



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Deficiencia en la programación de entrega de pedidos de la empresa “Reckitt”
2023**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Velasquez Cerna, Yaneth Margarita	0000-0003-1439-658X
Arana Chavez, Paul Kevin	0000-0001-9040-3951

ASESOR(ES)

Osorio Delgado, Carlos Rubén	0000-0002-5115-7644
------------------------------	---------------------

Lima, 14 de noviembre de 2023

Dedicatoria

A mis queridos padres, quienes siempre han sido mi fuente inagotable de apoyo, sabiduría y amor. Su constante aliento y sacrificio han sido el motor que me impulsó a llegar hasta aquí. A mi amado hermano, quien compartió conmigo risas, desafíos y momentos inolvidables a lo largo de este viaje. Y a mi querida esposa, compañera y amiga, cuyo amor inquebrantable y comprensión me han sostenido en los momentos más desafiantes. Esta tesis es un tributo a su confianza en mí y a su contribución constante en mi vida. Gracias por ser mi inspiración y mi apoyo incondicional.

Arana Chavez, Paul Kevin

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia. Principalmente, a mis padres que, aunque no estén físicamente presente, sus enseñanzas siguen guiándome día a día y a mis hermanas que me apoyaron y contuvieron los momentos malos. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento.

Velasquez Cerna, Yaneth Margarita

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fuerza y la sabiduría para completar esta tesis. A mi amada esposa y a mi familia, gracias por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante durante este viaje académico. Su presencia ha sido mi mayor motivación.

Este logro es también suyo.

Arana Chavez, Paul Kevin

Primero doy gracias a Dios por darme la voluntad y la fuerza durante todo mi camino.

A mi madre, que me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar en todos mis logros.

Velasquez Cerna, Yaneth Margarita

Resumen

Esta investigación aborda una deficiencia en la programación de entregas en una organización, específicamente en el área de distribución. Se ha identificado una problemática que afecta la entrega de despachos debido a la asignación inadecuada de unidades para los clientes, generando reprogramaciones y retrasos. La comunicación deficiente entre el área comercial y el customer service se ha destacado como una causa subyacente.

La organización opera en tres áreas interconectadas en su cadena de suministro: área comercial, Customer Service y el área de distribución. Cada una de estas áreas desempeña un papel esencial en el proceso de distribución.

La evaluación de alternativas, entre las cuales la automatización de tareas en conjunto con el sistema Esker destacó como la más prometedora, se realizó con el objetivo de abordar estas deficiencias.

Se han obtenido conclusiones significativas. En primer lugar, se destacó que la elección de la automatización de tareas con Esker está alineada con los objetivos estratégicos de “Reckitt”, ya que promete mejoras en la eficiencia operativa, la precisión en la entrega y la satisfacción del cliente. Además, la viabilidad financiera de esta inversión se sustenta en la perspectiva de un retorno de inversión a mediano y largo plazo.

Esta investigación sienta las bases para abordar las deficiencias en la programación de entregas de “Reckitt” y mejorar su eficiencia operativa, lo que finalmente redundará en una mayor satisfacción del cliente a través de la implementación de la automatización de tareas junto con el sistema Esker.

Palabras clave: Programación de entregas, cadena de suministro, automatización de tareas (Esker), eficiencia operativa.

Abstract

This research addresses a deficiency in delivery scheduling in an organization, specifically in the distribution area. A problem has been identified that affects the delivery of shipments due to the inadequate assignment of units to clients, generating rescheduling and delays. Poor communication between the commercial area and customer service has been highlighted as an underlying cause.

The organization operates in three interconnected areas in its supply chain: commercial area, Customer Service and the distribution area. Each of these areas plays an essential role in the distribution process.

The evaluation of alternatives, among which task automation in conjunction with the Esker system stood out as the most promising, was carried out with the aim of addressing these deficiencies.

Significant conclusions have been obtained. First of all, it was highlighted that the choice of task automation with Esker is aligned with the strategic objectives of “Reckitt”, as it promises improvements in operational efficiency, delivery accuracy and customer satisfaction. Furthermore, the financial viability of this investment is based on the perspective of a return on investment in the medium and long term.

This research lays the foundation to address the deficiencies in “Reckitt” delivery scheduling and improve its operational efficiency, which will ultimately result in greater customer satisfaction through the implementation of task automation together with the Esker system.

Keywords: Delivery scheduling, supply chain, task automation (Esker), operational efficiency.

u201402120_Velasquez Cerna, Yaneth Margarita_Deficiencia
en la programación de entrega de pedidos de la empresa
"Reckitt" 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	10 %	1 %	4 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	3 %
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
3	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	1 %
4	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	www.esker.es Fuente de Internet	1 %
6	Submitted to pontificiabolivariana Trabajo del estudiante	1 %
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
8	Submitted to Universidad Anahuac México Sur	<1 %

Tabla de contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	11
1.1. Contexto de la organización	11
1.2. Descripción de la organización.....	11
1.3. Descripción de la situación problemática	12
CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN	14
2.1. Marco teórico-conceptual	14
2.1.1. Conceptos clave relacionados con la situación problemática	16
2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática	17
2.1.3. Enfoque metodológico	19
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática	20
2.2.1. Importancia estratégica del problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.....	21
2.3. Alternativas propuestas.....	22
2.3.1. Enfoque de solución desde el punto de vista del área funcional en la que ocurre la situación problemática	22
2.3.2. Enfoques de solución desde el punto de vista de las áreas funcionales relacionadas.....	23
2.3.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización.....	24
CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN	26
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas	26
3.2. Justificación de la alternativa elegida	29

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización.....	29
3.2.2. Factibilidad y viabilidad	29
3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	30
3.4. Implicancias de la decisión en la organización.....	31
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS 38	
Anexo 01: Detalles de la empresa Reckitt	38
Anexo 02: Flujogramas de órdenes de compra y entrega de pedidos de Reckitt	40
Anexo 03: Detalles del Scorecard (Perspectiva financiera).....	42
Anexo 04: Detalles del Scorecard (Perspectiva del cliente)	44
Anexo 05: Detalles del Scorecard (Perspectiva de procesos internos)	45
Anexo 06: Detalles del Scorecard (Perspectiva de aprendizaje)	46

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Análisis de métodos de la investigación.....	27
Tabla 2. Baremo de 5 Niveles.....	28

INTRODUCCIÓN

La eficaz gestión de la cadena de suministro representa un pilar fundamental para el éxito y la competitividad de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente. En este contexto, la empresa Reckitt se encuentra inmersa en la manufactura de bienes de consumo masivo en diferentes segmentos para el cuidado del hogar, higiene y salud. Sin embargo, se ha identificado una problemática crítica relacionada con los tiempos de entrega de pedidos y la eficiencia en la gestión de inventarios.

La importancia de una cadena de suministro eficiente radica en su capacidad para garantizar que los productos sean entregados a los clientes de manera oportuna, cumpliendo con las expectativas y demandas del mercado. En el caso de Reckitt, optimizar la cadena de suministro no solo implica mejorar los tiempos de entrega, sino también reducir costos operativos y minimizar el exceso de inventario.

El presente estudio se propone abordar esta problemática a través de un enfoque metodológico integral que combine la aplicación de teorías, modelos y estrategias reconocidas en el campo de la gestión de la cadena de suministro. Se busca desarrollar soluciones efectivas y estratégicas que permitan a Reckitt mejorar significativamente la puntualidad en las entregas y la eficiencia operativa de su cadena de suministro.

Objetivos de la Investigación:

1. Eficiencia operativa: Mejorar la eficiencia en los procesos de entrega de pedidos de Reckitt para lograr mayor rapidez y efectividad.
2. Precisión y satisfacción del cliente: Asegurar la precisión en la programación de entregas para satisfacer al cliente al entregar productos en tiempo y condiciones óptimas.
3. Reducción de costos y recursos: Optimizar la programación de entregas para minimizar gastos operativos y recursos asignados de manera eficiente.
4. Adaptabilidad a demandas cambiantes: Garantizar que Reckitt pueda ajustar su programación de entregas rápidamente ante cambios en la demanda en un entorno empresarial en constante evolución.

CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1. Contexto de la organización

La problemática de la investigación se centró en la deficiencia en la programación de entrega de pedidos en la empresa “Reckitt” desde enero a setiembre del 2023. Esta empresa, que se dedica a la fabricación de bienes de consumo masivo en los sectores de cuidado del hogar, higiene y salud.

A pesar de la expansión y diversificación de Reckitt, la problemática se refería a problemas específicos relacionados con la entrega de pedidos. Sin embargo, la deficiencia en la programación de entregas afectaba directamente la relación con los clientes y socios de negocios, así como la capacidad de aportar valor al negocio.

La entrega puntual y eficiente de pedidos es esencial en la industria de bienes de consumo masivo, ya que afectaba directamente la satisfacción del cliente y la capacidad de la empresa para mantener relaciones comerciales exitosas con sus socios. La problemática podía derivarse de una serie de factores, como retrasos en la programación de entregas, problemas logísticos, falta de visibilidad en el proceso de entrega, o deficiencias en la gestión de pedidos.

1.2. Descripción de la organización

Reckitt es una organización con más de 200 años de historia, con un enfoque fundamental en proteger, sanar y nutrir, contribuyendo a un mundo más limpio y saludable. Su propósito se centra en luchar por el acceso a la higiene de alta calidad, el bienestar y la alimentación, y cada uno de sus productos está diseñado para satisfacer las necesidades de las personas y mejorar sus vidas. La ambición de Reckitt hasta 2030 es llegar a la mitad de la población mundial anualmente, con el objetivo de impactar positivamente en comunidades y promover una sociedad justa y un planeta más saludable.

La visión de la organización se enfoca en hacer que las vidas sean más saludables y los hogares más felices mediante soluciones entregadas a los consumidores.

La misión se centra en garantizar la salud en la alimentación en las primeras etapas de la vida y promover la importancia de la salud a largo plazo, con el objetivo de eliminar enfermedades prevenibles para el año 2030.

Los principios de Reckitt se basan en hacer lo correcto siempre, con un compromiso de actuar de manera responsable e íntegra, poniendo a los consumidores y las personas en el centro de sus acciones y decisiones. La organización se esfuerza por mantener un enfoque constante en el bienestar de las personas y sus necesidades, como parte de su viaje de transformación.

En Perú, Reckitt se distingue por su presencia en dos áreas fundamentales:

En primer lugar, la línea de Nutrición se dedica a fomentar una alimentación de alta calidad en todas las etapas de la vida. A través de marcas reconocidas como Enfamil, Enfragrow y Sustagen, la empresa se compromete a proporcionar productos nutricionales que no solo satisfacen las necesidades alimenticias, sino que también promueven un desarrollo saludable y equilibrado.

Por otro lado, en el ámbito de Salud e Higiene, Reckitt ofrece una gama diversa de productos. Desde desinfectantes hasta artículos de limpieza multiusos, la empresa se esfuerza por mantener ambientes seguros y limpios para las personas en Perú. Además, Reckitt contribuye a la promoción de la salud y seguridad en las relaciones sexuales a través de la distribución de condones DUREX, respaldando así la importancia de la prevención y el cuidado en este aspecto fundamental de la vida humana. (Anexo 01, Tabla 3)

1.3. Descripción de la situación problemática

Se ha identificado una problemática significativa en el proceso de entrega de pedidos en la empresa “Reckitt” durante enero a setiembre del 2023. Esta problemática se manifiesta en el área de distribución, encargada de la distribución y almacenaje, y ha tenido repercusiones tanto directas como indirectas en varias áreas funcionales de la empresa.

