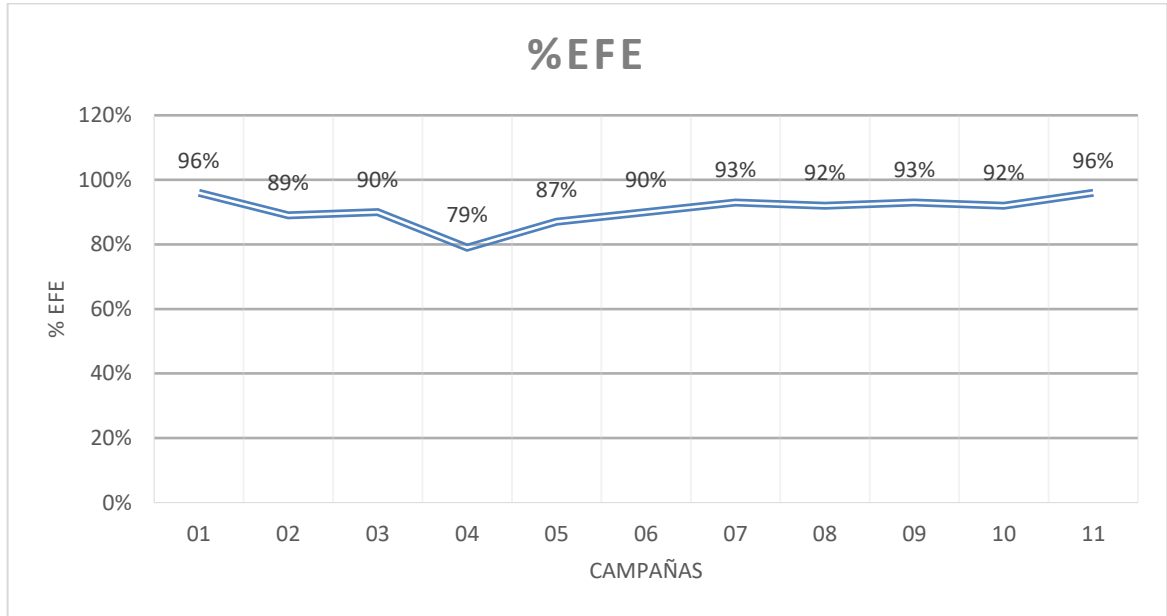
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Información suministrada por la empresa tipo de venta directa, datos de la región norte, en cuanto a los indicadores de entrega.

De acuerdo con la información suministrada por la empresa tipo de venta directa, podemos reflejar un indicador del 99,8 % en efectividad de las entregas, de la campaña de revisión, y un indicador de %EFE de 96,5 %; este último indicador nos informa que las entregas en fecha exacta son acordes con la promesa pactada con las asesoras de belleza. Recordemos que la meta del país es de 90 % de acuerdo con la información suministrada en la tabla 5. Sin embargo, la empresa se ha trazado una meta a trabajar en el año 2023 del 98 %, de acuerdo con la información suministrada por el supervisor de distribución.

Cabe anotar que estos datos son de una de las 20 regiones que tiene la compañía de venta directa y que solo nos muestra el resultado de 1 de las 22 campañas del año. Sin embargo, también pudimos obtener la siguiente gráfica que nos muestra cómo se ha comportado en la región observada el %EFE entrega de fecha exacta en cada campaña del año.

**Figura 25. Entrega en fecha exacta del acumulado del año**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Indicador de entrega en fecha exacta del año 2022, hasta la campaña 11 en la región norte. Información suministrada por la compañía de venta directa.

En la figura se aprecia que el comportamiento del indicador no fue estable en lo corrido del 2022 y que incluso hubo una campaña de entregas con el 79 %.

A continuación, se complementa la información anterior con la de las entregas nacionales, también suministrada por la empresa tipo de venta directa.

**Tabla 10. Estatus general**

ESTATUS GENERAL				Cumplimiento promesa CS			
Regional	Facturado	Entregado	Avance	Antes	Exacta	Despues	Lead Time
Bog Norte	7.243	7.236	99,9%	24,3%	71,1%	4,5%	2.1
Cartegena	10.253	10.246	99,9%	31,3%	63,4%	5,3%	2,9
Cucuta	11.862	11.852	99,9%	38,3%	60,8%	1,0%	2,4
Bucaramanga	10.455	10.406	99,5%	33,2%	64,1%	2,7%	2,6
Bog Occidente	7.825	7.806	99,8%	28,4%	68,3%	3,2%	2,5
Cundiboyacense	8.594	8.568	99,7%	40,1%	58,4%	1,4%	2,4
Bog Suroccidente	8.330	8.291	99,5%	49,9%	44,9%	5,2%	2,2
Costa Norte	10.681	10.657	99,8%	42,8%	53,8%	3,4%	3,6
Medellin Occidente	7.034	7.028	99,9%	44,5%	45,8%	9,8%	3.1
Barranquilla	9.173	9.154	99,8%	50,8%	46,4%	2,8%	3
Bog Suroriente	7.663	7.652	99,9%	18,0%	75,4%	6,6%	2,1
Orinoquia	9.106	8.908	97,8%	19,2%	74,0%	6,8%	3
Monteria	9.750	9.322	95,6%	6,5%	88,8%	4,6%	3,7
Bog Centro Occidente	7.221	7.174	99,3%	16,0%	73,6%	10,3%	2,2
Cali	7.209	6.682	92,7%	15,4%	77,7%	7,0%	3,2
Eje Cafetero	7.864	7.511	95,5%	22,3%	63,9%	13,9%	2,5
Tolima	9.508	8.539	89,8%	8,4%	89,1%	2,5%	2,8
Medellin Oriente	7.199	6.450	89,6%	40,0%	53,4%	6,6%	3
Nariño	8.973	6.268	69,9%	28,6%	69,2%	2,2%	3,5
Norte del Valle	7.011	4.943	70,5%	11,4%	85,6%	3,1%	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>172.954</b>	<b>164.693</b>	<b>95,2%</b>	<b>29,3%</b>	<b>65,8%</b>	<b>4,9%</b>	<b>2,8</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Información suministrada por la empresa tipo de venta directa, entregas de toda Colombia al cierre del mes de junio del 2022.

De acuerdo con la tabla del estatus general de distribución en todo el país, el porcentaje de entrega en fecha exacta es de 95,2 % en una sola campaña de observación, lo cual también se acerca a la meta de la compañía. Es importante aclarar que esta información es suministrada por la empresa tipo de venta directa seleccionada para el trabajo académico.

#### **7.2.4 Satisfacción del cliente antes, durante y después de la venta**

Como lo vimos en la tabla 2 (De Ballou, 2004), debemos tener en cuenta que el proceso de atención y servicio al cliente en logística interviene antes, durante y después de realizada la transacción. La base del éxito de las compañías está en el nivel de servicio que perciban sus

clientes. Un nivel óptimo de servicio al cliente en logística tiene su mayor concentración en la entrega de productos y la prestación del servicio.

Queremos incluir en esta revisión de los modelos de medición y su análisis algunas cifras importantes que son claras para las compañías de este sector de venta directa y también para el sector *retail*, en relación con el servicio. Estas son clave para definir los modelos de medición y las estrategias para llegarle al cliente y evitar su deserción.

- Solo el 4 % de todos los clientes con problemas se queja.
- En promedio, una persona con un problema se lo comunica habitualmente a otras 9 personas.
- El costo de conseguir un cliente nuevo es generalmente de 5 a 7 veces más que el de mantener los clientes actuales.

Debido a lo anterior, la empresa tipo ha entendido que tener a clientes satisfechos le permitirá crecer en recomendantes o referidos.

La American Marketing Association explica lo siguiente:

- 100 clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
- Por cada queja, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la inconformidad.
- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a 5 veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
- Un cliente satisfecho comenta en promedio su buena experiencia a otras 3 personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con 9.
- En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su opinión a otras 3, por término medio. Y una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a 11 personas, por término medio. Así que un 1 % de clientes insatisfechos produce hasta un 12 % de clientes perdidos.

### **7.2.5 Modelos de satisfacción al cliente utilizados en otros canales de comercialización**

Una vez se tuvieron la descripción y el detalle del modelo de venta directa y de la manera como establecen sus modelos de orientación al cliente, entendiendo que en un entorno global y competitivo no estamos solos, es valioso dar una mirada a un mercado masivo, como el del *retail*, y describir brevemente cómo están midiendo sus niveles de satisfacción. Esto con el objetivo de buscar las mejores formas de proponer la solución a la problemática detectada.

Sondeo transaccional:

- Descripción: Encuesta breve que se le pide diligenciar al usuario o cliente inmediatamente después de que recibe su producto o servicio.
- Finalidad: Tener la percepción del cliente, cuando aún la experiencia recibida está en su memoria.
- Limitante: El cliente quizás tenga otras experiencias memorables, pero acá no se considerarían, ya que se aborda solo el momento actual. Otra limitante es que no tiene en cuenta ciertos segmentos de constancia o clientes nuevos.

Secciones de grupo:

- Descripción: Reunir a grupos de 8 a 12 clientes con aspectos específicos a evaluar.
- Finalidad: Mejorar las ideas que salen de este grupo foco aportando y retroalimentando.
- Limitante: Es segmentada y no toca la mayoría de las bases de clientes.

Los modelos que elija la empresa deben ser óptimos para que las respuestas vengan siempre de la voz del actor más valioso: el cliente. Si no se cuidan los clientes actuales, alguien más lo hará. Los estudios demuestran que los clientes se van de las empresas por malas experiencias, asociadas al servicio. De ahí la importancia de ser vigilantes frente a las señales que muestra el cliente ante las encuestas, pero también de operar pensando en toda la línea que tiene contacto con el cliente, antes, durante y después de la venta. Es importante saber

que no podemos generar planes de satisfacción al cliente, si no se conoce lo que el cliente quiere, y la única forma de saber lo que el cliente quiere es preguntárselo a él mismo.

