

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting Propuestas Para Mejorar el Nivel de Servicio de la
Operación Dropshipping en una Empresa Retail, Lima-2023**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN DIRECCIÓN
DE CADENAS DE APROVISIONAMIENTO OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Paula, Mejía Bardales, DNI 46066962
Solanch Clelia, Zuzunaga Melgar, DNI 46760269

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN
DE CADENAS DE APROVISIONAMIENTO OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Doriam Arturo, Mayhua Torres, DNI 45120475
Jimmy Mark, Arias García, DNI 42734530

ASESOR

Mario Miguel Alor Hurtado, DNI:25746642
ORCID 0000-0002-1733-4459
Kelly Rojas Valdez, DNI: 41038596
ORCID 0000-0002-4866-1671

JURADO

Presidente: Bazán Tejada, Carlos Armando
Jurado: Cachay Silva, Gonzalo Javier
Asesores: Alor Hurtado, Mario Miguel / Rojas Valdez, Kelly

Surco, Octubre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Nosotros, Kelly Rojas Valdez, y Alor Hurtado, Mario Miguel, docentes del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesores de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting Propuestas Para Mejorar el Nivel de Servicio de la Operación Dropshipping en una Empresa Retail, Lima-2023

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Doriam Arturo Mayhua Torres, DNI 45120475

Jimmy Mark Arias García, DNI 42734530



Paula Mejía Bardales, DNI 46066962

Solanch Clelia Zuzunaga Melgar, DNI 46760269

Se deja constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 31/08/23.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 31 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Rojas Valdez, Kelly</u>	
DNI: 41038596	Firma 
ORCID: 0000-0002-4866-1671	
Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Alor Hurtado, Mario Miguel</u>	
DNI: 25746642	Firma 
ORCID: 0000-0002-1733-4459	

Agradecimientos

Agradezco a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir mis objetivos académicos y personales.

Solanch Clelia Zuzunaga Melgar

Agradezco a mi madre, mi abuela, mi hermana y mis tías por darme el apoyo incondicional para seguir este camino de vida, a mis grandes amigos S.A.N y M.C.R, por confiar en mí, ser mi soporte y siempre impulsarme a superar cualquier obstáculo.

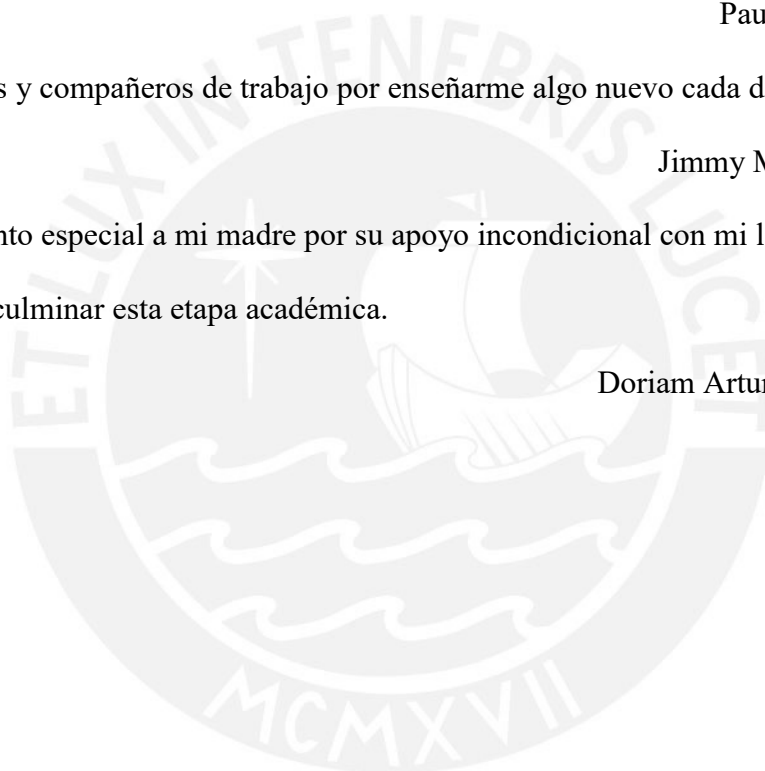
Paula Mejía Bardales

A mis profesores y compañeros de trabajo por enseñarme algo nuevo cada día.

Jimmy Mark Arias García

Un agradecimiento especial a mi madre por su apoyo incondicional con mi labor de padre para que pueda culminar esta etapa académica.

Doriam Arturo Mayhua Torres



Dedicatorias

Dedico esta tesis a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir mis objetivos académicos y personales.

Solanch Clelia Zuzunaga Melgar

Dedico este proyecto a todas las personas que luchan por sus sueños y no paran hasta que los alcanzan.

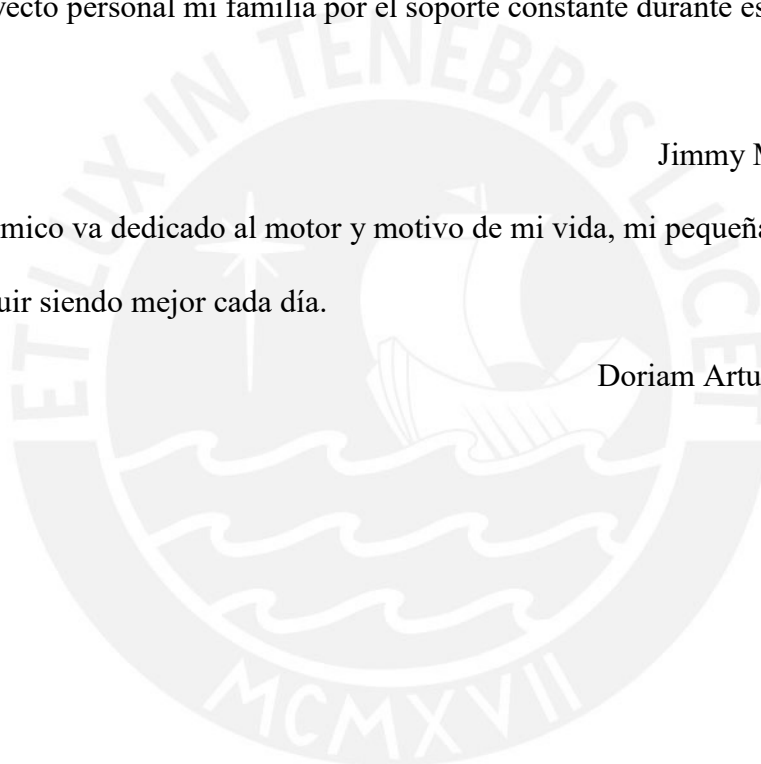
Paula Mejía Bardales

Dedico este proyecto personal mi familia por el soporte constante durante esta etapa académica.

Jimmy Mark Arias García

Este logro académico va dedicado al motor y motivo de mi vida, mi pequeña Luana, quien me inspira a seguir siendo mejor cada día.

Doriam Arturo Mayhua Torres



Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como objetivo principal proponer estrategias para incrementar el nivel de servicio de la empresa retail en sus operaciones de *dropshipping*, para esto se han analizado los procesos de la cadena logística del *dropshipping* desde la recepción de pedidos por parte de sus *dropshippers* hasta la entrega de estos a los clientes finales.

Con el fin de poder identificar el problema y las posibles causas, se utilizó la herramienta del *Problem Solving* y el Diagrama de *Ishikawa*, y se determinó que el problema principal es el *Incumplimiento de entregas de pedidos dropshipping*, ya que en el periodo 2020 se mantenía un porcentaje de 12% en promedio, asimismo las principales causas de los pedidos no entregados fueron por *fuera de hora, proveedor no interno pedidos, consignación de datos incorrecto, anulación de compra*, ya que estas acumulan el 83% de los motivos de incumplimiento de entregas. Con la identificación de estas principales causas se desarrollaron e implementaron diferentes estrategias para la mejora continua en los procesos logísticos de la empresa retail, destacando entre ellas la gestión por procesos, gestión de proveedores y gestión de indicadores; así como la actualización y/o implementación de softwares de gestión como el WMS y TMS (por parte de los *dropshippers*) para así poder reducir la cantidad de incumplimiento de entregas de pedidos y de esta forma incrementar el nivel de servicio de la empresa retail.

Luego de la implementación y mejora de procesos, se lograron reducir los costos de transporte en un 5.26% en el 2022 con respecto al 2021 y en la planilla se redujo de 7.8% en el 2020 a un 4% con respecto al 2022, cabe resaltar que para lograr estos resultados se realizó una inversión de S/. 487,003.00. Asimismo, se logró cumplir el objetivo principal del proyecto que fue el incrementar el nivel de servicio, el cual paso de 88% a 95% al segundo trimestre del periodo 2023.

Abstract

The main objective of this project is to increase the level of service of the retail company in its *dropshipping* operations, for this the processes of the *dropshipping* logistics chain have been analyzed from the reception of orders by its *dropshippers* to the delivery of these to end customers.

In order to identify the problem and the possible causes, the Problem Solving tool and the Ishikawa Diagram were used, and it was determined that the main problem is Non-delivery of *dropshipping* orders, since in the 2020 period it was maintained a percentage of 12% on average, likewise the main causes of undelivered orders were after hours, non-internal supplier orders, incorrect data consignment, purchase cancellation, since these accumulate 83% of the reasons for non-compliance with deliveries. With the identification of these main causes, different methodologies were developed and implemented for continuous improvement in the logistics processes of the retail company, highlighting among them process management, supplier management and indicator management; as well as the updating and/or implementation of management software such as WMS and TMS (by the dropshippers) in order to reduce the amount of non-delivery of orders and thus increase the level of service of the retail company.

After the implementation and improvement of processes, transportation costs were reduced by 5.26% in 2022 compared to 2021 and in the payroll, it was reduced from 7.8% in 2020 to 4% compared to 2022, it should be noted that to achieve these results an investment of S/. 487,003.00. Likewise, the main objective of the project was achieved, which was to increase the level of service, which went from 86% to 95% as of the second quarter of the 2023 period.

Tabla de Contenidos

Agradecimientos	iii
Dedicatorias	iv
Resumen Ejecutivo	v
Abstract	vi
Tabla de Contenidos	vii
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
Capítulo I: Situación General de la Organización	1
1.1. Presentación de la Organización	1
1.1.1. <i>Reseña Histórica</i>	1
1.1.2. <i>Descripción del Negocio</i>	1
1.1.3. <i>Proveedores</i>	4
1.1.4. <i>Canales de Distribución</i>	6
1.1.5. <i>Estructura Organizacional</i>	8
1.1.6. <i>Antecedentes (Pandemia)</i>	9
1.2. Análisis de la Industria (Las Cinco Fuerzas de Porter)	10
1.3. Análisis Externo (PESTEL): Oportunidades y Amenazas	17
1.3.1. <i>Análisis político</i>	17
1.3.2. <i>Análisis económico</i>	18
1.3.3. <i>Análisis social</i>	19
1.3.4. <i>Análisis tecnológico</i>	20
1.3.5. <i>Análisis ecológico</i>	21
1.3.6. <i>Análisis legal</i>	22

1.3.7. <i>Matriz de evaluación de factores externos (EFE)</i>	23
1.4. Análisis Interno (AMOFHIT): Fortalezas y Debilidades	27
1.5. Conclusiones	28
Capítulo II: Problema Relevante de la Gestión de la Cadena de Suministro	29
2.1 Problema Identificado	29
2.2 Sustancia del Problema	30
2.3 Ubicación del Problema	30
2.4 Propiedad del Problema	31
2.5 Magnitud del Problema	31
2.6 Perspectiva Temporal del Problema	31
2.7 Conclusiones	32
Capítulo III: Análisis Cualitativo / Cuantitativo	33
3.1 Análisis Cualitativo	33
3.1.1 <i>Ventajas Competitivas</i>	33
3.1.2 <i>Descripción de la Cadena de Valor</i>	34
3.1.3 <i>Indicadores en la cadena de valor.</i>	39
3.1.4 <i>Procesos Actuales</i>	44
3.2 Análisis Cuantitativo	48
3.3 Conclusiones	51
Capítulo IV: Análisis de la Causa Raíz del Problema	52
4.1 Causas Identificadas	54
4.2 Principales Causas del Problema	56
4.3 Conclusiones	58
Capítulo V: Alternativas de Solución Evaluadas	59
5.1 Alternativas para Resolver el Problema	59

5.1.1	<i>Falta de gestión de procesos</i>	59
5.1.2	<i>Falta de programación de conteo cíclico</i>	60
5.1.3	<i>Falta de Planificación en Compras</i>	62
5.1.4	<i>Falta de Implementación de Metodologías 5'S</i>	62
5.1.5	<i>Falta de Gestión de Proveedores</i>	63
5.1.6	<i>Planteamiento y seguimiento de indicadores</i>	64
5.2	Evaluación de Alternativas	64
5.3	Conclusiones	71
Capítulo VI: Solución Propuesta		72
6.1	Metodología Gestión de procesos	73
6.2	Gestión de proveedores	77
6.2.1	<i>Evaluación y clasificación de proveedores dropshippers y transportistas</i>	79
6.2.2	<i>Desarrollo de proveedores</i>	80
6.2.3	<i>Homologación de proveedores</i>	83
6.3	Gestión de indicadores	87
6.3.1	<i>Evaluación de indicadores actuales</i>	87
6.3.2	<i>Selección e implementación de indicadores</i>	89
6.4	Conclusiones	91
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito		93
7.1	Actividades	93
7.2	Diagrama de Gantt de Implementación	96
7.3	Presupuesto	99
7.4	Factores Clave para el Éxito	99
7.5	Escenarios y riesgos	100
7.6	Conclusiones	103

Capítulo VIII: Resultados Esperados	104
8.1. Flujo de Caja	105
8.2. ROI	108
8.3. Conclusiones	110
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	111
9.1 Conclusiones	111
9.2 Recomendaciones	112
Referencias	113



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Línea de Productos</i>	2
Tabla 2 <i>Cantidad de Unidades Recibidas por Proveedor</i>	5
Tabla 3 <i>Flujos de Despacho</i>	7
Tabla 4 <i>Cifras del Comercio Electrónico</i>	16
Tabla 5 <i>Lista de Entrevistados de una Empresa retail</i>	17
Tabla 6 <i>Análisis Político</i>	23
Tabla 7 <i>Análisis Económico</i>	23
Tabla 8 <i>Análisis Social</i>	24
Tabla 9 <i>Análisis Tecnológico</i>	24
Tabla 10 <i>Análisis Ecológico</i>	25
Tabla 11 <i>Análisis Legal</i>	25
Tabla 12 <i>Matriz EFE (Matriz de Factores Externos)</i>	26
Tabla 13 <i>Nivel de Servicio en los Canales de Distribución</i>	48
Tabla 14 <i>Puntualidad de Ingreso de Proveedores</i>	49
Tabla 15 <i>Conformidad de Ingresos (Miles de Unidades)</i>	50
Tabla 16 <i>Pedidos Generados en el Periodo 2021</i>	54
Tabla 17 <i>Principales Motivos de Incumplimiento de Entrega</i>	56
Tabla 18 <i>Porcentajes de Muestra para Auditoría de Exactitud en Inventario</i>	60
Tabla 19 <i>Escala de Thomas Saaty</i>	65
Tabla 20 <i>Definición de los Criterios a Evaluar</i>	66
Tabla 21 <i>Matriz de Ponderación de Criterios</i>	67
Tabla 22 <i>Normalización de la Matriz de Criterios</i>	68
Tabla 23 <i>Comparación de Alternativas – Criterio C2</i>	69
Tabla 24 <i>Matriz Normalizada – Criterio C2</i>	69

Tabla 25 <i>Comparación de Alternativas – Criterio C3</i>	70
Tabla 26 <i>Matriz Normalizada – Criterio C3</i>	70
Tabla 27 <i>Comparación de la Mejor Alternativa</i>	71
Tabla 28 <i>Etapas para el Desarrollo de la Propuesta de Mejora</i>	72
Tabla 29 <i>Aspectos que se Deben Conocer de los Proveedores</i>	80
Tabla 30 <i>Clasificación ABC por Cantidad de Unidades Recibidas, Venta Diaria, Nivel de Servicio Diario por Proveedor</i>	81
Tabla 31 <i>Cadena de Suministro Integrada SCI</i>	85
Tabla 32 <i>Control de Indicadores y Medición</i>	88
Tabla 33 <i>Costo total de operación</i>	89
Tabla 34 <i>Indicadores a Implementar para la Operación Dropshipping</i>	91
Tabla 35 <i>Indicadores Costos Logísticos del Período 2021</i>	94
Tabla 36 <i>Actividades para la Implementación del Proyecto</i>	95
Tabla 37 <i>Actividades para la Implementación del Proyecto</i>	97
Tabla 38 <i>Presupuesto para la Implementación</i>	99
Tabla 39 <i>Rentabilidad Estimada Anual en millones de soles</i>	101
Tabla 40 <i>Nivel de Servicio en Periodos 2020-2022</i>	105
Tabla 41 <i>Flujo de Caja Ejecutado</i>	106
Tabla 42 <i>Cálculo de Retorno de Inversión (ROI) - Inversiones Supply Chain</i>	108
Tabla 43 <i>Costos Logísticos en el Periodo 2020 – 2022</i>	109

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Ocupación de Cuota de Mercado por Productos Vendidos Mediante Dropshipping</i> <i>2021</i>	3
Figura 2 <i>Proceso General del Dropshipping</i>	4
Figura 3 <i>Estructura Organizacional</i>	8
Figura 4 <i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	11
Figura 5 <i>Tráfico en los Principales Retailers</i>	15
Figura 6 <i>Análisis AMOFHIT</i>	27
Figura 7 <i>Cadena de Valor de la empresa retail</i>	35
Figura 8 <i>Nivel de Servicio Entregado Mensual</i>	41
Figura 9 <i>Nivel de Servicio Entregado y MKP</i>	42
Figura 10 <i>Nivel de Servicio Entregado Ácido</i>	43
Figura 11 <i>Proceso de Recepción de Mercadería Importada</i>	44
Figura 12 <i>Proceso Recepción de Mercadería Nacional</i>	45
Figura 13 <i>Proceso de Almacenamiento</i>	46
Figura 14 <i>Proceso de Despacho</i>	47
Figura 15 <i>Nivel de Servicio en los Canales de Distribución</i>	50
Figura 16 <i>Diagrama de ISHIKAWA – Análisis de Causas</i>	53
Figura 17 <i>Principales Motivos de Incumplimiento de Entrega</i>	55
Figura 18 <i>Cuatro causas principales de incumplimiento de entregas</i>	57
Figura 19 <i>Reporte de Exactitud en Inventario Propuesto</i>	61
Figura 20 <i>Ciclo PHVA para la Mejora Continua</i>	73
Figura 21 <i>Macro Proceso Dropshipping Actual</i>	75
Figura 22 <i>Macro Proceso Dropshipping Propuesto</i>	76
Figura 23 <i>Macro Proceso Dropshipping</i>	77

Figura 24	<i>Cadena de Suministro Integrada SCI</i>	84
Figura 25	<i>Certificado de Evaluación Emitido por SGS</i>	87
Figura 26	<i>Diagrama de Gantt</i>	98
Figura 27	<i>Rentabilidad con Respecto a la Inversión</i>	102
Figura 28	<i>Rentabilidad con Respecto a la Inversión</i>	104
Figura 29	<i>Costos de Transporte y Planillas 2020-2022</i>	107



Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1. Presentación de la Organización

1.1.1. *Reseña Histórica*

Esta empresa retail es un consorcio chileno de empresas que comenzó como una pequeña tienda de ropa llamada Royal, que luego se convirtió en una tienda por departamentos, luego tomó su apellido en 1964. Sus actividades incluían una cadena de tiendas por departamento, servicios financieros y comercio electrónico. Trabajó en Chile y Perú, así como en Colombia en 2014-2016. Pertenece a la familia Calderón.

En 1997, esta empresa inició operaciones en Perú, abriendo su primera tienda en el centro comercial Jockey Plaza de Lima. El modelo de negocios se enfoca en brindar a los clientes una experiencia de compra única en tiendas modernas, grandes espacios comerciales y ofertas de productos innovadores que combinan lo mejor de los cinco continentes.

Al igual que en otros países, extender el crédito con una tarjeta de marca propia es el principal impulsor para aumentar las ventas y aumentar el valor de las ofertas para los clientes. La empresa retail abrió un nuevo establecimiento que inició operaciones en el año 2000 en el Centro Comercial Plaza San Miguel.

El consorcio de empresa retail cuenta con más de treinta tiendas en el Perú, 19 en Lima y 11 en provincias. La mayoría de sus establecimientos operan bajo el formato tradicional, también tiene una tienda con formato express en el distrito de Asia al sur de Lima metropolitana, una tienda Expo en SJL; y finalmente establecimientos bajo una marca reconocida, con un diseño orientado a encontrar bajos precios y autoservicio.

1.1.2. *Descripción del Negocio*

El *Dropshipping* es un modelo de negocio que se inició en los Estados Unidos y que también fue implementado en dicho país, en este rubro se destacan principalmente empresas como lo son Amazon y AliBaba, que luego de tener un acuerdo previo con el proveedor

pueden ofrecer sus servicios y/o productos mediante páginas web o aplicaciones móviles, y de esta manera generar un margen de ganancia por cada producto vendido, y el proveedor aumentaba el índice de rotación de inventario y efectivo en su empresa.

En Perú, los principales minoristas como Saga Falabella, Linio, Lumingo y Ripley han adoptado este modelo para aumentar las ganancias a través del *dropshipping*. Estas empresas ofrecen grandes sumas dentro de sus presupuestos en sus plataformas de comercio electrónico, lo que permite que tanto los fabricantes como los importadores entreguen sus propios productos a los consumidores finales sin necesidad de ir al lugar real. Esto amplía la gama de productos disponibles en línea y reduce los costos de almacenamiento.

Los tipos de productos que cuenta la empresa de tiendas por departamento que distribuye en canal verde o *dropshipping* son los semi bulto, línea blanca, televisores, big ticket, muebles, dormitorio big ticket y sensible J&C. La clave de la venta mediante el *dropshipping* es dar con el producto ideal que el cliente necesita en ese momento. Ver Tabla 1.

Tabla 1

Línea de Productos

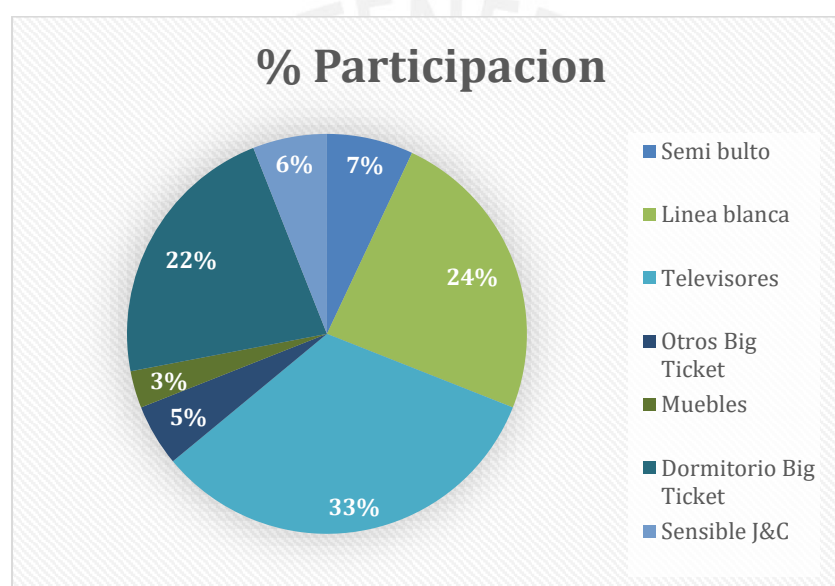
Tipo de Producto	Departamento	Línea
Semi bulto	Electrodomésticos	Aspiradoras, climatización.
	Cuidado personal	Secadores, entre otros.
	TV - Video	Rack TV, sound bar, parlantes, otros.
	Accesorios terceros	Billeteras, carteras, bolsos.
	Viajes	Maletas, maletines, mochilas.
Línea blanca	Línea blanca	Cocinas, lavadoras, refrigeradoras.
Televisores	TV – Video	Televisores
Otros Big Ticket	Bicicletas y maquinas Complementos deco	Bicicletas Lámparas, muebles chicos.
Muebles	Muebles	Muebles, reclinables. Colchones
Dormitorio Big Ticket	Dormitorio	Cama americana

		Juegos de dormitorio Complementos
Sensible J&C	Telefonía móvil	Celulares

En el siguiente grafico se puede observar como lo que más solicitan los clientes *online* son los tipos de productos televisores, línea blanca y dormitorio *big ticket* y los que son menos demandados son los tipos de productos muebles. Ver Figura 1.

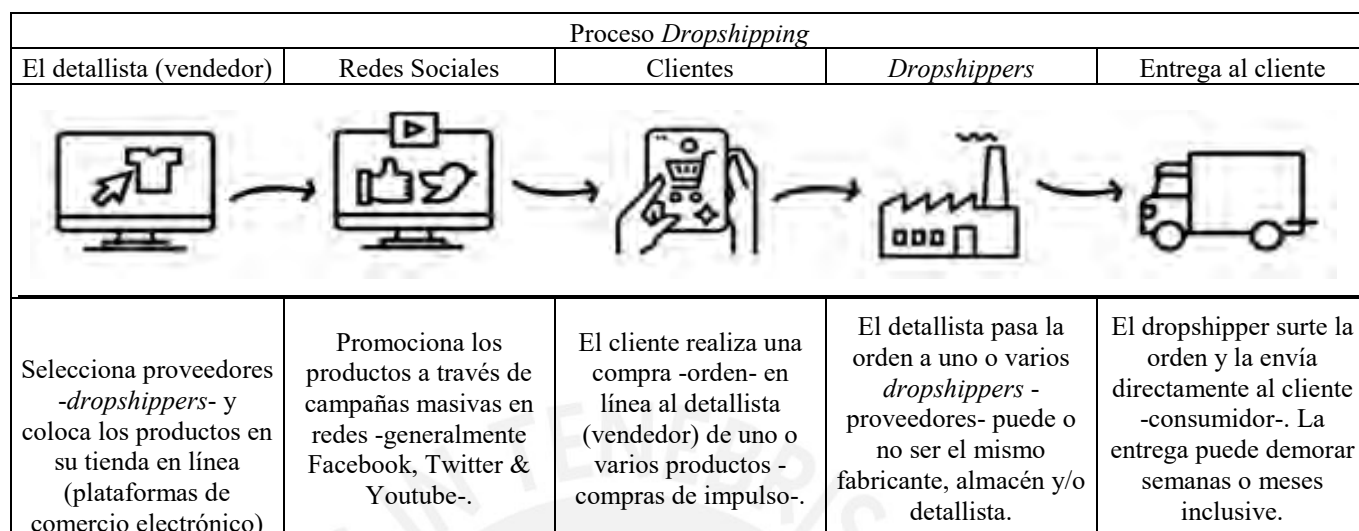
Figura 1

Ocupación de Cuota de Mercado por Productos Vendidos Mediante Dropshipping 2021



Dropshipping es un modelo comercial minorista único que le permite vender productos fabricados, almacenados y enviados por otros. Entonces, cuando un consumidor realiza una compra en el sitio *web* del anunciante, el anunciante compra al intermediario que es el fabricante, y el fabricante y el mayorista envían los productos al consumidor. Esencialmente, el vendedor nunca toca el producto, sino que compra el producto y los detalles del envío se transmiten a un tercero, el remitente, responsable de enviar el producto al comprador (Sánchez y Milla, 2018).

El *dropshipping* ahorra costes de logística y fabricación al vendedor al seleccionar únicamente productos y proveedores. Ver Figura 2.

Figura 2*Proceso General del Dropshipping***1.1.3. Proveedores**

Según Manrique (2019) indicó que uno de los grandes retos que se debe considerar al usar el *dropshipping* o canal verde es hacer frente a la competencia, se debe fortalecer el control en la cadena de suministro y tener contingencias ante los posibles problemas legales de los productores.

Por tanto, uno de los puntos clave de este modelo es elegir el nicho adecuado y orientarlo. Por otro lado, el segundo punto importante es la capacidad de elegir el proveedor adecuado, lo que en última instancia tendrá como objetivo reducir el número de quejas e incomodidades del cliente final y gestionar eficazmente el horario y los productos ofertados a los clientes finales. Dado que el cliente es un actor clave en este entorno, ya que no existiría el triángulo de *dropshipping* sin él, por lo que se enfatiza tanto la elección del proveedor mayorista adecuado.

El *dropshipping* es un modelo de la industria del comercio electrónico, es una forma sistematizada en la que un vendedor compra productos a proveedores, estos últimos le dan la oportunidad de almacenar sus compras, de modo que no crea ningún costo adicional para el

vendedor y está disponible al momento de la solicitud del comprador, el vendedor es responsable de dirigir la oferta al cliente.

Habrán proveedores encargados de enviar el producto al domicilio predeterminado. Como tal, el vendedor está claramente enfocado en las necesidades del comprador. De este modo, se han analizado a los proveedores de la empresa retail teniendo como resultado que; el proveedor que envía mayor cantidad de unidades es “Productos Paraíso del Perú sac” con un 78.36% que corresponde a productos como colchones, cama americana, juegos de dormitorio y complementos. Seguido por “Compañía e Inversiones Forli sac” y “BSH electrodomésticos sac”. Ver Tabla 2.

Tabla 2

Cantidad de Unidades Recibidas por Proveedor

Proveedor	% Unid. Recibidas
Productos paraíso del Perú s.a.c.	78.36%
Compañía e inversiones forli s.a.c.	3.99%
Bsh electrodomésticos sac	3.08%
Rosen Perú s.a.	2.73%
Industrias el cisne s.a.c.	2.38%
Eledrolux del Perú s.a.	2.26%
Electro andina industrial s.a.c.	1.75%
Mt industrial s.a.c.	1.44%
Sweet home importaciones s.a.c	0.91%
Indico importaciones sac	0.90%
Cia industrial continental sac	0.77%
Servimatic s.a.c.	0.29%
Industria del mueble s.a.c	0.21%
Panasonic peruana s.a.	0.19%
Kaercher Perú s.a.	0.16%
Internacional de maquinaria y comer	0.11%
Intcomex Perú s.a.c	0.09%

Mabe Perú s.a.	0.08%
Teka küchentechnik Perú s.a.	0.08%
Industria del mueble s.a.c.	0.06%
Chang commercial import & export e.	0.04%
Mágico hogar s.a.c.	0.04%
Fitness market sac	0.02%
Corporación los sauces s.a.c.	0.02%
Pro bags Perú s.a.c.	0.02%
Electroandina industrial	0.01%
Cia industrial continental	0.00%
Kitchen center s.a.c.	0.00%

1.1.4. Canales de Distribución

El *dropshipping* potencia el aumento de canales de distribución, la estrategia de la empresa retail en cuanto al comercio electrónico y el uso efectivo de la tecnología es que permitan mejorar la experiencia del cliente al combinar los canales creados por la empresa para brindar un servicio rápido y eficiente, haciendo que el cliente no solo quede satisfecho con la compra sino que se vuelva un cliente fidelizado.