A nivel macro, la problemática se concentra en la asignación de unidades para los clientes. Esta situación ha dado lugar a problemas importantes en la entrega de los productos despachados, lo que ha obligado a realizar reprogramaciones y ha resultado en incumplimientos de las citas acordadas con los clientes debido a la falta de unidades disponibles. Esta deficiencia se ha exacerbado debido al aumento de la demanda por parte de los clientes (Anexo 01, Tabla 4).

A nivel micro, la raíz del problema se encuentra en el área de Customer Services, encargada de enviar las programaciones al área de distribución. Por lo tanto, se había observado una falta de coordinación en la programación de entrega de pedidos, lo que se traduce en días con una carga significativamente alta de pedidos listos para su despacho. Esta falta de sincronización en la atención de las órdenes de compra ha revelado una desconexión entre el área comercial y el área de Customer Services.

Es importante destacar que todas las programaciones de despacho deben realizarse con un margen de 24 a 48 horas para su atención. La atención en 24 horas se aplica a clientes como “PERUFARMA”, “DROGUERIA LAS AMERICAS”, y “DIMEXA”; mientras que la atención en 48 horas se aplica a clientes como “SUPESA”, “INRETAIL”, “CENCOSUD” y “TOTTUS”.

Esta problemática no solo afecta directamente al área de distribución, sino que también tiene un impacto indirecto en otros aspectos a otras áreas. La cadena de suministros de la empresa se compone de cuatro áreas interconectadas: planificación de la demanda, almacén y logística, Customer Service y Distribución. La falta de coordinación y comunicación entre el área de Customer Services y el área de distribución ha generado una serie de desafíos en la cadena de suministros de Reckitt, que afectan la eficiencia de las operaciones y ponen en riesgo la satisfacción del cliente.

Esta problemática necesita una solución integral que aborde tanto los problemas directos en la distribución como las implicaciones indirectas en otras áreas funcionales de la empresa (Anexo 02, Figura 1). La falta de optimización en los tiempos de entrega de los pedidos y la insuficiente asignación de unidades están generando demoras, incumplimientos de metas y un incremento en los costos del flete, lo que requiere una atención inmediata y efectiva para garantizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DISCUSIÓN

2.1. Marco teórico-conceptual

Yavarino (2020), se propuso mejorar la eficiencia del proceso de picking en el almacén de Dinnet, un operador logístico peruano. Utilizó la herramienta Diagrama de Ishikawa para identificar los puntos críticos del proceso y propuso la implementación de una cinta transportadora para automatizar el sistema de picking. Como resultado, se eliminó la necesidad del Order Picker, se redujo en un 20% los costos fijos y se incrementó la productividad en un 25%. En conclusión, la implementación de la cinta transportadora permitió una mejora continua del proceso, lo que podría resultar en una mayor productividad a futuro.

Céspedes (2020), el objetivo de este estudio fue resolver la deficiencia en la programación de pedidos para lograr un cumplimiento sin errores en la carga de códigos. Los resultados identificaron problemas debidos a la falta de procedimientos estandarizados y control. Para solucionarlos, se propusieron acciones como el control en tiempo real de la carga, la diferenciación de productos mediante luces de colores y la automatización del proceso de despacho. En conclusión, la implementación de estas soluciones mejoró la eficiencia y precisión en el proceso de despacho, evitando errores en la programación de pedidos y aumentando la productividad y rentabilidad del área. Se aplicaron herramientas de Lean Manufacturing y se reorganizaron las operaciones para lograr estos resultados.

Lecca (2019), el objetivo de este trabajo es elaborar un bien específico de manera oportuna y a costos mínimos, utilizando la Administración de Operaciones, Logística y Transporte. Los resultados indican que la función operativa está presente en todo tipo de entidades, independientemente de su sector o actividad. Además, la logística aplicada en las operaciones tiene como objetivo facilitar los flujos de información, materiales, instrumentos, dinero y servicios al inicio, durante el desarrollo y después de todo el proceso de transformación. Las conclusiones sugieren que el transporte cumple una función logística trascendental, logrando el traslado de materiales e insumos desde el origen hasta su llegada al consumidor. Además, se enfatiza la importancia de recuperar el valor de los costos en caso de devoluciones.

Baños (2023), el estudio buscaba diseñar una red de distribución eficiente y sostenible para BYM Logistics SAC en Lima Metropolitana, en respuesta al crecimiento del comercio electrónico debido a la pandemia de Covid-19 hasta 2025. Los resultados indicaron mejoras en capacidad operativa, calidad del aire, empleo formal, margen de contribución y costos de transporte. El análisis financiero respaldó la viabilidad. La empresa cumplió con sostenibilidad económica, social y ambiental, mejorando su reputación y contribuyendo a los ODS del país. En resumen, el trabajo ofreció un enfoque integral y viable para transformar la red de distribución, adaptándola al comercio electrónico y promoviendo la sostenibilidad.

Llontop et al. (2021), el objetivo del estudio es reducir costos en la exportación de harina de pescado, el producto más rentable de la empresa, a causa de las ineficiencias agravadas por la pandemia. La propuesta promueve estas metodologías y la trazabilidad. Se basa en indicadores cuantitativos para optimizar el transporte y exportación de harina de pescado. La implementación resultó efectiva, reduciendo tiempos de operación y pérdidas. Desde una perspectiva financiera, se demostró que es viable y rentable. En resumen, el estudio busca mejorar la eficiencia y rentabilidad mediante tecnologías innovadoras en la gestión empresarial.

Porras (2020), el objetivo de esta investigación, respaldada por CORPORA LA REGIONAL SRL, fue diseñar un plan de mejora para el proceso logístico de distribución con el propósito de optimizar la satisfacción de los trabajadores y clientes de la empresa. Se evaluó la demora en la distribución y se diseñaron bases de datos y procedimientos para evitar duplicidades, mejorar la gestión de compras y aplicar herramientas informativas, como Microsoft Excel para el análisis de inventarios. Como resultado, el plan de mejora contribuyó a una operación más eficiente y benefició tanto a los colaboradores internos como a los clientes mayoristas.

Alcántara (2019), el objetivo de esta investigación realizada en una tintorería industrial que operaba bajo el sistema de producción Engineer to Order (ETO) era diseñar una propuesta de mejora para aumentar el indicador de entregas de pedidos a tiempo mediante la implementación de herramientas Lean Manufacturing. La propuesta de mejora incluyó la aplicación de herramientas Lean, como 5'S y Control Visual, para promover la filosofía esbelta, mejorar el orden, la limpieza y la disciplina, y adaptar las prácticas de producción al sistema ETO. Como resultado, se esperaba un aumento del 50% en el

indicador de entrega a tiempo, pasando del 18% al 68%, lo que equivalía a un aumento de 120,000 soles.

Cardona y Ortiz (2019), el objetivo de esta investigación fue desarrollar una propuesta de mejora para el servicio de entrega de mercancía a los clientes de la empresa Fuller Pinto S.A. Se observó que los clientes no estaban satisfechos con el servicio actual y se identificaron áreas de mejora en logística y servicio al cliente. Los procesos de preparación de productos y el trato de la mercancía necesitaban mejoras, al igual que los tiempos de respuesta a las inquietudes de los clientes. La propuesta de mejora se centró en agilizar la entrega de mercancía y mejorar la atención al cliente, buscando una mejora continua en los procesos para aumentar la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por la empresa.

Ccasihue y Pareja (2019), el objetivo de esta investigación fue diseñar una propuesta de mejora para aminorar los plazos de entrega en el área de despacho de una empresa de productos relacionados a la tecnología de identificación automática. El resultado, se logró una reducción del plazo de despacho de 23.1 minutos a 12.1 minutos, mejorando la eficiencia operativa y fomentando un ambiente colaborativo entre el personal interno. Esta propuesta se alinea con investigaciones previas, como la tesis de Fuentes (2017), que también obtuvo mejoras significativas en la reducción de tiempos no productivos en procesos similares.

León y Giraldo (2019), el objetivo de esta investigación fue aplicar la mejora de procesos a la atención al cliente, utilizando la metodología DMAIC y herramientas de Design Thinking, con un enfoque en el proceso de abastecimiento y distribución de un Marketplace que forma parte de un conglomerado de empresas en proceso de transformación digital. Se priorizaron las actividades valoradas por los clientes, lo que resultó en mejoras significativas en la satisfacción del usuario, la reducción de reclamos y la eficiencia operativa. Estos cambios contribuyeron a superar los desafíos en el abastecimiento, planificación, control y entrega de pedidos de compra generados a través del Marketplace, permitiendo una transacción más ágil y satisfactoria para los clientes.

2.1.1. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

- Análisis de los patrones de demanda: Identificar los patrones de demanda cíclicos y predecibles es una táctica clave para optimizar la respuesta logística (Noatum Logistics, 2022).

- Deficiente flujo de operaciones: Esta incidencia sucede cuando un cliente se comunica con una solicitud específica a una organización, pero los gestores de atención no saben a dónde redirigir el requerimiento (Rodrigues, 2023).
- Digitalización de los procesos: Las entradas de innovaciones tecnológicas deben ser parte de la cadena logística con el fin de lograr la reducción de los plazos de entrega (Noatum Logistics, 2022).
- Experiencia del cliente: Ofrecer a los clientes una vivencia diferente y novedosa de compra y recepción de productos para lograr la satisfacción que será importante para la fidelización (Noatum Logistics, 2022).
- Optimización de las rutas: Planificar las rutas de entrega óptimas realizando un análisis de diversas variables que afectarían la gestión del tiempo y afecte la rapidez de la entrega: tráfico, condiciones de las vías, atascos, etc (Tical, 2021).
- Pedidos expedidos por hora: Este KPI influye en el coste de preparación de los pedidos y refleja la productividad de los operarios (Grupo Raja, 2022).
- Problemas de calidad: Los retrasos en la entrega y el exceso de stock pueden perjudicar la calidad del servicio al cliente (Rodrigues, 2023).
- Problemas de satisfacción al cliente: La eficiencia operativa y la satisfacción del cliente pueden verse afectadas por los problemas mencionados anteriormente (Rodrigues, 2023).
- Problemas financieros: El aumento de costos de flete mencionado en el texto podría ser un indicativo de problemas financieros en la empresa (Rodrigues, 2023).
- Tiempo de ciclo de orden interno: Consiste en los plazos de demora en completar un pedido desde la recepción de la orden hasta la salida del paquete del almacén (Grupo Raja, 2022).
- Tiempo de entrega del pedido: Este KPI considera el periodo que va desde la requerimiento por parte del cliente hasta la recepción del producto (Grupo Raja, 2022).