Pensando en el asunto de las operaciones y la distribución, las altas tasas de retención de la base de asesoras permiten organizar y estandarizar mejor la producción y las operaciones. Entendiendo esto, es claro que el interés de generar mejores niveles de satisfacción debe incluir todas las áreas de la organización. Luego de analizar y comprender los modelos que la empresa tipo de venta directa está implementando, podemos anotar que el modelo CSAT, que busca la puntuación de satisfacción del cliente, debe seguir aplicándose, pero debe cambiar con respecto a quien provee la información. Vemos que actualmente quien contesta las preguntas en los 2 meses del año en que se baja dicha encuesta es la fuerza de ventas, y acá la oportunidad radica en que no es la voz directa del cliente.

La fuerza de ventas es un eslabón importante, y es la que interactúa con más frecuencia con la asesora de belleza, pero consideramos que quien realiza la encuesta puede no plasmar en ella la realidad que percibe a los ojos del cliente final, en este caso la asesora de belleza.

Otro punto para tener en cuenta es la periodicidad, definir una frecuencia un poco más acorde con la dinámica del negocio, teniendo en cuenta que son 18 campañas y que los cierres de venta se hacen cada 21 días. Algo importante de esta encuesta es la socialización de los resultados, que deben ser bajados y darse a conocer a toda la compañía y entre los aliados clave, para tomar acción sobre las oportunidades encontradas.

En cuando al centro de atención telefónica, se visualiza una demanda importante para gestionar tramites en el momento de la entrega, novedades que tienen que ver con el área de distribución y operadores logísticos. Puede revisarse la forma de tener desde la *app* de la consultora un acceso para reportar en línea sus novedades, y desde el centro de atención telefónica, una trazabilidad y un seguimiento de la novedad.

En cuanto a las encuestas en directo con las asesoras de belleza y los transportistas, debemos anotar que aportaron de manera importante con el fin de tener mayor visibilidad de los modelos utilizados. Pudimos evidenciar las oportunidades que se tienen actualmente en la gestión de la entrega de los pedidos, y las novedades más usuales que afectan el indicador

entrega en la fecha exacta. Este ejercicio fue muy positivo para entender qué es lo que más valoran las asesoras de belleza de este canal de venta directa; incluso constituye un insumo para retroalimentar a los operadores y transportistas que brindan el servicio en la última etapa logística y que son aliados clave para implementar las mejoras, así como para que los objetivos de satisfacción al cliente se alcancen en los niveles que las compañías tienen como propósito.

En resumen, no es un asunto de moda la satisfacción al cliente; quizás es la única vía de la sostenibilidad y el logro de la competitividad, en un mercado con tanta dinámica, como lo es la venta directa en Colombia.

### **7.3 Análisis DOFA de la empresa tipo de venta directa**

#### **7.3.1 DOFA: procesos de entrega de pedidos y posventa**

La matriz DOFA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (debilidades y fortalezas) y externo (amenazas y oportunidades) en las organizaciones, que les permita definir las acciones para el logro de sus planes estratégicos. Esta será implementada para el presente trabajo académico, pero de manera específica para un proceso vital que agrega valor en la organización, como lo es el proceso de distribución, entrega de pedido y posventa. Y el propósito de la implementación de esta matriz será identificar acciones concretas que permitan impactar la eficiencia logística de una empresa de venta directa, asociadas a los procesos antes descritos.

#### **7.3.2 Recopilación de la información para la matriz DOFA**

Para este estudio se realizaron entrevistas a los siguientes actores involucrados en el proceso.

- Encuesta a 15 gerentes de zona vinculadas a la empresa de venta directa.
- Entrevista a transportista.
- Encuesta a 265 asesoras de belleza.
- Entrevista a supervisor de distribución de la empresa de venta directa.

Las encuestas fueron enviadas a través de SMS, por medio de la plataforma Hablame.com. Al final del presente estudio se incluyen los anexos que soportan la encuesta y la entrevista.



Tanto la entrevista al transportista como la entrevista al supervisor de distribución de la empresa tipo de venta directa se efectuaron en junio del 2022.

**Tabla 11. Entrevista a transportista y a supervisor de distribución**

Entrevista realizada a transportista y a supervisor de distribución
1. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales el pedido no es entregado en la fecha exacta?
2. ¿Qué mejoras se deben sugerir para garantizar la entrega en la fecha exacta?
3. ¿Cómo son reportadas las novedades de la consultora que se generan en el momento de la entrega del pedido, como las devoluciones, las averías, los faltantes, entre otras?
4. ¿Cómo es el proceso de confirmación del pedido entregado?
5. ¿Cuál es el indicador utilizado para medir el porcentaje de entrega de pedidos?
6. ¿Por qué las consultoras manifiestan que no han recibido el pedido y les llegan mensajes confirmándoles la entrega de este?

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Resultados de datos recopilados en la conversación con transportistas de venta directa.

Los resultados de esta entrevista son incorporados en la matriz DOFA.

La entrevista a la asesora de belleza se envía a través de la plataforma Hablame.com., con un SMS masivo para 10.000 consultoras, y se obtienen 265 respuestas. Las preguntas están orientadas para conocer la percepción sobre la entrega de los pedidos y el servicio posventa.

Se tuvieron en cuenta consultoras que son constantes y realizan sus pedidos de manera puntual cada campaña de facturación.

**Tabla 12. Entrevista a la asesora de belleza**

Entrevista a asesoras de belleza
1. ¿Cuántos catálogos de venta directa está comercializando actualmente?
2. ¿Cómo es la atención en el centro de atención telefónica, en cuanto a agilidad, tiempo de espera y resolución de novedades?
3. ¿Cuáles aspectos valora más en el servicio prestado por el centro de atención telefónica?
5. ¿Cómo percibe el tiempo de entrega de pedidos en relación con la fecha pactada?
6. ¿Cómo califica la agilidad en la gestión y los escalamientos de novedades, faltantes y devoluciones ocasionadas en el proceso de entrega de pedidos?
7. En relación con la labor del transportista, ¿cómo califica el servicio brindado en cuanto a amabilidad, trato, disposición y presentación?
8. ¿Cómo calificaría el estado de las cajas y de los productos?
9. ¿Firma alguna boleta o confirmación de su pedido recibido?

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Preguntas planteadas en las conversaciones con las asesoras de belleza.

Se resumen las preguntas más representativas realizadas a las asesoras de belleza, y se incluyen los resultados en la matriz DOFA.

También se entrevistó a 15 representantes del equipo de ventas, durante el mes de mayo del 2022, en relación con el proceso de posventa y entrega de pedidos.

**Tabla 13. Entrevista al equipo de ventas**

Entrevista al equipo de ventas
1. ¿Qué percepción de satisfacción tienen las consultoras en relación con el cumplimiento en la entrega de pedidos?
2. ¿Cómo es el servicio en el centro de atención telefónica, en cuanto a la agilidad, el tiempo de espera y la resolución de novedades?
3. En cuanto a los sistemas de información, ¿qué tan confiables son los datos sobre el seguimiento y el estado de los pedidos entregados?
5. ¿Cómo percibe el tiempo de entrega de los pedidos en relación con la fecha pactada?
6. ¿Cómo califica la agilidad en la gestión y los escalamientos de novedades, faltantes y devoluciones ocasionadas en el proceso de entrega de los pedidos?
7. ¿En relación con el servicio del transportista, que percepción tienen las asesoras de belleza en cuanto a la amabilidad, el trato y la presentación?
8. ¿Cómo calificaría el estado de las cajas y de los productos?
9. ¿Qué tan satisfecha te encuentras en relación con el apoyo brindado por el equipo de distribución, reenvíos y anulaciones en el proceso de entrega de pedidos?
10. ¿Qué tan fácil es realizar el proceso de posventa?

11. ¿Qué tan satisfecha te encuentras con el apoyo del centro de atención telefónica en los escalamientos realizados?

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Preguntas planteadas en las conversaciones con la fuerza de ventas.

A continuación, se resumen las preguntas más representativas realizadas al equipo de ventas (gerentes de zonas) y se incluyen los resultados en la matriz DOFA. Además de la información suministrada por el equipo de ventas, en los comentarios abiertos se comparte la siguiente información.

La compañía tiene una falencia notable en la trazabilidad de los pedidos y en el cumplimiento de la fecha pactada. Las consultoras deben llamar a preguntar por el retraso de sus pedidos y no cuentan con información precisa; además, hacen muchas llamadas al equipo de ventas para expresar que reciben un mensaje de texto en el que se confirma que su pedido ha sido entregado, pero no corresponde a la realidad. También agregan que las llamadas al equipo de ventas se han incrementado ante el largo tiempo de espera en la llamada al centro de atención telefónica.

Se evalúa el proceso de entrega de pedidos desde el punto de vista del transportista, el supervisor de operaciones, las consultoras y el equipo de ventas, con lo que se quiere abarcar una visión holística de la red involucrada en la entrega de pedidos, condensando la información obtenida a partir de las encuestas realizadas (tabla DOFA), así como la información obtenida por parte de la empresa tipo de venta directa.

Oportunidades – entorno externo (+)

- O1. Incremento en la demanda de productos cosméticos.
- O2. Mayor enfoque en el servicio y la mejora continua en los mercados.
- O3. Evolución del internet para los negocios.
- O4. Tendencia en el mercado hacia el comercio virtual.
- O5. Integración de sistemas para el rastreo de pedidos en línea.
- O6. Nuevas herramientas para servicios posventa en línea.

- O7. Mediciones de satisfacción del cliente en tiempo real.
- O8. Métricas y plan de entrenamiento para operadores y transportistas.
- O9. Cendis locales.

#### Amenazas – entorno externo (-)

- A1. Entrada de nuevos competidores ante las pocas barreras de ingreso.
- A2. Crecimiento de una tendencia hacia lo natural.
- A3. Mejor experiencia en la competencia para el servicio posventa.
- A4. Sistemas de rastreo en otros mercados.
- A5. Competidores mejor valorados en cuanto a la percepción de las entregas rápidas.
- A6. Las asesoras son multicatálogos, 7 de cada 10 venden productos de varias marcas.
- A7. La pérdida de clientes más frecuente se debe a asuntos relacionados con el servicio.