El comercio electrónico está creciendo exponencialmente, obligando a las empresas a explorar nuevos canales y estrategias para deleitar a los consumidores y lograr sus objetivos. Por su parte, la empresa desafió una estrategia de logística de carga rápida y eficiente que genera valor para los clientes, asumiendo que la carga no es la esencia de las tiendas por departamento, el modelo que se desarrolla actualmente es utilizar la tienda física como pequeños almacenes con la capacidad de entregar productos en un área limitada, pedidos puerta a puerta de todos los canales de venta que garantizan tiempos de entrega más rápidos para los clientes, así como costos de envío, que le permite entregar productos en tiempo récord, incluso en el día de la compra. Ver Tabla 3.

Tabla 3*Flujos de Despacho*

FLUJO	ACTIVIDADES B2B	ESTADO BIG TICKET	RESPON SABLE	ESTADOS B2B
DDC (Despacho Directo A Cliente) Venta En Verde Directo, mayormente colchones, linea blanca , lima metropolitana -bt	Seleccionar - d.d. Prov.- cliente	Pendiente De Carga	Proveedor	Pickeado
	Crear orden de despacho ddc	Pendiente de carga	Proveedor	Con orden de despacho
	Imprimir ordenes de despacho por rango ddc	En tránsito	Proveedor	En tránsito
	Confirmar entrega- ddc	Entregado conforme	Proveedor	Entregado conforme
	Facturar - ddc	Entregado conforme	Proveedor	Facturado
	Recepción virtual ddc	Entregado conforme >> motivo facturado	Proveedor	Facturado
Dvo (Despacho Vía Operador) es cuando se manda la unidad al proveedor a recoger la mercadería paquetería y se lleva a los clientes	Seleccionar despacho a domicilio proveedor-opl	Pendiente de carga	Proveedor	Pickeado
	Crear orden de despacho dvo	Pendiente de carga	Proveedor	Con orden de despacho
	Imprimir órdenes de despacho por rango dvo	Box proveedor	Proveedor	Box proveedor
	Confirmar entrega- dvo	En tránsito opl	Proveedor	En tránsito opl
	Facturar – dvo	En tránsito opl	Proveedor	Facturado
	Recepción virtual dvo	Entregado conforme >> motivo facturado	Ripley	Facturado
Dvr (Despacho Vía Ripley), Vev Provincia O Complemento cobertura que no puede despachar el proveedor	Seleccionar - d.d. Prov. - cliente	Box proveedor	Proveedor	Pickeado
	Facturar - desp. Proveedor-Ripley	Box proveedor	Proveedor	Facturado
	Despachar - despacho a domicilio proveedor-Ripley	Transferencia portal	Proveedor	Transferencia

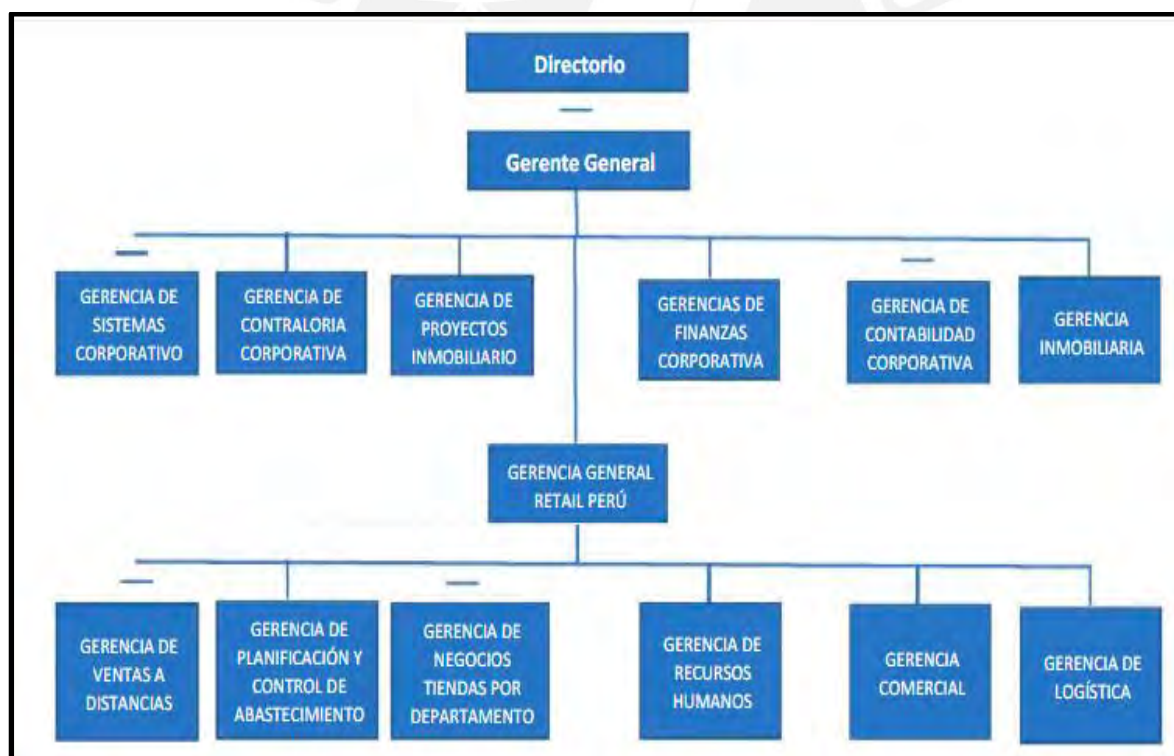
1.1.5. Estructura Organizacional

La empresa retail, tiene la siguiente estructura organizacional descentralizada desde la corporación en Chile y Perú. La gerencia general de Perú, se encuentra subdividida por 06 gerencias las cuales a su vez, cuentan con un equipo que representa y soporta las operaciones de la empresa.

Las gerencias que lo componen son las siguientes: Gerencia de ventas a distancias, Gerencia de planificación y control de abastecimiento, Gerencia de negocios de tiendas por departamento, Gerencia de recursos humanos, Gerencia comercial, Gerencia de logística. Ver Figura 3.

Figura 3

Estructura Organizacional



Nota: Adaptado de *Estructura Organizacional* [Documento Word], área Recursos humanos, 2021, por la empresa Retail.

1.1.6. Antecedentes (Pandemia)

En nuestro país muchos negocios de diversos rubros tuvieron un punto de inflexión durante la etapa de pandemia debido al incremento de venta en su canales digitales a consecuencia de la alta demanda y restricciones para asistir de manera presencial a los locales comerciales, el servicio delivery creció en algunos caso a más de 500%, este cambio abrupto trajo desorden interno y limitaciones económicas debido a paralizaciones en los puertos, lentitud en entrega de contenedores, por otro lado se tuvo que convivir con la incertidumbre en los pronósticos de ventas.

Los principales retos a los que se enfrentan las empresas de comercio electrónico son la logística, los proveedores, los almacenes, las rutas y las redes de suministro y distribución, que deben estar en la base del modelo de negocio online.

Modelos nuevos de negocios como el *dropshipping* conocido como canal verde, aparecen como servicios diseñados pensando en la reducción de costos en la cadena de suministro, ya que permite evitar inversiones elevadas en alquileres o compras de espacios para almacenes. El *dropshipping* es la venta de un servicio y/o producto, el cual es producido, almacenado y enviado por una tercera parte, que sería el productor o fabricante. Por ejemplo, plataformas AliExpress.

El aumento del gasto en comercio electrónico se debe a que los consumidores evolucionan con las oportunidades tecnológicas, mientras que las empresas se adaptan al mismo entorno de comercio electrónico, esta tendencia al alza es común en todo el mundo.

Sánchez & Milla (2018) indicaron que “el consumidor parte de una baja expectativa por la oferta de valor o producto adquirida en el esquema de *dropshipping*, ya sea por el bajo precio, así como porque se trató de una compra por impulso, que crea un sentimiento post-compra de baja satisfacción. Es así que el *dropshipping* es un modelo de negocio que beneficia ampliamente al vendedor, quien no cuenta con el producto físicamente, al

proveedor que elabora y envía de acuerdo a la demanda y los pedidos, dejando al comprador a la expectativa y a la espera de la llegada de su paquete”.

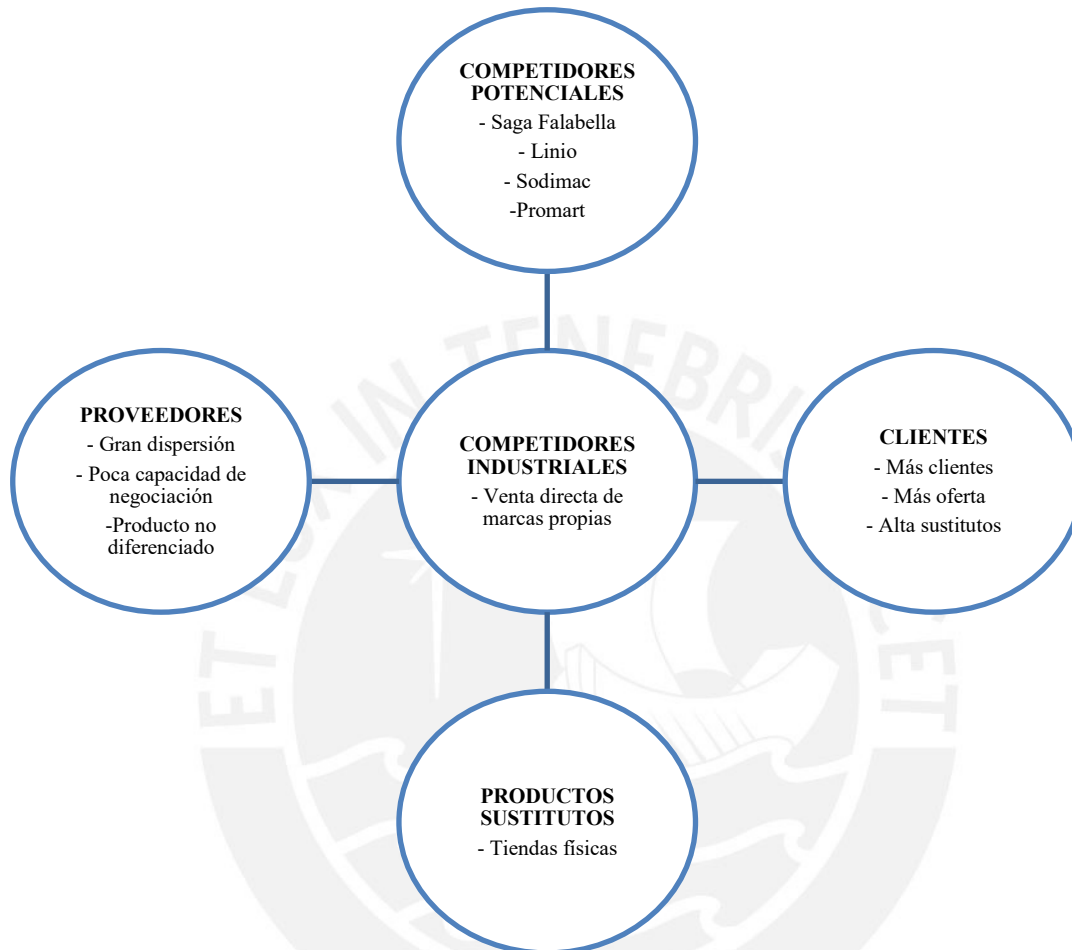
El comercio electrónico está estrechamente relacionado con Internet y la economía digital. La primera se refiere a las actividades que generan márgenes a partir de la propia Internet o a través de productos o servicios relacionados, y una economía digital basada en tecnologías digitales como computadoras, software o redes digitales.

Según Rogers (2020) indicó que el comercio electrónico se ha convertido en un vehículo indispensable para cualquier negocio y su constante crecimiento a pesar de hechos como la crisis económica, financiera y sanitaria muestra que el futuro del comercio siempre se sumará al tradicional comercio físico. El e-commerce permite reducir costos, personalizar productos y servicios, contar con información a tiempo real, adaptar y optimizar los procesos y recursos de la cadena de logística, analizar a la competencia, entregar los productos en una localidad ya definida por el comprador y su seguimiento en tiempo real, consulta en tiempo real de disponibilidad e inventarios.

1.2. Análisis de la Industria (Las Cinco Fuerzas de Porter)

En cuanto a las variables que se pueden obtener a nivel macro, se puede precisar que se trata de un sector fragmentado, debido a que hay un número grande de proveedores y competidores que se da por los avances de las tecnologías de la información y a los nuevos modelos de negocios que están en constante crecimiento.

Para efectuar un análisis adecuado de las variables respecto a la venta que se presentan en el sector, se procederá a un estudio de la situación externa de la misma mediante la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter. Ver Figura 4.

Figura 4*Cinco Fuerzas de Porter*

Esta empresa retail que engloba un gran número de tiendas a lo largo de todo el país de Chile y en las más importantes ciudades del Perú, las variables que tienen mayor influencia al día de hoy son pocas.

Esta herramienta será de gran ayuda para comprender eso.

1. El poder de negociación de los clientes.
2. El poder de negociación de los suministradores o proveedores.
3. Amenaza de nuevos ingresantes .
4. Amenaza de complementarios y/o sustitutos.

5. Rivalidad entre competidores.

El poder de negociación de los Clientes:

En los grandes comercios minoristas que están abiertos a todos los clientes de este país, las compras son pequeñas porque no dependen de un número específico de clientes o una ubicación específica. Asimismo, teniendo en cuenta el costo u oportunidad de productos en otros comercios del rubro incentiva a que los consumidores cambien de comercio; para los clientes esta es una elección que pueden realizar todos los días, ya que pueden ir a las tiendas que ofrecen el mejor precio. Por otro lado, con la existencia de productos sustitutos y/o complementarios, los clientes pueden encontrar más alternativas en sus servicios y productos. Sin embargo al tener exclusividad del producto como ventaja diferenciadora, la empresa retail agrega cada vez más marcas con las que se asocia, como ropa, electrodomésticos, muebles y más.

Amenaza nuevos ingresantes:

La amenaza se prueba examinando la probabilidad de tener un segundo, tercer o cuarto participante, la probabilidad en esta oportunidad es muy baja ya que el sector retail en Perú está casi completamente cubierto.

En las economías de escala, si se considera un factor clave, ya que cualquier persona y/o empresa que desee ingresar al mercado debe ser capaz de brindar y seguir siendo competitivo con alta eficiencia, ya que la empresa retail tiene un gran número de tiendas. Asimismo para los requerimientos de capital; el monto para constituir una empresa de este tamaño es muy elevado (varios millones de dólares) y sumas tan elevadas reducen la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores.

En el caso del acceso a canales de distribución, el mercado minorista está completamente cubierto, al menos en Chile, lo que significa que los canales de

distribución están distribuidos y protegidos por contratos con empresas de servicios terceros.

Valor de la marca Al, es una marca que se ha desarrollado a lo largo de los años y está en la cima en términos de suministro, calidad, etc. Ha sido difícil bajar de peso y llegar a su nivel porque es un área que está bastante cubierta y tiene que seguir adelante.

La ventaja en la curva de aprendizaje, es una marca que tiene presencia en Chile desde hace varios años, generando confianza y seguridad a los clientes, esto es algo a tener en cuenta si alguien es nuevo y quiere incursionar en el negocio, entonces bajo nuestro control esto es lo contrario, porque la experiencia es sin duda un punto importante, y hay que tener en cuenta la formación y similares.

Amenaza de complementarios y/o sustitutos

Los precios de los sustitutos, algunos precios de empresas competidoras son casi iguales, la diferencia puede hallarse en las ofertas y formas de pago que ofrecen con sus tarjetas.

El nivel de diferencia percibido, los productos y servicios que ofrecen son casi iguales a los de sus competidores (Falabella y Almacenes París), pero tienen las excepciones que reciben bajo contratos de exclusividad.

Disponibilidad de sustitutos cercanos; la disponibilidad de productos y/o servicios cercanos es un punto importante porque la mayoría de los centros comerciales tienen tiendas competidoras que hacen que los precios de pre-compra sean muy atractivos, especialmente si están a unos pocos pies de distancia entre sí.

El poder de negociación de los suministradores o proveedores

El grado de diferenciación de los productos del proveedor, aunque existe una amplia gama de empresas que quieren colocar sus productos en una de las tiendas más

grandes, estas últimas hacen su elección en función de la mayor necesidad. Por tanto, el grado de diferenciación es bajo porque sólo se muestra lo que demanda el público, independientemente de la diferenciación.

Concentración de proveedores, la concentración es muy baja ya que como negocio detallista brinda diferentes tipos de servicios y productos, y de esta forma es casi imposible que un solo proveedor los suministre a todos.

La capacidad o coste de cambiar de proveedor dependerá básicamente de la marca, aunque todas estas relaciones son contractuales, conseguir o mantener un nuevo proveedor dependerá de la fortaleza de la marca y de lo que los consumidores quieran de ella.

Rivalidad entre los competidores:

El nivel de competencia es alto, pero esto solo aplica para sus competidores directos (Fallabella, Oechsle y H&M) porque son capaces de estabilizar la competencia y principalmente porque se enfocan principalmente en el mismo segmento de mercado.

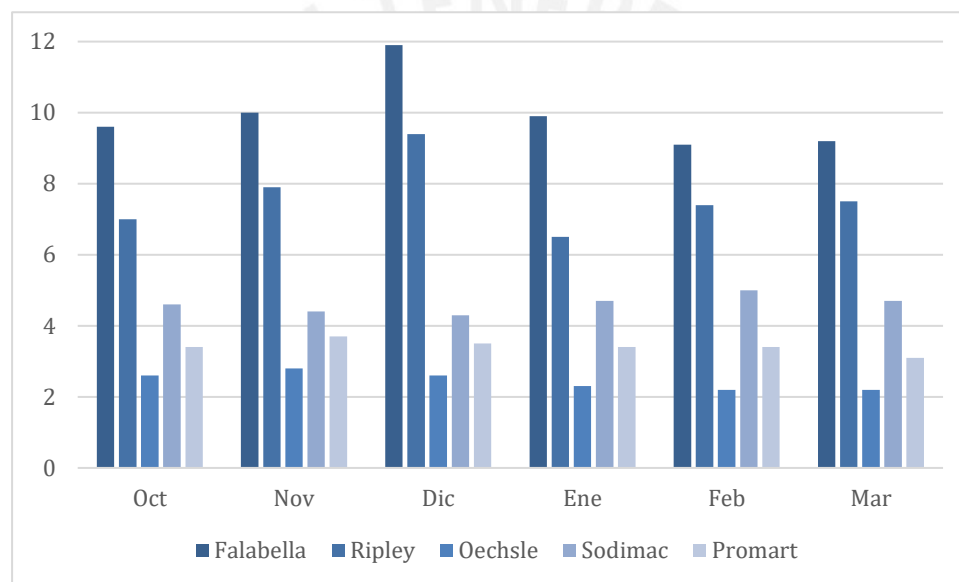
Para competidores externos, requisitos de capital, cobertura geográfica, etc. por lo que es difícil que otros entren y decidan adquirir el territorio. Pero con una buena estrategia todo es posible, y las alianzas que ofrecemos evitan que competidores externos creen nuevos canales de distribución y sean inmunes a oleadas de ofertas que puedan lanzar otros que los excluyan del mercado.

Si realizamos una comparación entre el *dropshipping* con el marketing tradicional se puede notar que en el modelo de negocio se puede asegurar el cierre de ventas. Por otro lado, si realizamos una comparación con el comercio electrónico la con marca vemos que el *dropshipping* presenta una mayor facilidad de creación y eliminación, y esto nos facilita en caso de fallo del negocio, sustituirlos con otros proveedores diferentes.

Ahora bien, tenemos que la desventaja principal con la que nos vamos a encontrar es el incremento de variedad de vendedores en el mercado electrónico, ya que actualmente encontramos un gran número de competidores dentro de nuestro mismo sector, al igual que un gran número de potenciales competidores que pueden entrar en el futuro. A continuación, mostramos una gráfica del tráfico en la web de los principales retailers en el mercado local. Ver Figura 5.

Figura 5

Tráfico en los Principales Retailers



Nota: Adaptado de "Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú," por CAPECE 2020-2021, 2021, (<https://capece.org.pe/gracias-descarga-observatorio-ecommerce/>).

Asimismo, según el análisis que realizamos previamente con el modelo de las 5 fuerzas del modelo de Porter (2008) “el poder de negociación de los proveedores”. Esto se define como “la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria” (Navas, 2015)

El impacto que puede generar una mala gestión o negociación con los proveedores, en este modelo de negocio de *dropshipping*, es el menor margen debido a que el margen del modelo tiene relación directa con el margen que estos proveedores puedan ofrecer.

Por otro lado, podemos mencionar que, la penetración del comercio electrónico ha venido en aumento y superando las proyecciones que se tenían. Por ejemplo, el crecimiento esperado del comercio electrónico al 2020 (antes del covid-19) era del 30% sin embargo el crecimiento del comercio electrónico al cierre del 2021 fue del 55%. Esta cifra representa un total de USD 6,000.00 millones, un 300% en cuanto al crecimiento de envíos en el comercio electrónico y un 400% en incremento del número de nuevas empresas que han ingresado al comercio electrónico (CAPECE, 2020). A continuación, mostramos un cuadro acerca de las cifras del comercio electrónico del 2019-2021. Ver Tabla 4.

Tabla 4

Cifras del Comercio Electrónico

	2019	2020	2021
Penetración del ecommerce en el consumo a través de tarjeta.	12.5%	35%	45%
Crecimiento del ecommerce (YTY)	30%	50%	55%
Compradores online	6 millones	11.8 millones	13.9 millones
Ticket promedio	S/. 171	S/. 231	S/. 250
Penetración retail	2.8%	8%	7%
Comercios que venden online	65,800	263,200	300,000
Penetración de internet	58%	67%	76%

Nota: Adaptado de "Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú," por CAPECE 2020-2021, 2021, (<https://capece.org.pe/gracias-descarga-observatorio-ecommerce/>).

De las cifras mostradas en el cuadro anterior, se tiene un crecimiento constante de negocios con venta online en el sector lo que traería como consecuencia una mayor variedad de productos sustitutos. Además, podemos notar que los clientes (compradores online) han superado los 13 millones en el año 2021, lo que traería consigo a que estos busquen mayor oferta en las ventas online.

1.3. Análisis Externo (PESTEL): Oportunidades y Amenazas

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica para delimitar el contexto de factores externos tanto políticos como los económicos, los sociales, los tecnológicos, los ambientales y los jurídicos que pueden influir en una organización, la identificación de futuros riesgos permitirá tener mayor éxito en las estrategias u objetivos. Para el siguiente análisis se realizará con puntajes ponderados, por cada aspecto en analizar extraído de las entrevistas realizadas a quienes conforman la gerencia de supply chain en Ripley S.A. Ver Tabla 5.

Tabla 5

Lista de Entrevistados de una Empresa retail

Entrevistas Empresa retail		
Entrevistados	Cargo	Experiencia en el sector retail
Sr. Alberto Barreto	Gerente de Supply Chain	18 años
Sr Omar Quintana	Subgerente de Supply Chain	23 años
Sr. José Benavides	Subgerente de Supply Chain - adjunto	15 años

1.3.1. Análisis político

El objetivo del análisis político es poder analizar la influencia política en el desarrollo de la estrategia. Actualmente el país pasa por una situación política caótica, variante y voluble en la estabilidad de gobernantes, lo cual induce a la inestabilidad y vacancia.

Al inicio del 2022 comenzó la reactivación económica impulsada por el estado a las empresas que sufrieron la crisis en la pandemia. (NACIONES UNIDAS, MARZO 2023).

Actualmente el país pasa por momento de inestabilidad a consecuencia de problemas políticos relacionados con la corrupción desde el gobierno del ex presidente Pedro Castillo y su entorno, adicional a ello, la alta rotación que se viene dando en el gabinete ministerial con su vacancia, han marcado puntos que de alguna manera no son confiables, con alzas de precios en los productos de alta necesidad, lo cual genera una desaceleración en los negocios y evitan que el crecimiento en la inversión y la inauguración de nuevas tiendas se den a corto plazo. Sin embargo, los proyectos de ampliación de en sus centros de distribución seguirán en camino.

1.3.2. Análisis económico

La economía actual del país no presenta la mejor expectativa, se presenta una desaceleración, sin embargo el BCRP entidad que tiene como misión mantener la estabilidad de la moneda peruana, se encuentra usando los instrumentos adecuados para que este objetivo permanezca y que el crecimiento económico continúe aunque no al mismo ritmo. (PORTAFOLIO, ENERO 2023).

Su riesgo económico de la empresa retail, es bajo debido a que actualmente presenta distintos proveedores en todo el mundo, lo cual lo hace competitivo y no dependiente de ellos, de la misma manera se relaciona con sus clientes ya que no dependen de un solo estrato social, al contrario, atiende a todos juntos. Sin embargo, la conducta de los consumidores puede afectar la economía de manera positiva o negativa, ya sea en crecimiento, inflación, incremento en tasas de interés, incremento o desempleo, son palancas que mueven el negocio, para ellos también se llevan ciertos impulsores como son los cybers en fechas estratégicas siendo estas en marzo, julio y diciembre.

Este año a nivel país se espera un crecimiento del 2.5%, de manera acelerada y constante, a pesar de los problemas de caída fiscal en el 2023, se mantiene de manera optimista un incremento del 2.1% del PBI con estrategias implantadas para impulsar la economía y hacer

frente a las emergencias climáticas que han sido un punto determinante en la reducción del consumo.

En el transcurso del año, el sector tuvo una contracción de -13% entre años, debido a la reducción de la demanda local, provocada por los paros regionales en -9% a comparación del primer trimestre del 2022, lo que hace superable un año 2023. Así mismo, se ha registrado el ingreso por \$ 107,409 millones, teniendo como participación cerca del 28% el comercio electrónico. Por otra parte, la ganancia bruta ha caído un 9.7%, teniendo un margen bruto del 22,9% debido a la activación comercial promocional. El margen EDBITA alcanza un -0,6%.

El resultado no operacional ha presentado una pérdida de \$4,841 presentado en el primer trimestre del 2022 lo que nos da el resultado debido a los menores ingresos por diferencias de TC en el país, en resumen el sector ha presentado perdidas de \$ 21,500 millones.

El riesgo económico originado por el tipo de cambio también es un factor súper importante, ya que la mayor parte de productos son comprados desde el exterior y son pagados en monedas extranjeras, sin embargo, la empresa cuenta con la previsión mediante contratos de alquileres a largo plazo.

1.3.3. Análisis social

Hoy en día con la cercanía de las redes sociales, el desarrollo de nuevos sistemas y aplicaciones, los cuales tienen informados a casi todo el país en vivo y directo, la amenaza de provocar un paro de transportistas, protestas sociales, a causa de los incrementos en el combustible y el costo de alimentos, desatando el crecimiento de la inseguridad y el aumento de conflictos sociales debido a una separación de la sociedad. (FORBES PERÚ, ABRIL 2022).

La empresa retail se encuentra expuesta a riesgos inherentes como el de liquidez y capital, los cuales se pueden presentar en distintos sectores de la compañía, uno de ellos es el perteneciente a emergencias sanitarias, el cual los últimos años fueron los causales del

impacto negativo en los negocios y resultados finales durante ese periodo. Sin embargo, la empresa opto por mantener los protocolos establecidos como medidas sanitarias teniendo como objetivos reducir la propagación de virus tanto en sus colaboradores y el público presente. El retorno a la normalidad de operaciones y de atención pública se realizó con las medidas necesarias y con el cuidado riguroso para obtener nuevamente las licencias de las autoridades pertinentes, a través del Decreto Supremo N.º 130-2022-PCM publicado el 27 de octubre en el diario peruano. Actualmente todas las tiendas a nivel nacional se encuentran recibiendo al público.

La presencia de la empresa retail en todos los sectores a, b,c,d y otros, ha permitido incorporar a emprendedores por medio de programas como los *seller fest*, los cuales en estos espacios se les brinda la oportunidad de trabajar con empresas liderado por mujeres a nivel nacional, donde su objetivo es crear oportunidades para ser parte del *market place*, teniendo hasta la actualidad más de 1000 emprendedores en la plataforma, teniendo un plan de crecimiento del 1% anual.

La integración y participación en grupos como de orgullo o LGTBI han sido parte del gran cambio cultural y social dentro de la compañía, incluyendo colaboradores de géneros los cuales hacen la diversidad y diferencia entre otros retail del sector. Así mismo el brindarles los servicios de manera igualitaria a sus parejas sin discriminación, tiene un impacto positivo para la percepción de clientes y colaboradores.

1.3.4. Análisis tecnológico

Este análisis representa una oportunidad por la cual el país ha experimentado en los últimos años, siendo una tendencia al crecimiento y la expansión de dispositivos electrónicos donde el uso de las tecnologías de la información, el uso de las redes sociales y el desarrollo de los nuevos sistemas para la manufactura y compras digitales. Se prevé el uso y desarrollo

del *big data* en un 11.5% para estos últimos 2 años al igual que la inteligencia artificial (IA).
(EL PERUANO PERÚ, MARZO 2023)

Dentro de la transformación digital desarrollada e implementada en la empresa retail, podemos contar con pagos 100% digitales que desde el 2020, permite a los clientes asistir a las tiendas y ser ellos mismos los que gestionen sus pagos, de forma rápida y segura desde su móvil o computadoras, generando más de 8 millones de transacciones al mes aproximadamente, 50,000 pedidos realizados mensuales, el 8% de las transacciones pasaron por retail pago. Aplicación de aplicación *corner*, que consiste en tener registrado y efectuar reposiciones automáticas.

