

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Comercial**



**LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS EN LA GESTIÓN DE LA  
CADENA LOGÍSTICA DE LA POLLERIA "TRADICIÓN" EN LA CIUDAD DE  
TACNA-2016**

**TESIS**

Presentada por:

**Bach. Mancilla Cornejo, Yesica Paola**

Para optar el Título profesional de:

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA – PERÚ**

**2017**



## **DEDICATORIA**

A la Universidad Privada de Tacna, por ser el alma mater y mí segundo hogar.

A mis Docentes de la Escuela de Ing. Comercial, por su orientación y enseñanza brindada.

Y a mí asesora Melina por haberme guiado en el desarrollo de la investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

A dios por darme salud y fortaleza para terminar mi carrera profesional y cumplir mis metas.

A mis padres, Juan y Nilda, las personas que siempre admirare y estaré eternamente agradecida, igualmente a mi hermano mayor Juan, que aunque siempre estemos peleando, me apoya y quiere lo mejor para mí.

A mis cuatro mejores amigas, Luz, Heidy, Diana (con el Sebitas) y María José; gracias por su compañía, consejos, risas y recuerdos, son las mejores personas que pudiera haber conocido.

Y a ti Lyn gracias por estar a mi lado todos estos años.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>4</b>
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.2.1. Problema General .....	6
1.2.2. Problemas Específicos .....	6
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.3.1. Objetivo General .....	7
1.3.2. Objetivos Específicos .....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	7
1.4.1. Justificación .....	7
1.4.2. Importancia .....	8
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	8
1.5.1. Alcances .....	8
1.5.2. Limitaciones .....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>10</b>
2. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Antecedentes de la investigación .....	10
2.2. BASES TEÓRICAS .....	14
2.2.1. Satisfacción del Cliente Interno .....	14

2.2.1.1.	Cliente.....	14
2.2.1.2.	Concepto de satisfacción .....	18
2.2.1.3.	Factores que influyen en la satisfacción del cliente interno .....	22
2.2.2.	Gestión de la Cadena Logística .....	24
2.2.2.1.	Gestión de Operaciones .....	24
2.2.2.2.	Logística .....	25
2.2.2.3.	Logística según el tipo de empresa .....	26
2.2.2.4.	Gestión de Abastecimiento .....	27
2.2.2.5.	Gestión de Inventarios .....	38
2.2.2.6.	Gestión de Almacenes .....	50
2.2.2.7.	Gestión de Distribución .....	59
2.2.2.8.	Servicio logístico al cliente .....	66
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	70
2.4.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	72
2.4.1.	Hipótesis General.....	72
2.4.2.	Hipótesis Específicas .....	72
2.5.	Sistema de Variables.....	73
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>74</b>
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	74
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	74
3.2.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	74
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	74
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO .....	74
3.4.1.	Población .....	74
3.4.2.	Muestra.....	75
3.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	75
3.5.1.	Técnica de Investigación.....	75
3.5.2.	Instrumento de Investigación .....	75
3.6.	ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN .....	75
3.7.	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS .....	75

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	76
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	76
4.1. CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	76
4.2. Análisis estadístico de Satisfacción del Cliente Interno.....	79
4.2.1. Análisis por Indicador.....	79
4.2.2. Análisis por Dimensión.....	90
4.3. Análisis estadístico de Gestión de la Cadena Logística .....	96
4.3.1. Análisis por Indicador.....	96
4.3.2. Análisis por Dimensión.....	106
<b>CAPÍTULO V</b> .....	109
5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	109
5.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	109
5.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	109
5.2.1. Verificación de Hipótesis Especifica a.....	109
5.2.2. Verificación de Hipótesis Especifica b.....	110
5.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL.....	111
5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	113
6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS .....	116
6.1. Conclusiones .....	116
6.2. Sugerencias .....	117
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
10. APÉNDICES.....	123
8.1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	124
8.2. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN NUEVO SISTEMA DE INVENTARIOS .....	125
8.3. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	135
8.1. CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN .....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1: Sistema de Variables.....	73
TABLA N°2: Alpha De Cronbach: Satisfacción Del Cliente Interno .....	77
TABLA N°3: Alpha De Cronbach: Gestión de la Cadena Logística .....	77
TABLA N°4: Usted está conforme con la remuneración que reciben los colaboradores de la empresa conforme al puesto que desempeñan .....	79
TABLA N°5: Considera que la empresa le brinda a usted beneficios extras a su remuneración por el trabajo que desarrolla.....	80
TABLA N°6: Cree que el espacio donde usted labora le permite el desarrollo óptimo de su labor .....	80
TABLA N°7: El orden y la limpieza donde usted realiza su actividad a diario, permiten el desarrollo óptimo de su labor. ....	81
TABLA N°8: Considera usted que la empresa le brinda las garantías suficientes para saber que el puesto donde trabaja es estable.....	82
TABLA N°9: Considera que la empresa realiza las rotaciones de personal de manera adecuada.....	83
TABLA N°10: La relación que usted mantiene con el responsable de área es apropiada .....	83
TABLA N°11: Siente que la relación que mantiene usted con sus compañeros de trabajo es óptima. ....	84
TABLA N°12: Cree usted que posee disposición para cumplir las decisiones y procesos que le proponen sus superiores .....	85
TABLA N°13: Usted como colaborador recibe reconocimiento por parte de sus compañeros de trabajo .....	86
TABLA N°14: Usted como colaborador recibe reconocimiento alguno de parte del jefe directo y supervisores de área .....	86
TABLA N°15: Usted realiza únicamente las actividades que le indicaron cuando ingreso a la empresa. ....	87
TABLA N°16: Usted realiza otras actividades extras en la empresa durante el horario de trabajo.....	88
TABLA N°17: Al término de cada día usted cumple o sobrepasa las obligaciones establecidas.....	89