#### Fortalezas – entorno interno (+)

- F1. Personal directo especializado y capacitado constantemente.
- F2. Planta y cendis propios con equipos de automatización de última generación.
- F3. Centro de atención telefónica propio.
- F4. Marca y productos bien posicionados.
- F5. Red de distribución / cobertura nacional.
- F6. Capacidad de negociación.
- F7. Permanencia de clientes en un 65 %.
- F8. Herramientas tecnológicas personalizadas (B2C) para el segmento de asesoras de belleza en pase de pedido.
- F9. Indicadores de medición y control de sus procesos logísticos internos.
- F10. Buen manejo y optimización de rutas desde el cendis hasta el OL.
- F11. Sistemas de previsión de la demanda.
- F12. Modelo de negocio atractivo con buen esquema de ganancia.
- F13. Variedad de productos y constantes lanzamientos.

- F14. Percepción de alta calidad de los productos.

Debilidades – entorno interno (-)

- D1. Incumplimiento de la promesa de entrega en la fecha exacta en un 25 %.
- D2. Mal servicio por parte de los transportistas.
- D3. Falta de sistema de rastreo en el proceso logístico de entrega de pedidos.
- D4. Falta de agilidad en los canales de comunicación mediante el centro de llamadas.
- D5. Ausencia de mecanismos en línea como soporte en la posventa.
- D6. Falta de mecanismos sistematizados de confirmación de entrega de los pedidos.
- D7. Falta de trazabilidad del operador logístico en las novedades frecuentes de pedidos no entregados.
- D8. Falta de integración con las áreas clave de los resultados finales de las encuestas de medición de satisfacción del cliente.
- D9. Múltiples sistemas de gestión no integrados.
- D10. Falta de métodos de recolección de información del cliente final.

**Figura 26. Matriz DOFA**

ORIGEN INTERNOS ATRIBUTOS DE LA EMPRESA ▶	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES	
		<b>F1</b> Personal Directo especializado y capacitado constantemente <b>F2</b> Planta y cedi Propio con equipos de automatización de última generación. <b>F3</b> Centro de atención telefónica propia <b>F4</b> Marca y productos bien posicionados. <b>F5</b> Red de Distribución / Cobertura Nacional. <b>F6</b> Capacidad de negociación. <b>F7</b> Permanencia de clientes en un 65%. <b>F8</b> personalizadas (B2C) para segmento asesoras de belleza en pase de pedido. <b>F9</b> Indicadores de medición y control de sus procesos logísticos internos <b>F10</b> Buen manejo y optimización de rutas desde CEDIS a OL. <b>F11</b> Sistemas de previsión de la demanda. <b>F12</b> Modelo de negocio atractivo con buen esquema de ganancia. <b>F13</b> Variedad de productos y constantes lanzamientos <b>F14</b> Percepción alta en calidad de los productos.	<b>D1</b> Incumplimiento en la promesa de entrega en Fecha exacta en un 25% <b>D2</b> Mal servicio por parte de los Transportistas <b>D3</b> Falta sistema Tracking en el proceso logístico de entrega de pedidos. <b>D4</b> Falta agilidad en los canales de comunicación vía centro de llamadas <b>D5</b> Ausencia de mecanismos en línea como soporte en la postventa. <b>D6</b> Falta Mecanismos sistematizados de confirmación de entrega de pedido. <b>D7</b> Falta de trazabilidad al operador logístico. en las novedades frecuentes de pedido no entregado. <b>D8</b> Falta Integrar con las áreas claves, los resultados finales de las encuestas de Medición de satisfacción del cliente. <b>D9</b> Múltiples sistemas de gestión no integrados. <b>D10</b> Faltan métodos de recolección de información del cliente final.
ORIGEN INTERNOS ATRIBUTOS DEL AMBIENTE ▼	LISTA DE OPORTUNIDADES	RELACIÓN DO (MINI - MAXI)	
	<b>O1</b> Incremento en la demanda de productos cosméticos. <b>O2</b> Mayor enfoque al servicio y mejora continua en los mercados. <b>O3</b> Evolución del internet para los negocios. <b>O4</b> Tendencia en el mercado por el comercio Virtual. <b>O5</b> Integración de sistemas para rastreo de pedidos en línea. <b>O6</b> Nuevas herramientas para servicios postventas en línea. <b>O7</b> Sistemas nuevos de Mediciones de satisfacción al cliente en tiempo real. <b>O8</b> Métricas y plan de entrenamiento para Operadores y transportistas. <b>O9</b> Cedis locales	<b>(O2,O3,O5,O6,O7,O5,F8,F6,F9)</b> Agregar al portal del cliente final, una nueva funcionalidad, aprovechando las capacidades de la compañía que permita confirmar su recepción de pedido, hacer seguimiento y de esta manera tramitar sus requerimientos postventas en tiempo real. <b>(O2,O7,O8, F1,F6,F9)</b> Establecer un plan de entrenamiento y capacitación a Operadores logísticos y Transportistas, aprovechando el personal especializado, para llevar la cultura de servicio a la última milla. orientados y centrados al cliente.	<b>(D1,D6,D7,D10,O2,O3,O7)</b> Revisar y rediseñar los procesos de recolección de información, asociados a la entrega de pedidos, indicadores claves para la satisfacción del cliente. con el fin de buscar la excelencia operativa, minimizar fallas y tener agilidad en la toma de decisiones. Aprovechando la evolución del internet en los negocios. Orientados en mejorar la imagen en cuanto a servicio al cliente
	LISTA DE AMENAZAS	RELACIÓN DA (MINI - MINI)	
	<b>A1</b> Entrada de nuevos competidos ante pocas barreras de ingreso. <b>A2</b> Crecimiento de una tendencia por lo natural. <b>A3</b> Mejor experiencia en competencia para servicio Postventa. <b>A4</b> Sistemas Tracking en otros mercados. <b>A5</b> Competidores mejor valorados en percepción de entregas rápidas. <b>A6</b> Las asesoras son multicatalogos 7 de cada 10 venden de varias marcas. <b>A7</b> La pérdida de clientes más frecuentes de un cliente es por temas de servicio.	<b>(A3,A4,A5,A7,F6,F9)</b> Integrar los sistemas: Empresa y OL. para seguimientos y sistemas de penalizaciones, de acuerdo a los cumplimientos en las entregas. <b>(A7,F1,F9)</b> Contar con un grupo multidisciplinario con la red que hace parte del servicio postventa y grupos de interés, para cocrear planes que busque fidelizar a clientes actuales y traer potenciales.	<b>(D4,A7,A3)</b> Ampliar los canales de comunicación al cliente (vía telefónica, mail y App) de la mano con un mecanismo de evaluación a los ejecutivos del centro de atención telefónica. Buscando cerrar la brecha en los tiempos de respuestas.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Matriz cruzada. Posterior a la información suministrada por los actores del proceso.

Estrategias:

- Estrategia DA (Mini – Mini): Persigue la reducción al mínimo tanto de las debilidades como de las amenazas. Al combinar las variables D4, A7 y A3, se generó la estrategia de ampliar los canales de comunicación con el cliente (vía telefónica, mail y *app*), de la mano de un mecanismo de evaluación a los ejecutivos del centro de atención telefónica, buscando cerrar la brecha en los tiempos de respuestas.
- Estrategia DO (Mini – Maxi): Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De esta forma la compañía de venta directa pretende aprovechar el entorno o las condiciones externas (tecnologías o personas más expertas) para desarrollarse y adquirir las actitudes necesarias. Al combinar las variables D1, D6, D7, D10, 02, 03 y 07 se generó la estrategia de revisar y rediseñar los procesos de recolección de información, asociados a la entrega de pedidos, indicadores clave para la satisfacción del cliente, con el fin de buscar la excelencia operativa, minimizar las fallas y aumentar la agilidad en la toma de decisiones, aprovechando la evolución del internet en los negocios enfocados en mejorar la imagen en cuanto al servicio al cliente.
- Estrategia FA (Maxi – Mini): Se basa en las fortalezas de la compañía de venta directa, la empresa tipo seleccionada para el presente trabajo académico, que le permiten enfrentar las amenazas del entorno, cuyo propósito será optimizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Al combinar las variables A3, A4, A5, A7, F6 y F9; y A7, F1 y F9 se generaron las siguientes estrategias:
  - Integrar los sistemas: Empresa y OL para seguimientos y sistemas de penalizaciones, de acuerdo con los cumplimientos en las entregas.
  - Contar con un grupo multidisciplinario con la red que hace parte del servicio posventa y grupos de interés, para cocrear planes que fidelicen a clientes actuales y traer clientes potenciales.



- Estrategia FO (Maxi – Maxi): Representa la posición más deseable de una organización en la cual, haciendo uso de sus fortalezas, aprovecha las oportunidades. Al combinar las variables O2, O3, O5, O6, O7, O5, F8, F6 y F9; y O2, O7, O8, F1, F6 y F9 se generaron las siguientes estrategias:
  - agregar al portal del cliente final una nueva funcionalidad, aprovechando las capacidades de la compañía que permitan confirmar su recepción de pedido, hacer seguimiento y de esta manera tramitar sus requerimientos posventa en tiempo real.
  - Establecer un plan de entrenamiento y capacitación para operadores logísticos y transportistas, aprovechando el personal especializado, para llevar la cultura del servicio a la última etapa logística, orientados y centrados en el cliente.

Las estrategias planteadas tienden a centrarnos en el servicio, en línea con las señales del mercado, y a buscar el mejoramiento de los procesos que impactan la eficiencia logística. Las conjugaciones realizadas buscan mejorar la experiencia de la asesora de belleza y brindarle una mejor calidad en la atención en todo su recorrido de compra, antes, durante y después.