La aplicación de la realidad virtual, desde el 2021 los clientes ya pueden hacer uso de esta aplicación en sus celulares, de cómo se verán sus muebles en sus hogares, al igual que en cualquier ambiente que deseen decorar, el 30% de cliente que lo usaron, compraron sus muebles.

El rubro retail está de alguna manera expuesto a tipos de *ciber* ataques, los cuales en su mayoría de van dando a modo de una petición de recompensa para liberar sus sistemas, de lo contrario tienden a verse afectados sus páginas web, equipos, sistemas de pagos o interrupción en sus operaciones. A modo de prevención, se han presentado las siguientes estrategias de *ciber* seguridad basada en estándares internacionales.

1.3.5. Análisis ecológico

En este aspecto la empresa retail cuenta con gestión de residuos que en su mayoría son plásticos y cartones, que se desechan por el tipo de operación y también por la industria textil, esta parte es relevante para la empresa ya que es la genera gran volumen a nivel mundial, por tal motivo, como política responsable de gestión de residuos a través de proveedores estratégicos se realizan los recojo y también a través de algunas empresas se van gestionando donaciones de productos que pueden reutilizarse. Se realiza la reducción de

papel mediante la emisión cero de boletas, recibidas de pagos en cajas, las cuales son enviadas de manera virtual.

Reducción de bolsas de plásticos, por bolsas biodegradables 4, 322,522 aproximadamente, reduciendo en un 100% el consumo de bolsas plásticas de un solo uso.

La compra sostenible en la empresa retail, es parte de una de las formas de negocio, para contribuir de manera positiva a nuestro planeta a través de mantener las prácticas responsables con proveedores certificados, con materias primas y que realicen una correcta gestión de residuos. En el año 2021, las compras realizadas con proveedores extranjeros como Hong Kong al menos contaban con una parte del producto que era sostenible, la meta es poder captar la mayor parte de insumos con esta cultura.

1.3.6. Análisis legal

Este año se ha presentado con nuevas tendencias, las cuales tendrán un impacto en los inversionistas, consumidores, los cuales irán acompañados de herramientas legales. Los cambios en las normas han sido aprobados recién como las agendas de fiscalización.

De acuerdo con el nuevo Artículo 21-A de la Ley de Sociedades Anónimas. La entrada en vigencia de la Ley 31194 obliga a regular las personas jurídicas que deseen realizar reuniones virtuales o remotas.

La Nueva Plataforma conforme a SUNAT. Es necesario revisar los procedimientos internos, así como los contratos y órdenes de compra, para verificar si hay recibos que puedan alegar discrepancias y contener salvaguardas. Prevenir, detectar y responder a Situaciones Ambientales Imprevistas En un entorno donde el monto de las multas impuestas por el OEFA aumenta dramáticamente cada año, es conveniente prepararse para que cualquier fiscalización pueda aplicarse no solo en cuanto al número de posibles sanciones pecuniarias, sino también en cualquier medida administrativa, como cierres de instalaciones,

suspensiones u otras medidas correctivas, se pueden tomar medidas correctivas (ERNST & YOUNG, ENERO 2022)

1.3.7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Se mostrarán a continuación, los resultados de cada una de las variables a nivel político, económico, social, tecnológico y legal. Los resultados que serán considerados serán aquellos que pasarán la media total de cada punto evaluado por los expertos. Cada una de ellas representará las que son aptas para poder considerarlas en una matriz EFE. Ver Tabla 6.

Tabla 6

Análisis Político

<i>Políticos (P)</i>	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Respeto a la industria privada, así como el derecho a la inversión.	30%	3	0.9
Vacancia constante a presidentes.	20%	2	0.4
El Gobierno apoya a la reactivación de la economía post-covid.	30%	3	0.9
Crisis en transporte por alza en el precio del combustible.	20%	4	0.8
Total	100%		3

En la siguiente Tabla 7 nos muestra que las variables que serán consideradas con las que pasan la media superando la media de 0.75, bajo el peso asignado y calificado con el puntaje del 1 al 4.

Tabla 7

Análisis Económico

<i>Económicos (E)</i>	Peso	Valor	Puntaje ponderado
El país es el más sólido de la región en recuperación post covid.	40%	3	1.2
Variación en el tipo de cambio.	25%	2	0.5
Constante crecimiento económico.	35%	3	1.05
Total	100%		2.75

En la siguiente Tabla 8 se consideran las medias que superan el 0.91 como en el caso de ser aun un país solido en la región y mantener el crecimiento económico a un ritmo menor que años anteriores.

Tabla 8

Análisis Social

<i>Social (S)</i>	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Protesta y paralización en las carreteras del Perú.	20%	4	0.8
Crisis política y protesta social.	25%	2	0.5
Polarización en los medios de información, población con temor.	10%	3	0.3
Alto índice de vacunados, lugares públicos re-aperturan locales.	15%	2	0.3
Incremento de precios en los alimentos, combustibles, importaciones, etc.	30%	4	1.2
Total	100%		3.1

En la evaluación de la variable social con mayor puntaje de 0.62 serán tomadas para la matriz EFE, en este caso las variables sociales que son una amenaza tomada serán: las protestas dentro del país y el aumento de los precios en los alimentos. Ver Tabla 9.

Tabla 9

Análisis Tecnológico

<i>Tecnológico (T)</i>	Peso	Valor	Puntaje ponderado
La empresa cuenta con herramientas: ERP, TMS, WMS.	40%	3	1.2
Uso de redes sociales	30%	4	1.2
Desarrollo de transacciones por internet.	40%	4	1.6
Total	110%		4

A nivel tecnológico el desarrollo de transacciones por internet es la que será tomada en la matriz, ya que esta pasa el promedio del 1.33 del promedio. Ver Tabla 10.

Tabla 10*Análisis Ecológico*

<i>Ecológicos (E)</i>	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Respeto a la ley ambiental ISO 14001	30%	3	0.9
Entidades fiscalizan la correcta gestión del cuidado del medio ambiente.	30%	4	1.2
Optar por sustitutos menos contaminantes en sus procesos.	40%	4	1.6
Total	100%		3.7

En la variable ecológicos, los que superan el puntaje promedio de 1.23 es el cuidado del medio ambiente y optan por sustitutos menos contaminantes. Ver Tabla 11.

Tabla 11*Análisis Legal*

<i>Legal (L)</i>	Peso	Valor	Puntaje ponderado
La empresa terceriza lo legal con un estudio de abogados para ver contratos, etc.	30%	3	0.9
Los contratos con proveedores cuentan con penalidades.	70%	2	1.4
Total	100%		2.3

El siguiente análisis en la variable legal se tomará en cuenta las penalidades de proveedores pasando la media de 1.15.

A continuación, se presentará la matriz EFE, donde se ha realizado un listado de oportunidades y amenazas donde se han puesto un peso y valor a cada uno de ellos, para calificar como el puntaje ponderado óptimo, debemos considerar el valor sobre la media de 3.10 pero ello no significa que tengamos las mejores oportunidades, sino que son consideradas como ventaja ante el término del servicio. Ver Tabla 12.

Tabla 12*Matriz EFE (Matriz de Factores Externos)*

Matriz EFE (Matriz de Factores Externos)			
Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
<i>Oportunidades</i>			
Respeto a la industria privada, así como el derecho a la inversión.	3%	2	0.06
Gobierno apoya a la reactivación de la economía post-covid.	10%	4	0.40
El país es el más sólido de la región en recuperación post covid.	5%	3	0.15
Constante crecimiento económico.	15%	4	0.60
Desarrollo de transacciones por internet.	10%	4	0.40
Entidades fiscalizan la correcta gestión del cuidado del medio ambiente.	10%	2	0.20
Optar por sustitutos menos contaminantes en sus procesos.	12%	4	0.48
<i>Amenazas</i>			
Crisis en transporte por alza en el precio del combustible.	10%	4	0.40
Protesta y paralización en las carreteras del Perú.	10%	4	0.40
Incremento de precios en los alimentos, combustibles, importaciones, etc.	10%	4	0.40
Los contratos con proveedores cuentan con penalidades.	5%	3	0.15
Total	100%		3.64

1.4. Análisis Interno (AMOFHIT): Fortalezas y Debilidades

La matriz AMOFHIT, es una herramienta que nos muestra el análisis interno de la organización, cuyo principal objetivo es identificar y analizar sus fortalezas y debilidades de las áreas funcionales en la empresa, entre ellas son: Administración, Marketing y ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información, Tecnologías. Ver Figura 6.

Figura 6

Análisis AMOFHIT

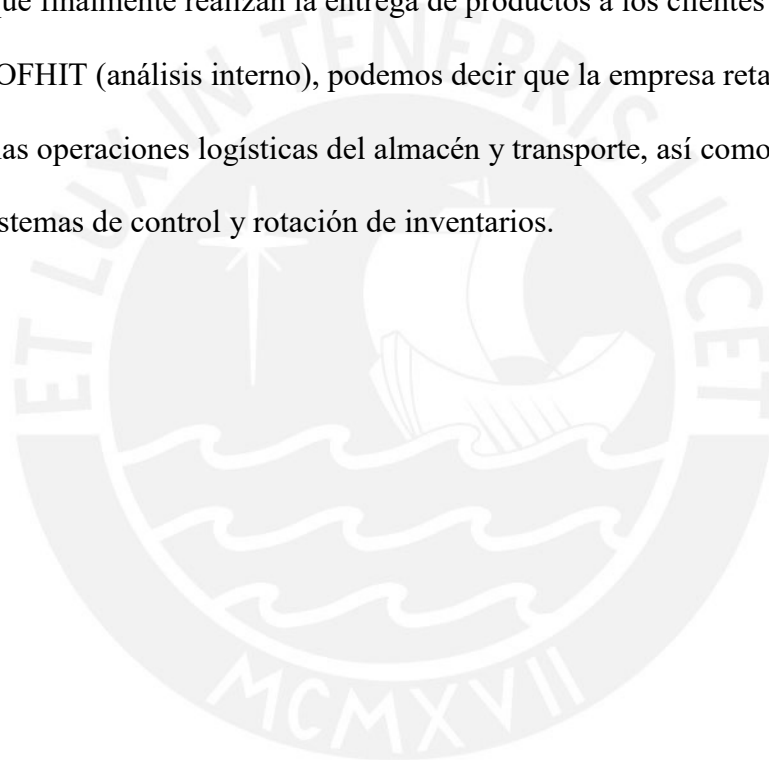


1.5. Conclusiones

Se puede concluir, que la empresa retail forma parte de un consorcio de empresas que incluyen sectores como el retail, financiero y de comercio electrónico; asimismo la empresa retail tiene más de 30 tiendas físicas a nivel nacional que le permite tener un mayor alcance a sus clientes.

Se debe realizar una correcta gestión de proveedores, ya que en el modelo de venta del Dropshipping se interactúa directamente con los fabricantes y/o proveedores de productos y estos son los que finalmente realizan la entrega de productos a los clientes finales.

Del AMOFHIT (análisis interno), podemos decir que la empresa retail debe mejorar la eficiencia de las operaciones logísticas del almacén y transporte, así como tener una mejor gestión en los sistemas de control y rotación de inventarios.



Capítulo II: Problema Relevante de la Gestión de la Cadena de Suministro

2.1 Problema Identificado

Debido a la situación ocasionada por la Covid-19 el desarrollo del comercio electrónico en el Perú, como en otros países de la región, ha tenido un crecimiento exponencial. Según el informe de CAPECE, el comercio electrónico ha crecido en 55% al 2021 y la penetración de este sobre el retail ha sido del 7%. Otro dato importante, es que los compradores online crecieron de 6 millones en enero 2019 a 13.9 millones al cierre del 2021. Debido a este crecimiento del comercio electrónico sobre todo y de los “compradores online”, ha conllevado a que los clientes no solo busquen la satisfacción con la compra realizada, sino que queden encantados con la experiencia de compra online.

Podemos decir entonces, que el comercio electrónico es un canal de distribución importante para la satisfacción del cliente, y modelo de negocio que permite a la empresa seguir brindando soluciones en la logística de distribución de sus pedidos y de la misma forma seguir posicionando la marca, así como poder fidelizar a los clientes. Es por eso que se pretende analizar el modelo logístico del comercio electrónico de manera detallada, así como sus procesos logísticos de distribución enfatizándonos además en el sector retail para demostrar la importancia de los correctos procesos que se deben cumplir y llevar a cabo los mismos para garantizar un excelente servicio y una logística eficiente.

En la revisión de pedidos *dropshipping* generados en el transcurso del año 2021, se tiene que el 12% de pedidos no fueron entregados y que representan un valorizado total de S/. 1, 497,975.00 soles anuales aproximadamente. Al realizar un análisis de estos pedidos no entregados, con la herramienta del *Problem Solving*, se identificó que el 83% de los pedidos no entregados tienen cuatro principales motivos que son: “fuera de hora”, "proveedor no interno pedidos”, “consignación de datos incorrectos” y “anulación de compra”, estos cuatro principales motivos tienen como consecuencia el “Incumplimiento de entrega de pedidos en

el canal verde” y que está afectando directamente el nivel de servicio que la empresa retail se ha colocado como meta, que es tener un mínimo de 98%.

Teniendo en cuenta el constante crecimiento del canal comercio electrónico y del modelo *dropshipping* en el país, la empresa retail se ha propuesto incrementar el porcentaje de entregas realizadas y por ende mejorar el nivel de servicio, para esto requiere mejorar sus operaciones logísticas de distribución, automatizar procesos internos y mejorar la gestión de proveedores.

Por lo tanto, el problema que se ha identificado es el “*Incumplimiento de Entregas de Pedidos Dropshipping*” en una empresa retail, en el periodo 2021/2022; además se identificaron cuatro motivos que son: “fuera de hora”, "proveedor no interno pedidos”, “consignación de datos incorrectos” y “anulación de compra”, teniendo como consecuencia una disminución en el nivel de servicio.

2.2 Sustancia del Problema

Luego de la evaluación que se realizó a las operaciones logísticas del comercio electrónico de la empresa, se logró identificar que el 45% de las funciones y actividades se enfocan en mejorar sus procesos logísticos de distribución del comercio electrónico y que el 55% se enfoca en la gestión de proveedores del *dropshipping* así como sus proveedores de transporte. A esto se suma, el gran número de empresas que ingresan al mundo del comercio electrónico y que brindan un servicio diferenciado y hasta personalizado en la entrega de productos.

2.3 Ubicación del Problema

Las principales funciones y actividades del canal comercio electrónico se encuentran en la Gerencia de Logística, y que trabaja en sincronía con la Gerencia de Distribución. Otra de las gerencias que participa de manera activa es la Gerencia de Planificación y Control de Abastecimiento quienes se encargan directamente de la gestión de proveedores *Dropshipping*

y Marketplace. Las gerencias mencionadas están compuestas por equipos por jefes y Supervisores que lideran las operaciones y sus procesos desde la captación de proveedores hasta la distribución y entrega final de los productos a los clientes.

2.4 Propiedad del Problema

Este problema tiene un impacto no solo económico sino de experiencia de compra de los clientes lo cual imposibilita a la empresa a alcanzar su principal objetivo, que es la de satisfacer al cliente de manera integral. En el desarrollo de la investigación y reuniones realizadas a personal de la empresa retail, el volumen de pedidos se ha venido incrementando en el tiempo debido a la pandemia, pasando de gestionar 2,500 pedidos a más de 4,000 pedidos mensuales. Para poder gestionar dicho aumento de pedidos, la empresa retail se ha topado con la necesidad de incrementar su planilla de trabajadores en un 15% respecto a la dotación pre pandemia. Por otro lado, se están evaluando diferentes apps para la gestión de proveedores de *dropshipping* en el servicio de pick up de pedidos, así como una plataforma robusta de última milla para la trazabilidad de pedidos.

2.5 Magnitud del Problema

Al no reducir la cantidad de incumplimiento de entregas de los pedidos, la empresa retail no podrá mejorar el porcentaje de nivel de servicio y no llegará a la meta establecida. Lo que seguiría trayendo como consecuencia la generación de notas de crédito que perjudican el margen de ganancia.

2.6 Perspectiva Temporal del Problema

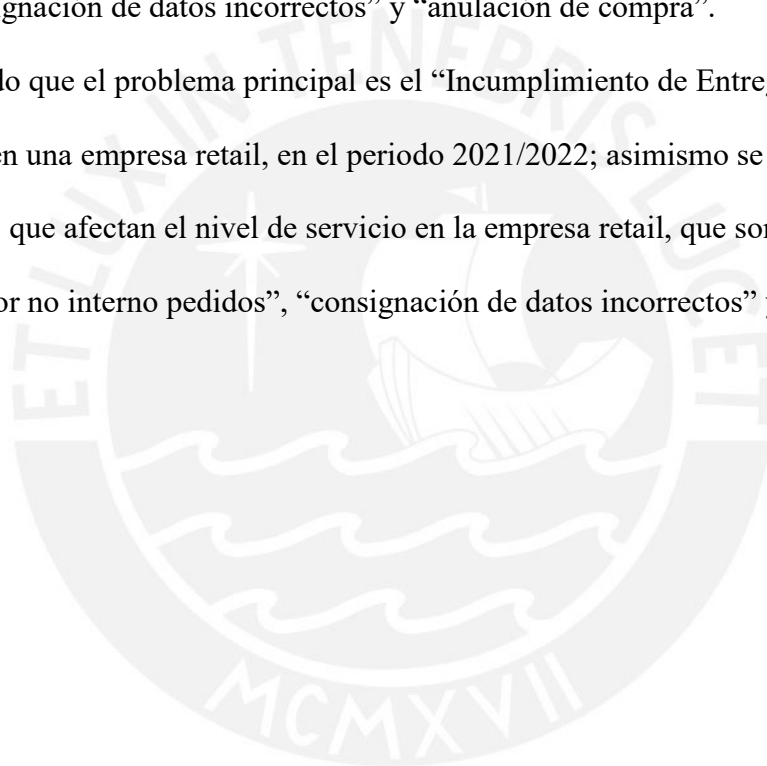
En los poco más de 02 años de pandemia, la empresa retail ha pasado de gestionar 2,500.00 pedidos mensuales a más de 4,000.00 pedidos mensuales. No obstante, según CAPECE, en 2020, se tenían 11.8 millones de compradores online en todo el territorio nacional. Y durante el año 2021, la empresa retail logró atender en promedio 1.05 millones de personas (Kick Off Ripley 2022). Estas cifras demuestran que el porcentaje de atención de

personas por parte de la empresa retail es aún muy bajo y que existe un universo importante por atender.

2.7 Conclusiones

Se logró identificar que en el periodo del año 2021, se generó un total de 12% de pedidos que no fueron entregados y que representan un valorizado total de S/. 1, 497,975.00 soles anuales aproximadamente. Asimismo, se identificó que el 83% de los pedidos que no fueron entregados, tienen como motivos principales a “fuera de hora”, "proveedor no interno pedidos”, “consignación de datos incorrectos” y “anulación de compra”.

Se ha identificado que el problema principal es el “Incumplimiento de Entregas de Pedidos Dropshipping” en una empresa retail, en el periodo 2021/2022; asimismo se logró identificar cuatro variables, que afectan el nivel de servicio en la empresa retail, que son: “fuera de hora”, "proveedor no interno pedidos”, “consignación de datos incorrectos” y “anulación de compra”.



Capítulo III: Análisis Cualitativo / Cuantitativo

3.1 Análisis Cualitativo

3.1.1 Ventajas Competitivas

La empresa retail presenta las siguientes ventajas competitivas frente a sus competidores, estas son:

Orientación al cliente: la empresa retail tiene como prioridad la atención a los clientes, siempre brindándole el mejor servicio con su atención oportuna con entregas en horas el mismo día, a 24 horas para Lima y en provincias a 72 horas, entregando los productos con la mejor calidad. También se define como el resultado del cumplimiento de los siguientes pilares de la organización, en ello está la calidad, eficiencia y también la efectividad del negocio (Gibson, 2001).

Variedad de productos: Con el objetivo de brindar la satisfacción en los clientes, busca siempre la tendencia en nuevos productos por departamentos: Línea blanca, línea marrón, muebles, textiles, zapatos, tecnología, dormitorio y para cada estación, de esta manera trabaja con productos importados de exclusivas marcas y con productores nacionales representados por productores y figuras locales nacionales. Así mismo, también en este último año se ha enfocado en poner en pantalla a productores menores e incluir los departamentos nuevos como el de mascotas, supermercado, bebidas, parrillas y vivero. Algunos autores proponen que la actualización de las políticas de inventario debe estar en función a la demanda, debido a que se pueden generar dificultades para gestionar el total de ítems.

Ubicación cercana a los clientes: la empresa retail, tiene como objetivo, llegar hasta el último cliente que desee sus productos ofrecidos, es por ello que se ha desarrollado la modalidad de entrega llamada “Retiro en punto cercano” en provincias donde no cuentan con tiendas, para ello trabaja con empresas terceras. Retiro en automóvil, este sistema fue adaptado por la situación sanitaria para evitar mayor contacto con los

clientes, retiro en asociación en las tiendas “Tambo”, ubicados en la mayoría de distritos en Lima Metropolitana.

3.1.2 Descripción de la Cadena de Valor

En este punto se expondrá la evaluación de la cadena de valor de la empresa retail, ahí se detallarán las principales actividades, quienes son las que se encuentran relacionadas directamente a la producción u operaciones del negocio y los clientes. Los procesos relacionados son los siguientes: INBOUND (Logística de entrada), Operaciones, OUTBOUND (Logística de salida), Marketing y ventas, CUSTOMER SERVICE (Servicio al cliente). Mientras tanto los procesos de apoyo, son las que dan soporte para poder cumplir con los objetivos, son las siguientes: Infraestructura, desarrollo y tecnología, gestión de personas y compras. Los autores, confirman que la estrategia tiene que estar reflejada en los ajustes de la situación necesaria para la empresa, quiere decir que estas estrategias nos pueden llevar a conseguir ventajas competitivas que la competencia no lo realizará. De la misma manera los orienta a por el camino de lo que debemos hacer y no, esto nos menciona el autor (Thompson, 2018). Ver Figura 7.

Figura 7

Cadena de Valor de la empresa retail

A. Apoyo	Infraestructura	Tradición por las Tiendas por departamento 24 años de presencia en el Perú. Cuentan con 38 tiendas a nivel nacional con presencia de punto de recojo en todos los departamentos a nivel nacional.				
	Desarrollo y tecnología	Desarrollo de Software SAP, WMS permiten una mejor gestión de almacenes // Desarrollo en el uso de drones y última tecnología en distribución				
	Gestión de personas	Programas de capacitaciones intensivos para el desarrollo de liderazgo en las operaciones.				
	Compras	Adquisición de mercadería nacional e importada. Procesos de evaluación frecuente del desempeño de proveedores.				
A. Primarios	Abastecimiento	Manejo de mercadería recepción de proveedores, Ingreso de transferencias de tiendas	Almacenamiento y stock para abastecimiento a tiendas y Hubs	Lead time reducidos entre 24 y 48 horas en entregas. Selección de OPLS con costos bajos	Precios de productos competitivos, que generan volúmenes de ventas en campañas, cybers, días festivos.	Respuesta inmediata ante quejas o problemas presentados. Servicio técnico Evaluación de satisfacción de clientes
		<i>Logística de entrada</i>	<i>Operaciones</i>	<i>Logística de salida</i>	<i>Marketing y ventas</i>	<i>Servicio al cliente</i>

Nota. Adaptado de *Dashboard de Operaciones* [Documento Excel], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

Infraestructura: La empresa retail, cuenta con una infraestructura suficiente para mantener activo el funcionamiento de 38 tiendas a nivel nacional durante estos 24 años desde que fue establecida en Perú. Actualmente tiene presencia en los 20 departamentos del Perú y con aliados estratégicos con el sistema de “recojo cercano” en los 24 departamentos del Perú, siempre buscando acercar la tienda al cliente. Ello también se debe a la proyección por su equipo de planificación en sus operaciones.

Desarrollo y tecnología: se caracteriza por buscar la mejora en sus procesos y generar nuevas experiencias en sus clientes, es por ello que busca nuevas oportunidades de mercado y la implementación de ideas innovadoras con la posibilidad de resolver sus necesidades. Indacochea (2016) identifica que existen diferencias entre el significado de táctico y estratégico, donde el primero son las acciones y operación necesaria para poder ejecutar la segunda parte que es la estrategia, siendo esta, los objetivos a largo plazo, las cuales deben ser evaluadas durante el proceso de implementación. Las tácticas por de ser largo plazo son limitadas y enfocadas.

Gestión de personas: La gestión de personas o recursos humanos, está muy enfocada en mantener primero un buen clima laboral, con el fin que esto se vea reflejado en el nivel de servicio por el cumplimiento de las metas operativas; así mismo, siempre se refuerzan los pilares de la organización trabajando en la capacitación y reconocimiento por los logros realizados de manera trimestral e inclusión del personal operario en reuniones de manera que estén informados de cada operación estratégica y con opción de expresar oportunidades de mejora. Para Ramírez, Lay y Sukier (2020), la forma de mantener la línea correcta de las organizaciones y de sus mecanismos para captar las ventajas competitivas en relación con la gestión de los recursos humanos, genera valor que convierte a los recursos en la parte fundamental de la compañía.

Compras: El área de compras se encarga de las adquisiciones de los productos y de seleccionar a los mejores proveedores para el abastecimiento de los CDs y aprovisionamiento a las tiendas. De la misma manera vela por el cumplimiento en sus ingresos de mercadería de origen nacional e internacional. Para Mollá (2006) indica que el consumidor mantiene un comportamiento que se define “como el conjunto de actividades que realizan las personas cuando seleccionan, compran, evalúan y utilizan bienes y servicios, con el objeto de satisfacer sus necesidades, actividades en la que están implicados procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas” (p. 18). Y según Rivera (2009) nos define que dicho comportamiento del consumidor al “proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades” (p. 36).

Logística de entrada: El inbound o logística de entrada, se ve la recepción de los productos de distinto origen, nacional o internacional, así mismo el pase de manera oportuna al área de reproceso en caso se requiera, por no cumplir con las especificaciones del “manual vendor”. Este manual es punto clave para el ingreso de la mercadería, donde cada proveedor tiene conocimiento de cómo debe enviar las unidades al CD a nivel de rotulado, conteo e identificación, el fin es mantener la logística de entrada de manera estandarizada.

Operaciones: En esta parte del proceso, se recibe la mercadería para su correcto almacenamiento y extracción hasta dejarlo en box según relación de pedido por medio de las “OLAS”, este término indica la programación en secuencia numérica de planificación, por medio del cual se va programando según el horario de corte establecido para cada flujo de distribución y canal, podemos indicar los siguientes y más frecuentes: Despacho a domicilio Lima, DD lima, RTE y reposición a tiendas.

Krajewski y Ritzman (2012) nos mencionan a la mejora de procesos como: “El estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso, a fin de mejorarlos”. Siendo el principal objetivo “aprender los números, entender los procesos y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La implacable presión por brindar una mejor calidad a menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones” (p. 109).

Logística de salida: La logística de salida comprende el despacho de la mercadería y todo el tránsito hasta la llegada al cliente, marcando todo este trayecto el punto de inicio y siendo medido por los lead times establecidos en el compromiso con los clientes. De la misma manera, se evalúa la gestión de recursos de transporte y rutas óptimas de entregas. Los autores Bowersox Donald, Closs David, Cooper M. Bixbi, (2012), “los modelos logísticos son métodos heurísticos con técnicas de agrupamiento, que tienen el propósito de generar ahorro en el recorrido de los materiales o bienes”.

Marketing y ventas: En el área de Marketing y ventas tiene como objetivo presentar las nuevas y mejores experiencias de los clientes en tiendas físicas, colocando de manera estratégica los productos de mayor tendencia, impulsando las nuevas tendencias, en temporadas y exposición de estas. El generar la mayor cantidad de ventas es un objetivo principal de esta área que, de manera estratégica resulta como empuje en las promociones y por ende un crecimiento en las ventas. Los autores Gutiérrez y Pineda (2018) nos presentan que “el comercio electrónico, como estrategia de relacionamiento con el público, se encuentra asociado a la construcción de vínculos sólidos entre las empresas con sus clientes, generando intercambios beneficiosos que fomenten la competitividad” (p. 3).

Servicio al cliente: La gestión de atención al cliente, tiene como objetivo garantizar que los clientes reciban sus productos en el lugar y momento indicado. De la misma manera, es responsable de absolver las dudas, observaciones y consultas de los clientes, todo con el propósito de dejar una mejor experiencia de compra y busca fidelizarlos mediante algunos programas incentivos. Así mismo, el autor Aaker (2002) nos menciona que “El valor de la MARCA, puede ser analizado desde dos ángulos: la perspectiva empresarial y la perspectiva del consumidor”; donde hablar de la primera se trata de la eficiencia y que tan efectivos funcionan los programas de ventas, la lealtad hacia la marca, los márgenes de ganancia y ventajas sobre los competidores. Y el segundo ángulo nos indica claramente sobre la perspectiva que tiene el consumidor que, al tener una buena experiencia en compra y marca, automáticamente genera confianza, fidelidad y una nueva intención de compra.

3.1.3 Indicadores en la cadena de valor.

Dentro del área de Supply Chain, contamos con los siguientes indicadores, con los cuales mantenemos el control de la operación y medimos los logros del desarrollo de los procesos. Estos indicadores miden proceso de cada actividad de cada área estos principales indicadores son los siguientes:

Nivel de servicio entregado mensual: Este indicador, es utilizado para poder medir el cumplimiento de entrega de manera mensual por tipo de despacho general, Lima, provincia y zonas lejanas del año 2021, si bien nos muestra en promedio un nivel de servicio del 95%, no está incluido los despachos totales incluyendo Marketplace. Ver Figura 8.