2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática

Para abordar la situación problemática de la deficiencia en la programación de entrega de pedidos en la empresa “Reckitt” y su impacto en la cadena de suministros, es fundamental respaldar el análisis y la búsqueda de soluciones mediante teorías y modelos establecidos en

el campo de la gestión de operaciones y logística. A continuación, se identifican algunas teorías y modelos relevantes:

Rutas Críticas: es una técnica de gestión de proyectos que identifica las tareas o actividades que, si se retrasan, afectarán directamente el cronograma general del proyecto. Estas actividades son esenciales para cumplir con la fecha de finalización del proyecto y, por lo tanto, se consideran críticas. La identificación de la ruta crítica permite a los gestores de proyectos priorizar el seguimiento y la gestión de estas tareas clave para garantizar que se completen a tiempo y que el proyecto se mantenga en curso. También proporciona una visión clara de las dependencias entre las tareas, lo que facilita la planificación y la toma de decisiones para minimizar los retrasos y asegurar el éxito del proyecto (Rojas, 2023).

El Balanced Scorecard (BSC): se traduce como “Cuadro de Mando Integral” en español, es un marco de gestión estratégica que fue desarrollado por los académicos Robert Kaplan y David Norton a principios de la década de 1990. El objetivo del Balanced Scorecard es ayudar a las organizaciones a traducir su estrategia en medidas y acciones concretas, y a comunicar y controlar el progreso hacia el logro de sus objetivos estratégicos. El concepto detrás del Balanced Scorecard es que la gestión estratégica no debe basarse únicamente en indicadores financieros, como ingresos o beneficios, sino que también debe considerar otras perspectivas importantes que influyen en el éxito a largo plazo de una organización. (EAE School, 2021)

Herramienta Lean Manufacturing: Se aplican herramientas de Lean Manufacturing como la automatización de tareas, se basarían en principios ampliamente reconocidos de la gestión de la cadena de suministro y la mejora continua (Andreu, 2023). La automatización de tareas es una herramienta que implica la utilización de tecnología y software para realizar automáticamente tareas repetitivas o manuales que normalmente requerirían la intervención humana. Esto incluye procesos como la recopilación y procesamiento de datos, la generación de informes, la gestión de correos electrónicos, la actualización de registros y otros flujos de trabajo rutinarios (Serrano, 2020). La automatización de tareas busca aumentar la eficiencia, reducir errores y liberar tiempo para que los empleados se concentren en tareas más estratégicas y creativas. Puede aplicarse en diversas áreas de una organización, desde la gestión de recursos humanos y finanzas hasta la logística y el servicio al cliente. En esencia, la automatización de tareas permite optimizar la productividad y mejorar la precisión al eliminar la necesidad de realizar manualmente actividades repetitivas (Serrano, 2019).

Establecimiento de Indicadores de Desempeño (KPIs) y Evaluación Continua: KPI son las siglas en inglés de “Key Performance Indicators”, que en español se traduce como “Indicadores Clave de Desempeño”. Los KPIs son medidas o métricas utilizadas para evaluar el rendimiento o el éxito de una organización, empresa, proyecto, proceso o individuo en relación con sus objetivos o metas. Los KPIs son herramientas importantes en la gestión y el seguimiento del desempeño, ya que permiten a las partes interesadas (como directores, gerentes, propietarios, etc.) medir de manera objetiva el progreso hacia los objetivos y tomar decisiones informadas en función de los resultados obtenidos (Martins, 2022).

Programa Esker: Esker es una plataforma de automatización de procesos documentales basada en Inteligencia Artificial¹. Esta plataforma es utilizada por responsables financieros y de atención al cliente de todo el mundo, y tiene un impacto positivo en sus equipos. Las soluciones de automatización de procesos de Esker están elaboradas para organizaciones que pretenden realizar una transformación digital dentro de sus ciclos de compra a pago (P2P) o de pedido a efectivo (O2C). Estos pueden tener procesos que van desde adquisiciones y cuentas por pagar hasta la gestión de pedidos y cuentas por cobrar (Esker, 2021).

2.1.3. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico para abordar los desafíos en la cadena de suministro de Reckitt implica una estrategia estructurada y detallada que combina diferentes etapas y técnicas para lograr mejoras sustanciales. Esto incluye un análisis situacional para identificar problemas, una investigación de mejores prácticas en la industria, la selección de modelos y teorías aplicables, el desarrollo de estrategias y soluciones con la colaboración de expertos internos y externos, la implementación gradual y controlada, la evaluación de resultados y ajustes continuos. Este enfoque garantiza la aplicación de estrategias sólidas y ajustes continuos para lograr mejoras sostenibles en la cadena de suministro de Reckitt.

Se realizó un análisis de la cadena de suministro de Reckitt, incluyendo el estudio de registros internos, entrevistas con trabajadores, evaluación de sistemas y tecnologías, revisión de documentación empresarial y benchmarking con la industria. Estos enfoques

proporcionaron datos cuantitativos y cualitativos para comprender la magnitud de los problemas en la cadena de suministro de Reckitt.

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

Se ha llevado a cabo un análisis en profundidad tanto interno como externo para abordar la problemática que se ha planteado en la empresa “Reckitt” durante enero a setiembre del 2023, la falta de optimización en los tiempos de entrega de pedidos.

En el análisis de factores internos, se ha identificado que la cultura organizacional puede haber influido en la falta de colaboración entre las áreas afectadas. Si no se promueve una comunicación efectiva y la colaboración, es probable que surjan problemas similares a los observados en la programación de entregas. Además, los procesos internos de programación y comunicación no se encuentran óptimamente configurados para gestionar la creciente demanda y garantizar la entrega puntual de pedidos, en parte debido a la falta de inversiones destinadas a mejorar dichos procesos. Por último, la ineficiente gestión de inventarios ha resultado en acumulaciones innecesarias de productos, lo que afecta negativamente la capacidad de entrega puntual.

En el análisis de factores externos, se ha considerado que el aumento de la demanda de productos de Reckitt por parte de los clientes ha ejercido presión sobre la cadena de suministros para satisfacer estas demandas de manera oportuna. Además, las fluctuaciones económicas y del mercado pueden haber contribuido a cambios en los patrones de demanda, lo que complica aún más la programación de entregas.

Las causas principales que hemos identificado como origen de esta problemática son diversas. En primer lugar, la falta de coordinación interna entre el área comercial y el área de Customer Services ha sido una causa fundamental de la deficiencia en la programación de entregas. La comunicación inadecuada entre estas áreas ha llevado a programaciones incorrectas y a una acumulación excesiva de pedidos en determinados días.

Otra causa relevante es el pronóstico de la demanda insuficiente para anticipar los cambios en los volúmenes de pedidos, lo que ha llevado a una falta de unidades disponibles y, en consecuencia, a incumplimientos en las entregas. Además, la falta de coordinación en la programación de entregas ha generado un uso ineficiente del espacio de almacenamiento en el área de distribución, lo que ha generado costos adicionales debido al exceso de inventario y la necesidad de espacio de almacenamiento adicional.

El impacto en la organización es significativo, los incumplimientos de entregas han generado costos operativos adicionales relacionados con el exceso de inventario, la necesidad de espacio de almacenamiento adicional y los costos del flete por el rechazo del pedido, lo que impacta negativamente en la rentabilidad. Además, la deficiencia en la programación de entregas ha resultado en incumplimientos de citas y reprogramaciones, lo que afecta negativamente la satisfacción del cliente y la relación a largo plazo con los mismos. La falta de coordinación y comunicación ha generado ineficiencias en la cadena de suministro, afectando la capacidad de Reckitt para entregar productos eficientemente y a tiempo. La insatisfacción de los clientes debido a los incumplimientos de entregas puede tener un impacto negativo en la reputación de la empresa en el mercado y afectar la relación a largo plazo con los clientes.

Por lo cual, la problemática es evidente y requirió una acción inmediata para abordar las causas subyacentes y minimizar las consecuencias negativas en la organización. En cuanto a los datos y estadísticas relevantes, se ha observado que los tiempos de entrega han experimentado un aumento del 13.13% en el último año. Este incremento ha tenido un impacto negativo en la satisfacción de los clientes y ha reducido la competitividad de la empresa. Además, en almacenes clave se ha detectado un exceso de inventario del 4.32%, lo que ha generado costos innecesarios. Estos problemas han resultado en costos operativos adicionales de aproximadamente casi 40 mil soles, lo que afecta directamente la rentabilidad de la empresa (Anexo 03).

2.2.1. Importancia estratégica del problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización

Abordar el problema de la deficiencia en la programación de entrega de pedidos en la empresa “Reckitt” reviste una importancia estratégica fundamental y se relaciona directamente con el logro de los objetivos de la organización. Aquí se presenta un resumen de su relevancia:

La eficiencia operativa es fundamental para la competitividad de Reckitt, ya que una programación y entrega de pedidos más eficaz le permitirá cumplir con sus compromisos de manera consistente. Esto fortalecerá su posición en el mercado y mejorará su capacidad para competir en un entorno empresarial exigente.

La precisión en la programación de entregas está estrechamente relacionada con la satisfacción del cliente. La entrega puntual y en condiciones óptimas es esencial para mantener la lealtad de los clientes y atraer nuevos. Satisfacer las expectativas del cliente es una estrategia clave para el crecimiento y éxito de Reckitt.

La reducción de costos operativos y la asignación eficiente de recursos son cruciales para mantener la rentabilidad y la sostenibilidad financiera de la organización. Optimizar la programación de entregas contribuirá directamente a este objetivo estratégico.

En un entorno empresarial en constante cambio, la capacidad de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones de la demanda es esencial para mantener la relevancia y competitividad. La adaptabilidad en la programación de entregas garantiza que Reckitt pueda responder ágilmente a las necesidades cambiantes del mercado y maximizar oportunidades emergentes.

2.3. Alternativas propuestas

2.3.1. Enfoque de solución desde el punto de vista del área funcional en la que ocurre la situación problemática

Desde el área funcional de Customer Services, se aborda la deficiencia en la programación de entregas mediante un enfoque que se centra en mejorar la comunicación interna, optimizar los procesos de programación, implementar indicadores de desempeño y mantener una evaluación continua. La comunicación efectiva con el área comercial, la automatización de procesos, el desarrollo del equipo, la definición de KPIs y la retroalimentación constante son los pilares de este enfoque.

Este enfoque busca garantizar que las programaciones de entregas se ajusten a la demanda de manera adecuada, cumpliendo con los plazos de 24 y 48 horas. Al mejorar la coordinación y la eficiencia en Customer Services, se espera resolver la deficiencia en la programación de entregas, lo que, a su vez, contribuirá a la satisfacción del cliente, la reducción de costos y al logro de los objetivos de la organización en términos de eficiencia operativa y competitividad en el mercado.

2.3.2. Enfoques de solución desde el punto de vista de las áreas funcionales relacionadas

Desde el área de Customer Services, nuestro enfoque de solución se centrará en la mejora de la coordinación y la eficiencia en la programación de entregas, colaborando estrechamente con las áreas funcionales relacionadas.

En primer lugar, fortaleceremos la comunicación interna con el área comercial, estableciendo canales de comunicación más efectivos y programando reuniones regulares para compartir información sobre las programaciones de entregas. Esto nos permitirá comprender mejor las necesidades de programación y garantizar una asignación adecuada de unidades.

Además, optimizaremos los procesos de programación, definiendo procedimientos claros y utilizando herramientas de software avanzadas para automatizar y mejorar la asignación de unidades y la distribución equitativa de pedidos a lo largo del tiempo. Esto nos ayudará a cumplir con los plazos de 24 y 48 horas de atención de manera más consistente.