Como describimos con respecto a la matriz DOFA, la gestión de pedidos y la distribución constituyen un proceso crítico para la empresa tipo de venta directa. Este proceso supone un contacto con el cliente; por ende, su éxito depende de cómo se estructure, y en el caso presente depende de qué tanto se esté cerca del cliente y de los aliados clave, que en este caso son los operadores logísticos, con el propósito de asegurar el máximo valor de la cadena de suministro y del servicio al cliente.

De acuerdo con lo anterior, con un mercado tan competitivo, pero teniendo claras las fortalezas de la compañía, crear una cultura centrada en el cliente y que en ella se involucren los actores de la red primaria de cara al cliente, pero también aliados clave, llevará a la compañía a un nivel muy alto en el servicio, lo que se traduce en una ventaja competitiva.

En conclusión, luego de analizar la información recopilada por los actores principales del proceso y la información suministrada por la compañía de venta directa, encontramos algunos

puntos en común, que son los que consideramos deben incluir una propuesta de solución y que están asociados a la entrega de pedido.

En cuanto a los indicadores usados actualmente, el más relevante para la operación que involucra directamente la satisfacción de la consultora es el EFE (entrega en fecha exacta). Es adecuado el indicador, pero es necesario que se revise la forma de recolección de datos, ya que, en la información suministrada por la empresa, según la tabla de estatus general y la percepción de la información suministrada por las asesoras, existe una brecha que hace que los datos no sean confiables y que el indicador no brinde información ajustada a la realidad del negocio.

Por otro lado, la fuerza de ventas tiene la responsabilidad de evaluar a través de encuestas semestrales la percepción de la consultora frente al servicio posventa y la entrega de pedidos, lo que no reflejaría la realidad actual, al no ser contestadas por los actores principales del proceso, es decir, las personas que finalmente reciben el servicio.

Las asesoras de belleza no sienten que cuenten con canales ágiles para tramitar en tiempo real sus novedades o las devoluciones que se generen en el proceso de entrega del pedido; así mismo, expresan su inconformidad por los incumplimientos en las fechas pactadas de entrega, y es muy frecuente que reciban un mensaje de texto que les notifique que su pedido ha sido entregado, aunque esa situación no corresponda a la realidad. Por consiguiente, entregan tarde sus pedidos y a la asesora le impacta en su recaudo, ya que la consultora cuenta con tan solo 21 días para volver a facturar y si el pedido le llega tarde, no podrá cobrar a tiempo y quizás se afecte su permanencia en el negocio.

Las novedades presentadas de acuerdo con lo señalado por las asesoras no se resuelven de manera clara y efectiva, los tiempos de respuesta del centro de atención telefónica son prolongados y en ocasiones no hay solución ni a través de la compañía ni mediante el control del transportador.

#### **7.4 Propuesta de modelo apoyado en mejoras a las herramientas digitales para medir con precisión el NSC**

De lo expuesto anteriormente se puede colegir que la compañía tipo de venta directa tiene una debilidad en los procesos de posventa y entrega de pedidos, específicamente en los tiempos de entrega y en los canales de atención, de modo que pueda gestionarse de manera efectiva la posventa.

Los problemas en la entrega de pedidos en la fecha exacta a las asesoras se agudizan debido a que los indicadores utilizados actualmente nos muestran niveles altos, del 96 %, que están muy cerca de la expectativa de la compañía, pero la información suministrada por la fuerza de ventas y las entrevistas a las consultoras hacen evidente que existe una brecha en este indicador. La muestra encuestada nos da un indicador de entrega en fecha exacta del 75 %, teniendo una variación de 21 puntos en relación con los datos suministrados por la compañía.

Esta alerta de la brecha en el servicio se hace notoria en la compañía por la afluencia de llamadas al centro de atención telefónica, al que acuden las asesoras para preguntar por la ubicación de su pedido. Con estas llamadas pudimos evidenciar que no se les suministra a las consultoras información precisa, debido a la falta de sistemas de rastreo, lo que afecta de igual manera la experiencia de compra de las asesoras de belleza, y pone en riesgo su permanencia en el negocio.

Otro hallazgo importante es que la compañía, a través de su fuerza de ventas, también pudo ver una afectación en la constancia o la frecuencia de los pedidos de las asesoras de belleza, ya que, si reciben el pedido después de la fecha pactada, los días de venta de la campaña siguiente se reducen, y como consecuencia para la compañía la consultora no pasa ningún pedido en la campaña siguiente y los días de cartera se incrementan, impactando así la venta y la cobranza.

De cara al área de distribución y operaciones, al no tener una información confiable sobre sus indicadores de entrega, no se toman correctivos para cambiar los comportamientos y llegar a los niveles estimados. Por consiguiente, buscando cerrar esta brecha, una de las mejoras propuestas debe atender a la forma en que se capta la información de confirmación

de los pedidos; de esta manera, la compañía tipo de venta directa podrá conocer de una manera clara la realidad del nivel de satisfacción de sus consultoras y podrá evaluar el servicio ofrecido por sus operadores logísticos.

Con base en los hallazgos encontrados, también se busca proponer mejoras en el servicio posventa, para obtener un indicador confiable, pero sobre todo para mejorar el servicio al cliente y que la compañía gane una ventaja competitiva al lograr ubicar el servicio en el centro de su negocio.

### **7.5 Propuesta de mejora con apoyo de herramientas digitales**

Se propone una nueva funcionalidad en la herramienta digital utilizada actualmente por la compañía tipo de venta directa. A través de esta mejora se logrará el objetivo de medir con precisión el nivel de servicio al cliente, cerrando así la brecha existente en la actualidad, y se obtendrá un indicador que brinde información confiable para la correcta toma de decisiones.

De esta manera la experiencia de compra de las consultoras mejorará significativamente, ya que contarán con sistemas orientados a brindarles un mejor servicio y canales de información oportuna. Por supuesto, esto aumentará la permanencia de la consultora y la constancia, que se traduce en más pedidos por año, más ventas y menos días de cartera.

Recordemos que este modelo de comercialización crece cada vez más en Colombia, y con las consultoras entrevistadas se pudo evidenciar que el 70 % es multicatálogo, por lo cual, al centrarnos en mejorar en estos indicadores, aumentará la ventaja competitiva buscando la preferencia y una cuota mayor del mercado.

#### **7.5.1 Nueva funcionalidad en la aplicación de las consultoras de belleza**

Desde su dispositivo móvil, las asesoras de belleza contarán con una funcionalidad que les permitirá gestionar de una manera más integral su negocio de venta directa, de modo que no solo la vean como el medio para tramitar sus pedidos, sino como una herramienta de trabajo que las conecta con todo su negocio y con la que pueden tener un canal directo para gestionar sus requerimientos. Todo a un clic de distancia.

### 7.5.2 Herramienta digital

La *app* de las consultoras de belleza es el medio a través del cual las consultoras hacen sus pedidos; por supuesto, acceden a ella mediante su dispositivo móvil, pero además cuentan con un portal web que les brinda la misma funcionalidad, pero accediendo desde su computadora.

La siguiente alternativa de solución se plantea utilizando la herramienta actual, que ya es conocida por las asesoras de belleza, pero en esta propuesta se incluirán nuevas funcionalidades a dicha herramienta, que buscarán brindar soluciones para la problemática encontrada. En la siguiente figura se expone el recorrido de las consultoras de belleza, en el que se aprecia que la *app* es utilizada solo para el ingreso de los pedidos.

**Figura 27. Journey Cs y la app**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Recorrido de la asesora de belleza desde su *app* para realizar pedidos.

En esta figura vemos que la asesora de belleza realiza su pase de pedidos desde su herramienta digital, y para su gestión de posventa acude al centro de atención telefónica. Con la nueva propuesta lograríamos incluir en la herramienta de las consultoras de belleza las siguientes funcionalidades:

- Seguimiento del estado del pedido en tiempo real.
- Nombre del transportista que entregara su pedido.
- Gestión de devoluciones y cambios.

- Confirmación del pedido recibido.
- Encuesta de satisfacción del servicio recibido.

Como consecuencia de lo anterior, así quedaría el nuevo recorrido de la experiencia de las asesoras de belleza.

**Figura 28. Recorrido actual de las asesoras de belleza vs. propuesta de mejora**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Experiencia de las asesoras antes y después de la propuesta a desarrollar.

Con la nueva mejora cambia la experiencia de las consultoras en su interacción con la aplicación; de esta manera, las nuevas funcionalidades les permitirán hacerles seguimiento a sus pedidos, hacer sus requerimientos postventa y, por supuesto, valorar el servicio recibido.

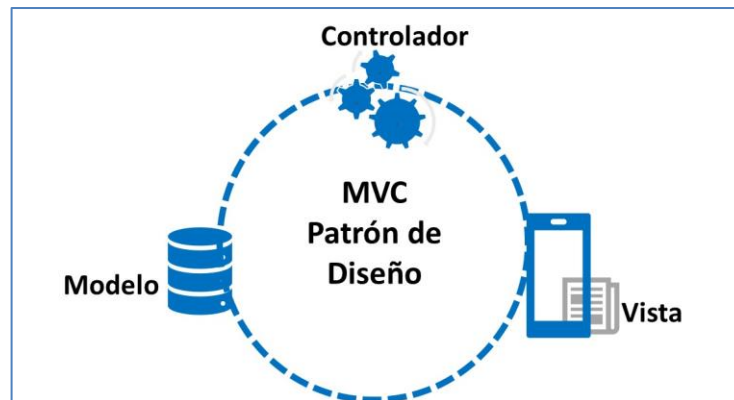
### 7.5.2.1 Aspectos técnicos de la herramienta digital

La aplicación (App Consultora de Belleza) ya existe y es utilizada en la actualidad por las asesoras de belleza, como lo anotamos anteriormente, para el pase de pedidos. Detallamos a

continuación algunas consideraciones técnicas de esta aplicación y de la nueva funcionalidad propuesta.

La *app* fue implementada utilizando el modelo vista-controlador (ver figura modelo vista controlador), que es un patrón de arquitectura de *software* que separa los datos y la lógica de negocio de su representación visual.

**Figura 29. MVC Modelo de vista controlador**








Fuente: Elaboración propia.