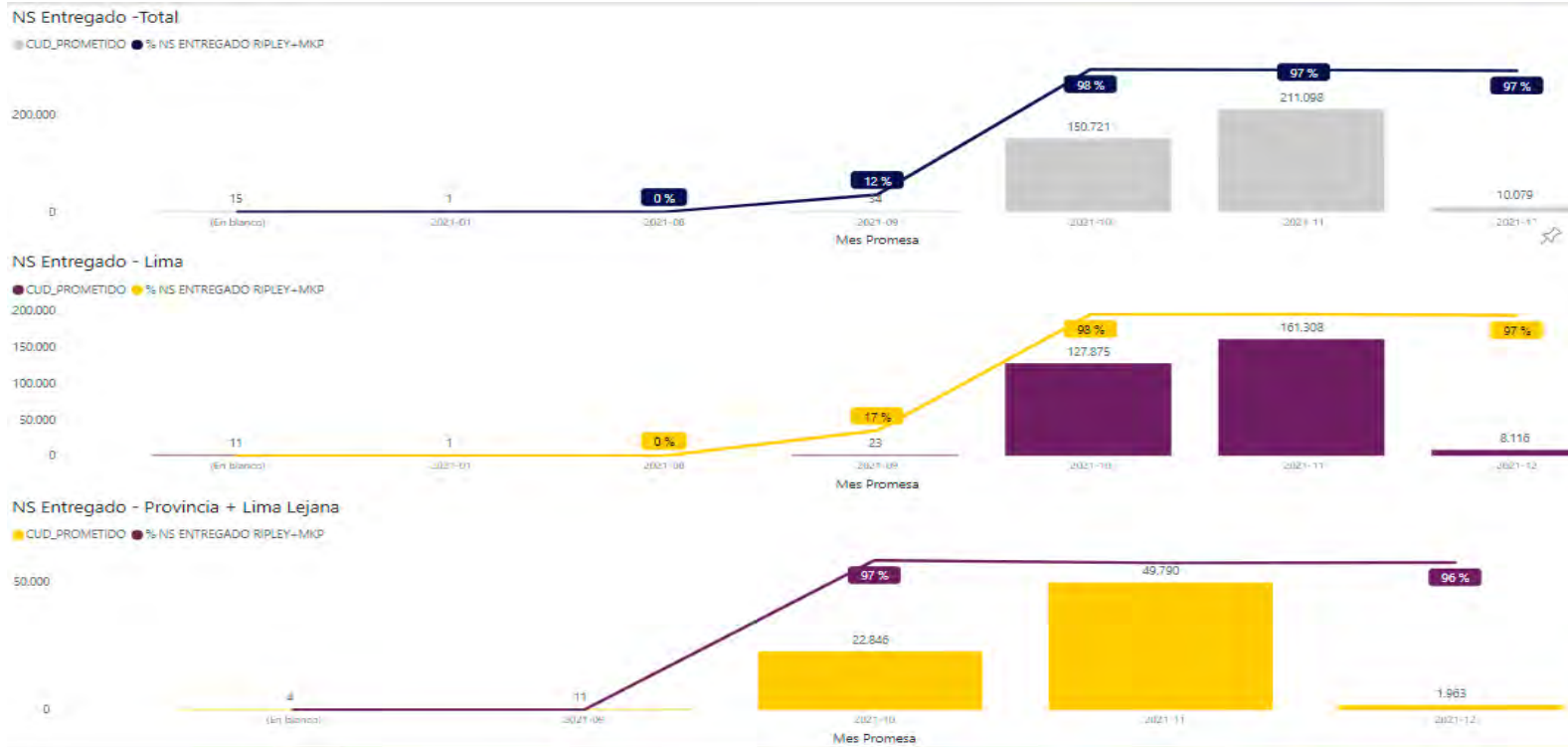
Nivel de servicio entregado retail y MKP: En este indicador nos muestra el cumplimiento de entrega del retail e incluyendo Marketplace desde enero a diciembre del 2021 se encuentra en promedio 96%, sin incluir la operación de los Operadores terceros (OPLs). Ver Figura 9.

Nivel de servicio entregado ácido: En el siguiente indicador se observa el cumplimiento de las entregas de los pedidos desde la compra hasta la entrega al cliente final, incluye todas las operaciones, por lo cual nos muestra un nivel de servicio 93% por debajo de la meta propuesta como empresa retail 98%. Ver Figura 10.



Figura 8

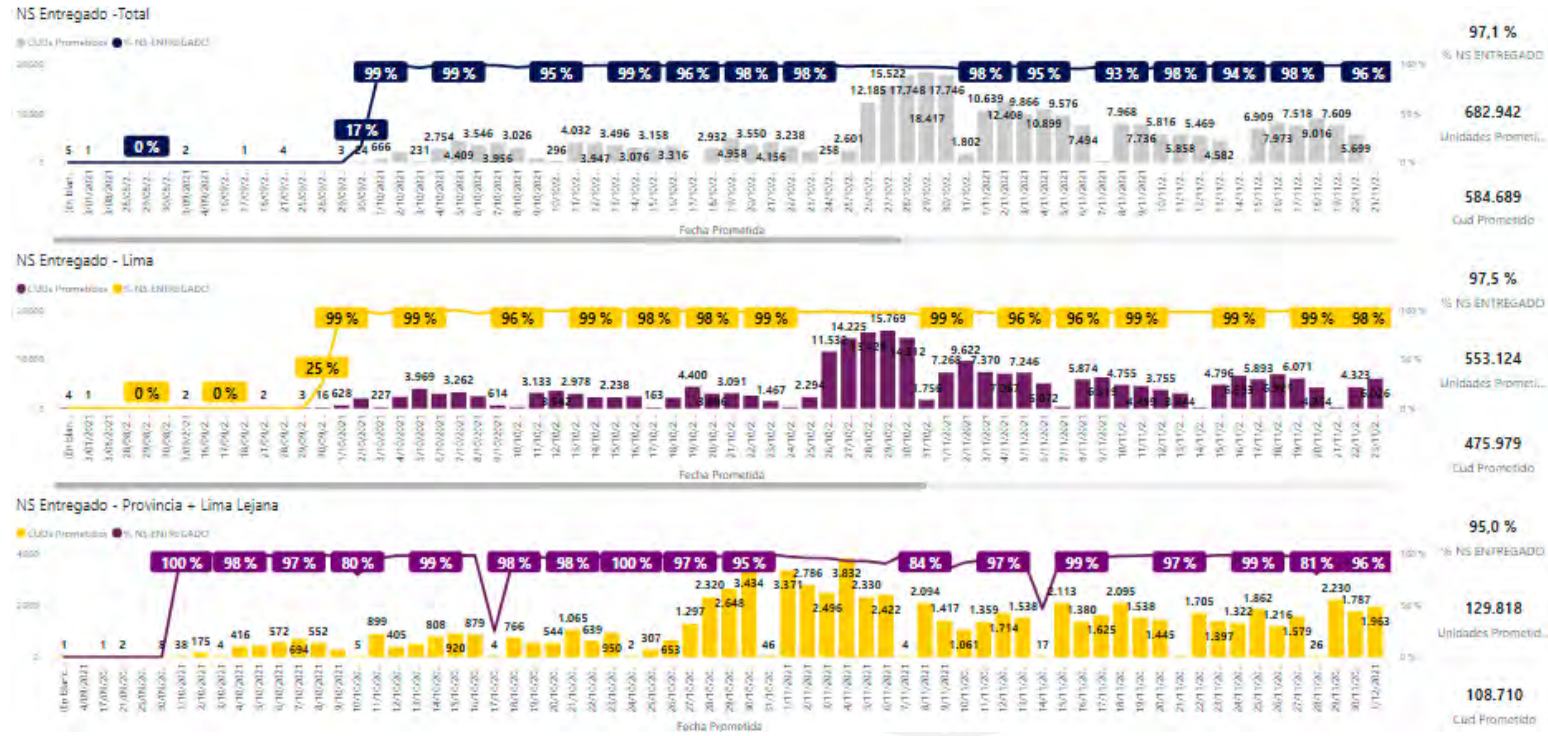
Nivel de Servicio Entregado Mensual



Nota. Adaptado de *Dashboard de Operaciones* [Power BI], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

Figura 9

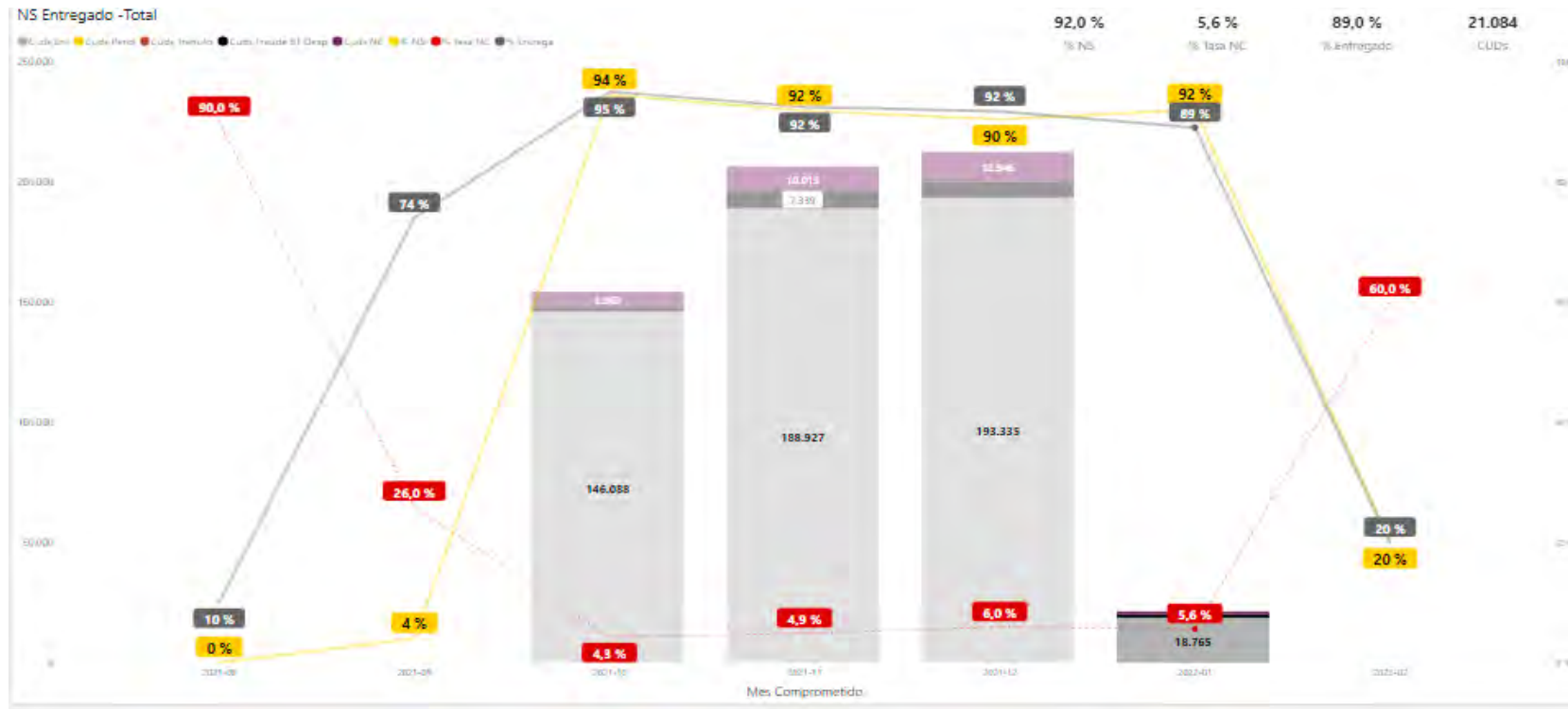
Nivel de Servicio Entregado y MKP



Nota. Adaptado de *Dashboard de Operaciones* [Power BI], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

Figura 10

Nivel de Servicio Entregado Ácido



Nota. Adaptado de *Dashboard de Operaciones* [Power BI], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

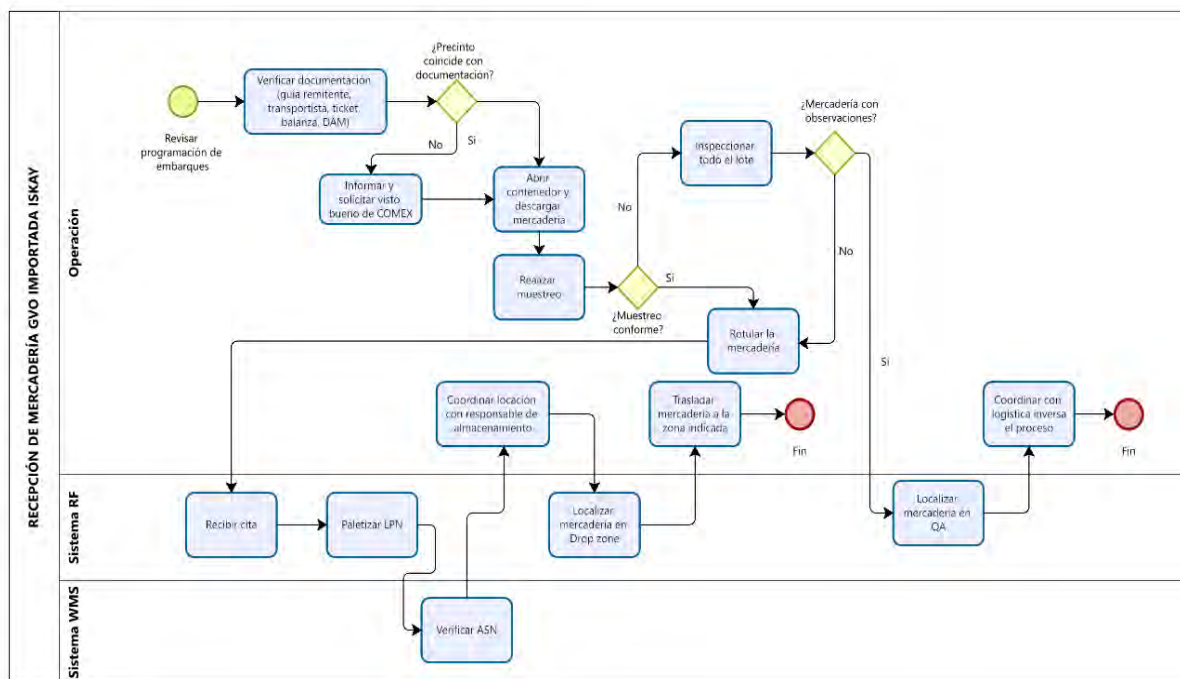
3.1.4 Procesos Actuales

Debido a los cambios de la estrategia pos pandemia la organización no logró actualizar sus flujos de procesos y como consecuencia se generaron situaciones como retrasos o falta de liderazgo en procesos, diferencias en inventarios y/o asignación de responsabilidad ante nuevas actividades.

Recepción de mercadería: Tenemos 2 modalidades nacional e importados. La recepción de mercadería importada se gestiona con el área de COMEX, con quienes se coordina y se va planificando los ingresos durante los próximos meses, semanas y días. Operativamente la recepción es el proceso inicial de un almacén a continuación mostraremos los 2 procesos de recepción. Ver Figura 11 y 12.

Figura 11

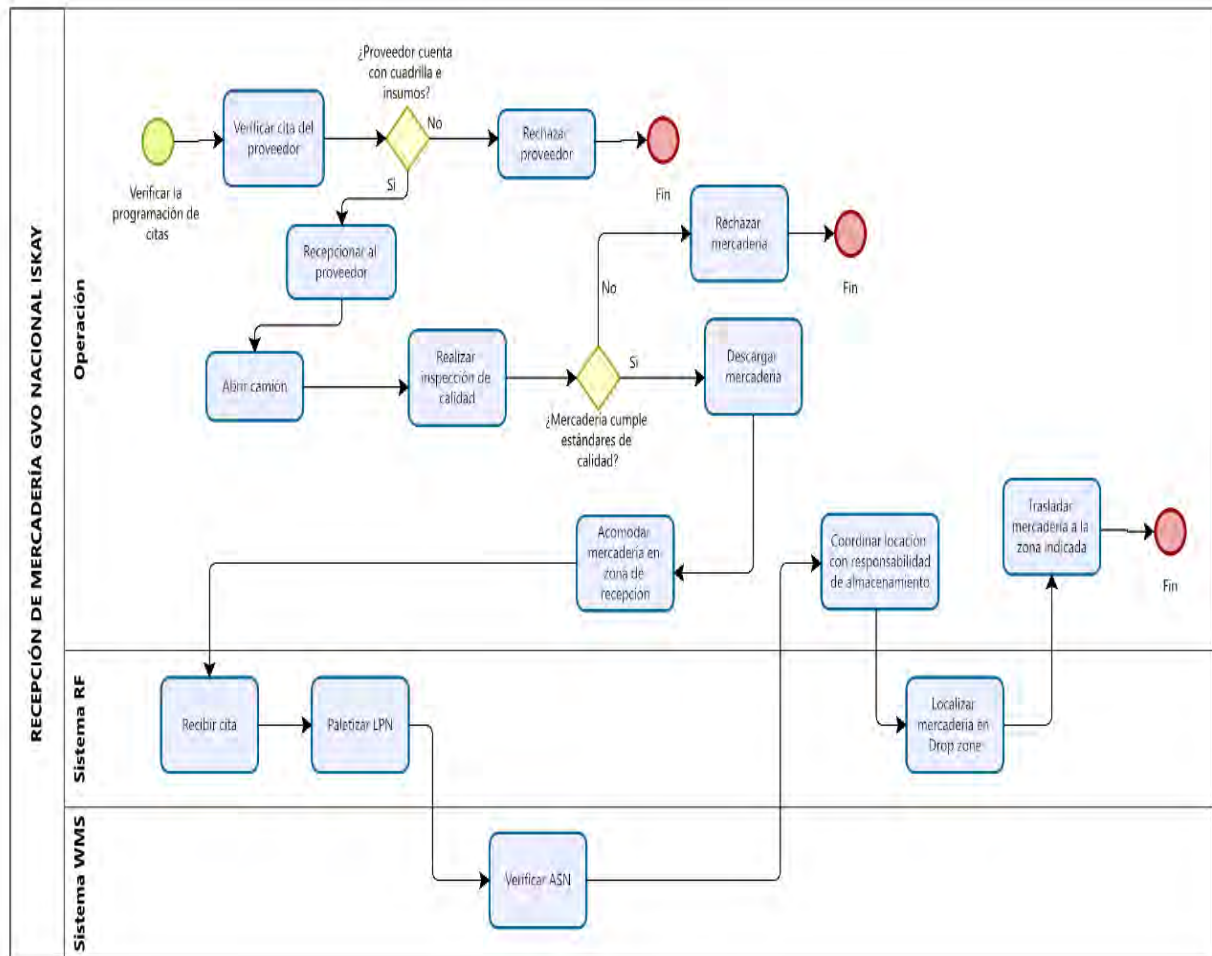
Proceso de Recepción de Mercadería Importada



Nota. Adaptado de *Diagrama de procesos* [Bizagi], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

Figura 12

Proceso Recepción de Mercadería Nacional

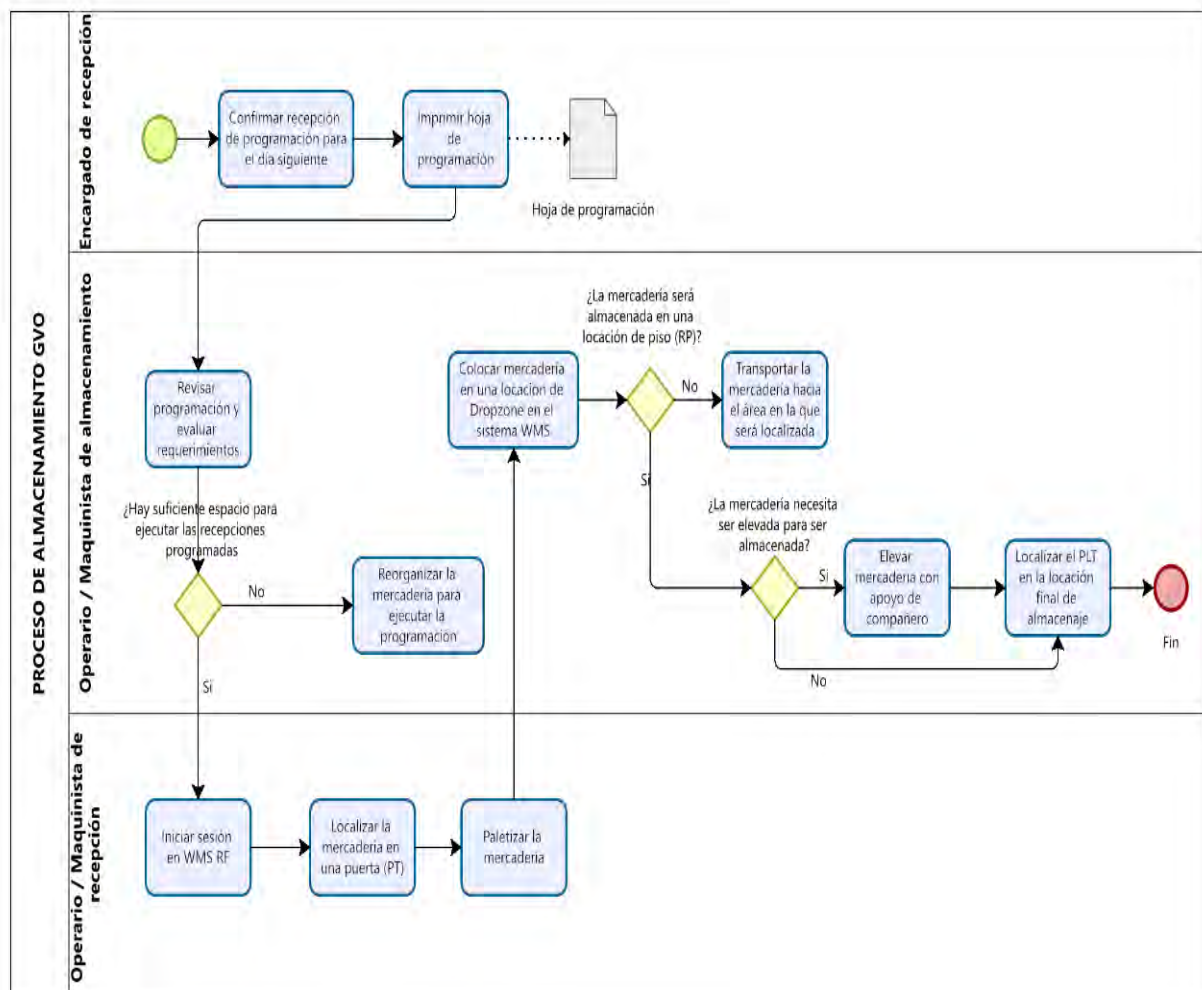


Nota. Adaptado de *Diagrama de procesos* [Bizagi], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

Almacenamiento de mercadería: El proceso de almacenamiento es el que tiene como principio de tener productos de manera provisional. Durante el proceso, se diferencian actividades como recepción, control, selección y almacenamiento en zona. A continuación, mostramos el flujograma de este proceso. Ver Figura 13.

Figura 13

Proceso de Almacenamiento

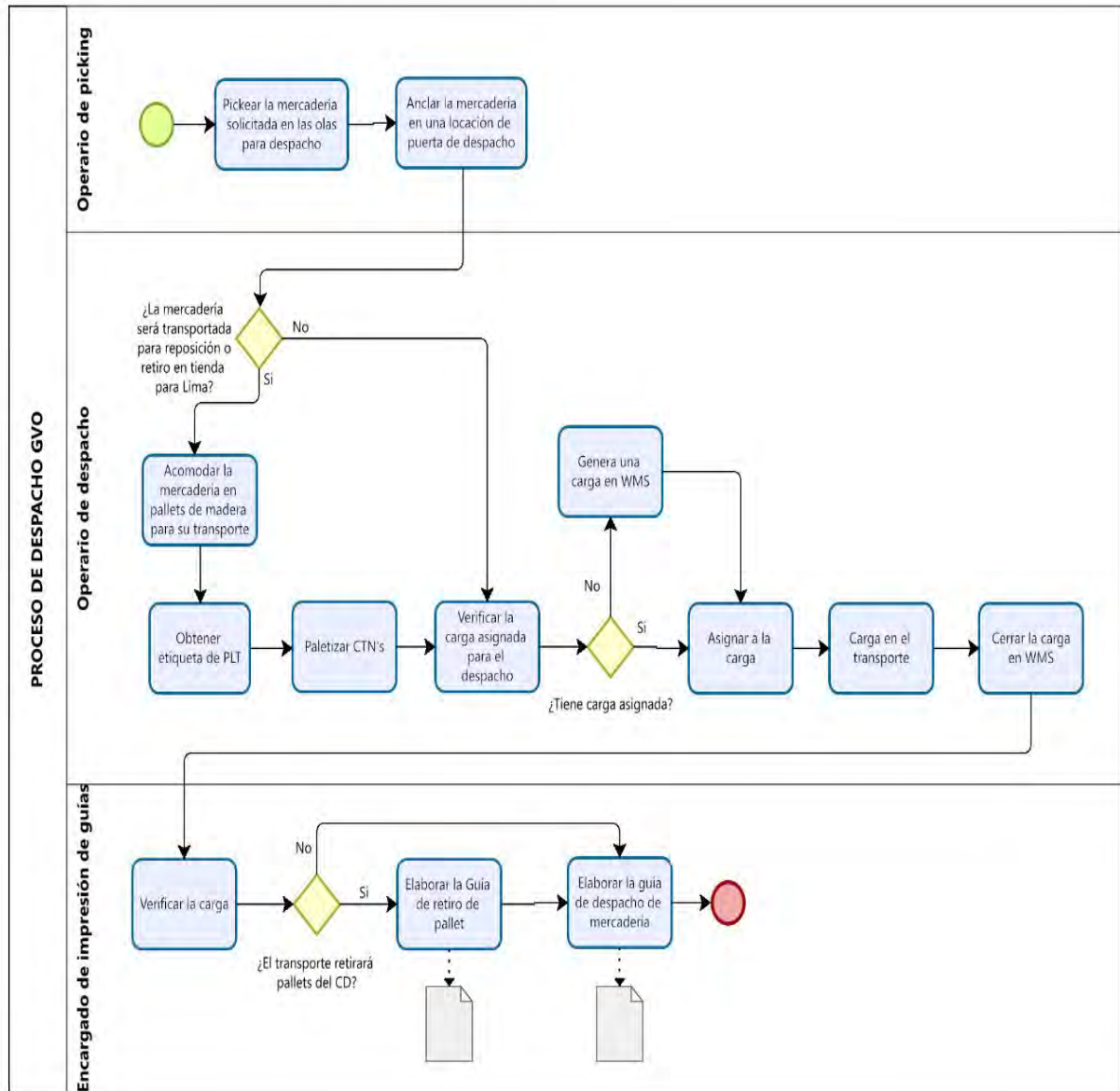


Nota. Adaptado de *Diagrama de procesos* [Bizagi], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

Despacho en almacén: es el conjunto de tareas que tienen como objetivo entregar en el momento oportuno y programado la mercadería al transporte, los despachos son para Lima y provincias, cada transporte tiene diversos acuerdos según el tipo de contrato. Ver Figura 14.

Figura 14

Proceso de Despacho



Nota. Adaptado de *Diagrama de procesos* [Bizagi], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

Los 4 procesos presentan desactualizaciones y falta de seguimiento, estos serán modificados con una propuesta de mejora en el próximo capítulo.

3.2 Análisis Cuantitativo

En el análisis de medición del progreso de la operación en el sector retail, se miden a través de los principales indicadores de rendimiento (KPIs), a partir de ellos los usamos para medir el desempeño de la empresa retail, estos se detallarán a continuación:

Nivel de Servicio: Este indicador es uno de los más importantes dentro de la operación logística, ya que, mediante él, se mide el grado de cumplimiento en entrega de pedidos hacia los clientes, es decir que lo que se pueda exponer para su venta el cliente lo pueda obtener en el momento prometido tanto en Lima metropolitana y todas las provincias a donde se realizan las entregas. Nivel que en la operación general nos encontramos en el 99%, incluyendo campañas.

Nivel de servicio ácido: Es la medición que se aplica a toda la operación de Supply Chain de manera total, es decir contando todos los flujos, desde el ingreso de la compra hasta la entrega al cliente final. Esta medición aplica en todas sus campañas de cyber, campañas por el día de las madres, de los padres, de los niños, mes de Navidad y otras. Ver Tabla 13.

Tabla 13

Nivel de Servicio en los Canales de Distribución

Canal	Nivel de servicio
Despacho a domicilio	99%
Retiro en tiendas	100%
Retiro cercano	100%
Venta en verde	83%
Market place	94%

Nota. Adaptado de *Dashboard de Operaciones* [Power BI], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

$$\text{Nivel de servicio (\%)} = \left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de pedidos vendidos dentro del Lead Time}}{\text{N}^\circ \text{ de pedidos vendidos totales}} \right] \times 100$$

*Lead Time (Promesa de entrega): Es el tiempo estimado para el cumplimiento de la entrega desde que inicia la compra hasta su despacho al destino final del cliente.

- Entregas en 4 horas – envíos especiales
- Entregas en 24 horas Lima Metropolitana
- Entregas en 72 horas para provincias
- Entregas entre 3 a 6 días para compras especiales

Nivel de cumplimiento de proveedores: El nivel de cumplimiento de proveedores, es el principal indicador que se controla y se mantiene como información directa para los ingresos de mercadería por parte de nuestros proveedores, el cual nos muestra los ingresos a tiempo, los que están fuera de fecha y los rechazados.

*Puntualidad de ingreso a ventanilla: Este Indicador nos muestra el cumplimiento de los proveedores al presentarse a la hora de la cita programada. Ver Tabla 14.

$$\text{Puntualidad de ingreso (\%)} = \left[\frac{\text{N}^\circ \text{ de citas a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ total de citas}} \right] \times 100$$

Tabla 14

Puntualidad de Ingreso de Proveedores

Observaciones	1 trim 2022	2 trim 2022	3 trim 2022	4 trim 2022	Total general
A tiempo	79.33%	72.76%	83.14%	80.95%	78.70%
Fuera de tiempo	20.67%	27.24%	16.86%	19.05%	21.30%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%

*Nivel de Conformidad de productos recibidos: Este indicador nos da visibilidad del estado en que los productos ingresan y la confiabilidad de evitar los rechazos por parte de los clientes. Ver Tabla 15.