La capacitación y el desarrollo del personal en Customer Services serán fundamentales. Fortaleceremos las habilidades de resolución de problemas y brindaremos formación en técnicas de gestión de pedidos y en el uso de las herramientas de software relevantes.

En el área de distribución se implementó indicadores de desempeño (KPIs) específicos para medir la precisión en los tiempos de entrega, la tasa de cumplimiento de pedidos y otros aspectos relacionados con la programación de entregas. Esto nos permitirá evaluar constantemente nuestro rendimiento y tomar medidas correctivas de manera proactiva.

Nuestro enfoque desde Customer Services, en colaboración con las áreas relacionadas, contribuirá a resolver la deficiencia en la programación de entregas en Reckitt, asegurando la satisfacción del cliente y contribuyendo a los objetivos de eficiencia y competitividad de la organización. Estamos comprometidos con el éxito de esta iniciativa y trabajaremos en conjunto para lograr resultados positivos.

2.3.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

Para abordar la deficiencia en la programación de entrega de pedidos en Reckitt, se han identificado tres alternativas fundamentales, cada una de las cuales se alinea con los objetivos de la organización tomando en cuenta:

En primer lugar, consideremos la opción de utilizar Rutas Críticas. Esta estrategia se conecta de manera significativa con los objetivos de la organización. Al identificar las rutas más críticas para la entrega de productos, podemos optimizar la planificación y ejecución de entregas, lo que, a su vez, reducirá los tiempos de entrega y mejorará la eficiencia en toda la cadena de suministro. Este enfoque contribuye directamente a la mejora en la eficiencia operativa y a la reducción de costos, ya que, al minimizar la distancia y el tiempo de transporte, se pueden lograr ahorros significativos. Además, al garantizar que los pedidos se entreguen a tiempo, disminuye la posibilidad de errores, aumentando así la precisión y la satisfacción del cliente.

Otra alternativa importante es la implementación del Balance Scorecard. Esta herramienta de gestión equilibrada permite medir y supervisar el rendimiento operativo de la organización. Al hacerlo, se pueden identificar áreas de mejora y optimización en la cadena de suministro, lo que contribuye directamente a la mejora en la eficiencia operativa. Además, al medir indicadores de satisfacción del cliente, es posible realizar un seguimiento de la calidad del servicio y tomar medidas para mejorarla, lo que se alinea perfectamente con el objetivo de garantizar la precisión y satisfacción del cliente. La gestión equilibrada de indicadores financieros también puede ayudar a la organización a identificar oportunidades para reducir costos y optimizar el uso de recursos.

Por último, la automatización de tareas es una tercera alternativa que impacta de manera positiva en los objetivos de la organización. La automatización agiliza los procesos de programación y seguimiento de entregas, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la cadena de suministro, lo que se alinea directamente con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa. Además, al reducir significativamente los errores en la entrega de pedidos, la automatización mejora la precisión en la entrega, aumentando así la satisfacción del cliente. Por otro lado, la automatización puede contribuir a la reducción de costos operativos, lo que respalda los objetivos de control de gastos y eficiencia financiera. Además, su capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado es un recurso valioso para la organización, ya que puede enfrentar desafíos imprevistos de manera más eficaz.

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

Se tomarán en cuenta las ventajas y desventajas sobre las tres alternativas escogidas: Rutas Críticas, Balanced Scorecard y Automatización de Tareas.

Rutas Críticas:

Ventajas:

1. Identificación de actividades clave: Las rutas críticas permiten identificar las actividades más importantes en el proceso de entrega, lo que ayuda a enfocarse en las tareas prioritarias.

2. Mayor visibilidad: Proporciona una visión clara de las actividades que deben completarse en un tiempo específico, facilitando la planificación y el seguimiento.

Desventajas:

1. Falta de mejora continua: Se centra en identificar actividades críticas, pero no ofrece una estrategia completa para mejorar la programación de entregas a largo plazo.

2. Requiere inversión de tiempo y recursos para su implementación y seguimiento.

Balanced Scorecard:

Ventajas:

1. Enfoque holístico: El Balanced Scorecard considera múltiples aspectos de la empresa, incluyendo la gestión de entregas, lo que puede ayudar a abordar deficiencias en la programación desde diversas perspectivas.

2. Facilita la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Desventajas:

1. Complejidad de implementación: Puede ser complejo de implementar y mantener, especialmente en organizaciones más pequeñas.

Automatización de Tareas (Esker):

Ventajas:

1. Eficiencia operativa: La automatización de tareas cuando se integra con un sistema como Esker puede mejorar la eficiencia en la programación y seguimiento de entregas, reduciendo el riesgo de errores humanos.

2. Adaptabilidad: Los sistemas automatizados pueden reajustar las programaciones según las condiciones cambiantes, como retrasos en la producción o en el tráfico.

3. Reducción de costos: Puede contribuir a la optimización de la asignación de recursos y la reducción de costos operativos.

4. Mayor satisfacción del cliente: Reduce errores y mejora la exactitud en la entrega, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente.

Desventajas:

1. Requiere inversión inicial: La implementación de sistemas de automatización puede requerir una inversión significativa en tecnología y capacitación del personal.

2. Dependencia de la tecnología: Una falla en el sistema o problemas técnicos pueden afectar la programación de entregas.

Tabla 1.

Análisis de métodos de la investigación

KPIs	PONDERADO	RUTAS CRÍTICAS		SCORECARD		AUTOMATIZACIÓN (ESKER)	
		NIVEL	PUNTAJE	NIVEL	PUNTAJE	NIVEL	PUNTAJE
Tiempo promedio de entrega	4	2	8	2	8	3	12
Eficiencia operativa	4	3	12	2	8	3	12
Exactitud en la entrega	5	2	10	2	10	3	15
Costos de gestión	3	2	6	3	9	2	6
Satisfacción del cliente	5	2	10	3	15	3	15
Tasa de cancelación de pedidos	2	2	4	2	4	3	6
TOTAL	23		50		54		66
			Bueno		Bueno		Excelente

El enfoque ganador en este análisis es la “Automatización de Tareas” en combinación con el sistema Esker, obtuvo un puntaje total ponderado significativamente

más alto que las otras opciones, alcanzando la categoría de “Excelente” con 66 puntos según el baremo establecido, y esta elección se fundamenta en varias razones sólidas.

Primero y más importante, la automatización de tareas cuando se integra con un sistema como Esker tiene el potencial de mejorar significativamente la eficiencia operativa. Esker ofrece soluciones de automatización específicas para la gestión de procesos de pedidos y entregas, lo que puede simplificar y agilizar la planificación y programación de entregas.

Además, la combinación de la automatización de tareas con Esker puede reducir los errores humanos, mejorar la precisión en la entrega y reducir la tasa de cancelación de pedidos. Esto se traduce directamente en una mayor satisfacción del cliente, ya que los pedidos se entregan de manera más precisa y puntual.

En cuanto a los costos de gestión, la automatización puede ayudar a optimizar la asignación de recursos y a reducir los costos operativos, lo que contribuye al equilibrio financiero de la empresa.

Por lo cual, la elección de la “Automatización de Tareas” en combinación con el sistema Esker como ganador se basa en su capacidad para abordar de manera integral las deficiencias en la programación de entregas, su alto nivel de eficacia y su enfoque específico en la gestión de pedidos y entregas. Esta opción se destaca claramente como la más adecuada para mejorar la gestión de las entregas de pedidos, ofreciendo beneficios significativos en términos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente y gestión de costos, para interpretar los resultados se empleo un “baremo que es una escala de intervalo, es decir, una tabla para realizar cálculos que describen un conjunto de criterios para medir o evaluar” (Coll, 2020), esta vez se utilizó una regla de cinco niveles.

Tabla 2.
Baremo de 5 Niveles

Niveles	Min	Max
Excelente	61	69
Bueno	52	60
Aceptable	42	51
Necesita mejoras	33	41
Insuficiente	23	32

3.2. Justificación de la alternativa elegida

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

La automatización de tareas, al integrarse con el sistema Esker, presenta una serie de ventajas clave que resuenan directamente con los objetivos de Reckitt:

En primer lugar, la mejora en la eficiencia operativa. La automatización simplifica y acelera los procesos de programación y seguimiento de entregas, permitiendo una mayor eficiencia en la cadena de suministro. Este aspecto es coherente con el objetivo de Reckitt de optimizar sus operaciones y reducir los tiempos de entrega, lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente.

Además, la automatización de tareas reduce de manera significativa los errores en la entrega de pedidos, lo que se traduce en una mayor precisión en la entrega. Esta precisión en la entrega está en línea directa con el objetivo de proporcionar un servicio al cliente de alta calidad, lo que, por supuesto, resulta en un aumento de la satisfacción del cliente.

Asimismo, la reducción de costos y recursos es un aspecto importante. La automatización puede contribuir a la disminución de costos operativos, lo que concuerda con los objetivos de control de gastos y eficiencia financiera de Reckitt.

Por último, la adaptabilidad a las demandas cambiantes es una ventaja clave de la automatización de tareas. Esta capacidad permite a Reckitt hacer frente a desafíos imprevistos y adaptarse a las necesidades en constante evolución del mercado.

Al elegir la automatización de tareas con el sistema Esker, Reckitt no solo aborda eficazmente las deficiencias en la programación de entregas, sino que también se alinea de manera efectiva con sus objetivos estratégicos. Esto garantiza que la empresa esté bien posicionada para alcanzar sus metas en relación con la entrega de pedidos, al mismo tiempo que mejora la eficiencia y la satisfacción del cliente. La alineación con los objetivos organizativos se convierte en un elemento crucial para asegurar el éxito de cualquier iniciativa de mejora.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

La automatización de tareas en conjunto con el sistema Esker, como alternativa para abordar las deficiencias en la programación de entrega de pedidos de la empresa “Reckitt” en 2023, muestra factibilidad y viabilidad.

La implementación de la automatización de tareas en conjunto con el sistema Esker en el marco de la empresa “Reckitt” ofrece una alta factibilidad. El tiempo de implementación se estima en aproximadamente nueve meses (6 meses de implementación y 3 meses de prueba), lo que es razonable y permite una transición gradual y eficiente. Esto asegura que la empresa pueda adaptarse a los cambios de manera adecuada sin interrupciones significativas en sus operaciones de entrega. Además, el sistema Esker es conocido por su facilidad de implementación, lo que contribuye a esta factibilidad en términos de tiempo.

La viabilidad financiera de la implementación del sistema Esker se sustenta en parte por el costo, la inversión total estimada en la adquisición e implementación del sistema Esker es de aproximadamente 80,000 soles. Si bien esta cifra representa un gasto considerable, es importante destacar que esta inversión se justifica por los beneficios significativos que se obtendrán en términos de eficiencia operativa, precisión en la entrega y satisfacción del cliente. Además, la empresa “Reckitt” puede anticipar un retorno de inversión positivo a mediano y largo plazo a través de la reducción de costos operativos y la mejora en la gestión de entregas.

3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

La implementación del sistema Esker en la empresa “Reckitt” se llevaría a cabo considerando el flujo operativo existente en la organización (Anexo 02, Figura 1 y Figura 2). La integración exitosa de Esker se traduciría en una optimización de la comunicación y el flujo de información entre las áreas comerciales, Customer Services y el área de distribución.