Nota: Parte técnica para el desarrollo de la *app* (<https://www.easyappcode.com/>, 2020).

Vista: En este modelo, al acceder a la función Vista, encontramos los componentes visuales de la aplicación: tablas, botones, menús, entre otros, que le permiten a un usuario interactuar con la aplicación, desde un dispositivo móvil o una computadora personal. Con el nuevo modelo propuesto, desde la Vista se deben agregar los siguientes componentes:

**Figura 30. Cambios en la función Vista de la *app***

	Ubicación y rastreo en tiempo real para el seguimiento del pedido.
	Calificación del servicio recibido.

	Datos del transportista, fecha y hora de entrega.
	Confirmación del pedido recibido.
	Cambios y devoluciones.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Propuesta de la vista del nuevo modelo de la App Consultora de Belleza.

Controlador: Este es un componente que tiene codificada la lógica de negocio o funcionalidad que permite llevar a cabo un propósito o un ciclo de negocio de forma digital. A continuación, detallamos las lógicas de negocios que acompañan la mejora propuesta.

**Tabla 14. Lógica de negocio para la nueva funcionalidad de la herramienta**

Lógica de negocio 1	Desde la <i>app</i> , la consultora tendrá visibilidad del estado de su pedido, la fecha y la franja horaria de entrega, los datos del transportista, así como una visibilidad de la ubicación en tiempo real, que se activará cuando el pedido ya esté en poder del transportista asignado.
Lógica de negocio 2	La consultora confirmará desde su <i>app</i> la recepción de su pedido. Con ello, el sistema tendrá el detalle del cumplimiento de los pedidos en la fecha exacta, y brindará información sobre la cantidad de días, antes o después de la promesa de entrega, en que fue recibido el pedido en su destino final.
Lógica de negocio 3	La consultora podrá tramitar desde la <i>app</i> sus requerimientos posventa, y recibir respuesta por esta misma vía, previamente ajustada a las políticas de devoluciones y cambios ya



	establecidas en el negocio. La finalidad es abrir este canal en aras de la agilidad, la inmediatez, descargar el flujo de requerimientos desde el <i>call center</i> , y tener métricas en la data de cada consultora de frecuencia de posventas.
Lógica de negocio 4	Encuesta de satisfacción del servicio recibido, por cada pedido entregado de cada campaña facturada. Con el modelo de encuesta de satisfacción CSAT, que abarque la calificación del transportista y la experiencia con la marca.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Cambios requeridos para la puesta en marcha del nuevo modelo.

Modelo: Base de datos que contiene la información de la aplicación de forma relacional. La base de datos está alojada en servidores seguros, con políticas de respaldo y recuperación en caso de eventos desafortunados. Para esta mejora las tablas nuevas que se requiere incluir son las siguientes:

**Tabla 15. Nuevas tablas requeridas para la nueva funcionalidad de la *app***

Tabla 1	Bases de datos de operadores logísticos y transportistas.
Tabla 2	Fechas de entrega de pedidos (promesa de entrega al cliente) en relación con el día de facturación de la consultora.
Tabla 3	Políticas de cambios y devoluciones, tiempos máximos permitidos para posventas.
Tabla 4	Encuestas de satisfacción CSAT y puntuación de satisfacción al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Bases de datos requeridas para integrar con la nueva funcionalidad del modelo.

Como lo determinamos a partir de la matriz DOFA, teniendo en cuenta que la entrega en la última etapa logística está a cargo de operadores logísticos a través de sus transportistas, la

aplicación de la compañía de venta directa y el operador logístico se van a comunicar a través de servicios web (integración de sistemas).

### **7.5.3 Viabilidad de la solución**

En relación con la viabilidad de la solución planteada, contamos con las siguientes facilidades que la hacen posible:

- La aplicación o el portal de consultoras para el pase de pedidos ya se viene utilizando y todos los pedidos son realizados por ese medio.
- Se trata de mejorar un proceso que ya existe, es decir, que es de fácil implementación.
- La usabilidad y el manejo de la aplicación ya son conocidos por las asesoras de belleza.
- La gestión de la posventa realizada por medios digitales descongestionará las líneas del centro de atención telefónica.
- El acceso a la *app* y al portal web es inmediato y personalizado desde cualquier lugar a través del teléfono móvil.

### **7.5.4 Etapas para el desarrollo de la mejora en la aplicación**

El presente trabajo académico busca presentar un modelo sin llegar al desarrollo de este; sin embargo, se dejan sugeridas las etapas de desarrollo para la mejora propuesta, con el fin de tener una proyección de costos en torno a la mejora del proceso en la nueva funcionalidad de la App Consultora de Belleza.

Etapas:

- Definición del alcance del proyecto: En esta etapa se traen las lógicas de negocio propuestas en la tabla de lógicas de negocio para la elaboración de la nueva funcionalidad, detalla anteriormente. Se detallan también las especificaciones técnicas. Acá se plantea una idea clara de lo que se requiere implementar, es decir, las características o especificaciones técnicas que debe contener la aplicación. En esta etapa se debe definir el equipo de trabajo que se requiere para desarrollar el proyecto.

- **Planificación:** Después de haber definido las características y las especificaciones técnicas de la nueva funcionalidad de la aplicación, y el personal necesario para desarrollarla, la siguiente etapa radica en la planificación del proyecto, para la cual se establece un cronograma de trabajo, definiendo actividades que deberán ejecutarse a lo largo del proyecto. En esta etapa se fijarán los entregables que son los resultados de cada actividad realizada. Según el cronograma, este resultado da cuenta de la culminación de una fase del proyecto. Durante la planificación también se deben establecer reuniones para la presentación de avances y pruebas. Se dejarán establecidos, además de las personas, la definición de roles, las funciones que asumirán para el desarrollo del proyecto, así como el tiempo en días que se tardará cada actividad.
- **Análisis de requerimientos:** En esta etapa se analizan los requerimientos solicitados que están relacionados con las nuevas lógicas de negocio que se requieren para la nueva funcionalidad: la trazabilidad de los pedidos, los procesos posventa, la confirmación de los pedidos y la encuesta de satisfacción. En esta etapa es necesario hacer reuniones entre los desarrolladores y los usuarios del producto final, para garantizar que estén alineados con el requerimiento y despejar dudas.
- **Diseño de la aplicación:** Una vez establecidos el alcance y la conceptualización de los requerimientos, el personal designado deberá empezar a diseñar las pantallas principales de la aplicación con la nueva funcionalidad propuesta; se harán pruebas que deberán ser presentadas ante los responsables de la ejecución, para finalmente tener la aprobación o el *feedback* de posibles mejoras. Luego de la aprobación, se deben diseñar los flujos que tendrá la aplicación, para que el equipo asignado pueda desarrollar el *software*.
- **Desarrollo del *software*:** Después de haber aprobado los requerimientos para el proyecto, la vista o las pantallas de la *app* y los diagramas de flujo de la aplicación, se debe definir la estructura de actividades o tareas que el personal de programación va a desarrollar. En esta etapa el personal encargado de la planificación y la persona encargada de la programación, en conjunto, definen las fases para el desarrollo de la nueva funcionalidad de la *app*. Al cierre de cada fase es necesario hacer una revisión

y una evaluación de los entregables, para dar continuidad con la siguiente fase; de esta manera, se tiene el control de la gestión del proyecto y los avances según el cronograma.

- Pruebas: En esta etapa ya se da por cerrada la etapa de programación. Se deben realizar pruebas técnicas, con la finalidad de detectar posibles fallas y hacer las mejoras necesarias o requeridas. Posteriormente, se hace la prueba definitiva, en presencia de los responsables del desarrollo de la nueva funcionalidad de la Aplicación Consultora de Belleza, antes de su aprobación y su lanzamiento.
- Publicación de la aplicación: Una vez concluida la etapa de pruebas, la aplicación requiere ser configurada para su lanzamiento, y para ello se hace un trámite administrativo que permita subirla a una cuenta de desarrollador en las tiendas de aplicaciones móviles, como la App Store y el Google Play Store, para que la versión definitiva sea descargada por las usuarias, en este caso las asesoras de belleza.
- Soporte: La *app* debe tener soporte cada 6 meses, como consecuencia de la constante evolución y la actualización del *smartphone* en el mercado, para asegurar la compatibilidad de la aplicación con estos nuevos modelos y el soporte frente a nuevas versiones.

### **7.5.5 Proyección del costo para el desarrollo del aplicativo**

Como lo enunciamos anteriormente, el presente trabajo académico no busca llegar a la etapa de desarrollo; sin embargo, se deja la siguiente proyección de costo:

- Tiempo: El tiempo estimado del proyecto será de 3 meses.
- Personal: Se estima que para el siguiente proyecto se contará con 4 profesionales para el desarrollo de la nueva funcionalidad de la *app* durante 3 meses, definidos de acuerdo con los siguientes roles o cargos:
  - Un jefe de proyecto, que debe ser un profesional titulado en sistemas, con experiencia en el desarrollo de estos proyectos y con un pago mensual de \$12.000.000.
  - Un diseñador gráfico con un pago mensual de \$4.500.000.

- Dos desarrolladores con un pago mensual de \$5.500.000.

- Equipos: Para el desarrollo de la nueva funcionalidad de la *app* se requieren los siguientes equipos:

- Un servidor interno de pruebas.

- Cuatro computadoras para el personal.

- Dos equipos móviles para realizar las pruebas de la nueva *app*.

- Suministros: El personal estará *in house* en las instalaciones de la compañía de venta directa, y hará uso de las instalaciones del equipo y los suministros.

**Tabla 16. Costos para desarrollar el proyecto**

COSTOS PARA DESARROLLAR APLICATIVO					
CANTIDAD	COSTOS	MESES			TOTAL
		1	2	3	
1	Jefe de Proyecto	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 36.000.000,00
1	Diseñador	\$ 4.500.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 13.500.000,00
2	Desarrolladores	\$ 11.000.000,00	\$ 11.000.000,00	\$ 11.000.000,00	\$ 33.000.000,00
	<b>TOTAL EQUIPO</b>				
	<b>DE TRABAJO</b>	\$ 27.500.000,00	\$ 27.500.000,00	\$ 27.500.000,00	\$ 82.500.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Se estima que la nueva funcionalidad de la App Consultora de Belleza se desarrollará en 3 meses. Como lo anotamos anteriormente, es un estimado en tiempo y en proyección de costos.