Conformidad de productos recibidos (%) = [(N° de pedidos conformes) / (N° total de pedidos)] x 100

Tabla 15

Conformidad de Ingresos (Miles de Unidades)

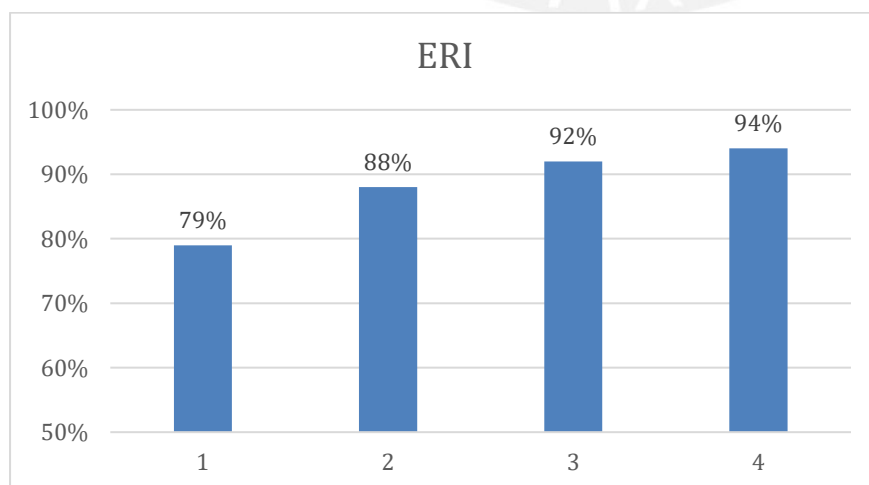
Sucursal	N° Ingresos	N° Conformidad	N° Rechazos	% Rechazos
CD-Villa el salvador	6517	6186	331	18.69
CD-Aldea6	16876	15693	1183	13.27
Total general	23393	21879	1514	14.45

Exactitud de registro de inventario: El Indicador de exactitud de registro de inventario, es aquel que utilizamos para garantizar la cantidad de inventario que se encuentra de manera sistémica en el sistema WMS vs los productos físicos en las diferentes zonas de almacenamiento, sean almacenados en las islas (piso), en la zona de racks (25k de ubicaciones en altura). Ver Figura 15.

Exactitud de registro de inventario (%) = [(N° de productos contabilizados exactos) / (N° total de productos totales en inventario)] x 100

Figura 15

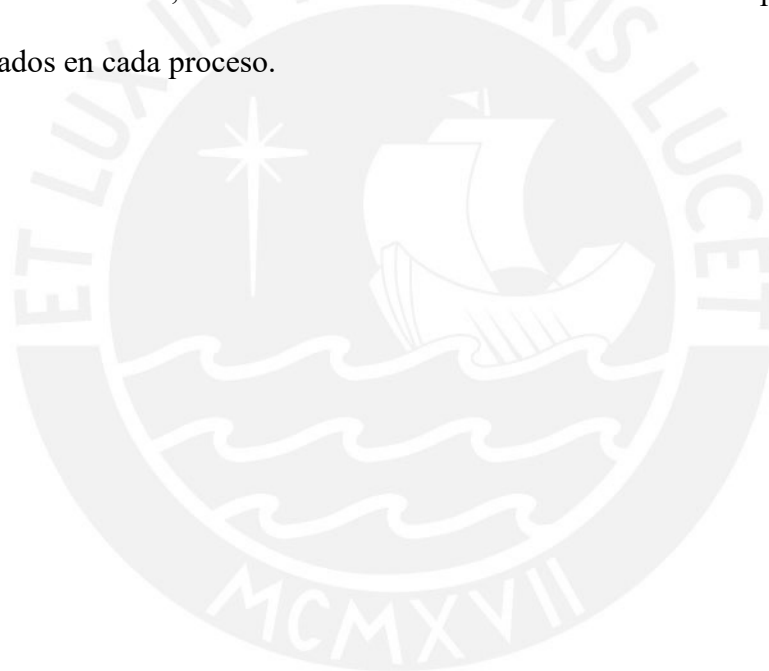
Nivel de Servicio en los Canales de Distribución



3.3 Conclusiones

En el análisis cuantitativo, podemos concluir que el nivel de servicio ácido en la empresa retail, es uno de los indicadores más importantes al ejecutar una correcta decisión en búsqueda de la mejora de cara al cliente final, siendo éste quien mide a toda la gerencia de *supply chain* sin importar el flujo de operación.

Según el análisis interno en cada uno de los procesos, se requiere una actualización considerando el nuevo escenario de pandemia, asimismo la revisión de los perfiles de puesto para asignar una correcta responsabilidad por actividades, esto debe de ir acompañado de procedimientos e indicadores, adicionalmente debe de considerarse una capacitación con los actores involucrados en cada proceso.



Capítulo IV: Análisis de la Causa Raíz del Problema

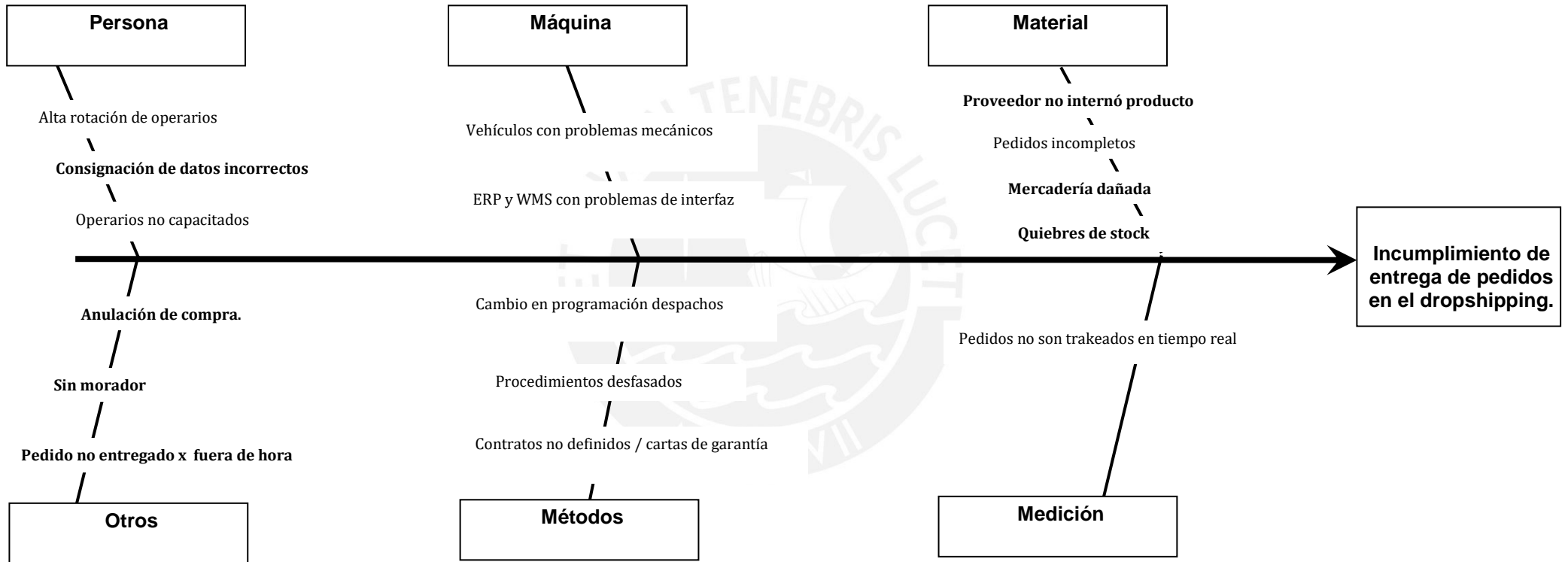
En el capítulo cuatro se muestran las principales causas que originan el problema, motivo por el cual son limitantes para el logro de objetivos.

Para la identificación de las principales causas, se realizó un diagrama de Ishikawa o espina de pescado, por medio de este determinaremos los factores involucrados que concentran los problemas y nos permitirán realizar la construcción de la información a investigar. Ver Figura 16.



Figura 16

Diagrama de ISHIKAWA – Análisis de Causas



4.1 Causas Identificadas

Pedidos no entregados

Los pedidos no entregados, son aquellos que se generaron dentro del modelo *dropshipping*, son aquellos que despachos que salieron de parte de los almacenes de los *dropshippers* y no fueron entregados al cliente final.

En año 2021 se generaron un total de 37,594 pedidos en el *dropshipping* con un valor de S/. 12, 218,050 soles; de los cuales 33,231 pedidos fueron entregados a los clientes con un valor de S/. 10, 800,075 soles aproximadamente y 4,363 pedidos no fueron entregados con un valor de S/. 1, 417,975 no fueron entregados dentro de tiempo prometido con el cliente. Estos últimos forman el 12% del total de pedidos y ellos afectan directamente al indicador general de operación en la Gerencia de *supply chain* “nivel de servicio” siendo este resultado muy por debajo del objetivo esperado en toda la operación que es el 98%. Ver Tabla 16.

Tabla 16

Pedidos Generados en el Periodo 2021

	Pedidos generados 2021		
	Unidades	Valorizado	Porcentaje
Total de pedidos generados	37,594	S/ 12,218,050	100%
Pedidos entregados	33,231	S/ 10,800,075	88%
Pedido No entregados	4,363	S/ 1,417,975	12%
Ticket promedio	S/ 325.00		

Nota: Adaptado de *Dashboard de Operaciones* [Power BI], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

Los pedidos no entregados tienen 12% del total de los pedidos generados, así mismo ello corresponde a S/. 1, 417,975.00 soles que se están dejando de percibir como ingresos para la compañía.

Diagrama de Pareto – Motivos de incumplimiento

En el análisis de los motivos o causas de incumplimiento de entrega, se hallaron siete causas que están relacionadas con este problema, de las cuales cuatro causas representan el 83% del total de pedidos no entregados y un valorizado de S/. 1, 181,700.00 soles. Ver Figura 17. Ver Tabla 17.

Figura 17

Principales Motivos de Incumplimiento de Entrega

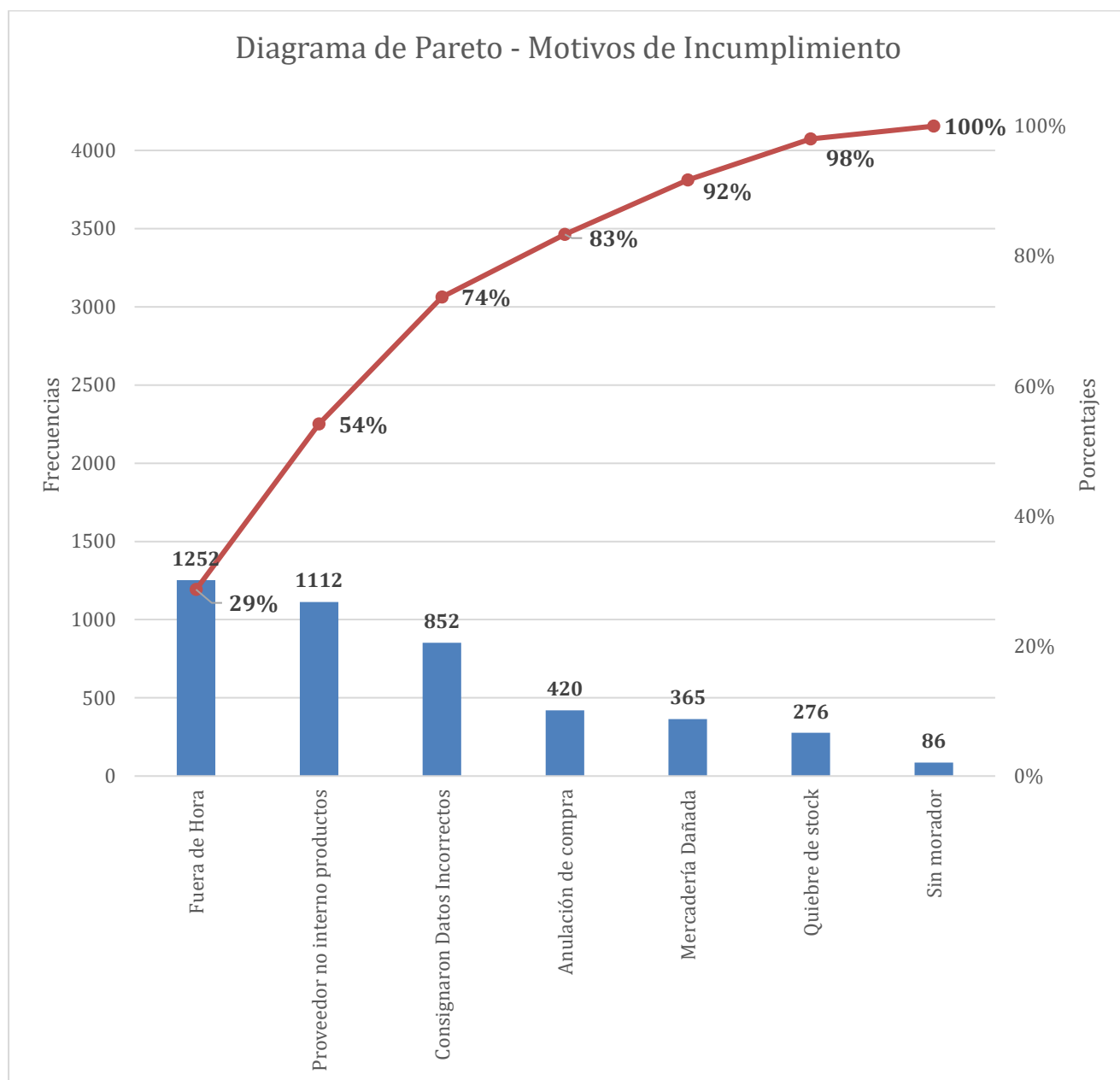


Tabla 17*Principales Motivos de Incumplimiento de Entrega*

Motivo Principal	Cantidad de Cud	Valorizado S/.	Representación %
Fuera de hora	1252	406,900	29%
Proveedor no interno pedido	1112	361,400	25%
Consignación de datos incorrectos	852	276,900	20%
Anulación de compra	420	136,500	10%
Mercadería dañada	365	118,625	8%
Quiebre de stock	276	89,700	6%
Sin morador	86	27,950	2%
	4,363	1,417,975	100.00 %

Nota: Adaptado de *Dashboard de Operaciones* [Power BI], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

4.2 Principales Causas del Problema

Del análisis de causas detallado en el punto anterior se hace referencia a cuatro causas principales de los pedidos que estuvieron planificados, pero ya no se llegaron a programar para sus próximos despachos, estos cuatro suman el 83% de los pedidos no realizados que son fuera de hora, proveedor no interno pedido, consignaron datos incorrectos y anulación de compra.

Fuera de hora; indican que los pedidos no fueron entregados debido a que estuvieron fuera del lead time prometido al cliente final.

Proveedor no internó productos; los *dropshippers* no llegan a internar los pedidos en el CD del retailer en el tiempo estimado de entrega. Sin el correcto abastecimiento del producto generará quiebres de stock en la cadena.

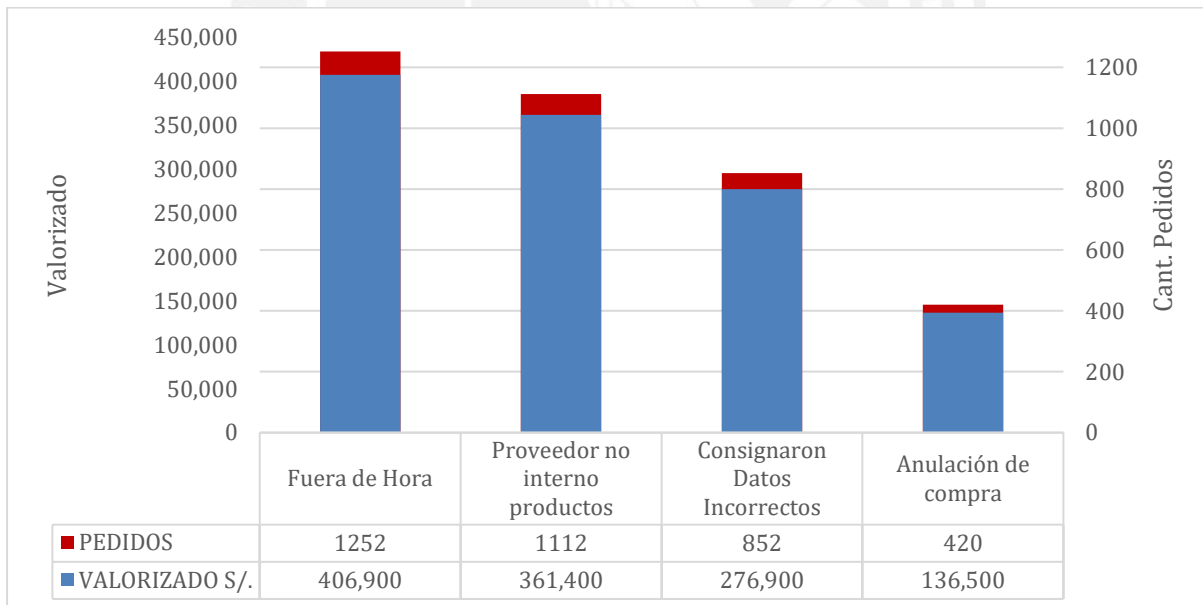
Consignación de datos incorrectos; es cuando el cliente proporciona los datos de manera incorrecta o indica referencias que no facilitan la coordinación entre última milla y el cliente final.

Anulación de compra; el cliente desistió de su compra, el área de última milla en conjunto con comercial, intenta comunicarse y persuadir otras alternativas para que la solicitud no llegue a nota de crédito.

Ver Figura 18.

Figura 18

Cuatro causas principales de incumplimiento de entregas



Nota: Adaptado de *Dashboard de Operaciones* [Power BI], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

4.3 Conclusiones

En el diagrama de Ishikawa se puede visualizar el incumplimiento de entrega de pedidos en el *dropshipping*. En donde la persona representa a la alta rotación de operarios, consignación de datos incorrectos que generan los operarios no capacitados. Respecto a la maquina tenemos a los vehículos con problemas mecánicos, ERP y WMS con problemas de interfaz. El material corresponde al proveedor que no interno el producto, pedidos incompletos, mercadería dañada y quiebres de stock. La medición corresponde a pedidos que no tienen seguimiento en tiempo real. Los métodos son los cambios en la programación de despacho, procedimientos desfasados y contratos no definidos o cartas de garantía, y otros factores como la anulación de compra, sin morador y pedidos no entregados por fuera de hora. Todos estos factores corresponden a un 12% de pedidos no entregados que afectan en S/ 1, 417,975 anuales, que corresponden a ingresos que deja de percibir la empresa retail. Según el Pareto realizado los cuatro principales motivos que generan el incumplimiento de entregas son fuera de hora que representa un 29%, proveedor no interno pedido con un 25%, consignación de datos incorrectos con un 20% y anulación de compra con un 10%.

Capítulo V: Alternativas de Solución Evaluadas

5.1 Alternativas para Resolver el Problema

Las soluciones planteadas, son tomadas de los casos de éxitos con similitudes a la industria retail y manufactura que bajo la casuística es versátil y dinámica a la vez. Por tal motivo, el control de inventarios es una parte fundamental para el control y manejo de stock, así mismo, las compras serán el siguiente eslabón de la cadena, sugiriendo una red de inventarios y reposiciones para el control de inventarios.

5.1.1 Falta de gestión de procesos

En el análisis realizado sobre la problemática, representa una falta de gestión de procesos, por lo tanto, mediante esta metodología se busca mejorar los procesos que ya existen para optimizar el rendimiento de las operaciones teniendo en cuenta el estándar de calidad de los servicios que ofrece la empresa retail.

El ciclo PHVA de Deming, tiene como combinación principal base la planificación y los cambios que se realizarán de manera progresiva a medida que se va desarrollando el proyecto. Se muestra como una metodología fácil de entender y utilizada no solo para la ejecución de procesos óptimos, sino también para todo tipo de trabajos que, por medio de la medición de los indicadores, empleando técnicas, se hacen procesos efectivos, eficientes, que se van adaptando a las necesidades de los clientes finales mediante la estandarización de procesos. Besterfield, D. (2009, p.45).

Planear: Se realiza el análisis y la búsqueda de las posibles causas relevantes.

Hacer: Poner en modo inicio las actividades identificadas.

Verificar: Revisar las acciones puestas en marcha.

Actuar: Realizar o tomar las medidas en caso se vuelva a ocurrir el mismo problema.

5.1.2 Falta de programación de conteo cíclico

Luego de realizar una investigación sobre la falta de programación de conteo cíclico que afecta a la empresa, se encontró las siguientes soluciones.

- Se debe realizar un conteo cíclico para disminuir los stocks inexactos, se realizará un ABC por movimiento, ya que permitirá implementar mejoras dentro del almacén y se realizará en una semana laboral sin detener la operación. En la Tabla 18 se estableció un porcentaje de muestra para la clasificación ABC.

Tabla 18

Porcentajes de Muestra para Auditoría de Exactitud en Inventario

ABC por movimientos	Cantidad de códigos en inventario	Muestra aleatoria para auditoría	Cantidad Auditada
A	893	30%	268
B	1307	10%	131
C	6108	3%	183
	Total		582
	Ubicaciones		1,338
	Tiempo conteo (5 Personas)		4.75 días

Nota: Adaptado de *Reporte de inventarios* [Documento Excel], área Inventarios, 2021, por la empresa retail.

Se tiene 582 códigos que representan 1338 ubicaciones dentro del almacén, por ubicación se trabaja con 5 personas y toma 8.5 minutos que equivale 4.75 días de trabajo. Se plantea realizar cada 3 meses para una mejor eficiencia y para definir un indicador general se estableció un Pareto, el cual se definió junto con el jefe del almacén. El análisis se puede visualizar en la Figura 19.

Figura 19*Reporte de Exactitud en Inventario Propuesto*

	<u>Totales</u>	<u>Porcentajes de exactitud</u>
Total ubicaciones auditadas	1338	
Total piezas contadas	18,324,430	
Total dólares contados	\$3'435.987	
Exactitud en unidades en inventario		
Diferencia Neta en unidades	125,230	100,68%
Diferencia absoluta en unidades	342,020	98,23%
Exactitud en dólares		
Diferencia neta en dólares	\$8,230	100,23%
Exactitud por conteos		
Errores con 0% de Tolerancia	295	78%
Errores con 1% de Tolerancia	241	82%
Errores con 2% de Tolerancia	94	93%
Errores con 5% de Tolerancia	54	96%
Errores con tolerancias variables actuales	56	95,8%
BALANCE TOTAL		
Ponderación		
50%	Exactitud en dólares neta	100,23%
20%	Exactitud absoluta en unidades	96,23%
30%	Conteos acertados con 1% de tolerancia	82%
Exactitud total en Inventarios		93,9%

Nota: Adaptado de *Reporte de inventarios* [Documento Excel], área Inventarios, 2021, por la empresa retail.

5.1.3 *Falta de Planificación en Compras*

Una correcta planificación de compras permite que exista una relación entre todos los involucrados dentro de la cadena de abastecimiento generando información ágil y un mejor nivel de servicio. Según el autor Espino Acevedo, Edwin en el 2016 menciona que todas las etapas en la cadena de abastecimiento deben ser integradas, desde el requerimiento hasta la entrega del producto. Las compras *just in time* (JIT) permite reducir gastos innecesarios, exceso de inventario, baja calidad y retrasos en la entrega. Reducir el número de proveedores y aumentar los compromisos permite mejorar la calidad del proveedor evitando cero defectos.

5.1.4 *Falta de Implementación de Metodologías 5'S*

Las 5's

Es una de las técnicas que tiene como principal propósito tener un área de fabricación, más limpia, ordenada, promoviendo un ambiente más seguro y agradable para los trabajadores en relación a los objetivos planteados por la empresa o área a desarrollar¹. La 5s tienen significado japonés, ya que sus significados inician con la letra “S”, el significado de ellas son los siguientes:

Seiri = Clasificar

Consiste en separar lo útil de lo que no lo será. Eso quiere decir, que es necesario clasificarlos según el grupo de familias, para facilitar el orden y la recuperación de las mismas.

Seiton = Ordenar

Esto quiere decir que tenemos que mantener todo ordenado cada cosa en su lugar.

Seison = Limpieza

¹[2] Espino Acevedo, Edward Jesus ; Agustini Paredes, Liliana Rosalinda (2016) Implementación de la metodología 5S para mejorar la productividad en el taller de una empresa textil de Lima : Universidad San Ignacio de Loyola. Perú
AY, Hatice. 2015

La limpieza es una “S” muy importante, ya que demuestra que el lugar se encuentra ordenado y a la vez brilla en el medio “*shine*”.

Seiketsu = Estandarización

Como parte de la gestión, es documentar los métodos de trabajo y señalar o etiquetar, todo lo que se va a exponer con el fin de mantener clara la información donde le corresponde.

Shitsuke = Disciplina

Esta última “S”, hace referencia a la mejora continua de la aplicación de cada técnica dentro del proceso, es estar en constantes cambios en favor a las deficiencias que se pueden ir presentando.

La implementación de las “5S”, es simple y no suele ser costosa para la organización; ya que, se realiza con los recursos presentes tanto como materiales y recursos humanos, el implementarlo va más allá del factor económico. Está relacionado directamente con la disposición del personal y su aceptación a la disciplina en su aplicación.

Beneficios

La implementación de las 5s, resulta de muchos beneficios para las empresas que lo aplican por las siguientes razones; en primer lugar, mejoran el ambiente de trabajo para la fabricación o empresa y trabajadores; en segundo lugar, se eliminan las actividades que no agregan valor y en tercer lugar, permite aprovechar el lugar al máximo con la utilización de lo requerido.

5.1.5 Falta de Gestión de Proveedores

Esta propuesta corresponde a poder obtener una nueva de cartera de proveedores partiendo desde la implementación y formación de pequeños transportistas para darles la oportunidad de crecimiento dentro de los servicios prestados en la empresa retail. De esta manera tendremos flota exclusiva homologada y fija para los servicios requeridos. Así mismo, el desarrollo y gestión de proveedores de bienes es una propuesta que implica

mantener un buen nivel óptimo de las empresas que son proveedores y ofertados en la web, independientemente del capital, del número de ventas y si cuentan con una red de distribución, estos proveedores forman como parte del grupo estratégico en la variedad de ofertas en el comercio electrónico.

5.1.6 Planteamiento y seguimiento de indicadores

Esta propuesta de revisión y seguimiento de indicadores consiste en mantener estos controles de operación de manera recurrente con horarios de corte, permitiendo garantizar la correcta operación y el cumplimiento a tiempo desde la primera operación hasta la última. El objetivo es medir los servicios entregados a los clientes y a su vez medir a los proveedores con el nivel de cumplimiento, servicio, atención y ventas. A continuación, se listarán los actuales indicadores que se miden en la empresa retail.

- Nivel de servicio
- Número de pedidos no realizados
- Eficiencia de operación
- Tiempo de entrega
- Porcentaje de devoluciones

5.2 Evaluación de Alternativas

Todas estas mejoras que se implementarán estarán enfocadas en incrementar el nivel de servicio de la empresa retail, que se presenta debido a las entregas no realizadas por falta en programación, anulación de compra y sin stock de productos.

De igual forma, la metodología que se utilizará estará relacionada con el diagnóstico de la problemática que será una propuesta de mejora e implementación de manera eficiente estableciendo indicadores para realizar el control y seguimiento alineados a los objetivos de la empresa.

Proceso Analítico Jerárquico

Para la selección, se usó la metodología del Proceso Analítico Jerárquico, conocido como *Analytic Hierarchy Process* (AHP), permitiendo tener una decisión eficaz y mejorar la alternativa de solución al problema.

Luego se realizó una evaluación a los criterios que tiene mayor jerarquía que otros. Las escalas 2, 4, 6 y 8 se usan cuando no se puede definir los criterios con claridad y la escala de valores impares representa realizar una matriz de criterios. Ver Tabla 19.

Tabla 19

Escala de Thomas Saaty

Importancia	Definición
1 Igual importancia	Dos actividades contribuyen igualmente al objetivo
2 Valor intermedio-Débil	Intermedios entre los valores 1 y 3
3 Valor intermedio-Débil	La experiencia y el juicio favorecen ligeramente una actividad sobre otra
4 Valor intermedio: más moderado	Intermedio entre los valores 3 y 5
5 Fuerte importancia	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente una actividad sobre otra
6 Valor intermedio-Fuerte más	Intermedio entre los valores 5 y 7
7 Muy fuerte o demostrado	Una actividad es favorecida fuertemente sobre otra; su dominio demostrado en la práctica
8 Valor intermedio-Muy fuerte	Intermedio entre los valores 7 y 9
9 Importancia extrema	La evidencia que favorece una actividad sobre otra es del orden de afirmación más alto posible

Nota. Adaptado de *Infrastructure Planning, Engineering and Economics* (2a ed., p. 83), por Goodman, Alvin, Hastak, Makarand, 2015, EEUU: McGraw Hill

La Tabla 19 muestra la escala de Thomas Saaty, permite definir la criticidad de criterios. De igual forma, se realizó pasos para evaluar la metodología del Proceso Analítico Jerárquico que son los siguientes:

- El problema se descompone en criterios
- Ponderación de matriz de criterios

- Normalización de matriz de criterios
- Comparar y decidir la mejor alternativa
- Evaluar la consistencia de matriz
- Descomponer el problema
- Selección de criterios que causan el problema

Se evaluaron diez criterios con la metodología del proceso analítico jerárquico (AHP).

Ver la Tabla 20.

Tabla 20

Definición de los Criterios a Evaluar

Criterios	Evaluación de Criterios
C1	Malas prácticas de BPA.
C2	Falta de seguimiento de indicadores
C3	Los transportistas no culminan los despachos
C4	Falta de conteos cíclicos
C5	Sistemas ERP's obsoletos
C6	Procedimientos desfasados
C7	Falta de capacitación en procesos
C8	Bajo poder de negociación con transportistas.
C9	Sin automatización en procesos claves
C10	Sin stock

Nota: Adaptado de *Dashboard de Operaciones* [Power BI], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

La ponderación de la matriz de criterios consiste en la evaluación de cada criterio para poder determinar quién cuenta con una mayor relevancia.

La normalización de la matriz de criterios consta en sumar valores de cada criterio y dividirlo sobre la suma total, permitiendo tener una matriz normalizada, determinando los criterios que tienen un mayor porcentaje sobre otros criterios, esto se muestra en la Tabla 21 y 22.