En primer lugar, el Área Comercial utilizaría Esker para enviar y gestionar las órdenes de compra que provienen de los clientes. Esto permitiría una entrada de datos más eficiente y precisa, además de facilitar un seguimiento de los pedidos en tiempo real. Una vez que las órdenes estén en Esker, se automatizaría el proceso de transferencia de información hacia Customer Services.

Customer Services, a su vez, aprovecharía el sistema Esker para programar los pedidos de manera más ágil y precisa. La automatización de tareas en este proceso ayudaría a reducir los tiempos de programación y a evitar errores en la programación, garantizando que los pedidos se realicen en plazos de 24 a 48 horas, como se requiere.

Finalmente, el Área de Distribución recibiría las programaciones desde Esker, lo que agilizaría el proceso de preparación y despacho de los pedidos hacia los clientes. La comunicación eficiente y en tiempo real entre las áreas se traduciría en una mayor rapidez en la entrega de pedidos.

En conjunto, la implementación de Esker optimizaría significativamente el flujo operativo de la empresa, mejorando la eficiencia y la precisión en la programación y entrega de pedidos, lo que, a su vez, contribuiría a la satisfacción del cliente y la eficiencia general de la cadena de suministro.

3.4. Implicancias de la decisión en la organización

La implementación de Esker puede variar en costos, tiempo y herramientas utilizadas según las necesidades específicas de la organización. Los costos pueden incluir licencias de software, capacitación del personal, servicios de consultoría, y posiblemente costos de integración con sistemas existentes. El tiempo de implementación también varía, pero generalmente se sitúa en un rango de varios meses, dependiendo del alcance del proyecto.

En cuanto a las herramientas implementadas, Esker es una solución de optimización que ofrece módulos para la gestión de pedidos, comunicación interna, entrega de documentos, entre otros. La implementación de Esker implica configurar y personalizar estos módulos según las necesidades de la organización. La comunicación interna se mejora a través de la optimización de flujos de trabajo y notificaciones, mientras que la gestión de pedidos se optimiza los procesos de pedidos y entregas. Es importante tener en cuenta que los costos y el tiempo de implementación pueden variar ampliamente según el alcance y la complejidad del proyecto, por lo que se recomienda realizar un análisis detallado y obtener cotizaciones específicas de otras áreas de soluciones como Esker.

CONCLUSIONES

En primer lugar, hemos identificado una alternativa sólida en forma de automatización de tareas junto con el sistema Esker. Esta opción se presenta como la más adecuada para abordar las deficiencias en la programación de entregas, lo que sugiere un camino claro para mejorar la eficiencia y la precisión en las entregas

Además, esta elección se alinea efectivamente con los objetivos estratégicos de la empresa “Reckitt”. Ofrece mejoras sustanciales en la eficiencia operativa, la precisión en la entrega y, en última instancia, la satisfacción del cliente, elementos críticos para el éxito de la organización.

A pesar de que la implementación aún no se ha llevado a cabo, la viabilidad financiera de esta inversión se ve respaldada por la posibilidad de un retorno de inversión positivo en el mediano y largo plazo. La reducción de costos operativos y la mejora en la gestión de entregas son factores que justifican esta elección.

El siguiente paso implicará la preparación y ejecución de la implementación, lo que requerirá una planificación cuidadosa y la asignación de recursos adecuados. En resumen, estas conclusiones respaldan la elección de la automatización de tareas junto con el sistema Esker como una decisión sólida y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa “Reckitt”, sentando las bases para futuras mejoras en la programación y entrega de pedidos.

RECOMENDACIONES

Primero, es crucial llevar a cabo una planificación exhaustiva antes de la implementación. Esto abarca desde la adquisición del sistema hasta la capacitación del personal, asegurando una transición sin sobresaltos.

Segundo, involucrar activamente al personal y brindar capacitación adecuada es fundamental. El personal debe comprender cómo utilizar el sistema Esker y cómo se integra en sus tareas cotidianas para una adopción exitosa de la tecnología.

Tercero, establecer un sistema de seguimiento y evaluación constante después de la implementación. Esto garantizará que el sistema cumpla con los objetivos y expectativas, permitiendo ajustes y optimizaciones continuas.

Cuarto, mantener un enfoque constante en la satisfacción del cliente es esencial. Utilizar el sistema Esker para garantizar entregas precisas y a tiempo es una estrategia efectiva para lograr esto.

Por último, se debe considerar la posibilidad de futuras expansiones y actualizaciones a medida que la empresa evoluciona. Esto incluye evaluar la necesidad de ampliar las capacidades del sistema Esker y mantenerse alineado con las mejores prácticas y las cambiantes necesidades del negocio.

REFERENCIAS

- Alcántara, K. L. (2019). *Propuesta de mejora para incrementar el indicador de entregas de pedidos a tiempo en una tintorería industrial con sistema de producción ETO aplicando herramientas Lean Manufacturing*. [Trabajo de Investigación, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio academico UTP https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3536/Kris%20Alcantara_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf
- Andreu, I. (2023, 22 de febrero). *Lean Manufacturing: ¿qué es y cuáles son sus principios?* Recuperado el 31 de agosto del 2023 de <https://www.apd.es/lean-manufacturing-que-es/>
- Baños, C. E. (2023). *Propuesta de diseño de una red de distribución de productos en un contexto de logística urbana para una empresa de logística*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad del Pacífico]. Repositorio academico UP https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3985/Ba%C3%B1os%20Carlos_Trabajo%20de%20suficiencia%20profesional_Administracion_2023.pdf
- Cardona, M. L., & Ortiz, D. A. (2019). *Propuesta de Mejoramiento en el servicio de entrega de mercancía a los clientes en la empresa FULLER PINTO S.A. de la ciudad de Bogotá*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Antonio José Camacho]. Repositorio a académico Universidad Antonio José Camacho <https://www.apd.es/lean-manufacturing-que-es/https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/1218/Proyecto%20de%20grado%20II.pdf>
- Ccasihue, Y. R., & Pareja, R. E. (2019). *Propuesta de mejora para reducir el tiempo de entrega de despacho de una empresa comercial aplicando Lean Manufacturing*. [Trabajo de Investigación para Bachiller, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio académico Universidad Tecnológica del Perú https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3444/Yasmin%20Ccasihue_Raul%20Pareja_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf
- Céspedes, F. G. (2020). *Propuesta de mejora en el proceso logístico de despacho de producto terminado del sector clasificadora, de la Empresa La Calera S.A.C.*

- [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Inca Garcilaso de la Vega] Repositorio academico UIGV. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/5202/TRSUFICIENCIA_CESPEDES_CATACORA_FRANCISCO_GUILLERMO.pdf
- Coll, F. (2020, 06 de octubre). *Baremo*. Recuperado el 10 de setiembre del 2023 <https://economipedia.com/definiciones/baremo.html>
- EAE Business School (2021, 16 de abril). *Balanced Scorecard: ¿Qué es y para qué sirve?* Recuperado el 10 de Setiembre del 2023 de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/balanced-scorecard-que-es/>
- Esker. (2021). *Gestión Inteligente de Pedidos*. Recuperado el 10 de setiembre del 2023 <https://www.esker.es/sites/default/files/content/esker-ebook-gestionpedidosclientes-alim-granconsumo.pdf>
- Grupo Raja. (2022, 18 de octubre). *5 KPI indispensables para evaluar la gestión de pedidos en el almacén*. Recuperado el 11 de setiembre del 2023 de <https://www.rajapack.es/blog-es/5-kpi-indispensables-gestion-pedidos-almacen>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill- educación. Recuperado el 12 de setiembre del 2023 <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernandez-20Metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf>
- Ingenio Empresa. (2016). *Pronósticos de producción*. Recuperado el 12 de setiembre del 2023 <https://www.ingenioempresa.com/pronostico-de-demanda/>
- Lecca, R. A. (2019). *Administración de la producción y logística*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. Repositorio academico Universidad Nacional de la Amazonía Peruana https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6710/Robert_Suficiencia_Titulo_2019.pdf
- León, N. F., & Giraldo, G. (2019). *Propuesta de mejora de procesos en la atención de pedidos en un Marketplace bajo el enfoque DMAIC*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio academico Universidad Ricardo Palma

https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/2824/IND_T030_74147437_T%20%20%20LEON%20CASAS%20NEL%20FERNANDO.pdf

Llontop, A. P., Najar, S., Poquioma, K., Salomé, G., & Sánchez, O. (2021). *Propuesta de implementación de una estrategia de cadena de suministro esbelta a través del uso de RFID para la mejora de la efectividad en el proceso logístico de la harina de pescado en una empresa pesquera*. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad ESAN]. Repositorio academico Universidad ESAN https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2930/2021_IIC_21-2_10_TC.pdf

Martins, J. (2022, 16 de agosto). *Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto*. Recuperado el 12 de setiembre del 2023 de <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>

Noatum Logistics. (2022, 23 de febrero). *Cómo optimizar los procesos de envío y entrega de pedidos*. Recuperado el 12 de setiembre del 2023 de <https://www.noatumlogistics.com/es/como-optimizar-procesos-de-envio-entrega-de-pedidos/>

Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (5a. ed.). Ediciones de la U. doi:http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf

Porras, N. (2020). *Plan de mejora del proceso logístico de distribución en la Empresa Corpora La Regional S.R.L. Huancayo-Junín-2020*. [Trabajo de investigación, Universidad Continental]. Repositorio academico Universidad Continental https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9148/4/IV_FIN_108_TI_Porras_Arauco_2020.pdf

Rodrigues, N. (2023, 09 de marzo). *10 problemas empresariales comunes y cómo solucionarlos*. Recuperado el 13 de setiembre del 2023 de <https://blog.hubspot.es/sales/problemas-empresariales>

- Rojas, J. (2023, 04 de octubre). *Método de la ruta crítica: qué es, cómo realizarlo y ejemplos*. Recuperado el 13 de setiembre del 2023 de <https://blog.hubspot.es/service/metodo-ruta-critica>
- Serrano, J. (2019, 26 de setiembre). *Proposición inteligente de tareas en planta*. Recuperado el 13 de setiembre del 2023 de <https://sixphere.com/blog/proposicion-inteligente-tareas/>
- Serrano, J. (2020, 26 de marzo). *¿Cuáles son las herramientas de Lean Manufacturing?* Recuperado el 18 de setiembre del 2023 <https://sixphere.com/blog/herramientas-lean-manufacturing/>
- SimpliRoute. (2021, 06 de diciembre). *Optimización de rutas: qué es y cómo mejora la eficiencia de tu operación*. Recuperado el 18 de setiembre del 2023 <https://simpliroute.com/es/blog/optimizacion-de-rutas-que-es-y-como-mejora-la-eficiencia-de-tu-operacion>
- Sy Corvo, H. (2023, 04 de mayo). *Costos logísticos*. Recuperado el 10 de octubre del 2023 <https://www.lifeder.com/costos-logisticos/>
- Tical. (2021). *Técnica para Optimizar los tiempos de entrega*. Recuperado el 10 de octubre del 2023 <https://tical.com/recursos/blog-normal/14-general/19-tecnica-para-optimizar-los-tiempos-de-entrega>
- Uriarte, J. M. (2022, 27 de julio). *Método Deductivo*. Obtenido de Método hipotético-deductivo: <https://humanidades.com/metodo-deductivo/>
- Westreicher, G. (2019, 21 de julio). *Gestión de inventarios*. Recuperado el 10 de octubre del 2023 <https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-inventarios.html>
- Yavarino, F. X. (2020). *Plan de mejora continua en el proceso de picking para incrementar la productividad en el almacén del operador logístico Dinnet S.A.* [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio académico UTP https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4883/F.Yavarino_Tra_bajo_de_Suficiencia_Profesional_Titulo_Profesional_2020.pdf