#### 7.5.5.1 Retorno de la inversión

Teniendo en cuenta la inversión detallada en el enunciado anterior, para la puesta en marcha de la propuesta de este modelo académico que pretendemos materializar se hace necesario proyectar un estimado del ROI que nos permitirá tener una aproximación del beneficio en relación con la inversión. Consideremos los siguientes datos:

**Tabla 17. ROI**

ITEM	VALOR
Ingresos promedio x campaña	\$2.703.000. 000.00
Margen neto %	14 %
Margen en pesos	\$378.420. 000
Inversión estimada del proyecto	\$82.500.000

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Cálculo de la inversión del proyecto para el desarrollo del modelo.

Los datos de los ingresos son las ventas esperadas y tomadas de los ingresos en venta generados en una región de la compañía de venta directa; el margen neto es tomado de datos suministrados por la compañía de venta directa y es aplicable solo para el ejercicio del presente trabajo académico.

$$ROI = \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \dots$$

$$ROI = \frac{378.420.000 - 82.500.000}{82.500.000} \dots = 3,5$$

Para este ejercicio académico, por cada peso invertido obtengo un beneficio de 3,5 pesos, lo que hace viables la inversión y la recuperación de esta.

Si tomamos de manera arbitraria los ingresos como el flujo de caja, para el proyecto que duraría 3 meses procedemos a calcular los meses que duraríamos en lograr el retorno de la inversión.

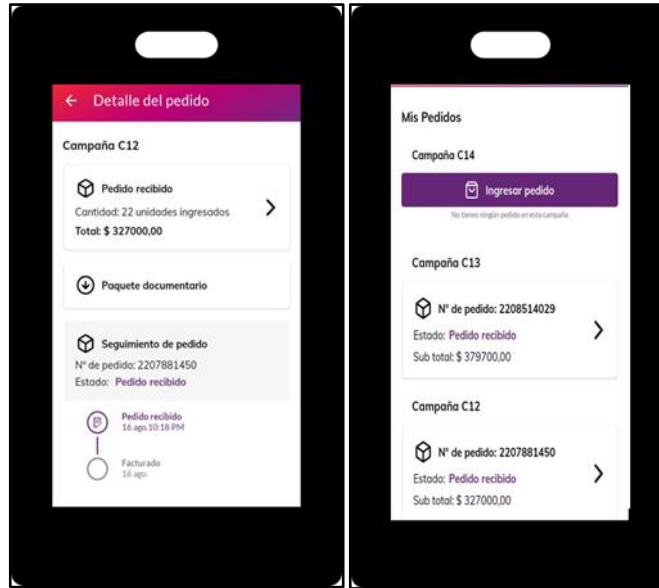
$$PRI = \frac{\$82.500}{\$4.541.040} = 0,018 \text{ años} = \text{a } 0.21 \text{ meses}$$

Lo anterior expresa en meses el periodo de recuperación de la inversión de la compañía.

### 7.5.6 Versión de la *app* con la nueva funcionalidad

Para dar visibilidad al cambio que tendría la aplicación móvil de las asesoras de belleza en relación con la trazabilidad en tiempo real de sus pedidos, mostramos en la siguiente figura cómo se ve actualmente sin la mejora realizada.

**Figura 31. App actual sin la nueva funcionalidad**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Vista actual de la *app* sin el desarrollo del nuevo modelo a proponer.

Se puede evidenciar en la figura que la *app* no permite hacer un seguimiento real del estado del pedido, pues no muestra el nombre del transportador ni la fecha estimada de entrega. Tampoco tiene la opción de confirmar la recepción del pedido ni de calificar la experiencia con el servicio. A continuación, mostramos cómo quedaría la versión final, en la que se incluyeron las mejoras sugeridas como solución a la problemática encontrada:

- Seguimiento del estado del pedido en tiempo real.
- Nombre del transportista que entregará el pedido.
- Gestión de devoluciones y cambios.
- Confirmación del pedido recibido.

- Encuesta de satisfacción del servicio recibido.

**Figura 32. Versión final con la mejora en la *app* para las consultoras**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Nueva vista con las nuevas funcionalidades del modelo propuesto.

Una vez concluida la mejora se espera obtener una mejora significativa en los procesos que tienen relación con la posventa y la entrega de pedidos, y que van en línea con la posibilidad de lograr la satisfacción del cliente y una clara ventaja competitiva de parte de la empresa tipo de venta directa.

### **7.5.7 Impacto en la mejora para la empresa**

Esta mejora ubica a la compañía de venta directa en una posición de altos niveles de servicio, puesto que sus procesos están centrados en satisfacer al centro del negocio: la asesora de belleza. La ventaja competitiva al centrarse en el servicio generaría una confianza importante



por parte del consumidor y cliente final, y esto se traduciría en mayor fidelidad, frecuencia y lealtad.

De esta manera, además, la empresa sería más ágil en la toma de decisiones y crearía una cultura organizacional en pro de su cliente final. Esta cultura no solo tocaría a sus empleados directos, sino que sería notable en las relaciones con aliados clave, como los operadores logísticos, que están directamente involucrados con esta mejora.

#### **7.5.7.1 Beneficios de la propuesta**

La mejora del proceso se extenderá a varias áreas de la organización y, por ende, buscará unos impactos positivos en varios procesos e indicadores del negocio.

- Permitirá obtener indicadores con datos y métricas precisas, con recolección de datos a través de la herramienta digital.
- Se contará con una mayor retención de las asesoras, con su constancia y con pedidos a tiempo y completos.
- Permitirá tener visibilidad del servicio entregado por los operadores logísticos, que le permitirán a la organización reaccionar a tiempo ante las alertas por bajos indicadores, y reaccionar de manera específica en el punto en el que impacte el indicador.
- La consultora, al recibir su pedido a tiempo, podrá tener sus catálogos de la siguiente campaña, de tal manera que no se afectarán ni su siguiente pedido ni el tiempo de pago a la compañía.
- La fuerza de ventas tendrá un mayor logro de sus resultados de venta, ya que podrá gestionar su campaña de 21 días, con un gran número de consultoras con material de venta de la campaña en curso; será más efectiva en su gestión, ya que no tendrá que hacer labores de posventa ni de seguimiento del pedido con el transportista, que le disminuyen el tiempo en las actividades propias de su rol; además, tendrá una fortaleza en campo gracias al voz a voz sobre las mejoras en las entregas por parte de sus asesoras de belleza.
- Desde el área de distribución y operaciones, les permitirá tener un dato fiable en cuanto a la entrega en la fecha exacta, y de esta manera podrán disminuir las brechas

con respecto a los datos que presentan los operadores logísticos. La toma de decisiones oportuna se realizará con mayor agilidad y efectividad.

### **7.5.8 Niveles de servicio esperados**

Con la propuesta de mejora se espera obtener los siguientes indicadores:

- **Entregas en fecha exacta:** Se eliminará la brecha existente en este indicador, entre el dato suministrado por la empresa antes de la mejora, que muestra un 96 % de pedidos entregados a tiempo, y una encuesta a la consultora, que manifiesta que solo el 75 % recibe en la fecha prometida, lo que implica una variación de 21 puntos. La propuesta de mejora permitirá tener un único valor, la confianza en este indicador radicará en que se captará con la confirmación en tiempo real que haga la consultora desde su aplicación en el momento de recibir su pedido.
- **Lead time:** El *lead time* esperado después de la mejora es de 2 días. Actualmente muestra un indicador de 3, lo cual se mejoraría en 1 día. La razón por la cual se estima esta mejora radica en que la compañía podrá tener una métrica precisa de cómo sus operadores logísticos están haciendo las entregas en la última etapa logística. Recordemos que los transportistas eran las personas usuarias, quienes en su dispositivo móvil confirmaban la entrega de pedidos, y esto generaba métricas poco confiables. Con la nueva propuesta la compañía tendrá información precisa para la correcta toma de decisiones, incluso podrá visibilizar qué ciudades del país tienen una alerta para tomar acciones correctivas.
- **Rotación de cartera:** La rotación de cartera mejoraría en la medida en que el indicador de pedidos entregados en la fecha exacta sea superior a 96 %, como lo describimos en la siguiente tabla; cuando el porcentaje de pedidos entregados en la fecha exacta es igual o inferior a 75 % el porcentaje recaudado a 21 días se acerca al 83 % en el mejor escenario; si tomamos el ejemplo señalado, esto representa para la compañía una diferencia de \$159.477.000 que no entraron en el plazo máximo de 21 días de rotación que tiene contemplada la compañía. Este saldo se va a 31 días, es decir, 10 días más que la meta de la compañía.

**Tabla 18. Relación venta y cobranza con %EFE**

RELACION VENTA Y COBRANZA CON INDICADOR %EFE							
REGION	PEDIDOS CAMPAÑA	VENTA NETA	%EFE	META RECUADO A 21 DIAS(88,9%)	VALOR RECAUDADO	% COBRANZA A 21 DIAS	DIF
COSTA	11502	\$ 2.703.000.000,00	75%	\$ 2.402.967.000,00	\$ 2.243.490.000,00	83%	-\$ 159.477.000,00
COSTA	11502	\$ 2.703.000.000,00	99%	\$ 2.402.967.000,00	\$ 2.432.700.000,00	90%	\$ 29.733.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Impacto con la nueva propuesta en los indicadores de días de cartera.

Cabe señalar que los datos reflejados son solo de una región de Colombia, y la compañía tipo de venta directa abarca 20 regiones, lo cual convierte esta suma en un valor mayor. Esta alternativa propuesta, en síntesis, busca que, a través de la aplicación de pase de pedidos usada actualmente por las consultoras del modelo de venta directa, se incorporen nuevas funcionalidades para mejorar la experiencia, y, por ende, lograr tener una mejora en la satisfacción de cliente.