Tabla 21*Matriz de Ponderación de Criterios*

Paso 1a: PONDERACION		Malas prácticas de BPA.	Falta de seguimiento de indicadores	Los transportistas no culminan los despachos	Falta de conteos cíclicos	Sistemas ERP's obsoletos	Procedimientos desfasados	Falta de capacitación en procesos	Bajo poder de negociación con transportistas.	Sin automatización en procesos claves	Sin stock
CRITERIOS	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	
Malas prácticas de BPA.	C1	1	1	1	0.3	5	0.1	5	3	3	3
Falta de seguimiento de indicadores	C2	1	1	1	1	3	3	5	5	3	3
Los transportistas no culminan los despachos	C3	1	1	1	3	3	5	3	1	1	1
Falta de conteos cíclicos	C4	3	1	0.3	1	3	3	5	3	3	3
Sistemas ERP's obsoletos	C5	0.2	0.3	0.3	0.3	1	1	5	1	3	1
Procedimientos desfasados	C6	7	0.3	0.2	0.3	1	1	1	5	1	1
Falta de capacitación en procesos	C7	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	1	1	3	1	3
Bajo poder de negociación con transportistas.	C8	0.3	0.2	1	0.3	1	0.2	0.3	1	5	5
Sin automatización en procesos claves	C9	0.3	0.3	1	0.3	0.3	1	1	0.2	1	3
Sin stock	C10	0.3	0.3	1	0.3	1	1	0.3	0.2	0.3	1
TOTAL		14.4	5.7	7.2	7.2	18.5	16.3	26.7	22.4	21.3	24.0

Para la comparación de alternativas, se toman el 20% de los pesos más altos de criterio, en este caso, los criterios C2 y C3 como se muestra en la Tabla 23 y 25.

Se procedieron a comparar las alternativas para los criterios de mayor porcentaje para obtener una correcta alternativa. Ver Tabla 24 y 26.

Criterio 2: Falta de seguimiento de indicadores

Tabla 23

Comparación de Alternativas – Criterio C2

C2	Falta de seguimiento de indicadores					
	Alternativas	Gestión de proveedores	Gestión de procesos	Gestión de indicadores	5's	Clasificación ABC
Gestión de proveedores	1	2	1	1	1	3
Gestión de procesos	1	1	3	1	1	3
Gestión de indicadores	1	0.3	1	1	1	3
5's	1	1	1	1	1	3
Clasificación ABC	1	1	1	1	1	3
Matriz de priorización	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	1
Total	4.8	5.7	7.3	5.3	5.3	16.0

Tabla 24

Matriz Normalizada – Criterio C2

	Matriz Normalizada					Ponderación
0.207	0.353	0.136	0.188	0.188	0.188	0.210
0.103	0.176	0.409	0.188	0.188	0.188	0.209
0.207	0.059	0.136	0.188	0.188	0.188	0.161
0.207	0.176	0.136	0.188	0.188	0.188	0.180
0.207	0.176	0.136	0.188	0.188	0.188	0.180

Criterio 3: Sin Stock

Tabla 25*Comparación de Alternativas – Criterio C3*

C3	Sin Stock					
	Alternativas	Gestión de proveedores	Gestión de procesos	Gestión de indicadores	5's	Clasificación ABC
Gestión de proveedores	1	1	3	3	3	5
Gestión de procesos	1	1	1	1	3	5
Gestión de indicadores	0.3	1	1	1	3	3
5's	0.3	1	1	1	3	3
Clasificación ABC	0.3	0.3	0.3	0.3	1	1
Matriz de priorización	0.2	0.2	0.3	0.3	1	1
Total	3.2	4.5	6.7	6.7	14.0	18.0

Tabla 26*Matriz Normalizada – Criterio C3*

		Matriz Normalizada				Ponderación	
0.313	0.221	0.450	0.450	0.214	0.278	0.321	
0.313	0.221	0.150	0.150	0.214	0.278	0.221	
0.104	0.221	0.150	0.150	0.214	0.167	0.168	
0.104	0.221	0.150	0.150	0.214	0.167	0.168	
0.104	0.074	0.050	0.050	0.071	0.056	0.067	
0.063	0.044	0.050	0.050	0.071	0.056	0.056	
1	1	1	1	1	1	1	

Comparación de la mejor alternativa

La alternativa más adecuada será la que cuente con mayor porcentaje de ponderación en los criterios. Asimismo, se puede observar que la metodología Gestión de proveedores, gestión de procesos Y gestión de indicadores tiene un mayor porcentaje de ponderación para el problema del bajo nivel de servicio por la falta de planificación, sin stock y despachos no

realizados, por lo que es la más adecuada, según la metodología del proceso analítico jerárquico de Thomas Saaty, como se puede visualizar en la Tabla 27.

Tabla 27

Comparación de la Mejor Alternativa

	C2	C3	Total
Gestión de proveedores	0.21	0.321	0.0809
Gestión de procesos	0.209	0.221	0.0656
Gestión de indicadores	0.161	0.168	0.0502
5's	0.180	0.168	0.0532
Clasificación ABC	0.180	0.067	0.038
Matriz de priorización	0.060	0.056	0.018

Según el análisis realizado de manera cuantitativa, se tomarán las siguientes alternativas para su desarrollo, Gestión de proveedores, Gestión de procesos, Gestión de indicadores, las cuáles serán las más importantes para la implementación y espera de los resultados que permitan llegar al resultado esperado.

5.3 Conclusiones

La metodología del Proceso analítico jerárquico AHP de Thomas Saaty y con el uso de los criterios causales del problema general representadas por el 20%, nos permitió elegir las alternativas de solución donde las más relevantes a desarrollar son: Gestión de proveedores, Gestión de procesos y Gestión de indicadores, siendo estas las bases para alcanzar el objetivo de mejorar el nivel de servicio en la operación del *dropshipping*.

Capítulo VI: Solución Propuesta

En este capítulo, se presentará la propuesta de solución para el desarrollo de la mejora en el proceso de *dropshipping* de la empresa retail. A continuación, se explicará la metodología y el despliegue de los puntos que tomarán para su desarrollo, el cual está planificado en 3 etapas.

En la primera etapa se desarrollará la Gestión de procesos en el *dropshipping*, con el fin de lograr la continua mejora en las actividades de la compañía, en la segunda etapa se implementará la Gestión de proveedores necesaria para contar con el nivel de proveedores que la compañía y la industria requiere y, por último, se desarrollará la gestión de indicadores como punto de seguimiento y control del crecimiento del plan estratégico implementado. Ver Tabla 28.

Tabla 28

Etapas para el Desarrollo de la Propuesta de Mejora.

Etapa	1. Gestión de procesos	2. Gestión de proveedores	3. Gestión de indicadores
1	Evaluación del proceso de distribución de pedidos	Evaluación y clasificación de proveedores <i>dropshippers</i> y transportistas	Evaluación de indicadores actuales
2	Distribución alternativa utilizando alianzas estratégicas.	Desarrollo de proveedores.	Selección e implementación de indicadores.
3	Implementación de <i>Dropshipping</i> real.	Homologación de proveedores.	Control y seguimiento de indicadores

6.1 Metodología Gestión de procesos

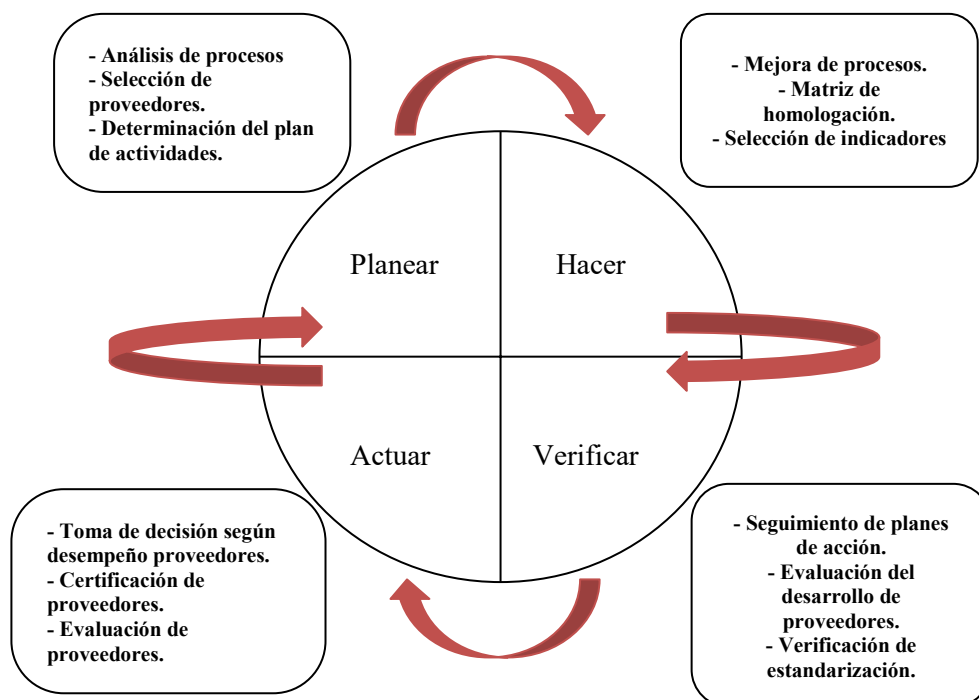
Ciclo de Deming o PHVA

La aplicación de esta herramienta como parte de la estrategia de la solución de los problemas identificados, está basada en un método de mejora continua, lo cual tiene como finalidad de mejorar los procesos mediante la planificación, hacer, verificar y actuar.

El ciclo PHVA, se encuentra en cualquier proceso o sistema desarrollado. (Orlando Zaldumbide, 2019). Actualmente ante la identificación de la falta de procesos definidos y/o actualizados dentro de la operación, nos lleva al análisis en la búsqueda de optimización de estos, teniendo como objetivo trabajar en el tiempo y con los recursos establecidos. A continuación se presenta el Ciclo de Deming o PHVA desarrollada para mejora continua de procesos de la empresa retail. Ver Figura 20.

Figura 20

Ciclo PHVA para la Mejora Continua



- Planificar; en esta fase del proyecto, se identificaron las oportunidades de mejora y se procederá con la planificación de cada actividad a desarrollar según el cronograma de actividades. Aquí se tendrá en cuenta el análisis de los procesos actuales, selección de proveedores para finalmente realizar el plan de actividades a ejecutar.

- Hacer; implementaremos lo planificado en el tiempo establecido y con el uso de recursos ya planificados, mano de obra, nuevos procesos, nuevos recorridos y otros.

- Verificar; en etapa del proyecto, se realiza el control y medición de cada proceso con respecto a lo planeado, haciendo uso de indicadores.

- Actuar; tomaremos acción para elevar el desempeño en cuanto se requiriese y seguir mejorando los procesos.

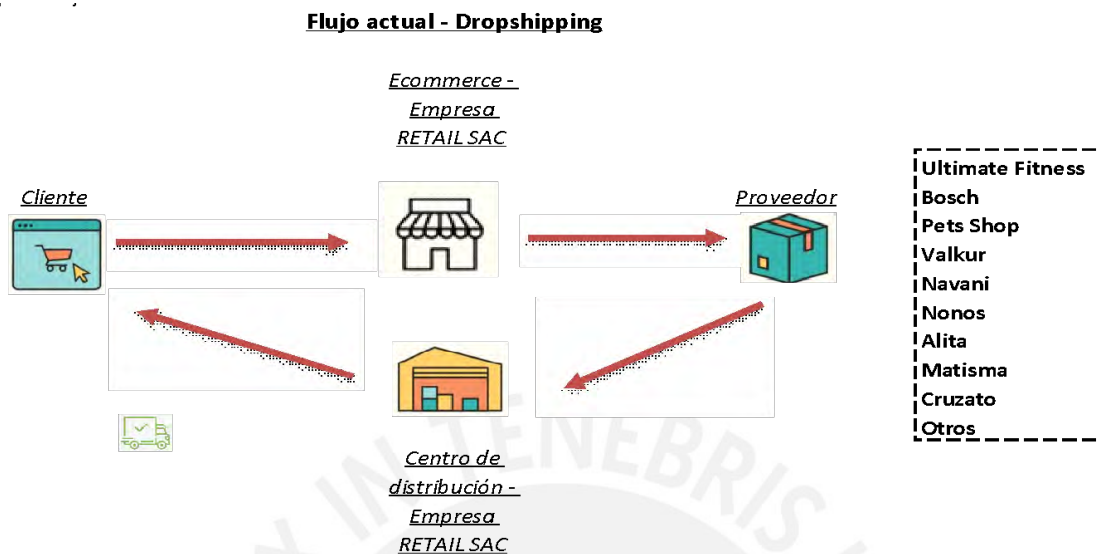
6.1.1 Evaluación del proceso de distribución de pedidos - actual

Actualmente el flujo del canal verde inicia cuando el cliente realiza su pedido mediante la plataforma online, eligiendo la cantidad de productos que comprará de una variedad de más de 1000 proveedores y más de 5 millones de productos, siendo estos en su mayoría productos exclusivos, por su reducida variedad, temporada y cliente. Los proveedores reciben sus pedidos y los envían hacia el centro de distribución, en algunos casos los programan y son recogidos por una movilidad de la empresa retail (Los proveedores que no cuentan con una cadena de distribución) con 3 a 4 días de manera anticipada. Luego de ello, ya en el centro de distribución, se ingresan los productos al inventario; se contactan a los clientes y se agenda la entrega hacia el domicilio del cliente mediante la modalidad del despacho directo.

Se debe poner énfasis que en este flujo todos los proveedores que venden mediante este flujo tienen el mismo trato, independientemente de cuál sea su tamaño corporativo o unidades vendidas. Ver Figura 21.

Figura 21

Macro Proceso Dropshipping Actual



6.1.2 Distribución alternativa utilizando alianzas estratégicas.

En el análisis de distribución de pedidos *dropshipping* de la empresa retail, se encontró situaciones en las que el proveedor demoraba en los envíos o no cumplía con los tiempos indicados, por tal motivo es que la empresa opta por asumir el inventario días previos dentro del almacén.

La solución propuesta realiza el análisis de tiempos de entregas, los cual se presentan una opción dentro de la distribución realizarlo en las tiendas de retiros cercanos con alianzas que permitan acercarlo hacia al cliente mediante nuestras alianzas estratégicas. Estas alianzas estratégicas, son empresas tipo tiendas de comercio minoritario extendidas alrededor de todo Lima, esto de manera que puedan enviarse los productos de paquetería, sin embargo, en los productos de gran volumen, serán entregados por el mismo proveedor siempre y cuando cumpla con las características de distribución sólida y fiable. A continuación, se presentará el nuevo flujo. Ver Figura 22.

Figura 22

Macro Proceso Dropshipping Propuesto

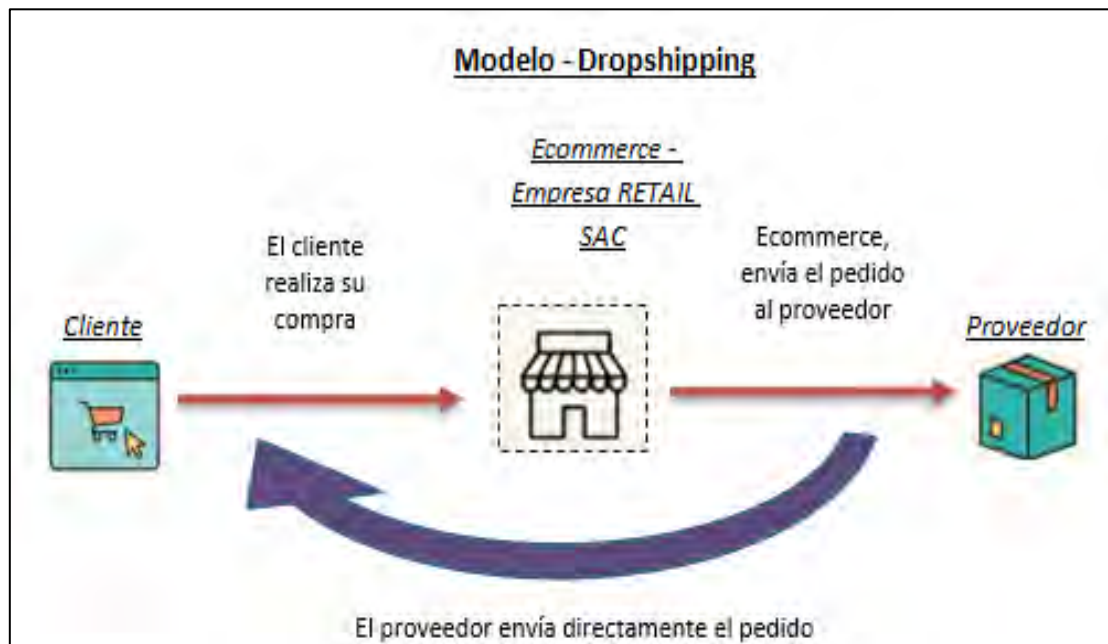


6.1.3 Implementación dropshipping real

El objetivo es desarrollar el *dropshipping* como modelo correcto, para ello el proceso se debe realizar de la siguiente manera, el cliente debe generar un pedido mediante la plataforma de comercio electrónico o market place, siendo la empresa retail SA la intermediaria de la compra entre el cliente y el dropshipper, gestionando el pago, para luego esta ser enviada del proveedor hacia el cliente, es decir la empresa retail, no manipula el producto, solo verifica y presta el servicio de intermediario y generador de venta. Nuestros mayores referentes internacionales de la implementación y desarrollo del *dropshipping* son Amazon y aplicativos como Printify, dropshipper, buyerzone y otros. A continuación, se presenta el modelo final ideal al culminar la tercera etapa. Ver Figura 23.

Figura 23

Macro Proceso Dropshipping



6.2 Gestión de proveedores

En la gestión de proveedores se tienen los proveedores que ya se encuentran registrados, pero dentro de este proceso se realizara la evaluación del proveedor para ver si cumple con los parámetros de la empresa retail para que posteriormente sea clasificado como proveedor A, B y C.

En esta primera etapa, se evaluará el desempeño de los proveedores y el impacto que tiene en la empresa retail. Posteriormente, se realizara el desarrollo del proveedor, en esta fase se maximiza al proveedor para que pueda ser clasificado y promovido a proveedor B y luego A, generando mayor beneficio para ambas partes.

Finalmente el proveedor será homologado, cumpliendo con un desempeño estandarización del proceso, cumpliendo con la finalidad del *dropshipping* que será que el mismo proveedor lleve el producto al lugar destino, el cliente.

Los tipos de productos que se maneja en el proceso de *dropshipping* son los siguientes

1. Textiles Doblado (Flat)
2. Textiles Colgado (RTW)
3. Gran volumen o Big ticket
 - Línea Blanca Ejm. cocinas, refrigeradoras, lavadoras.
 - TV video Ejm. Televisores, plasmas y LCD igual o mayor a 39",
 - Bicicletas y máquinas Ejm. Gimnasios
 - Colchonería
 - Mueblería
 - Mesa
 - Aire Acondicionado
4. Alto Valor o alto riesgo: JC (jewelry & cosmetics) considera:
 - Perfumería
 - Electrónica menor Ejm. ipods, mp3, mp4
 - Fotografía Ejm. cámaras de fotos y video
 - Computación Ejm. Portátiles, Usb.
 - Relojería
 - Telefonía móvil
5. Calzado
 - Shoes
6. SB (Semi bulto)
 - Accesorios Ejm. carteras.
 - Juguetería
 - Libros
7. SBNT (Semi bulto no transportable)
 - Electrodomésticos Ejm. planchas, licuadoras, horno microondas, batidoras.

- TV video Ejm: Televisores, plasmas y LCD menor a 39".
- Cuidado Personal Ejm secadoras de cabello, vaciadoras, afeitadoras.
- Equipos de sonido
- Cama
- Menaje
- Bicicletas y maquinas
- Rodados
- Maletería

8. RLG (Alfombras)

- Alfombras y telas

6.2.1 Evaluación y clasificación de proveedores dropshippers y transportistas

El objetivo de la evaluación de proveedores debe ser la valoración de su mejora y desempeño, teniendo un efecto positivo dentro del área de distribución. Es necesario tener una información detallada de los proveedores para realizar una evaluación de acuerdo a los parámetros solicitados por la empresa retail.

Durante el proceso de selección, se realiza como primer filtro la búsqueda de proveedores que vayan acorde a los requerimientos de la empresa retail y la gerencia de abastecimiento y compras debe validar si los proveedores cumplen con los criterios solicitados. De igual forma, se toma en cuenta su historial, sus instalaciones, su nivel de organización y estados financieros. Ver Tabla 29.

Tabla 29*Aspectos que se Deben Conocer de los Proveedores*

Aspectos que se deben conocer de los proveedores		
Condiciones referidas a la calidad	Precio unitario	Otras Condiciones
Calidad de los productos	Descuento comercial	Periodo de validez de la oferta
Materiales utilizados	Descuentos por volumen de compra	Causas de terminación del contrato
Características y especificaciones técnicas	Forma de pago	Circunstancias que pueden dar a lugar a revisiones en los precios
Periodo de garantía	Precios de envases y embalajes	Plazos de entrega
Formación de los usuarios, si fuese necesario	Pago de transporte	Embalajes especiales
Servicio Postventa	Pago de seguro	
Servicio de atención al cliente	Recargos por aplazamiento de pagos	
Distribución de última milla		

Nota: Adaptado de *Proceso de proveedores* [Documento Word], área Operaciones y

Logística, 2021, por la empresa retail.

6.2.2 Desarrollo de proveedores

Se han analizado a los proveedores de la empresa retail realizando una clasificación ABC, según su participación en el total de unidades recibidas, venta y nivel de servicio diario. De igual forma, se ordenan los registros según su cifra de unidades recibidas, venta y nivel de servicio diario, de mayor a menor, y se calculó su acumulado, a partir del cual se obtiene una lista en la que se aprecia que el 20% de los proveedores generan el 80% de las unidades recibidas, venta y nivel de servicio diario corresponde a los proveedores A.

El proveedor que envía mayor cantidad de unidades es “Productos Paraíso del Perú sac” con un 34.09% que corresponde a productos como colchones, cama americana, juegos

de dormitorio y complementos. Seguido por “Compañía e Inversiones Forli sac” y “BSH electrodomésticos sac”. Ver Tabla 30.

Tabla 30

Clasificación ABC por Cantidad de Unidades Recibidas, Venta Diaria, Nivel de Servicio Diario por Proveedor.

Proveedor	Unidades recibidas diarias	% Unid recibidas diarias	Nivel de servicio diario %	ABC
Productos Paraíso del Perú s.a.c.	10360	34,09%	97%	A
Compañía e inversiones forli s.a.c.	3696	12,16%	96%	A
Bsh electrodomésticos sac	2852	9,38%	96%	A
Rosen Perú s.a.	2526	8,31%	95%	A
Industrias el cisne s.a.c.	2199	7,24%	94%	A
Electrolux del Perú s.a.	2091	6,88%	93%	A
Electroandina industrial s.a.c.	1623	5,34%	93%	B
Mt industrial s.a.c.	1330	4,38%	92%	B
Sweet home importaciones s.a.c	846	2,78%	91%	B
Indico importaciones sac	832	2,74%	90%	B
Cia industrial continental sac	710	2,34%	90%	B
Servimatic s.a.c.	272	0,90%	89%	B
Industria del mueble s.a.c	195	0,64%	88%	B
Panasonic peruana s.a.	178	0,59%	88%	B
Kaercher Perú s.a.	147	0,48%	87%	B
Internacional de maquinaria y comer	104	0,34%	86%	C
Intcomex Perú s.a.c	81	0,27%	85%	C
Mabe Perú sa	73	0,24%	85%	C
Teka küchentechnik Perú s.a.	71	0,23%	84%	C
Industria del mueble s.a.c.	58	0,19%	83%	C
Chang commercial import & export e.	37	0,12%	82%	C
Mágico hogar s.a.c.	37	0,12%	82%	C
Fitness market sac	21	0,07%	81%	C
Corporación los sauces s.a.c.	19	0,06%	80%	C
Pro bags Perú s.a.c.	16	0,05%	79%	C
Electroandina industrial	10	0,03%	79%	C
Cía. industrial continental	3	0,01%	78%	C
Kitchen center s.a.c.	2	0,01%	77%	C
Total	30389	100%		

Nota. Adaptado de *Análisis ABC de proveedores* [Documento Word], área Operaciones y

Logística, 2021, por la empresa retail.

A continuación, se detalle la clasificación ABC por proveedor

Proveedores A

Son los proveedores que representan el 20% generando el 80% de las unidades recibidas, ventas y nivel de servicio diario, estos proveedores son los que ya realizan el proceso de *dropshipping* correcto, ya que son proveedores que cuentan con la red de distribución necesaria para este proceso y ya han sido homologados en base a los procesos del retail. Son los encargados de llevar los productos desde su propio almacén hacia los clientes finales cumpliendo con los tiempos y las especificaciones requeridas. Asimismo, la gerencia de administración de proveedores aplica una evaluación periódica inmediatamente luego de pasar de ser un proveedor B a un proveedor A.

Proveedores B

Los proveedores B son aquellos que representan el 14.84% de las unidades recibidas, ventas y nivel de servicio diario, estos proveedores están en pleno desarrollo, capacitándolos constantemente para que puedan ser un proveedor A. Estos proveedores por el momento utilizan la red de distribución con sus aliados estratégicas, permitiendo mejorar los tiempos de entrega. Estos proveedores B se encuentran en plena evaluación continua para poder identificar cualquier desviación.

Proveedores C

Son proveedores nuevos que recién están ingresando a la empresa retail y se encuentran en pleno desarrollo, a estos proveedores se le brinda una capacitación constante para que puedan ser homologados como proveedores B para que luego de ellos puedan ser un proveedor A. En este caso, la empresa retail se hace cargo de la distribución y entrega de los productos a los clientes finales. El gerente de Administración de proveedores deben evaluar a los proveedores que presentan un rendimiento en decadencia, previamente pasan por un tiempo de evaluación y

desarrollo, si no cumplen con los requisitos son retirados como proveedores oficiales de la empresa retail, ya que puede afectar el nivel de servicio y la reputación de la empresa. De igual forma, todo proveedor nuevo debe pasar por una evaluación durante un mínimo de seis meses antes de ser un proveedor autorizado.

6.2.3 Homologación de proveedores

El desarrollo de proveedores permite la construcción de relaciones duraderas con los proveedores y la empresa retail, garantizando la sostenibilidad mediante la mejora continua y el incremento en el nivel de servicio. Adicional, que representa una gran estrategia en los procesos de distribución. El objetivo del desarrollar proveedores es crear, mantener y asegurar la disponibilidad de una red de proveedores especializada y adecuada a las metas de la empresa retail.

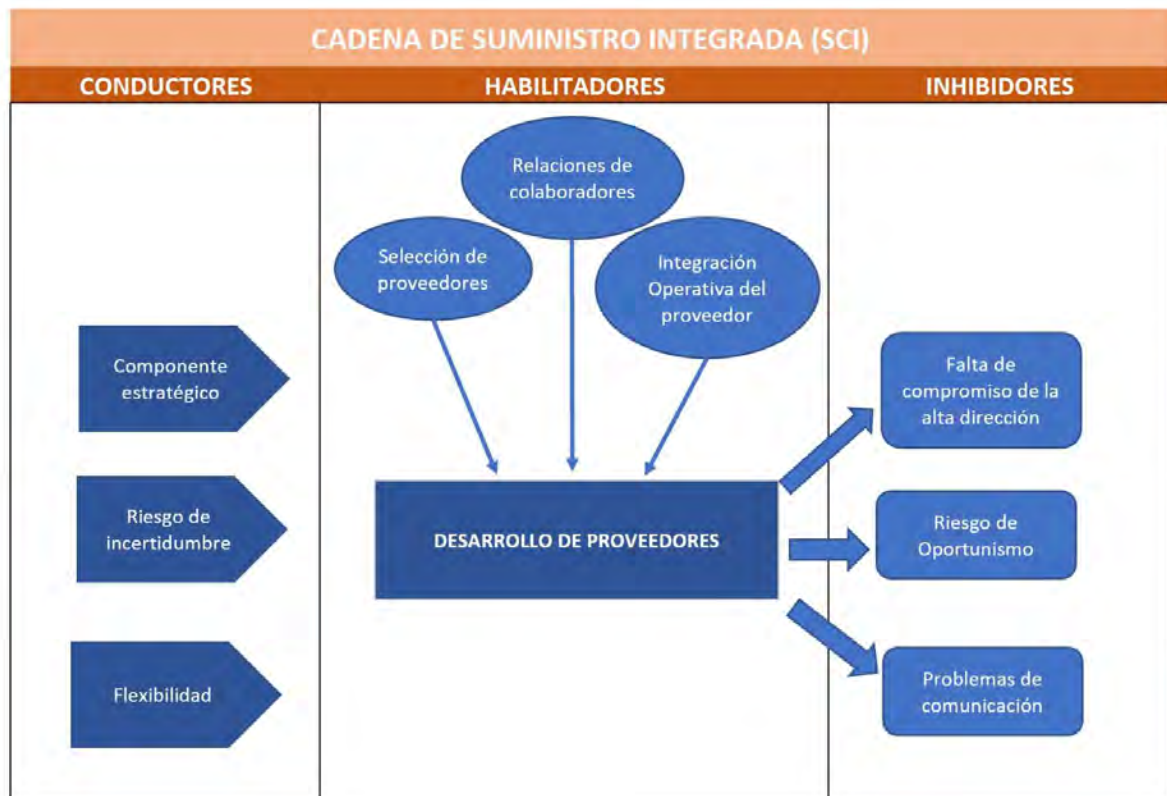
La empresa retail se encuentra en pleno crecimiento, por la cual solicita a sus proveedores una certificación la cual permite estar siempre en plena innovación y actualización. El principal objetivo es diseñar un plan de desarrollo de proveedores que permita alcanzar las metas deseadas disminuyendo los costos de distribución e incrementando la satisfacción del cliente en la entrega de productos. Nuestros aliados estratégicos permitirán optimizar los procesos mientras se van empoderando los proveedores B, obteniendo una relación de ganar - ganar, esta sería la base para alcanzar los objetivos en conjunto y lograr que los obstáculos que existen se conviertan en oportunidades de mejora sostenibles a través del tiempo.

En la siguiente figura se visualiza la cadena de suministro integrada, en donde los Drivers corresponden a los componentes estratégicos, riesgos e incertidumbre y flexibilidad. Por el lado de *Enablers* está la selección de proveedores, relaciones de colaboración e integración operativa del proveedor, y en los Inhibitors está la falta de

compromiso de la alta dirección, el riesgo del oportunismo y los problemas de comunicación. Ver Figura 24.