ANEXOS

Anexo 01: Detalles de la empresa Reckitt

Tabla 3.
Productos

NEGOCIO	SKU RB ANTIGUO	DESCRIPCIÓN	Und x Caja	Peso	Und x Palet Origen
Nutrition	2005303	SUSTAGEN PWD VAN 400G (12CAN) CL/CO/PE	12	0.50	864
Nutrition	2005306	SUSTAGEN PWD CHOC 400G (12CAN) CL/CO/PE	12	0.50	864
Nutrition	3201843	SUSTAGEN PRO VAINILLA 900 GR + VASO AZUL	4	1.38	140
Nutrition	3201842	SUSTAGEN PRO VAINILLA 900 GR + VASO AMARILLO	4	1.38	140
Nutrition	3201845	SUSTAGEN PRO VAINILLA 900 GR + VASO VERDE	4	1.38	140
Nutrition	2012074	SUSTAGEN PRO PWD VAN 900G (6CAN) XSP	6	1.13	432
Nutrition	2012072	SUSTAGEN PRO PWD VAN 400G (12CAN) XSP	12	0.50	864
Nutrition	3132011	PURAMINO PWD 400G (6CAN) SPAP	6	0.50	864
Nutrition	2052137	NUTRAMIGEN LGG 788G	4	0.45	288
Nutrition	3172274	NUTRAMIGEN LGG 357G	6	0.45	864
Nutrition	3120153	NUTRAM PREM PRMNTL LGG PWD 357G (6CAN)XSP	6	0.45	864
Nutrition	3195529	ENFG PROMENTAL 3 PV VAN 1350G(6LATA) PE	6	1.06	240
Nutrition	3195528	ENFG PROMENTAL 3 PV PLN 1350G(6LATA) PE	6	1.06	240
Nutrition	2043854	ENFG PREM3 PWDVAN 1650G+375G(4BIB/CAN)PE	4	2.34	80
Nutrition	2043851	ENFG PREM3 PWDPLN 1650G+375G(4BIB/CAN)PE	4	2.34	80
Nutrition	2054815	ENFAMIL SIN LACTOSA NEURO X 400 GR	6	0.50	864
Nutrition	2052569	ENFAMIL PREMIUM 2 PROMENTAL 850g	6	1.06	432
Nutrition	2052566	ENFAMIL PREMIUM 2 PROMENTAL 250g	12	0.31	864
Nutrition	2052341	ENFAMIL PREMIUM 2 PROMENTAL 1650 KG	6	2.06	168
Nutrition	2052339	ENFAMIL PREMIUM 2 PROMENTAL 1100 G	6	1.38	240
Nutrition	2052387	ENFAMIL PREMIUM 1 PROMENTAL 850g	6	1.06	432
Nutrition	2052383	ENFAMIL PREMIUM 1 PROMENTAL 250g	12	0.31	864
Nutrition	2052328	ENFAMIL PREMIUM 1 PROMENTAL 1650g	6	1.38	168
Nutrition	2052350	ENFAMIL PREMIUM 1 PROMENTAL 1100g	6	1.38	240
Nutrition	2034708	ENFAMIL PREMATURO 30 KCAL SIXPACK	8	0.44	640
Nutrition	2034707	ENFAMIL PREMATURO 24HP KCAL AP SIXPACK	8	0.44	640
Nutrition	2034706	ENFAMIL PREMATURO 24 KCAL SIXPACK 59ML	8	0.44	640
Nutrition	2035583	ENFAMIL CONFORT PREM X 375 GR	12	0.47	864
Nutrition	2035584	ENFAMIL CONFORT PREM 800g	6	1.00	432
Nutrition	2035585	ENFAMIL CONFORT PREM 1100g	6	1.38	240
Nutrition	2026787	ENFAMIL AR PREMIUM PWD 400G(12CAN) PE	12	0.50	864
Nutrition	2036494	ENFAMIL 2 W/IRON PWD 800G(6CAN)EC/PE	6	2.34	432
Nutrition	2036493	ENFAMIL 2 W/IRON PWD 375G(12CAN)EC/PE/CO	12	0.47	864
Nutrition	2052567	ENFAMIL 2 PROMENTAL 375G	12	0.38	864
Nutrition	2036492	ENFAMIL 1 W/IRON PWD 800G(6CAN)EC/PE	6	1.00	432
Nutrition	2036491	ENFAMIL 1 W/IRON PWD 375G(12CAN)EC/PE/CO	12	0.47	864
Nutrition	2052384	ENFAMIL 1 PROMENTAL 375G	12	0.47	864
Nutrition	2052212	ENFAGROW PREM VAINILLA 375G PRO MENTAL	12	0.47	864
Nutrition	2052215	ENFAGROW PREM VAINILLA 850G PRO MENTAL	6	1.06	432
Nutrition	2052205	ENFAGROW PREM VAINILLA 2200 PRO MENTAL	4	2.75	128

Nutrition	2052204	ENFAGROW PREM VAINILLA 1650 PRO MENTAL (DESCONTINUADO)	6	2.06	168
Nutrition	2052206	ENFAGROW PREM VAINILLA 1100 PRO MENTAL	6	1.38	240
Nutrition	2052199	ENFAGROW PREM PRESCOL VA 1100 PRO MENTAL	6	1.38	240
Nutrition	2052207	ENFAGROW PREM 375G PRO MENTAL	12	0.47	864
Nutrition	2052209	ENFAGROW PREM 850G PRO MENTAL	6	1.06	432
Nutrition	2052202	ENFAGROW PREM 2200G PRO MENTAL	4	2.75	128
Nutrition	2052201	ENFAGROW PREM 1650G PRO MENTAL (DESCONTINUADO)	6	2.06	168
Nutrition	2052211	ENFAGROW PREM 1100G PRO MENTAL	6	1.38	240
Nutrition	3187568	ENFAGROW CONFORT PV PLN 800G(6LATA)PE/CAM	6		432
Nutrition	3173664	ENFACARE PWD 363G(6CAN)ECOMM PE	1		
Nutrition	2036593	ENFACARE PREMIUM PWD 363G(6CAN)CAM/PE	6	0.45	864
Nutrition	3172609	ENF PROMENTAL 2 PWD 850G(6CAN)ECOMM PE	1		
Nutrition	3172608	ENF PROMENTAL 1 PWD 850G(6CAN)ECOMM PE	1		
Nutrition	2043656	ENF HUMAN MILK FF 5ML X 100 UNID/liquido 25grados va en caja refrigeradao unidades climatizadas	2	0.25	
Nutrition	2030300	ENF DIGESTPLUS AE PREM PWD12.4OZ(6CAN)PE	6	0.44	864
Nutrition	3173663	ENF DIGEST AE PWD 352G(6CAN)ECOMM PE	1		
Health	3133636	DUREX SENSITIVO DELGADO 3X6X24	144	0.02	7776
Health	1500179	DUREX PRESERVAT SENSIT ULTRA DELGA X3UND / INVISIBLE	144	0.02	7776
Health	3043872	DUREX PRESERVAT REAL FEEL X3 UNID	144	0.02	7776
Health	1500029	DUREX PRESERVAT PLACER PROLONGADO X3UND	144	0.02	7776
Health	3132608	DUREX PRESERVAT MAXIMO PLACER X3UND	144	0.02	7776
Health	3194337	DUREX PRESERVAT JEANS X 3 UND. 3X6X24	144	0.02	7776
Health	1500180	DUREX PRESERVAT EXTRA SEGURO CAJA X3UND	144	0.02	7776
Health	1501465 codigo nose atiende	DUREX PRESERVAT CLASICO CAJA X 3 UNID	144	0.02	7776
Health	3054454	DUREX PRESER EXTRA SEGURO SUP OF X 3 UNI	144	0.02	7776
Health	3140037	DUREX PLAY LUBRICANTE CEREZAS X 50ML	72	0.08	2016
Health	3004182	DUREX CLIMAX MUTUO X3	144	0.02	7776
Health	3138424	DUREX ANILLO VIBRADOR - 12 sixpac y cada uno 6	72	0.03	8640
Health	3189346	DUR LN BANKSYLUB12X100ML	12		
Health	3133638	DUR CR SENSTVODELGADO BIGSIZE (12X4X18)	72		7776
Health	3133282	DUR CR REALFEEL3X6X24	144	0.02	7776
Health	3133637	DUR CR CLASICO BIGSIZE (12X4X18)	72		7776

Tabla 4.*Clientes más frecuentes*

Ciente	Sede
Hipermercados Tottus S.A.	Huachipa
Supermercado Peruanos SA	Punta Negra
Inretail Pharma SA	2 sedes Chorrillos y Santa Anita
Cencosud Retail Perú SA	Huachipa
Química Suiza SAC	Santa Anita
Perufarma S.A.	Centro de Lima
Dimexa S.A.	Callao, Hyo, Trux y Aqp
Distribuidora Droguería las Américas	Trujillo

Anexo 02: Flujogramas de órdenes de compra y entrega de pedidos de Reckitt

Figura 1.