De igual forma, el proceso de devoluciones y cambios que deban tramitar las consultoras y que se derive de su proceso de entrega también estaría tramitándose desde la *app*. Y otro beneficio que se deriva de la presente alternativa es para el centro de atención telefónica, que se verá despejado en el número de llamadas entrantes para el trámite de cambios y devoluciones, y de seguimiento del pedido.

En general, los beneficios se extienden a varias áreas, pero finalmente, y no menos importante, les permiten a las asesoras de belleza tener una mejora significativa en su experiencia, antes durante y después de la compra. Recordemos que al buscar una ventaja competitiva las compañías deben centrarse en los clientes y entregarles experiencias memorables en su recorrido de compra. Con esta mejora le apuntamos a ello.

## 8 Conclusiones

Ahora que hemos recorrido de cerca, a través del presente trabajo académico, el canal de venta directa en Colombia, podemos tener claridad sobre la importancia de este modelo de comercialización y el crecimiento acelerado que tiene año tras año en nuestro país. De igual manera, identificamos los grandes desafíos que este crecimiento acarrea, hablando

específicamente de las áreas de logística y distribución, que tienen la gran responsabilidad de llevar los requerimientos de más de 200.000 consultoras a sus hogares, a tiempo y cumpliendo la promesa de valor ofrecida.

Es preciso señalar que en esta parte se encontró una falencia notoria, en relación con el servicio de entrega de pedidos de la empresa tipo de venta directa estudiada, que impacta directamente el nivel de satisfacción del cliente. Dicha falla se deriva de la ausencia de un sistema integrado con sus operadores logísticos, que permita tener la trazabilidad de sus entregas en la última etapa logística. También se debe a que no se integra en el proceso de confirmación de los pedidos al cliente final, que es la usuaria y parte interesada en tener su pedido a tiempo.

Además de esta oportunidad, la presente investigación pudo detectar otras posibles mejoras, como el proceso de posventa, y de modelos para medir la satisfacción del cliente. Estas mejoras propuestas buscan ubicar la compañía de venta directa con una clara ventaja competitiva frente a las de su clase. La empresa tiene claro que la ventaja competitiva clave se encuentra en el servicio, que se vuelve un factor diferenciador frente a la competencia en el momento de la decisión de compra. Máxime cuando las asesoras de belleza son multicatálogos, es decir que 7 de cada 10 consultoras tienen más de 6 catálogos de diferentes marcas.

Dicho lo anterior, la propuesta de mejora se apoya en una nueva funcionalidad en la aplicación móvil, que es la herramienta digital utilizada actualmente por las consultoras de la compañía. La propuesta es viable porque se trata de una mejora a un proceso ya existente. Claramente esta propuesta de mejora implica una integración de áreas de la compañía y, por ende, de los operadores logísticos, que a lo largo de la cadena de valor son unos aliados clave en el proceso de entrega de pedidos. Se trata de buscar la eficiencia logística centrada en el servicio.

La aplicación de la mejora genera inversiones, pero finalmente estas se verán apoyadas con unos indicadores que arrojen información precisa, lo que traerá una ágil toma de decisiones; y los niveles de satisfacción del cliente generarán constancia, fidelización, mayor frecuencia

de compra, menos días de rotación de la cartera y, por consiguiente, más ventas y el aumento en la permanencia de las asesoras activas en el negocio.

## 9 Recomendaciones

Se presentan enseguida las recomendaciones que complementan y le agregan valor a la mejora propuesta en la funcionalidad del aplicativo. Son vitales, pues responden a oportunidades y hallazgos encontrados a lo largo de la investigación y que involucran áreas y actores fundamentales de los procesos críticos.

- Contrato con los operadores logísticos: Considerando su equipo especializado, definido como fortaleza en la matriz DOFA, se debe incluir en el contrato de los OL el KPI requerido para la medición del servicio a tomar; de igual forma, es importante dejar estipulada la periodicidad de las capacitaciones y los entrenamientos a transportistas para llevar la cultura organizacional y la promesa de valor a la última etapa logística, y así estandarizar el proceso de entrega. Dicha capacitación también debe incluir la manera en que van a ir presentados los transportistas. El contrato deberá tener penalidades y considerar los resultados de las encuestas de satisfacción diligenciadas por las asesoras de belleza; con esto se hace seguimiento, se establecen métricas y se decide si tendrán o no continuidad los OL.
- Promesa de entrega de pedidos: Debe incluirse en la *app* de la consultora la fecha de promesa de entrega, y se deben hacer los ajustes en línea de acuerdo con las novedades que surjan en el proceso de distribución. Para ello es necesario integrar los diferentes sistemas de gestión, tanto de la empresa de venta directa, como de la de los diferentes operadores logísticos.
- Capacitación a consultoras: El área de desarrollo debe capacitar a las consultoras en relación con las nuevas funcionalidades de la aplicación, apoyándose en la fuerza de ventas.

Se sugiere que al finalizar la implementación de la mejora se evalúen, al cierre de cada campaña, los indicadores definidos, así como tener de cerca los niveles óptimos esperados en relación con el servicio al cliente y los indicadores de eficiencia logística, y contar con un

equipo ágil que esté atento a esta implementación, para detectar las fallas y hacer los correctivos a tiempo.

## Referencias

- Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi) (2022a). *Acovedi*. <https://acovedi.org.co/>.
- Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi) (2022b). Código de ética de la venta directa en Colombia. *Acovedi*. <https://acovedi.org.co/wp-content/uploads/2022/09/CODIGO-DE-ETICA-ACOVEDI-2022.pdf>.
- Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi) (2022c). Comercialización en red. *Acovedi*. <https://acovedi.org.co/comercializacion-en-red-o-mercadeo-multinivel/>.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5.ª ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Beltrán, J. M. (2000). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: 3R Editores.
- Blanding, W. (1974). *Hidden costs of customer service management*. Washington: Marketing Publications.
- Del Médico, F. (2021, 11 de mayo). Transformación digital en logística: todo lo que necesitas saber sobre el tema. *Maplink*. <https://maplink.global/blog/es/transformacion-digital-logistica/>.
- Dinero (2019, 25 de mayo). Cadenas de descuento sacuden negocio de gimnasios. *Dinero*. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/se-reacomoda-el-negocio-de-los-gimnasios/272062>.
- Doctker, J. E. (2000). Basics of fulfillment. En *Proceedings of the Council of Logistics Management*. Cincinnati: Council of Logistics Management.
- Drughieri, R. (2007, 18 de agosto). La fuerza de las redes. *Venta Directa en Argentina*. <https://ventadirecta.wordpress.com/2007/08/18/la-fuerza-de-la-venta-directa/>.

- Easy App Code (2022). Desarrollo de *software*. *Easy App Code*.  
<https://www.easyappcode.com/>.
- Fundación Orange (2016, diciembre). La transformación digital de los sectores del transporte y logística. *Fundación Orange*. [https://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2017/03/eE\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_sector\\_transporte.pdf](https://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2017/03/eE_La_transformacion_digital_del_sector_transporte.pdf).
- Gómez, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Ciudad de México: Pearson Educación. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>.
- Longenecker, J. G., Palich, L. E., Petty, J. W., y Hoy, F. (2008). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento* (16.<sup>a</sup> ed.). Ciudad de México: Cengage Learning. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion\\_de\\_pequenas\\_empresas\\_16ed\\_longeneck](https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de_pequenas_empresas_16ed_longeneck).
- Márquez, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 1, 30-47. <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>.
- Mecalux (2019, 10 de diciembre). El operador logístico: funciones y desafíos. *Mecalux*. <https://www.mecalux.es/blog/operadores-logisticos-almacenes>.
- Mora, L. A. (s. f.). Indicadores de la gestión logística. KPI. “Los indicadores claves del desempeño logístico”. *Fundación Estudios Superiores Comfanorte*. [https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e\\_libros/logistica/ind\\_logistica.pdf](https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf).
- Ongallo, C. (2007). *El libro de la venta directa. El sistema que ha transformado la vida de millones de personas*. Madrid: Díaz de Santos.

- Pérez, A. (2021, 4 de junio). Cadena de distribución, conocerla y entenderla para poder mejorar la empresa. *OBS Business School*.  
<https://www.obsbusiness.school/blog/cadena-de-distribucion-conocerla-y-entenderla-para-poder-mejorar-la-empresa>.
- Pilot (s. f.). Manual de consulta. Gestión de pedidos y distribución. 1 y 2. *Pilot*.  
<https://logispyme.files.wordpress.com/2015/11/pedidos1y2.pdf>.
- Rivera del Camino, J., y de Garcillán López-Rúa, M. (2012). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.
- Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., y Rungtusanatham, M. J.(2011). *Administración de operaciones. Conceptos y casos contemporáneos* (5.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Semana (2022, 29 de marzo). Sector de empresas de ventas directas creció un 14,5 % en 2021. *Semana*. <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/sector-de-empresas-de-ventas-directas-crecio-un-145-en-2021/202207/>.
- Serna, H. (2006). *Servicio al cliente. Una nueva visión. Clientes para siempre: metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción*. Bogotá: Panamericana.
- Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Liderazgo 21.  
[http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf).
- Urrego, A. (2022, 29 de marzo). A cierre de 2021, tuvimos 2,1 millones de personas dedicadas a las ventas directas. *La República*.  
<https://www.larepublica.co/empresas/a-cierre-de-2021-tuvimos-21-millones-de-personas-dedicadas-a-las-ventas-directas-3331992#:~:text=%C2%BFA%20cu%C3%A1nto%20ascendieron%20las%20ventas,frente%20a%202019%2C%20niveles%20prepandemia>.
- Valdés, L., y Pérez, G. (2020, 9 de septiembre). Transformación digital en la logística de América Latina y el Caribe. *Cepal*. <http://hdl.handle.net/11362/46018>.