Figura 24

Cadena de Suministro Integrada SCI



Se ha incluido la homologación de proveedores como la continuación del desarrollo de proveedores; teniendo como finalidad, llevar un estándar para el proceso de *dropshipping*, según su perfil que incluye, sistemas de gestión, capital, red de distribución, número de ventas, de esta manera poder tener mayor visibilidad de cuáles son aquellas categorías y proveedores estratégicos con mayores fortalezas y otras que requieran de mayor soporte y que puedan mejorar su imagen.

Este proceso, se realizará con el soporte de las empresas certificadas como: HODELPE o SGS.

Fases de homologación

El proceso de homologación consta de 5 fases, las cuales detallaremos a continuación:
01 listado y cuestionario de proveedores, 02 formularios de verificación, 03 Resultados del formulario, 04 visitas a los centros de proveedores, 05 informe y certificado de homologación.

1. Listado y Cuestionario de proveedores

Esta fase, inicia cuando la empresa retail invita a los proveedores a incluirse en el proceso de homologación como parte de su estándar, los mismos pasarán por este cuestionario para responder su estado actual con el que ingresarán a la compañía. Ver

Tabla 31.

Tabla 31

Cadena de Suministro Integrada SCI

Cuestionario		
	Si	No Observaciones
1. ¿Tienen implantado algún sistema de aseguramiento de la calidad? En caso afirmativo indicar y adjuntar certificado.		
2. ¿Existe en la empresa un sistema APPCC implantado y periódicamente revisado?		
3. ¿Disponen de protocolos relativos a la eliminación o reducción de alérgenos en sus productos?		
4. ¿Tienen algún sistema de trazabilidad en los productos que nos suministran?		
5. ¿Se garantiza que los productos suministrados no contienen OGM's ni derivados de los mismos?		
6. ¿Se comprometen a comunicar a Spicarice los posibles cambios que afecten a las especificaciones?		
7. ¿Se comprometen a informar el número de lote y fecha de consumo preferente en los documentos comerciantes y/o albaranes?		
8. ¿Existe algún procedimiento que defina el sistema de manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación?		
9. ¿Existen zonas de almacenamiento seguras y en condiciones controladas en las que se mantienen el producto antes de su uso o entrega?		

10. Existen procedimientos que garanticen que el envío, identificación y transporte se realiza según los requisitos de cliente?

11. ¿Se dispone de un procedimiento de Gestión de Crisis?

12. ¿Existe una gestión de las reclamaciones de los clientes?

13. ¿La alta dirección realiza revisiones periódicas para verificar el correcto desarrollo de las actividades?

14. ¿Existen programas de formación del personal de la organización?

2. Formulario de verificación de proveedores

El formulario de verificación es la fase donde la evaluación se concreta, con resultados en competencias, aptitudes, capacidades definidas por la empresa retail, como estándar para sus proveedores. En este caso se utilizará los cuestionarios estándares y según categoría, además de ello se realizará de manera digital para agilizar la obtención de datos.

3. Resultados de los formularios de proveedores

En la tercera fase, se entregarán los resultados analizados según el flujo que fue destinado y los requisitos estandarizados al inicio del proceso.

4. Visitas a los domicilios fiscales de los proveedores

En esta fase se pueden asegurar la veracidad de la información anteriormente enviada por los proveedores, así mismo en esta fase se van analizando las posiciones y funciones laborales declaradas, el auditor dejará comentarios respecto a lo observado.

5. Informe y certificado de homologación

Esta es la última etapa donde la empresa certificadora envía los resultados de las evaluaciones y define como APTO Y NO APTO a la empresa proveedora, de la misma manera muestra el puntaje final en los campos auditados, demostrando cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora. Ver Figura 25.

Figura 25

Certificado de Evaluación Emitido por SGS

SGS

CERTIFICADO DE EVALUACION DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDICAMENTO

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre de Cliente: **CONSEJO DE SEGURIDAD NACIONAL**

1.2 Dirección: **Av. 9 de Julio de 27 Agosto al 190, 21944000, Montevideo, Uruguay**

1.3 RUC: **229612244**

1.4 Tercero: **SGS**

1.5 Cliente Representado: **CONSEJO DE SEGURIDAD NACIONAL**

1.6 Propósito de la Certificación: **El presente certificado es emitido por SGS para certificar el cumplimiento de los requisitos de seguridad, salud y medicamento establecidos en la Norma ISO 9001:2015.**

2. ACTIVIDAD EVALUADA: **El presente certificado es emitido por SGS para certificar el cumplimiento de los requisitos de seguridad, salud y medicamento establecidos en la Norma ISO 9001:2015.**

3. FECHA DE SUPERVISION: **15/11/2023**

4. RESULTADO DE LA EVALUACION:

PLANTAJE EVALUACION COMERCIAL:	MODULO:	NIVEL:	APERTURA:
---------------------------------------	----------------	---------------	------------------

CONDICIONES DE EMISION:

El presente certificado es emitido por SGS para certificar el cumplimiento de los requisitos de seguridad, salud y medicamento establecidos en la Norma ISO 9001:2015. El presente certificado es emitido por SGS para certificar el cumplimiento de los requisitos de seguridad, salud y medicamento establecidos en la Norma ISO 9001:2015. El presente certificado es emitido por SGS para certificar el cumplimiento de los requisitos de seguridad, salud y medicamento establecidos en la Norma ISO 9001:2015.

6.3 Gestión de indicadores

Mediante la gestión de indicadores podemos realizar la medición y el seguimiento del cumplimiento de las metas propuestas. Para ello tendremos los siguientes pasos:

6.3.1 Evaluación de indicadores actuales

En esta sección de evaluación de indicadores se muestran los indicadores que se encuentran siendo utilizados, los cuales serán clasificados y seleccionados según su utilidad y propósito para gestionar las decisiones correctas dentro del plan estratégico:

Control de indicadores y medición que se realizará de manera diaria y con frecuencia según la dotación solicitada [5]. Ver Tabla 32.

Tabla 32*Control de Indicadores y Medición*

	Picking	Revisión	Packing	Despacho
Estrategia	Eficiencia	Eficiencia	Eficiencia	Eficiencia
Objetivos	50 pedidos/ hora	50 pedidos/ hora	50 pedidos/ hora	2000 pedidos/día
Recursos	10 operarios	10 operarios	10 operarios	Se cuenta con 40 camiones en ruta OPLS tercerizados fijos
KPIs	(Cantidad de devoluciones por producto)/(Cantidad de devoluciones) x100	(Cantidad de devoluciones por estado del producto)/(Cantidad de devoluciones) x100	(Cantidad de devoluciones por producto)/(Cantidad de devoluciones) x100	(Cantidad de devoluciones por despacho)/(Cantidad de devoluciones) x100
Control	Fill rate(no contar con stock debido a fallas en el sistema por errores no identificados) Para ejercer el control en el proceso de picking se debe tener mapeado 2 controles cada 1.5 horas de manera aleatoria. La revisión consiste en la verificación aleatoria de cada producto picado	Exactitud de pedidos Para ejecutar el control en la etapa de revisión se debe tener controles aleatorios cada 2 por 1.5 horas. La revisión consiste en la verificación del estado real de los productos originales, tanto como embalaje y estado de producto el cual no debe tener ninguna observación.	On time delivery Para ejercer el control del packing se debe mantener 2 controles cada 3 horas, esto consiste en revisar el embalaje y etiquetas finales del producto para que puedan pasar al estado packing sin observaciones.	Al finalizar el día se monitorea cuantos pedidos fueron entregados a tiempo según las rutas planificadas.
Cantidad de control	2 revisiones cada 1.5 horas	2 revisiones cada 1.5 horas	2 revisiones cada 3 horas	Revisión completa

Nota. Adaptado de *Medición y control de indicadores* [Documento Word], área Logística y Operaciones, 2021, por la empresa retail.

Cálculo de costos por pedido vendido

El ingreso de los productos al centro de distribución, involucran costos logísticos los cuales se presentan en el siguiente cuadro, con las variables de Almacenamiento en m2 utilizados, alquiler de pallet estándar, MO de procesamiento, suministros varios para el proceso de embalaje. Ver Tabla 33.

Tabla 33

Costo total de operación

Descripción	Unidad	Cantidad	S/.
Almacenamiento (AL) *	m2	1	1,21
Pallet Normalizado (PL) **	Unidad	1	2,70
M.O Procesamiento (MO) ***	minuto	1	0,10
Suministros (SUM)	Unidad		4,50
	Etiquetas		0,5
	Strech film		1
	Cartón corrugado/Zuncho		3
Costeo por unidad / día VeV			8,51

* Costo por m2, incluye servicios

** Costo de alquiler por pallet normalizado / En paquetería se considera un roll box para "VIAJES"

***Tiempo de Operación por pedido es de 11 Min

6.3.2 Selección e implementación de indicadores

El control y seguimiento de indicadores es clave para identificar las ineficiencias de la operación logística y así poder mejorarlas o controlar las desviaciones que se presenten, y de esta manera aumentar el nivel de servicio hacia el cliente final.

A continuación detallaremos los indicadores que se deben mantener e implementar para garantizar el desempeño de la operación.

- a) Cumplimiento del proveedor; con este indicador se logrará medir el cumplimiento del proveedor dropshipper, con los pedidos asignados. La medición se realizará de la siguiente manera:

$$\text{Cumplimiento del proveedor} = \frac{\text{Pedidos entregados al CD a tiempo}}{\text{Pedidos } dropshippers} \times 100\%$$

Asimismo la meta para este indicador que se ha propuesto es de 95%.

- b) Entrega a tiempo; este indicador mide los pedidos que fueron entregados dentro del tiempo acordado al cliente. La medición se realizará de la siguiente manera:

$$\text{Entregas a tiempo} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Pedidos totales}} \times 100\%$$

En este caso, el indicador tendrá como meta tener un 98% de entregas a tiempo.

- c) Pedido completo; con este indicador se busca identificar aquellos pedidos que no son entregados en tiempo y cantidades exactas, este indicador se medirá de la siguiente manera:

$$\text{Pedido completo} = \frac{\text{Pedidos entregados a tiempo y completos}}{\text{Pedidos totales}} \times 100\%$$

Para este indicador se ha propuesto tener una meta del 95%.

- d) Gastos de transporte por pedido; con este indicador se logrará identificar las desviaciones del gasto promedio que se tiene por pedido. Su cálculo se realizará de la siguiente manera:

$$\text{Gasto de transporte x pedido} = \frac{\text{Gasto de transporte total}}{\text{Pedidos totales}}$$

- e) Tiempo promedio de servicio; la medición de este indicador se realizará tomando desde el tiempo que caen los pedidos de *dropshipping* hasta la entrega al cliente final.

$$\text{Tiempo promedio de servicio} = \text{fecha de entrega} - \text{fecha de pedido} \text{ (días u horas)}$$

Para este indicador se tendrá en cuenta el lugar de entrega, en el caso de Lima metropolitana se tendrá como meta 24 horas y para provincias se tendrá la meta de 72 horas.

A continuación, se muestran los indicadores que se estarán implementando para el control y seguimiento de la operación *dropshipping*. Ver Tabla 34.

Tabla 34

Indicadores a Implementar para la Operación Dropshipping.

Indicador	Calculo	Meta
Cumplimiento del proveedor	$Cumplimiento\ del\ proveedor = \frac{Pedidos\ entregados\ al\ CD\ a\ tiempo}{Pedidos\ dropshippers} \times 100\%$	95%
Entrega a tiempo	$Entregas\ a\ tiempo = \frac{Pedidos\ entregados\ a\ tiempo}{Pedidos\ totales} \times 100\%$	98%
Pedido completo	$Pedido\ completo = \frac{Pedidos\ entregados\ a\ tiempo\ y\ completos}{Pedidos\ totales} \times 100\%$	95%
Gastos de transporte	$Gasto\ de\ transporte\ x\ pedido = \frac{Gasto\ de\ transporte\ total}{Pedidos\ totales}$	12.5 unid.
Tiempo promedio de servicio	$Tiempo\ promedio\ de\ servicio = Fecha\ de\ entrega - Fecha\ de\ pedido$	24 hrs (Lima) 72 hrs (Provincia)

6.4 Conclusiones

El desarrollo de la solución se han planteado tres etapas, en una primera etapa se desarrolla la Gestión de procesos, las cuales se han desplegado en 03 fases, donde el objetivo es mejorar los procesos mediante la aplicación del PHVA, estandarizando los procesos de la empresa retail en todos sus frentes, se identificó que el flujo actual del *dropshipping*, se realiza distinto al flujo real, debido a que no cuenta con una cadena de distribución que soporte el volumen de las ventas.

La inclusión de las alianzas estratégicas, toman el papel de puntos que sirvan como buffer a este flujo, son parte del desarrollo o mejora a realizar, reduciendo un punto de tránsito en 3 días, hasta que, en la segunda etapa de desarrollo de proveedores, estos sean quienes asuman el control del último eslabón de la cadena y concluya un flujo correcto y esperado y con ello se dé la reducción del costo del transporte en S/12.5 soles por pedido. Por

último, la etapa de control de indicadores acompaña en todo el camino de la implementación, hasta lograr obtener los resultados esperados del 98% en el nivel de servicio.



Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

7.1 Actividades

El proyecto tiene un ciclo de vida que abarca desde la planificación, ejecución, seguimiento y control; la presente investigación tiene un cronograma de implementación que seguirán las etapas similares al PMBOK del PMI, el proyecto en mención tendrá como propósito las implementaciones de herramientas tecnológicas, operativas y de gestión. El plan de implementación sigue una secuencia ordenada para poder optimizar los recursos y evitar saturaciones en las actividades de los colaboradores, la implementación será gradualmente con los colaboradores que trabajan en las áreas de almacén, distribución, compras, TI.

Es importante definir los objetivos e indicadores para poder hacer el monitoreo y control de los recursos, es por ello que el costo logístico será el KPI por excelencia para la propuesta de nuestro trabajo y se tomará a las ventas anuales del periodo 2020-2022 para comparar la evolución de los 3 periodos.

Para lograr la reducción de los costos logísticos el proyecto ahondará en los 3 siguientes costos:

- Costos de inventarios: Es el promedio anual valorizado de los inventarios que figuran dentro de los estados financieros de la empresa retail, también se considera todo el material dañado en diversas partes del proceso y finalmente el seguro de los productos y/o mercadería.
- Costos de instalaciones: se toma en cuenta el seguro de las instalaciones, los gastos de servicios (luz, agua, internet, telefonía), servicios tercerizados como limpieza, vigilancia, así como el alquiler de toda la flota de vehículos de logística interna como apiladores, montacargas, order pickers, transpallet, remolcadores entre otros vehículos son tercerizadas con la empresa Jungheinrich Perú y estos vehículos permanecen

dentro del almacén al ser de la logística interna. El servicio de transporte es tercerizado con diferentes empresas.

- Costos laborales: Al mejorar la implementación de canal *dropshipping* habrá una reducción notoria de salarios de la fuerza de almacén y transporte. Reducción de horas extras, gratificaciones, seguros, entre otros. Los uniformes, EPP's así como las capacitaciones también son considerados en este bloque.

En el primer año la empresa retail presentó los siguientes costos logísticos en el canal *dropshipping*. Ver Tabla 35.

Tabla 35

Indicadores Costos Logísticos del Período 2021

	2020
Ventas canal verde	10.8
Costos de inventarios	0.46
	4%
Costo de capital invertido	0.2
Costo de productos dañados	0.05
Seguro de mercaderías	0.21
Costos de inventarios	0.08
	1%
Costos de instalaciones	0.04
Seguro de instalaciones	0.01
Servicios	0.025
Costos Laborales	1.19
	3%
Planilla	1.1
Externos	0.09
Total costos logísticos	1.73
	15.97%

Los costos logísticos en el canal verde representaron un 15% con respecto a las ventas. Para lograr el objetivo y tener éxito en reducir los costos logísticos y sustentar las inversiones es importante la adaptación del grupo de colaboradores hacia las nuevas

herramientas tecnológicas cabe destacar que esta transición debe de ser vista como un soporte de ayuda y no como una imposición, está comprobado que con una buena capacitación a los proveedores se acelera el aprendizaje y la productividad se incrementa, es importante seguir la secuencia como se detalla la información en la Tabla 36.

Tabla 36

Actividades para la Implementación del Proyecto

Actualización de WMS y TMS	6 meses
- Solicitud de propuesta de WMS	Gerencia de TI
- Análisis de propuestas	Gerencia de TI
- Cotización de propuestas	Gerencia de TI
- Elección de actualización de WMS	Gerencia de TI
- Inicio de actualización de WMS	Gerencia de TI
Capacitación de Inventarios	02 meses
- Revisión de procedimientos de inventarios	Gerente Supply
- Mejora de procedimientos de inventarios	Gerente Supply
- Cronograma de capacitación de inventarios	Gerente Supply
Tercerización de Sistema Tracking	3 meses
- Lista de requerimientos para el sistema de tracking	Gerencia de Distribución
- Búsqueda de proveedores	Gerencia de Distribución
- Selección de sistema de Tracking	Gerencia de Distribución
- Evaluación de sistema de Tracking	Gerencia de Distribución
- Elección de Sistema de Tracking	Gerencia de Distribución
Capacitación de proveedores	3 meses
- Selección de proveedores	Logística de proveedores
- Capacitación de proveedores	Logística de proveedores
- Segmentación de proveedores	Logística de proveedores
Homologación de proveedores	2 meses
- Evaluación de proveedores	Gerente Supply
- Desarrollo de proveedores	Gerente Supply
Tiempo total de implementación	16 meses

El proyecto consta de 5 bloques y el 70% está orientado en logística y distribución. La implementación dura 12 meses aproximadamente, para lograr este objetivo algunas tareas se harán en simultáneo.

7.2 Diagrama de Gantt de Implementación

En la figura 31 podemos ver una lista de actividades que están separados en 5 bloques y todos ellos tienen un propósito distinto, pero un objetivo en común que es el incremento de productividad y/o reducción de costo; lo positivo de la implementación es que se puede desarrollar actividades en paralelo ya que no hay dependencia entre ellas.

Los recursos juegan un rol importante en las implementaciones, el grupo humano representa casi el 80% del éxito de una implementación es por ello que el balanceo y equilibrio de carga laboral entre los trabajadores es un tema sensible, para evitar confusión o duplicidad de actividades es que el diagrama de Gantt será de mucha ayuda en este punto. El líder de proyecto junto al *sponsor* son los más interesados ya que está en juego 3 variables conocidos en proyectos: costo, tiempo y alcance.

El equipo de proyecto será conformado por dos grupos: trabajadores internos y especialistas que estará distribuido en el siguiente grupo del proyecto:

Jefe de proyecto: Personal Interno

Sponsor del proyecto: Gerente de CD

Grupo TI: 1 líder interno

Grupo Supply: 1 líder interno, 2 analistas de inventarios, 4 operarios

El grupo este conformado por 10 trabajadores internos y las implementaciones se dieron durante el 2022 para poder testear e implementar gradualmente. En el periodo 2023 deben de reflejarse los cambios esperados. El proyecto tendrá una duración de 12 meses.

De los 5 bloques de implementación hay uno que va a la mejorar de inventarios notablemente y reducirá el error humano, es la implementación de la tecnología RFID, las ventajas serán notorias y la empresa retail verá las mejoras en los siguientes procesos:

- Reducción de tiempo de toma de inventario
- Reducción de errores humanos
- Incremento de Productividad
- Mejora de los indicadores ERI y ERU

Para no realizar inversiones exorbitantes es que aplicaremos la implementación por etapas, la primera etapa será la básica en la cual se adquieren herramientas a menor escala, si se demuestra evidencia de rentabilidad económica se pasa a la siguiente etapa que es el incremento en la inversión. Por ejemplo, para la implementación de RFID el monto inicial de inversión oscila los \$35K, pero no estamos contando con arcos en las puertas ya que esto enlaza otro software y a la vez encarece la inversión a \$80K. La primera inversión la podemos ver en la siguiente Tabla 37 y Figura 26.

Tabla 37

Actividades para la Implementación del Proyecto

Software	Jornadas Funcionales	Jornadas ABAP	Total USD
Entrega Entrante y Handling Unit	3	-	\$1,200.00
Implementación ITS Mobile	-	5	\$1,600.00
Programa para impresión	2	8	\$3,360.00
Desarrollo de recepción (más interfaz)	5	10	\$5,200.00
Desarrollo de traspaso a producción	5	10	\$5,200.00
Pruebas unitarias e integrales	4	5	\$3,200.00
Jefe Proyectos	12	-	\$4,800.00
			\$24,560.00

*Unidad de medida: jornadas de consultoría

**Jornada Consultor Funcional \$ 400.00

***Jornada Consultor ABAP \$ 320.00

Hardware	Precio Unitario	Cantidad	Total USD
Zebra - PDA modelo MCJ33 RFID	3690	2	\$7,380.00
Zebra - Impresora de etiquetas TJ411 RFID	3555	1	\$3,555.00
Zebra – Etiquetas RFID rollo de 1500	415	1	\$415.00
			\$11,350.00

7.3 Presupuesto

El proyecto de mejora en sus 5 bloques tiene como objetivo reducir en un 5% (de 15% a 10%) los costos logísticos en el canal verde y para poder lograr este objetivo es que se requiere de una inversión de S/. 487,003.0 el proyecto es muy atractivo ya que se estima el retorno en 1 año y medio, para mayor detalle se muestra la Tabla 38.

Tabla 38

Presupuesto para la Implementación

Campaña	Actualización de WMS y TMS	Gestión Inventarios (RFID)	Tercerización Tracking	Capacitación de proveedores	Homologación de proveedores	Total
Software	62,000		44,000			106,000
Adaptación	34,503					34,503
RFID		120,000				120,000
Capacitaciones		13,800		18,500	28,900	61,200
Materiales		25,000			15,500	40,500
Hardware/nube	21,500					21,500
Soporte			19,800	19,000		38,800
Otros	22,500	3,500	7,000	6,500	25,000	64,500
Costo Total	140,503	162,300	70,800	44,000	69,400	487,003

El retorno de la inversión es la parte más sensible de la sustentación debido a que el directorio tomará la decisión y por la coyuntura nacional es que se pide el retorno a corto plazo, el proyecto analizó 4 tipos de inversiones (moderada, estratégica, alta y agresiva). El nivel de servicio será un indicador importante debido a que evidencia una correcta planificación y efectividad en los procesos logísticos.

7.4 Factores Clave para el Éxito

Parte de saber si el proyecto está logrando sus objetivos es identificar de manera cuantitativa como se va desarrollando el proyecto de mejora en los diversos hitos de implementación, desarrollo y control, es porque para el presente trabajo se toman las siguientes variables de evaluación:

Acercamiento a la estrategia: Sensibilizar a la organización sobre el nivel de servicio al cliente y el objetivo es lograr un KPI de nivel de servicio mayor a 95%, este último estuvo declarado en el *Balanced Scorecard* del área. La estrategia debe comunicarse en todos los niveles de la organización y el gerente del CD debe velar por el trabajo sincronizado de las áreas, pero particularmente debe prever el flujo de dinero, materiales e información. El indicador de éxito será el nivel de atención de servicio al cliente.

Cumplimiento de los tiempos: Trabajar con hitos y entregables serán los indicadores que permitirán demostrar que el proyecto de implementación se está desarrollando de manera previsible. La implementación se estuvo dando desde el 2do trimestre de 2022, las pruebas piloto se evaluaron entre septiembre-diciembre del mismo año, pero a partir de enero del 2023 inicia el monitoreo y control.

Costos Logísticos en canal verde: La reducción de un 5% en los costos logísticos del canal verde representa 0.65M de soles, es por ello que se está realizando una inversión que no solamente se enfoca en rentabilidad sino en dar mayor fluidez a la cadena de suministro.

7.5 Escenarios y riesgos

Para el presente trabajo se consideran diversos escenarios, pero es importante hacer una aclaración, al margen de la inversión de S/. 487003.0 que se dio entre los meses de abril-junio del periodo 2022, el equipo de proyecto conformado por 10 personas dedicó cerca de 12 mil horas/hombres durante cerca de 01 año trabajando a tiempo parcial para el proyecto mientras la mayoría del equipo continúa con sus actividades cotidianas dentro de la organización, aparte de la inversión también está en juego la reputación y credibilidad de las áreas, así como el ánimo de un gran número de trabajadores. Es por ello que es muy conveniente evaluar los escenarios con las diversas inversiones (moderada, estratégica, alta y agresiva) para considerar todos los escenarios posibles:

MaxiMax y MaxiMin

Laplace: Modelo de equilibrio

Hurwicz

Savage: Modelo de arrepentimiento

En el presente trabajo se presentan 4 alternativas de inversión (moderada, estratégica, alta y agresiva) con sus rentabilidades en 3 escenarios distintos (bueno, malo, regular). Por la coyuntura nacional la empresa retail no hará inversiones mayores a 1M de soles, pero el proyecto considerará alternativas mayores a ese importe para dejar constancia del riesgo y rentabilidad. Ver Tabla 39.

Tabla 39

Rentabilidad Estimada Anual en millones de soles

Inversión	Alternativas	Bueno	Regular	Malo
0.4m	Inversión moderada	0.7	0.6	-0.1
0.8m	Inversión estratégica	0.8	0.5	-0.6
1.2m	Inversión alta	0.9	0.7	-0.8
1.5m	Inversión agresiva	1.0	0.8	-1.3

La inversión es llevada a 5 escenarios donde evaluamos la rentabilidad, la restricción en las alternativas de inversión es el monto de inversión, por políticas la empresa no desea invertir a largo plazo. Ver Figura 27.

Figura 27

Rentabilidad con Respecto a la Inversión

Escenario Optimista (maximax)

ALTERNATIVAS	RENTABILIDAD ESTIMADA - ANUAL (millones soles)			MAX
	BUENO	REGULAR	MALO	
INVERSIÓN MODERADA	0.7	0.6	-0.1	0.65
INVERSIÓN ESTRATEGICA	0.8	0.5	-0.6	0.80
INVERSIÓN ALTA	0.9	0.7	-0.8	0.85
INVERSIÓN AGRESIVA	1.0	0.8	-1.3	1.00

Escenario Pesimista (maximin)

ALTERNATIVAS	RENTABILIDAD ESTIMADA - ANUAL (millones soles)			MIN
	BUENO	REGULAR	MALO	
INVERSIÓN MODERADA	0.7	0.6	-0.1	-0.1
INVERSIÓN ESTRATEGICA	0.8	0.5	-0.6	-0.6
INVERSIÓN ALTA	0.9	0.7	-0.8	-0.8
INVERSIÓN AGRESIVA	1.0	0.8	-1.3	-1.3

Probabilidades iguales (Laplace)

ALTERNATIVAS	RENTABILIDAD ESTIMADA - ANUAL (millones soles)			Equiprobabilidad
	BUENO	REGULAR	MALO	
INVERSIÓN MODERADA	0.7	0.6	-0.1	0.4
INVERSIÓN ESTRATEGICA	0.8	0.5	-0.6	0.2
INVERSIÓN ALTA	0.9	0.7	-0.8	0.2
INVERSIÓN AGRESIVA	1.0	0.8	-1.3	0.2

PROBABILIDAD 33.33% 33.33% 33.33%

Criterio de realismo (Hurwicz)

ALTERNATIVAS	RENTABILIDAD ESTIMADA - ANUAL (millones soles)			ALFA = 80%
	BUENO	REGULAR	MALO	
INVERSIÓN MODERADA	0.7	0.6	-0.1	0.50
INVERSIÓN ESTRATEGICA	0.8	0.5	-0.6	0.52
INVERSIÓN ALTA	0.9	0.7	-0.8	0.52
INVERSIÓN AGRESIVA	1.0	0.8	-1.3	0.54

Alfa 80.00% 20.00%

Criterio de arrepentimiento (minimax)

ALTERNATIVAS	RENTABILIDAD ESTIMADA - ANUAL (millones soles)		
	BUENO	REGULAR	MALO
INVERSIÓN MODERADA	0.7	0.6	-0.1
INVERSIÓN ESTRATEGICA	0.8	0.5	-0.6
INVERSIÓN ALTA	0.9	0.7	-0.8
INVERSIÓN AGRESIVA	1.0	0.8	-1.3

max 1.00 0.80 -0.10

ALTERNATIVAS	RENTABILIDAD ESTIMADA - ANUAL (millones soles)			MAX
	BUENO	REGULAR	MALO	
INVERSIÓN MODERADA	0.4	0.2	0.0	0.4
INVERSIÓN ESTRATEGICA	0.2	0.3	0.5	0.5
INVERSIÓN ALTA	0.2	0.1	0.7	0.7
INVERSIÓN AGRESIVA	0.0	0.0	1.2	1.2

minimax 0.4

En 3 de los 5 escenarios, la inversión moderada aparece como la mejor opción y esto coincide con las políticas de la empresa retail sac debido a que por políticas no se realizarán inversiones de mediano plazo. Cabe resaltar que la inversión del proyecto es S/. 487003.0 soles.

7.6 Conclusiones

Los costos logísticos en el periodo 2021 tienen un 15.97% con respecto a las ventas, aplicando las implementaciones de mejora al proyecto en software, inventarios, capacitación de proveedores entre otros, la implementación tomará un tiempo de 08 meses y tendrá un presupuesto valorizado en 487k, una vez implementado todas las mejoras se logrará reducir un 5% los costos logísticos generando un ahorro de 650K en el siguiente periodo anual, de esta manera se demuestra la viabilidad del estudio por medio de la rentabilidad económica.



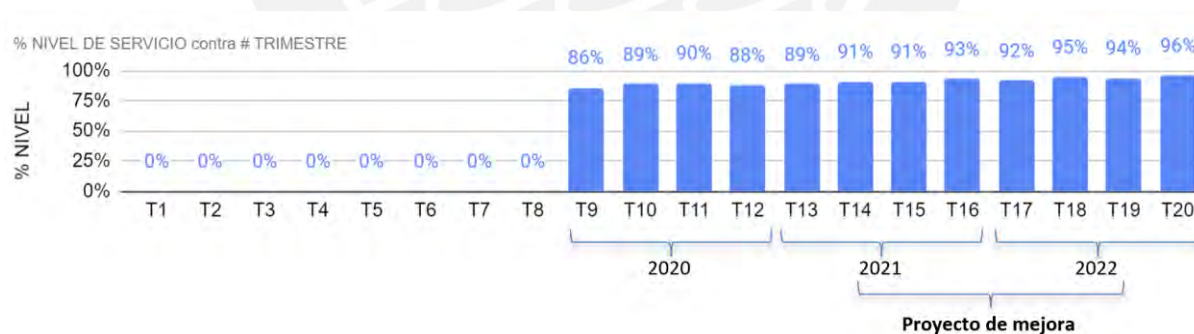
Capítulo VIII: Resultados Esperados

En el 2020 se implementó un nuevo canal de comercio electrónico con la finalidad de reducir la incertidumbre de la demanda a consecuencia de pandemia, otro motivo sólido fue el incremento considerable de los pedidos online debido a que las personas no podían salir de casa por restricciones de salubridad, debido a este mercado en crecimiento se crea el canal *dropshipping*.