Flujograma de órdenes de compra

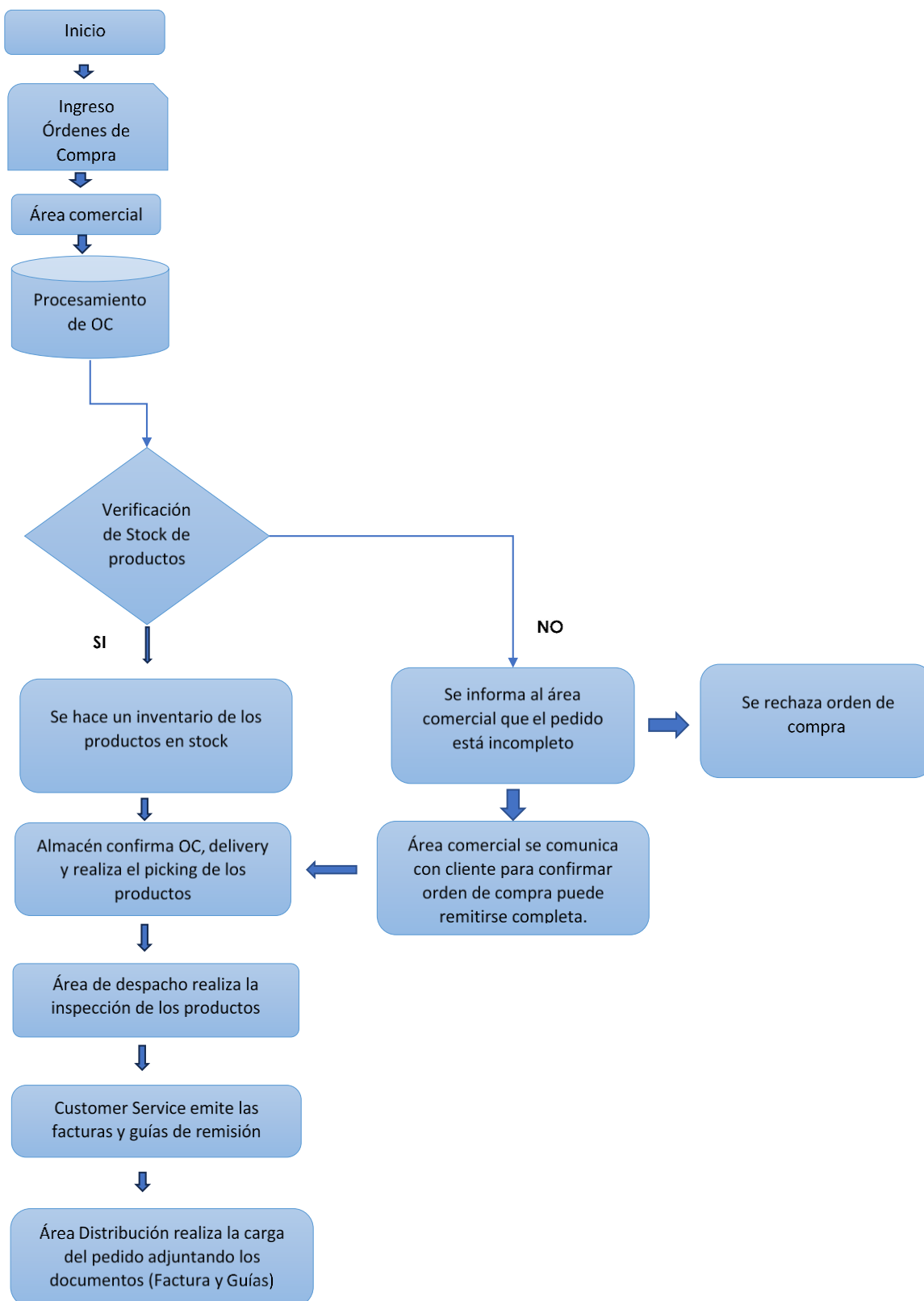
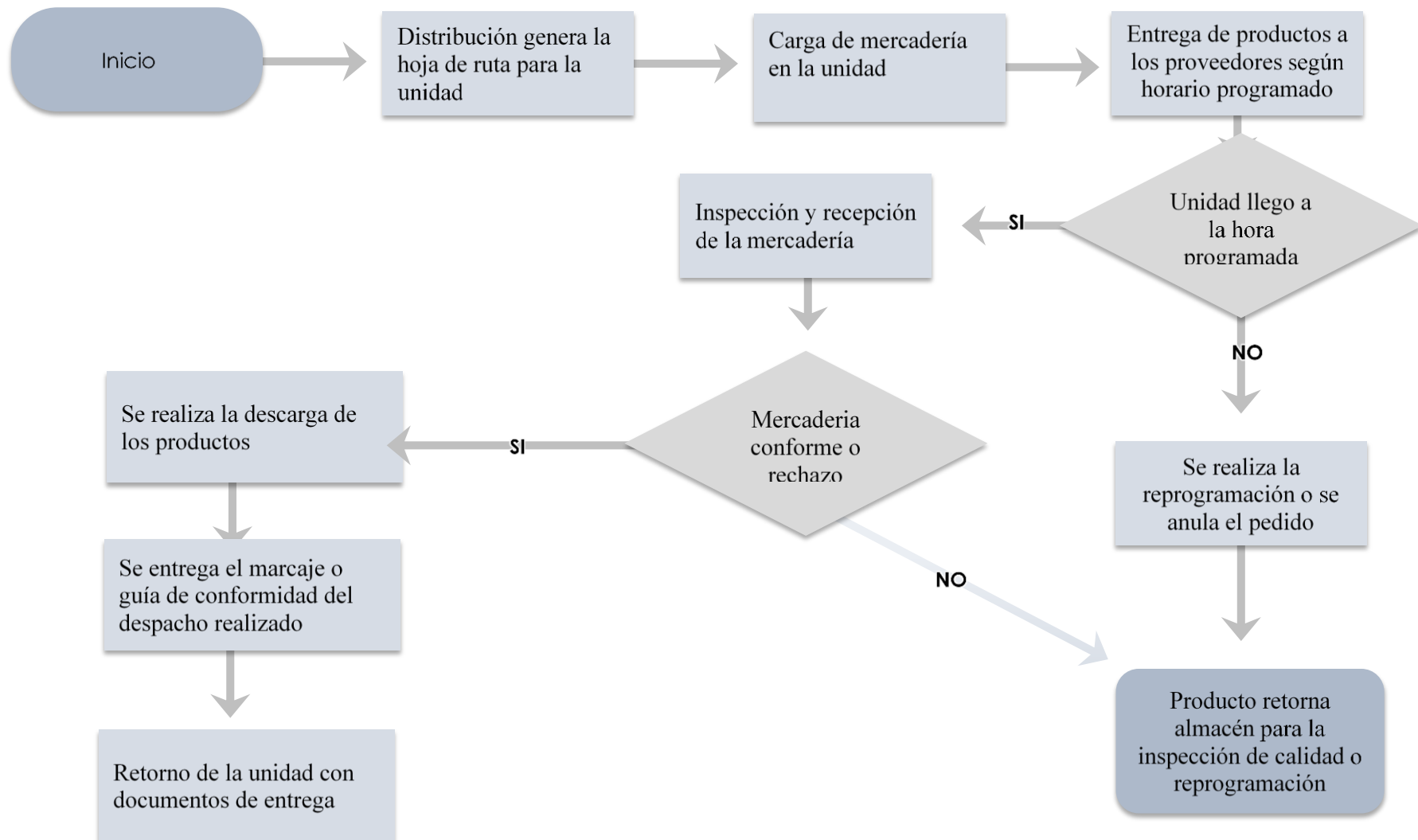


Figura 2.
Flujo de entrega de pedidos Reckitt



Anexo 03: Detalles del Scorecard (Perspectiva financiera)

Tabla 5.

Costo de Almacenamiento

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	TOTAL
Monto Mínimo Fijo	S/ 85,669.30	S/ 85,669.30	S/ 85,669.30	S/ 85,669.30	S/ 102,137.44	S/ 102,137.44	S/ 102,137.44	S/ 85,669.30	S/ 85,669.30	S/ 820,428.12
Monto Por Exceso	S/ 4,502.71	S/ 5,321.69	S/ -	S/ 4,536.90	S/ 7,981.37	S/ -	S/ 4,302.71	S/ 4,536.90	S/ 5,841.70	S/ 37,023.97
Valor Total a Facturar	S/ 90,172.01	S/ 90,990.99	S/ 85,669.30	S/ 90,206.20	S/ 110,118.81	S/ 102,137.44	S/ 106,440.15	S/ 90,206.20	S/ 91,511.00	S/ 857,452.09

Tabla 6.

Costo de Flete

CLIENTES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	TOTAL
CENCOSUD RETAIL PERU SA	S/ 2,287.50	S/ 1,504.68	S/ 1,509.89	S/ 946.76	S/ 1,830.90	S/ 2,007.64	S/ 548.63	S/ 1,627.37	S/ 1,668.39	S/ 13,931.77
DIMEXA, S.A. DISTRIBUIDORA DROGUERIA LAS AMERICA	S/ 14,461.04	S/ 9,739.44	S/ 15,461.00	S/ 11,881.13	S/ 18,719.17	S/ 12,502.26	S/ 16,515.50	S/ 13,232.61	S/ 15,035.65	S/ 127,547.80
INRETAIL PHARMA SA	S/ 97,947.42	S/ 93,368.82	S/ 87,618.76	S/ 66,060.17	S/ 126,945.05	S/ 109,092.12	S/ 92,279.76	S/ 91,411.04	S/ 84,128.44	S/ 848,851.59
PERUFARMA S.A.	S/ 21,092.06	S/ 24,394.02	S/ 12,875.45	S/ 19,816.13	S/ 16,617.61	S/ 20,889.05	S/ 15,553.67	S/ 20,897.64	S/ 21,100.96	S/ 173,236.58
QUIMICA SUIZA SAC	S/ 1,031.88	S/ 2,406.07	S/ 596.02	S/ 702.46	S/ 335.44	S/ 942.41	S/ 897.00	S/ 638.51	S/ 2,104.25	S/ 9,654.03
SUPERMERCADOS PERUANOS SA	S/ 3,900.23	S/ 3,991.03	S/ 4,092.01	S/ 3,357.70	S/ 2,904.86	S/ 3,479.42	S/ 2,688.12	S/ 4,874.63	S/ 2,570.20	S/ 31,858.21
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	S/ 4,227.03	S/ 3,574.94	S/ 2,704.19	S/ 1,942.06	S/ 4,059.14	S/ 2,470.79	S/ 3,477.92	S/ 4,300.38	S/ 2,625.37	S/ 29,381.81
TOTAL	S/ 158,069.75	S/ 146,129.71	S/ 137,451.29	S/ 114,438.65	S/ 173,374.33	S/ 160,567.13	S/ 141,207.98	S/ 148,001.90	S/ 141,301.31	S/ 1,320,542.05

Tabla 7.
Ingresos por Ventas

CLIENTES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	TOTAL
CENCOSUD RETAIL PERU SA	S/ 254,167.00	S/ 167,187.00	S/ 167,765.00	S/ 105,196.00	S/ 203,433.00	S/ 223,071.00	S/ 60,959.00	S/ 180,819.00	S/ 185,377.00	S/ 1,547,974.00
DIMEXA, S.A.	S/ 1,606,782.00	S/ 1,082,160.00	S/ 1,717,889.00	S/ 1,320,126.00	S/ 2,079,908.00	S/ 1,389,140.00	S/ 1,835,055.00	S/ 1,470,290.00	S/ 1,670,628.00	S/ 14,171,978.00
DISTRIBUIDORA DROGUERIA LAS AMERICA	S/ 1,458,066.00	S/ 794,523.00	S/ 1,399,331.00	S/ 1,081,360.00	S/ 218,018.00	S/ 1,020,383.00	S/ 1,027,486.00	S/ 1,224,413.00	S/ 1,340,894.00	S/ 9,564,474.00
INRETAIL PHARMA SA	S/ 10,883,047.00	S/ 10,374,313.00	S/ 9,735,418.00	S/ 7,340,019.00	S/ 14,105,006.00	S/ 12,121,347.00	S/ 10,253,307.00	S/ 10,156,782.00	S/ 9,347,604.00	S/ 94,316,843.00
PERUFARMA S.A.	S/ 2,343,562.00	S/ 2,710,447.00	S/ 1,430,605.00	S/ 2,201,792.00	S/ 1,846,401.00	S/ 2,321,005.00	S/ 1,728,186.00	S/ 2,321,960.00	S/ 2,344,551.00	S/ 19,248,509.00
QUIMICA SUIZA SAC	S/ 114,653.00	S/ 267,341.00	S/ 66,224.00	S/ 78,051.00	S/ 37,271.00	S/ 104,712.00	S/ 99,667.00	S/ 70,945.00	S/ 233,806.00	S/ 1,072,670.00
SUPERMERCADOS PERUANOS SA	S/ 433,359.00	S/ 443,448.00	S/ 454,668.00	S/ 373,078.00	S/ 322,762.00	S/ 386,602.00	S/ 298,680.00	S/ 541,626.00	S/ 285,578.00	S/ 3,539,801.00
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.	S/ 469,670.00	S/ 397,215.00	S/ 300,466.00	S/ 215,784.00	S/ 451,015.00	S/ 274,532.00	S/ 386,435.00	S/ 477,820.00	S/ 291,708.00	S/ 3,264,645.00
TOTAL	17,563,306.00	16,236,634.00	15,272,366.00	12,715,406.00	19,263,814.00	17,840,792.00	15,689,775.00	16,444,655.00	15,700,146.00	146,726,894.00

Anexo 04: Detalles del Scorecard (Perspectiva del cliente)

Figura 3.