## **Anexos**

### **Anexo A. Entrevista guía para fuerza de ventas, gerentes y directoras zonales**

#### **sobre el nivel de servicio**

El propósito de esta encuesta es conocer mediante las siguientes preguntas como está la percepción del servicio relacionado con el proceso de entrega de los pedidos, el proceso posventa y la atención en el centro de servicios telefónicos, teniendo en cuenta tu rol y la experiencia que han tenido las asesoras de belleza que pertenecen a tu zona.

Tomaremos tus respuestas para desarrollar un trabajo académico sobre el mercado de venta directa en Colombia.

Nota: A cada pregunta se debe contestar con una de las siguientes respuestas:

A: Muy insatisfecha

B: Insatisfecha

C: Ni satisfecha, ni insatisfecha

D: Satisfecha

E: Muy satisfecha

#### **1. En relación con la entrega de pedidos, qué percepción tienes desde tu experiencia y la de tus consultoras.**

1.1 Cumplimiento en la fecha de entrega prometida.

1.2 Facilidad y confiabilidad en la información de seguimiento de estado del pedido.

1.3 Amabilidad del repartidor.

1.4 Estado de la caja de pedido.

1.5 Agilidad en la gestión por reporte de novedades o de faltantes.

1.6 ¿Qué tan satisfecha te encuentras con el apoyo que presta el equipo de distribución en todo lo referente a las incidencias, los reenvíos y las anulaciones en el proceso de entrega?

**2. En relación con el proceso de posventa (cambios, devoluciones y reclamos), qué percepción de satisfacción tienes con respecto a los siguientes servicios:**

2.1 Agilidad en la respuesta a la posventa solicitada.

2.2 Soluciones adecuadas.

2.3 Proceso de entrega y recogida de los productos a devolver.

2.4 Medios de los que dispone para tramitar la posventa:

A: Llamada al *call center*.

B: Llamada a la gerente o directora zonal.

2.5 Facilidad para gestionar la posventa desde el medio utilizado.

**3. En relación con la atención que brinda el *call center*, qué tan satisfecha te encuentras con los siguientes servicios:**

3.1 Facilidad y rapidez en la comunicación.

3.2 Trato y amabilidad.

3.3 Disposición e interés en la atención.

3.4 Efectividad en las soluciones.

3.5 Utilidad de las opciones desde el menú de llamadas.

**4. ¿Sabes si tus consultoras o asesoras de belleza también tienen encuestas para calificar el servicio recibido?**

4.1 Sí.

4.2 No.

**5. Pregunta Abierta:**

**Para comprender cómo opera el centro de atención telefónica, bríndanos información detallada en relación con estos aspectos:**

5.1 ¿Es tercerizado o propio?

5.2 ¿Cuál es el horario de atención?

5.3 ¿Sabes si es compartido con alguna otra empresa de otro sector o del mismo sector?

5.4 ¿Cuáles son los requerimientos que usualmente haces al llamar al centro de atención telefónica?

5.5 ¿Qué crees que puede mejorar en el centro de atención telefónica?

¡Gracias!

## **Anexo B. Encuesta para las consultoras o asesoras de belleza**

El propósito de esta encuesta es que nos permitas conocer tu percepción sobre el servicio recibido en los procesos de entrega de pedidos, posventa y de atención en el centro de servicios telefónicos, basada en la experiencia que has tenido como consultora o asesora de belleza del sector de venta directa.

Tomaremos tus respuestas para desarrollar un trabajo académico sobre el mercado de venta directa en Colombia.

**Selecciona la respuesta que se acerca a tu realidad actual.**

**1. En cuántos catálogos estas activan o realizas venta actualmente.**

- 1.1 Opción 1. 1 catálogo.
- 1.2 Opción 2. Entre 2 y 3 catálogos.
- 1.3 Opción 3. Entre 4 y 6 catálogos.
- 1.4 Opción 4. + de 6 catálogos.

**2. ¿Qué medios utilizas para tramitar tus quejas o requerimientos, que surgen de la entrega de pedidos?**

- 2.1 Llamada a la gerente o líder de la sección.
- 2.2 Llamar al *call center*.

**En relación con la atención en el *call center*, responde las siguientes preguntas, seleccionando la opción que consideres se acerca más a tu percepción:**

**3. ¿Cómo es el tiempo de espera para conectar la llamada?**

- 3.1 Ágil, es muy rápido.
- 3.2 Normal.
- 3.3 Se tarda mucho.
- 3.4 Excede lo tolerable.

**4. ¿Cuáles consideras son 2 aspectos que no pueden faltar en la atención telefónica? Selecciona solo las 2 opciones que valores más en cuanto a la atención del *call center*.**

4.1 Amabilidad.

4.2 Agilidad en la solución de requerimientos.

4.3 Facilidad en la comunicación.

4.4 Conocimiento del ejecutivo sobre la solución y asesoría.

**5. Selecciona 2 servicios que actualmente te tengan muy satisfecha en relación con la atención telefónica.**

5.1 Amabilidad.

5.2 Agilidad en la solución de requerimientos.

5.3 Facilidad en la comunicación.

5.4 Conocimiento del ejecutivo sobre la solución y asesoría.

**6. En relación con el proceso de posventa y entrega de pedidos, ¿cuál es la opción que más afecta la calidad en la entrega y qué percibes de manera recurrente como una oportunidad en el servicio? Escoge la que creas que debemos mejorar con agilidad.**

6.1 Los pedidos llegan después de la fecha esperada.

6.2 Falta de amabilidad del transportador.

6.3 Mala presentación del transportista.

6.4 Dejan la caja de pedido en otra dirección.

6.5 Quedan faltantes en la caja de pedido.

6.6 No entregan la boleta de confirmación del pedido recibido.

6.7 No hay dónde reportar las novedades que surgen de la entrega del pedido.

6.8 Mal estado de la caja.

**7. ¿Qué aspecto tiene más valor para ti a la hora de decidir si pasar el pedido de un catálogo a otro?**

7.1 Las promociones que lleguen en la campaña.

7.2 Que me entreguen a tiempo.

7.3 Que no haya productos agotados.

7.4. Que me cumplan con todo: los premios, los productos y la agilidad en la entrega.

¡¡Gracias!!

**Anexo C. Entrevista para transportistas**

El propósito de esta encuesta es que, basado en la experiencia que has tenido como transportista o entregador de pedidos de consultoras de venta directa, nos permitas comprender mejor cómo es el proceso de entrega y en qué afectan las entregas el tiempo de las consultoras.

Tomaremos tus respuestas para desarrollar un trabajo académico sobre el mercado de venta directa en Colombia.

**1. ¿En las entregas que realizas, transportas de manera exclusiva un catálogo o llevas pedidos de diferentes marcas?**

**Selecciona solo 1 respuesta:**

1.1 Opción 1: Sí manejo exclusividad y solo le transporto a 1 catálogo.

1.2 Opción 2: Les transporto a varios catálogos, no soy exclusivo.

1.3 Opción 3: Transporte para varias compañías, tanto de catálogos como de otros tipos de productos.

**2. ¿Cuáles son los motivos más recurrentes que reportas en tu dispositivo móvil como causas para no entregar un pedido en la fecha exacta?**

2.1 No hay quién reciba en la casa de la consultora.

2.2 Dirección errada.

2.3 La consultora no hizo o no acepta el pedido.

2.4 No pude visitar por alguna razón ese día a la consultora.

2.5 Pedido anulado.

3. **Pregunta abierta: ¿Cómo confirmas la entrega de los pedidos del día?**
4. **¿Recibes entrenamiento y capacitación para la labor de entrega de pedidos?**
  - 4.1 Sí.
  - 4.2 No.
5. **¿Valorarías recibir entrenamiento previo para conocer más sobre la empresa a la que le estas transportando los productos?**
  - 5.1 Sí.
  - 5.2 No.

¡Gracias!

#### **Anexo D. Entrevista para supervisores de distribución de la empresa de venta directa**

El propósito de esta entrevista con preguntas abiertas es que, basado en la experiencia que has tenido como supervisor del área de distribución para la compañía de venta directa, nos permitas entender el proceso y la manera en que se están midiendo los niveles de servicio en las entregas que hacen los operadores logísticos.

Tomaremos tus respuestas para desarrollar un trabajo académico sobre el mercado de venta directa en Colombia.

#### **Preguntas abiertas:**

1. ¿Cómo es el proceso de entrega de pedidos a las consultoras?
2. ¿Cuántos operadores logísticos son necesarios para atender la demanda de las consultoras en Colombia?
3. ¿Cuántos pedidos por campaña despacha la operación logística?
4. ¿Cuáles son los principales retos que enfrentan en relación con la entrega a tiempo a las consultoras?
5. ¿Cómo llegan al cliente final?
6. ¿Cómo se gestionan los requerimientos posventa de las consultoras?
7. ¿Qué indicadores maneja el área actualmente y cuáles son las expectativas en función de cada indicador?

8. Teniendo en cuenta la entrega tercerizada a las consultoras a través del operador logístico, ¿cómo se enteran de qué tan satisfechas están las consultoras con el servicio recibido?
9. ¿Cuál es el indicador más relevante en el proceso de entrega de pedidos?
10. ¿Qué consideras que deban mejorar para garantizar que las entregas se hagan a tiempo, en la fecha exacta?
11. ¿Cómo es el sistema de trazabilidad para asegurar el seguimiento de los pedidos en tiempo real?
12. ¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas del área en cuanto al proceso de entrega y distribución?
13. ¿Cuáles consideras que son las principales oportunidades en relación con el servicio de entrega de pedidos?
14. ¿Qué mejoraría del proceso para garantizar un mejor nivel en el servicio?

**Preguntas con opción de respuesta:**

- 1. ¿Tienen mecanismos de evaluación para los operadores logísticos y los transportistas?**
  - 1.1 Sí.
  - 1.2 No.
- 2. ¿Tienen reportes en línea para conocer la ubicación en tiempo real de los pedidos?**
  - 2.1 Sí.
  - 2.2 No.
- 3. ¿Tienen socialización con la fuerza de ventas cuando las entregas no se hacen a tiempo?**
  - 3.1 Sí.
  - 3.2 No.

¡Gracias!