El primer año de implementación de este canal el promedio fue de 88% esto generaba pérdidas de 1.4M de soles en el 2022, esto motivó a crear el proyecto en el cual se enfocó en mejorar y repotenciar el canal *dropshipping*. La reputación de la empresa fue afectada en este periodo. El primer año (2022) es de implementación y ejecución de las inversiones, el posterior (2023) es seguimiento y control para lograr el incremento en el nivel de servicio, aquí lo resultados de los periodos. Ver Figura 28.

Figura 28

Rentabilidad con Respecto a la Inversión



Desde un inicio el objetivo del proyecto fue incrementar el nivel de servicio al cliente y se consiguió aplicando diversas herramientas tecnológicas y de gestión, principalmente esta última, gestión de proveedores, permitió mejorar el nivel de servicio llegando al periodo 2022 con un promedio anual 94%, en el siguiente cuadro se muestra el progreso cuantificado del nivel de servicio. Ver Tabla 40.

Tabla 40*Nivel de Servicio en Periodos 2020-2022*

Año	# Trimestre	Ventas (s/. Millones)	Pedidos solicitados	Pedidos entregados	% Nivel de servicio	Ventas no concretadas (s/. Millones)
2020	T9	2.00	7156	6154	86%	0.33
2020	T10	2.50	8643	7692	89%	0.31
2020	T11	3.00	10256	9231	90%	0.33
2020	T12	3.30	11538	10154	88%	0.45
2021	T13	3.50	12900	11481	89%	0.43
2021	T14	3.40	11840	10774	91%	0.34
2021	T15	3.70	13526	12309	91%	0.37
2021	T16	3.60	12987	12078	93%	0.27
2022	T17	3.50	11963	11006	92%	0.30
2022	T18	3.90	12345	11728	95%	0.21
2022	T19	4.10	13951	13114	94%	0.26
2022	T20	4.20	12800	12288	96%	0.18

El objetivo de la empresa retail se consiguió en el segundo trimestre del 2022 logrando la meta de llegar al 95%.

8.1. Flujo de Caja

El incremento en el nivel de servicio impacta directamente proporcional a los ingresos de la empresa, es un indicador financiero que nos muestra la agrupación de ingresos y egresos de un periodo contable, para el presente trabajo haremos un comparativo de los periodos 2021 y 2022. El valor neto hace referencia a la diferencia de los ingresos vs egreso, por otro lado, este valor también puede ser negativo, la causa se da cuando el monto invertido es mayor a la rentabilidad esperada.

En la siguiente Tabla 41 se muestra el comportamiento de ingresos / egresos de los últimos 12 meses:

Tabla 41*Flujo de Caja Ejecutado*

EMPRESA RETAIL DEL PERÚ SAC												
FLUJO DE CAJA - <i>DROPSHIPPING</i> (Trimestral del 2020 al 2022) En millones de Soles												
	2020				2021				2022			
	a Mar	a Jun	a Set	a Dic	a Mar	a Jun	a Set	a Dic	a Mar	a Jun	a Set	a Dic
Ingresos por:												
I.1 Ventas canal <i>Dropshipping</i>	2.000	2.500	3.000	3.300	3.500	3.400	3.700	3.600	3.500	3.900	4.100	4.200
I.2 Servicios	0.007	0.008	0.007	0.047	0.008	0.010	0.009	0.006	0.006	0.005	0.008	0.008
I.3 Pago por penalidades	0.040	0.048	0.038	0.033	0.034	0.038	0.028	0.021	0.034	0.029	0.310	0.019
I.4 Asesorías comerciales	0.001	0.002	0.001	0.001	0.001	0.002	0.004	0.003	0.004	0.004	0.004	0.005
I.5 Inyección inversores	-	-	-	-	0.150	-	0.165	-	0.075	0.050	-	-
Egresos por:												
E.1 De Transporte	0.170	0.168	0.188	0.217	0.146	0.153	0.140	0.128	0.125	0.141	0.128	0.136
E.2 De Operación	0.009	0.008	0.010	0.008	0.008	0.008	0.007	0.007	0.007	0.007	0.007	0.006
E.3 Costo de productos vendidos	1.080	1.475	1.740	2.046	2.415	2.346	2.405	2.196	2.135	2.535	2.911	2.562
E.4 Planilla	0.156	0.218	0.195	0.189	0.173	0.201	0.120	0.168	0.150	0.142	0.133	0.169
E.5 Alquiler & Mantenimiento	0.210	0.180	0.193	0.210	0.215	0.186	0.176	0.246	0.220	0.208	0.195	0.255
E.6 Pago proveedores proyecto	-	-	-	-	-	0.08	0.141	0.219	-	-	-	-
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
RENTABILIDAD DE OPERACIÓN <i>DROPSHIPPING</i>	0.423	0.508	0.720	0.712	0.736	0.475	0.916	0.666	0.982	0.956	1.047	1.103
Costos de transporte	8.50%	6.73%	6.27%	6.57%	4.18%	4.50%	3.77%	3.56%	3.58%	3.61%	3.13%	3.24%
Costos de planillas	7.80%	8.74%	6.50%	5.72%	4.95%	5.92%	3.24%	4.67%	4.29%	3.63%	3.25%	4.03%

Nota. Adaptado de *Estados financieros* [Documento Excel], área Finanzas, 2021, por la empresa retail.

Al periodo 2022 se logró la reducción de los costos de transporte y planilla debido a la mejora en la gestión de proveedores y afianzando el concepto de *dropshipping* o canal verde. Los costos de transporte desde el 1er trimestre del 2020 al 4to trimestre del 2022 se reducen en un 5.26% con respecto a las ventas y en la planilla se reduce de 7.8% en el primer trimestre del 2020 a un 4% con respecto al cierre del periodo 2022. Ver Figura 29.

Figura 29

Costos de Transporte y Planillas 2020-2022



El nivel de atención al cliente pasó de un 86% a un 96%, esto corresponde a la inversión de cerca 0.4M de soles que se hizo en el proyecto. Además existe una reducción de los inventarios generando mayor ahorro en costos logísticos.

8.2. ROI

El ROI *return on investment* es usado para medir la recuperación de la inversión, además de medir la rentabilidad y el tiempo en el cual esta inversión retornará, expresada en porcentaje.

Lo que es el ROI se expresa como un porcentaje y se calcula restando el costo de una inversión de su valor actual y luego dividiéndolo por el costo.

Se trata de una ecuación muy sencilla y directa que puede ser empleada para hacer los cálculos sobre la rentabilidad estimada la mayoría de las inversiones, desde acciones, hasta algún proyecto comercial o transacciones inmobiliarias.

Como inversionista, es importante evaluar el ROI como una métrica financiera para ver cómo nos está yendo en nuestros movimientos de capital invertido particular. En términos básicos, es preguntarse cuál es la relación entre la ganancia obtenida y la inversión de un negocio que a continuación se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42

Cálculo de Retorno de Inversión (ROI) - Inversiones Supply Chain

Campaña	Inversiones					Total
	Actualización de WMS y TMS	Gestión Inventarios (RFID)	Tercerización Tracking	Capacitación de proveedores	Homologación de proveedores	
Software	62,000		44,000			106,000
Adaptación	34,503					34,503
RFID		120,000				120,000
Capacitaciones		13,800		18,500	28,900	61,200
Materiales		25,000			15,500	40,500
Hardware/nube	21,500					21,500
Soporte			19,800	19,000		38,800
Otros	22,500	3,500	7,000	6,500	25,000	64,500
Costo Total	140,503	162,300	70,800	44,000	69,400	487,003
Ganancia/ahorro	78880	68654	110974	264500	385098	908106
ROI (\$)	-61,623	-93,646	40,174	220,500	315,698	
ROI (%)	-43.86%	-57.70%	56.74%	501.14%	454.90%	

Invirtiendo S/. 487,003.00 soles podemos obtener una rentabilidad en el mismo periodo de S/. 908,106.00 soles, la actualización de WMS y TMS tienen un ROI negativo, pero aun así son necesarios, el primer año ya se está recuperando lo invertido. Ver Tabla 43.

Tabla 43

Costos Logísticos en el Periodo 2020 – 2022

	2020	2021	2022
Ventas canal verde	10.8	14.2	15.7
Costos de inventarios	0.46	0.39	0.41
	4%	3%	3%
Costo de capital invertido	0.2	0.1	0.15
Costo de productos dañados	0.05	0.07	0.015
Seguro de mercaderías	0.21	0.22	0.24
Costos de inventarios	0.08	0.09	0.08
	1%	1%	1%
Costos de instalaciones	0.04	0.05	0.03
Seguro de instalaciones	0.01	0.01	0.01
Servicios	0.025	0.031	0.042
Costos Laborales	1.19	1.05	0.9
	3%	2%	1%
Planilla	1.1	0.9	0.77
Externos	0.09	0.15	0.13
Total costos logísticos	1.73	1.53	1.39
	15.97%	10.78%	8.83%

8.3. Conclusiones

Mediante el enfoque comercial se proyecta una mejora en el nivel de atención al cliente de un 88% que dejaban pérdidas que bordean los 1.4M de soles a un 96% de nivel de atención al cliente con un incremento en la rentabilidad de 908K soles producto de la disminución de pedidos no entregados.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

- La presente consultoría sostiene que la reducción del incumplimiento de entrega de pedidos en el *dropshipping* es efectiva si se logra una eficiente gestión de proveedores, además de brindar una buena gestión en la evaluación, desarrollo y homologación, con ello se logrará incrementar de un 88% a un 95% en el nivel de servicio al cliente, esta mejora representa más de 1M de soles en la reducción de pérdidas por pedidos no entregados.
- Para poder lograr el incremento en el nivel de servicio se requiere revisar el flujo de información en los eslabones de almacenamiento y distribución de la cadena de suministro, se requiere una actualización de versión del WMS para controlar las operaciones internas de almacenamiento y monitorear la eficiencia en los procesos de picking y packing. Para el control externo se requiere una actualización del TMS para incrementar el control del tracking vehicular y asegurar el cumplimiento de entrega al cliente.
- El proyecto no requiere comprar maquinaria o infraestructura sino mejorar el proceso del flujo de información y el lapso de tiempo de ejecución es de 8 meses aproximadamente. Las diversas soluciones de mejora tienen un valor de inversión de 487K soles.
- La consultoría afirma que en el primer trimestre una vez de haberse implementado los procesos de mejoras en el flujo de información se pudo lograr una reducción en los costos logísticos del 5% que representan un 0.65M de soles

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda cumplir de manera rigurosa con las fechas de capacitación a los proveedores, así como condicionar a pasar la charla de buenas prácticas de distribución y transporte. Además de calificar a todos los proveedores que estarán en el canal *dropshipping* en niveles ABC, esta segmentación permitirá doblar los esfuerzos en los proveedores de nivel C ya que tienen características de nuevos y manejan bajos volúmenes de ventas.
- Se debe de contactar con los proveedores del software WMS y TMS, tener reuniones previas para tener los cronogramas de actualización. El tiempo es el factor crítico y para ello las actualizaciones deben de brindarse en época de menor demanda para no afectar a las operaciones. Esto corresponde a que constantemente ambos softwares presentaban bloqueos y/o errores generando paralizaciones en la parte operativa generando el incremento de h/h ociosas y con ellos los costos involucrados.
- Realizar una revisión periódica a los proveedores *dropshipping* con el fin de proponer mejoras al proceso de desarrollo y homologación de estos, con el propósito de fidelizarlos y se conviertan en socios estratégicos y brindar la implementación de un app que cuente con geolocalización para hacer el tracking desde el celular y avisar al cliente en qué fecha llegará su pedido.
- Se recomienda realizar una revisión periódica de indicadores, a fin de detectar las desviaciones y/o las mejoras que se podrían realizar a la operación *dropshipping*.

Referencias

- Aaker, David A. 2002. *Building Strong Brands*. New York, USA: The Free Press.
- Adinugraha, H. H., Mukhtarom, M., & Muhtarom, A. (2021). The Mu'alahmah *Dropshipping* System: Islamic Economic Perspective. *OIKONOMIKA: Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 2(1), 12-23.
- Agustina, D., Nopianti, N., & Munandar, E. (2022). Analisis Persepsi Pelaku Usaha Terhadap Jual Beli Sistem *Dropshipping* dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Pelaku Usaha di Kota Tasikmalaya). *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(1), 2603-2611.
- Aisyah, S., Nasution, A. D., Atila, C. W., Aryani, I., & Naibaho, W. A. (2023). Penerapan Bisnis Online *Dropshipping* Menggunakan Aplikasi Evermos Dalam Membantu Perekonomian Pasca COVID-19 (Jalan Karya kasih kecamatan Medan Johor). *Jurnal Dehasen Untuk Negeri*, 2(1), 23-28.
- Alfrillianda, A. (2022). Sistem *Dropshipping* Mu'alahmah Menurut Perspektif Ekonomi Islam. *At-Tahdzib: Jurnal Studi Islam dan Muamalah*, 10(2), 30-37.
- Andrade, J. A., & Viacava, M. S. Modelo de Planificación del Abastecimiento para disminuir el sobrestock en una retail aplicando Modelo Q y Pronóstico de Demanda.
- Aprilyani, S. (2022). Pengaruh E-commerce Dan Brand Awareness Terhadap Keputusan Pembelian Produk Online Dengan Menggunakan *Dropshipping* Sebagai Variabel Intervening Pada Masyarakat Di Kota Medan (Doctoral dissertation, UMSU).
- Arango, I. y Zuluaga A. (2014) Modelo de Gestión para el suministro de Materiales e insumos basado en la demanda. ISSN: 2027-5846
- Araújo, T. N. (2022). Análise econômica da implantação de uma empresa de *dropshipping* no Brasil.

- Arifin, M. J. (2020). Keabsahan Akad Transaksi Jual Beli dengan Sistem *Dropshipping* dalam Perspektif Ekonomi Islam. *Lisyabab: Jurnal Studi Islam Dan Sosial*, 1(2), 279-290.
- Belotti, Carolina y otros (2017) Proposal of a model for sales and operations planning (S&OP) maturity evaluation. Brasil: Universidad de Sao Paulo.
- Bowersox Donald, Closs David, Cooper M. Bixbi, (2012). *Administracion y logistica en la cadena de suministro* 2da edicion.
- Budet, X., & Pérez, A. (2018). La logística como fuente de valor añadido al eCommerce. *Oikonomics*, 2018(9), 41-57.
- CAPECE 2020-2021 (2021, marzo). Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú. Ebook Observatorio Ecommerce 2021-2022. Recuperado de: <https://capece.org.pe/gracias-descarga-observatorio-ecommerce/>
- Choque, J. (2018, 9 de abril). La revolución logística urbana de los lockers. Recuperado 10 diciembre, 2018. <http://logistica360.pe/2018/04/09/la-revolucion-logistica-urbanade-los-lockers/>
- Dias, C. C. A., de Araújo Torres, C. G., Branco, D. D. S. C., Guimarães, G. M. S., & Guimarães, I. (2022). Análise da importância do modelo *dropshipping* para empresas que têm problemas com estoque. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 12(2).
- El Peruano Perú (2022, 16 de febrero). Tendencias tecnológicas que marcarán la inversión en el 2022. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/139473-tendencias-tecnologicas-en-el-2022>.
- ERNST & YOUNG (2022, 17 de enero). Conoce los principales riesgos y oportunidades en el ámbito normativo peruano, así como las estructuras y herramientas legales que los

acompañan en este 2022. Recuperado de: https://www.ey.com/es_pe/law/riesgos-oportunidades-legales-2022.

Espino Acevedo, E. J. (2016). Implementación de mejora en la gestión compras para incrementar la productividad en un concesionario de alimentos.

Espino, E.J., Agustini, L. R., (2016). Implementación de la metodología 5S para mejorar la productividad en el taller de una empresa textil de Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.

Forbes Perú (2022, 13 de abril). Análisis | Crisis política y social en Perú: ¿Es solo la inflación lo que la ha desatado? Recuperado de: <https://forbes.pe/actualidad/2022-04-13/analisis-crisis-politica-y-social-en-peru-es-solo-la-inflacion-lo-que-la-ha-desatado/>.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (2001), Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Gonzales, A. (2020). An inventory management model based on competitive strategy: Revista chilena de ingeniería. vol. 28 N° 1, 2020, pp. 133-142 .Chile.

Goodman, Alvin, Hastak, Makarand (2015). Infrastructure Planning, Engineering and Economics, Second Edition 2nd edition.

Grigoryan Khnkoyan, G. (2023). Análisis del e-commerce en España y posibilidades de emprender a través del *dropshipping* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Grishunova, N. (2022). *Dropshipping* or How to open an online store in Finland.

GUERRAS, L. A. y NAVAS, J.E.,(2015). La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones.

Gutiérrez Gamba, W., & Pineda Hernández, J. (2018). El comercio electrónico como herramienta competitiva para favorecer la creatividad, confianza y procesos de

relacionamiento con el cliente. Recuperado de:

https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1543

- Hadi, R. (2019). Analisis Praktek Jual Beli *Dropshipping* Dalam Perspektif Ekonomi Islam Latar Belakang Masalah. *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, 4(2), 231-251.
- Hamdani, S. H. (2020). *Dropshipping* Pada CV. Karya Utama Surabaya Terhadap Pemberdayaan Kaffahisme Ekonomi Perspektif Hukum Islam. *Maliyah: Jurnal Hukum Bisnis Islam*, 10(1), 1-29.
- Haqiqiah, N. S. (2019). Analisis pelaksanaan jual beli dengan sistem *dropshipping* di online shop Bismi Sablon menurut hukum ekonomi syariah (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).
- Hawlander, A. M. (2021). Establishing a *Dropshipping* E-commerce Store.
- Herrero Díez, N. (2021). La importancia del SEO y *dropshipping*, análisis de la empresa Printful.
- Hlebarov, P. (2021). *Dropshipping* As An Opportunity To Develop ERP-Integrated Small Business.
- Imanudi, R. (2019). Jual Beli Online Menggunakan Sistem *Dropshipping* Menurut Perspektif Hukum Islam. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 2(1).
- Indacochea, A. (2016). Estrategia para el éxito en los negocios. La prospectiva empresarial: Más allá del planeamiento estratégico. Cengage Learning.
- Irawan, Y. (2019). Aplikasi E-Commerce Untuk Pemasaran Kerajinan Tangan Usaha Kecil Menengah (UKM) di Riau Menggunakan Teknik *Dropshipping*. *Jurnal Ilmiah Core IT: Community Research Information Technology*, 7(1).
- Jardón, C. (2011). Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a vigo y su área de influencia. *EURE, Revista Latinoamericana De Estudios Urbano Regionales*, 37(112),

115-139. Recuperado de:

<https://search.proquest.com/docview/916914774?accountid=28391>

- Jelen, Ž. (2022). Metoda *dropshipping* v spletni trgovini (Doctoral dissertation, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta).
- Jual, D. M. S. P. A. (2020). Jual Beli Online Dengan Menggunakan Sistem *Dropshipping* Menurut Sudut Pandang Akad Jual Beli Islam (Studi Kasus Pada Forum KASKUS).
- Kailokari, A. (2022). Verkkokaupan elämyksellisyyden lisääminen visuaalisen kaupankäynnin avulla: *dropshipping*-verkkokauppa Shopify-verkkokauppa-alustaan.
- Khuzaimah, N., & Islam, F. E. D. B. (2019). Jual Beli Online dengan *Dropshipping* perspektif Fiqh Muamalah. Skripsi IAIN Metro.
- Kim, N., Montreuil, B., & Klibi, W. (2022). Inventory availability commitment under uncertainty in a *dropshipping* supply chain. *European Journal of Operational Research*, 302(3), 1155-1174.
- Ključevšek, J. (2022). Poslovni model *dropshipping* v e-trgovini za ustvarjanje novih prodajnih priložnosti (Doctoral dissertation, Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko).
- Koto, I. (2022). Legal Protection of Consumers in Buying and Selling *Dropshipping* In The Perspective Of Islamic Law And Laws and Regulation. *Inspiring Law Journal*, 1(1), 11-15.
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. and Malhotra, M.K. (2012) *Operations Management: Processes and Supply Chain*. 10th Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Kurniawati, R., & Fuada, S. (2021). Pendampingan Bisnis Online Model *Dropshipping* guna Pemulihan Ekonomi Akibat Pandemi Covid-19 pada Masyarakat Kampung Dayeuhkolot–Subang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat IPTEKS*, 7(2), 156-168.

- Lamusara, D. M. (2021). Analisis Penggunaan Akad As-Salam Dalam Jual Beli Online Sistem *Dropshipping* (Studi Kasus Dropshipper Mahasiswa Fakultas Syariah Dan Ekonomi Islam IAIN Ambon) (Doctoral dissertation, IAIN Ambon).
- Lázaro-Marcé, J., Gutiérrez-Aragón, Ó., & Fondevila-Gascón, J. F. (2021). Influencia de la colaboración entre las áreas de ventas y marketing en los resultados de las empresas en un entorno de orientación al mercado. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (2), 44-63.
- Loor, D. H., & Delgado, M. G. (2016). Análisis de proceso en la logística de salida (planificación y distribución del producto terminado) de la empresa cde y el diseño de modelo logístico de gestión. (Master's thesis, Universidad de Guayaquil).
- Lubaba, A., Paturrohman, P., & Khori'ah, F. (2021). Tinjauan Ekonomi Islam Terhadap Mekanisme *Dropshipping* Dalam Jual Beli Online Dengan Menggunakan Konsep Bai'As-Salam. *Ecopreneur: Jurnal Program Studi Ekonomi Syariah*, 2(2), 186-200.
- MacCarthy, B., Blome, C., Olhager, J., Srai, J., & Zhao, X. (2016). Supply chain evolution - theory, concepts and science. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(12), 1696-1718. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1844210087?accountid=28391>
- Manrique, W. (24 septiembre, 2019). *Dropshipping*: un negocio de mínima inversión. Recuperado de: <https://andaperu.pe/dropshipping-un-negocio-de-minimainversion/>
- Massikkireng, A. N. (2022). Sistem Jual Beli Online *Dropshipping* Perspektif Ekonomi Syariah (Doctoral dissertation, IAIN Parepare).
- Maurelli, D. (2022). La disciplina fiscale dell'e-commerce: *dropshipping* principali problemi e soluzioni.

- Meilinda, I. (2020). Transaksi Jual Beli Online Dengan Menggunakan Sistem *Dropshipping* Dikalangan Mahasiswa UIN-SU (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara).
- Melo, E. N. M. (2022). A responsabilidade civil consumerista no contrato de *dropshipping*.
- Mercado, K. E., Pérez, C. B., Castro, L. A., & Macías, A. (2019). Estudio Cualitativo sobre el Comportamiento del Consumidor en las Compras en Línea. *Información tecnológica*. 30(1), 109-120.
- Ministerio de la Producción (2018, 15 de enero). Grandes almacenes e Hipermercados minoristas. Boletín de comercio interno. Recuperado de:
<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-106-publicaciones/boletines-comercio-interno/item/819-2018-octubre-grandes-almacenese-hipermercados-minoristas>
- Molina, W. S. (2022). Definición y mejoramiento de los procesos en las operaciones de servicio al cliente en la Agencia Metropolitana de Tránsito (AMT) de la ciudad de Quito. (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay)
- Mollá, D., Berenguer, C., Gomez, B., y Quintanilla, P. (2006). Comportamiento del Consumidor. España: UOC.
- Mostarac, K., Kavran, Z., & Pišković, J. L. (2020). *DROPSHIPPING DISTRIBUTION MODEL IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 7(1).
- Naciones Unidas (2023, 06 de marzo). La crisis política en Perú sólo puede resolverse mediante el diálogo, dicen expertos en derechos humanos. boletín de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2023/03/1519142>.

- Nubahai, L. (2019). Konsep Jual Beli Model *Dropshipping* Prespektif Ekonomi Islam. MISYKAT: Jurnal Ilmu-Ilmu Al-Quran, Hadist, Syari'ah Dan Tarbiyah, 4(1), 79-100.
- Palevy, M. R., Furqani, H., & Hasnita, N. (2020). Sistem Transaksi Dan Pertanggungans Risiko Dalam Jual Beli *Dropshipping* Menurut Perspektif Ekonomi Islam. Journal of Sharia Economics, 1(2), 99-119.
- Paransa, S., & Sadewo, Y. D. (2020). Analisis Penerapan E-commerce dengan Sistem *Dropshipping* terhadap kepercayaan, minat dan keputusan pembelian konsumen. Business, Economics and Entrepreneurship, 2(2), 29-43.
- Portafolio (2023, 13 de enero). La crisis política condiciona a la economía peruana este 2023. boletín Portafolio internacional. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/internacional/peru-crisis-politica-determinara-rumbo-de-su-economia-este-2023-576872>.
- Porter, M. E. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado de http://es.slideshare.net/alan_gp13/cinco-fuerzas-de-porter-22986802
- Rahmawati, Y., Azka, F. M., Wahyudi, M. A., & Bakri, S. (2022). ANALISIS JUAL BELI MODEL *DROPSHIPPING* DALAM PERSPEKTIF ETIKA BISNIS ISLAM. *Academica: Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(2), 353-364.
- Ramírez, R. I., Lay, N. D., y Sukier, H. B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133- 140. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100133>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (2019). El estado de la ciencia: Principales Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericanos / Interamericano. <http://www.ricyt.org/wpcontent/uploads/2019/10/edlc2019.pdf>

- Reporte de Sostenibilidad Ripley Peru 2021 (2021, febrero). Reporte de Sostenibilidad Ripley Peru 2021. Recuperado de: <https://www.bancoripley.com.pe/pdf/reporte-de-sostenibilidad-ripley-peru-2021.pdf>
- Rivera, C., Arellano, C., y Molero, A. (2009). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing* (2da ed.). Madrid - España: ESIC Editorial.
- Rogers, J.D. (2020). Línea de base del gasto público en ciencia tecnología e innovación en el Perú. Recuperado de: https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/AnalisisPresupuesto_AGP_EventoLima_06032020-compressed.pdf
- Sahil, I. (2019). *Dropshipping* Dalam Perspektif Ekonomi Islam. Syaikhuna: Jurnal Pendidikan Dan Pranata Islam, 10(1), 67-75.
- Salsabiila, Y., & Fajaruddin, A. (2020). Analisis Model *Dropshipping* Dalam Etika Bisnis Islam. *Journal of Islamic Economics and Philanthropy (JIEP)*. E-ISSN, 2655, 335X.
- Sánchez, F. J. & Milla, S. L. (2018). *Dropshipping* in e-commerce: the Spanish case. *ESIC Market Economics and Business Journal*. 49(2).
- Sánchez, Paola, García, José y Ortiz, Luis. (2018) Metodología para la comparación de sistemas de planificación de recursos empresariales para servicios logísticos portuarios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería* [en línea]. Setiembre 2017, Vol. 25, n. ° 3. [Fecha de consulta: 8 de Octubre de 2018]. Disponible en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n3/0718-3305-ingeniare-25-03-00547.pdf>
ISSN 0718-3305
- Singh, G., Kaur, H., & Singh, A. (2018, August). *Dropshipping* in e-commerce: A perspective. In *Proceedings of the 2018 9th International Conference on E-business, Management and Economics* (pp. 7-14).

- Syaid, F. A. (2019). Sistem *Dropshipping* dalam Penjualan Online pada Masyarakat Kel. Benteng Kec. Patampanua Kab. Pinrang (Perspektif Hukum Islam) (Doctoral dissertation, IAIN Parepare).
- Tanjung, M. J. (2021). Praktik Sistem *Dropshipping* Pada Jual Beli Online Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Dropshipper Tokopedia Dan Shopee Mahasiswa Uii).
- Tarmizi, E., & Hamzah, M. M. (2021). *Dropshipping* Dalam Perspektif Fiqh Muamalah Kontemporer. *ILTIZAM Journal of Shariah Economics Research*, 5(1), 103-113.
- Tektona, R. I. (2021). Jual Beli Online *Dropshipping* dalam Perspektif Maqashid Syari'ah.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., y Gamble, J. E. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill.
- Ummah, R. (2022). ..(FILE KOSONG, UPLOAD ULANG).. Tinjauan Fikih Muamalah Terhadap Jual Beli Sistem *Dropshipping* Pada Online Shop Zm Store Ronowijayan Kecamatan Siman Ponorogo (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).
- Villar, S. G.,(2007). *Tablero de control aplicado a la gestión logística: Enfoque Logística N°4*.
<https://www.gestiopolis.com/tablero-de-control-aplicado-a-la-gestion-logistica/>
- Voga, V. (2020). Ključni dejavniki *dropshipping* spletne trgovine (Doctoral dissertation, V. Voga).
- Winiarski, J., & Marcinkowski, B. (2020). e-Commerce websites and the phenomenon of *dropshipping*: evaluation criteria and model. In *Information Systems: 17th European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference, EMCIS 2020, Dubai, United Arab Emirates, November 25–26, 2020, Proceedings 17* (pp. 289-300). Springer International Publishing.
- Yepes, V. (2018, 27 de noviembre). *Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process, AHP)*: Universidad Politécnica de Milano. Blog.
<https://victoryepes.blogs.upv.es/2018/11/27/proceso-analitico-jerarquico-ahp/>

Zakiruddin, M. A. (2021). Jual Beli Dengan Sistem *Dropshipping* Dalam Kajian Hadist. At-

Tahdzib: Jurnal Studi Islam dan Muamalah, 9(1), 42-49.

Zambrano, J. L. R., & Tituano, V. F. Á. (2021). Modelo de negocio *Dropshipping* y su

aplicabilidad en los emprendimientos artesanales de tagua. Dominio de las

Ciencias, 7(2), 52-70.