Índice de Satisfacción del Cliente

¿En términos generales, como se siente usted con respecto al nivel de servicio que RB le brinda?

8 respuestas

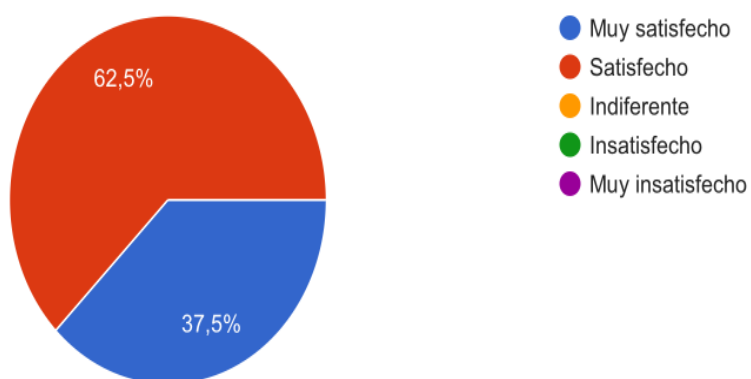
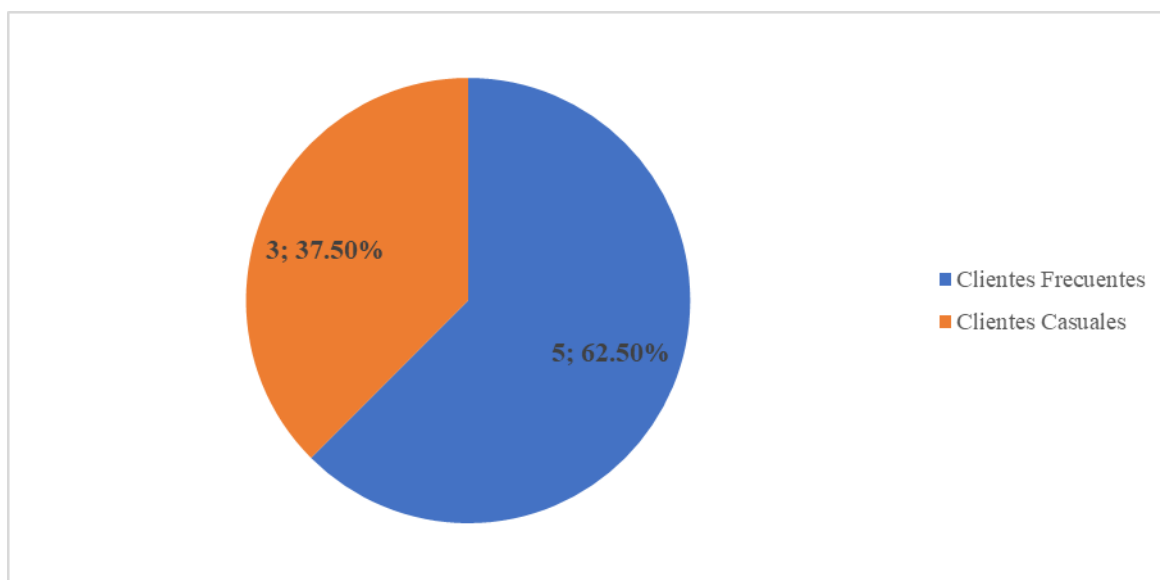


Figura 4.

Tasa de Retención de clientes



Anexo 05: Detalles del Scorecard (Perspectiva de procesos internos)

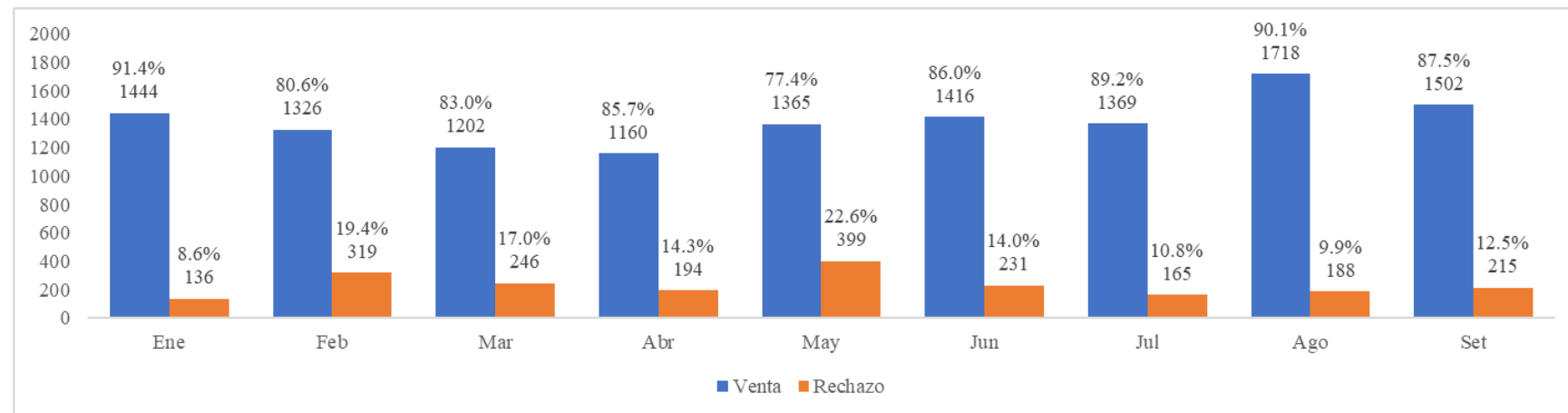
Tabla 8.

Procesos internos entregados y rechazados

Mes	Venta	V %	Rechazo	R %	Total
Ene	1444	91.4%	136	8.6%	1580
Feb	1326	80.6%	319	19.4%	1645
Mar	1202	83.0%	246	17.0%	1448
Abr	1160	85.7%	194	14.3%	1354
May	1365	77.4%	399	22.6%	1764
Jun	1416	86.0%	231	14.0%	1647
Jul	1369	89.2%	165	10.8%	1534
Ago	1718	90.1%	188	9.9%	1906
Set	1502	87.5%	215	12.5%	1717
Total	12502	85.7%	2093	14.3%	14595

Figura 5.

Procesos internos entregados y rechazados



Anexo 06: Detalles del Scorecard (Perspectiva de aprendizaje)

Tabla 9.
Capacitación del Personal

Empresa	Capacitación Dictada	Cargos	Nombres Apellidos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Prom.
Reckitt	Facturación y Despacho	Coordinadora C.S	Diana Sulca	17	19	19		19	16	20		20	18.6
	Facturación y Despacho	Analista C.S	Yaneth Velasquez	18	20	20		18	17	19		16	18.3
	Facturación y Despacho	Practicante C.S	Gabriela Hernando	19	17	18		20	17	17		16	17.7
Reckitt	Embalaje Despacho y Distribución	Coordinadora C.S	Diana Sulca	18	20	20		16	16	16		20	18.0
	Embalaje Despacho y Distribución	Analista C.S	Yaneth Velasquez	17	17	17		19	18	19		20	18.1
	Embalaje Despacho y Distribución	Practicante C.S	Gabriela Hernando	16	17	18		19	17	16		18	17.3
Reckitt	Manejo Devoluciones	Coordinadora C.S	Diana Sulca	19	19	19		19	17	18		19	18.6
	Manejo Devoluciones	Analista C.S	Yaneth Velasquez	17	18	19		17	20	16		18	17.9
	Manejo Devoluciones	Practicante C.S	Gabriela Hernando	17	17	20		18	18	18		16	17.7
Área de distribución (Almacén)	Facturación y Despacho	Ejecutiva Operaciones	Sandra Campos	18	19	20	18	19		20	18	19	18.9
	Facturación y Despacho	Auxiliar de Operaciones	Yonathan Santillan	17	12	18	20	19		19	14	11	16.3
	Facturación y Despacho	Auxiliar de Despacho	Anthony Pacheco	13	18	15	16	14		12	11	18	14.6
Área de distribución (Almacén)	Embalaje Despacho y Distribución	Ejecutiva Operaciones	Sandra Campos	17	18	18	18	18		17	17	15	17.3
	Embalaje Despacho y Distribución	Auxiliar de Operaciones	Yonathan Santillan	19	18	20	18	15		19	18	20	18.4
	Embalaje Despacho y Distribución	Auxiliar de Despacho	Anthony Pacheco	20	19	19	19	19		18	19	18	18.9
Área de distribución (Almacén)	Manejo Devoluciones	Ejecutiva Operaciones	Sandra Campos	15	19	17	19	18		19	18	16	17.6
	Manejo Devoluciones	Auxiliar de Operaciones	Yonathan Santillan	20	13	10	17	10		12	15	18	14.4
	Manejo Devoluciones	Auxiliar de Despacho	Anthony Pacheco	18	20	19	19	18		20	20	20	19.3

Tabla 10.*Nivel de Conocimiento en Herramientas de Software*

Empresa	Capacitación Dictada	Cargos	Nombres Apellidos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Prom.
Reckitt	SAP- Evaluación del procesamiento de pedidos de ventas del servicio de atención al cliente	Coordinadora C.S	Diana Sulca		19	19		19	16	20		20	18.8
	SAP- Evaluación del procesamiento de pedidos de ventas del servicio de atención al cliente	Analista C.S	Yaneth Velasquez		20	20		18	17	19		16	18.3
	SAP- Evaluación del procesamiento de pedidos de ventas del servicio de atención al cliente	Practicante C.S	Gabriela Hernando		17	18		20	17	17		16	17.5
Reckitt	SAP-OT- Descripción general de OTC E-Learning	Coordinadora C.S	Diana Sulca		20	20		16	16	16		20	18.0
	SAP-OT- Descripción general de OTC E-Learning	Analista C.S	Yaneth Velasquez		17	17		19	18	19		20	18.3
	SAP-OT- Descripción general de OTC E-Learning	Practicante C.S	Gabriela Hernando		17	18		19	17	16		18	17.5
Reckitt	Manejo de Nueva herramienta de pedidos Esker on Demand	Coordinadora C.S	Diana Sulca	19	19	19	19	19	17	18	18	19	18.6
	Manejo de Nueva herramienta de pedidos Esker on Demand	Analista C.S	Yaneth Velasquez	17	18	19	17	17	20	16	16	18	17.6
	Manejo de Nueva herramienta de pedidos Esker on Demand	Practicante C.S	Gabriela Hernando	17	17	20	18	18	18	18	18	16	17.8