TABLA N°18: Durante el día usted trabaja bajo presión para cumplir con las metas .....	89
TABLA N°19: Remuneración Económica.....	90
TABLA N°20: Condiciones Físicas del entorno de trabajo .....	91
TABLA N°21: Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa .....	91
TABLA N°22: Relaciones con los compañeros de trabajo.....	92
TABLA N°23: Apoyo y respeto a los superiores.....	93
TABLA N°24: Reconocimiento por parte de los demás.....	93
TABLA N°25: Labores específicas.....	94
TABLA N°26: Campañas multiproducto .....	95
TABLA N°27: Considero que para la empresa el precio es el factor más importante en la decisión de compra de los productos. ....	96
TABLA N°28: Creo que para la empresa la calidad de productos adquiridos es alta .....	97
TABLA N°29: Considero que para la empresa los proveedores siempre entregan a tiempo la mercancía.....	97
TABLA N°30: Pienso que se tiene un control eficiente de los inventarios .....	98
TABLA N°31: Considero que el estado de los productos es siempre óptimo. ....	99
TABLA N° 32: Siento que se cuenta con un sistema de clasificación que facilite la localización de los productos .....	99
TABLA N°33: Creo que el tamaño de almacén es adecuado.....	100
TABLA N°34: Considero que la ubicación del almacén dentro de la empresa es estratégica. ....	101
TABLA N°35: Estoy de acuerdo con que el almacén cuenta con los requerimientos necesarios para la conservación de los productos.....	101
TABLA N°36: Pienso que existe una amplia cobertura de distribución para las entregas de los productos.....	102
TABLA N°37: Considero que los envíos a los clientes tienen un tiempo estandarizado .....	103
TABLA N°38: Pienso que los medios de transporte son adecuados para la distribución de los productos .....	103
TABLA N°39: Generalmente siento que los problemas son solucionados inmediatamente sin molestar al comensal .....	104

TABLA N°40: Estoy de acuerdo con que se trata al cliente siempre con amabilidad. .....	105
TABLA N°41: Considero que se realiza una retroalimentación ante las quejas o recomendaciones de los clientes. ....	105
TABLA N°42: Gestión de Abastecimiento .....	106
TABLA N°43: Gestión de Inventarios .....	106
TABLA N°44: Gestión de Almacenes.....	107
TABLA N°45: Gestión de Distribución.....	108
TABLA N°46: Servicio Logístico al cliente.....	108
TABLA N°47: Estadísticas de la Gestión de la Cadena Logística .....	109
TABLA N°48: Estadísticas de la Satisfacción del Cliente Interno .....	110
TABLA N°49: Correlación de Spearman .....	111
TABLA N°50: Matriz de Consistencia.....	124
TABLA N°51: Cronograma de actividades .....	134
TABLA N°52: Materiales y presupuesto.....	134

## RESUMEN

El presente estudio se realizó en el Rest. Pollería Tradición SAC a los encargados de la Gestión de la Cadena Logística, para determinar el nivel de satisfacción del cliente interno en el desempeño de las actividades logísticas que realiza la empresa, teniendo una muestra de estudio a 45 trabajadores. Para tal efecto, el diseño de investigación fue de tipo correlacional. En la selección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento, el cuestionario de encuesta junto con una escala de Likert elaborada.

La investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación de la satisfacción del cliente interno en la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC. Para hacer un estudio más profundo de cada variable se realizó los objetivos específicos, siendo respectivamente establecer el nivel de efectividad de la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC e Identificar el nivel de satisfacción del cliente interno respecto al servicio ofrecido en la del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna. Para la realización de estos objetivos se basó en los resultados obtenidos.

En los resultados obtenidos se puede observar que con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de  $=0,572$  y con una significancia  $< 0,05$ , queda comprobado que existe una relación directa entre la satisfacción del cliente interno y la gestión de la cadena logística. Lo que quiere decir que la satisfacción de los clientes internos está relacionada de manera directa en la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición. De igual manera para determinar el nivel de efectividad de la cadena logística se recurre a los resultados de la Tabla N° 47 en donde apreciamos que el 53.3% de los colaboradores afirman que el nivel de efectividad de la cadena logística en Alto, es decir en Rest. Pollería Tradición SAC la gestión de la cadena logística se realiza de manera eficiente ya que la información, áreas y productos que transitan a lo largo de la cadena son coordinados y controlados de manera adecuada por los responsables encargados. Para responder al segundo objetivo específico planteado en la investigación, que busca identificar el nivel de satisfacción de los clientes internos, se recurre a los resultados de la Tabla N° 48, en donde apreciamos que con un 71.1% de los colaboradores respondieron que el nivel de satisfacción es Medio, lo que significa

que los resultados de los indicadores de satisfacción al cliente interno son regulares.

De esta manera se logró concluir que la satisfacción de los clientes internos genera una respuesta moderada en la Gestión de la Cadena Logística, esto según la direccionalidad observada en el coeficiente Rho de Spearman. También se concluye respecto al primer objetivo específico que los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron sentir que la efectividad de la gestión de la cadena logística es Elevada. Seguidamente se demostró que los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron sentir que la satisfacción de los clientes internos es Media. Y por último en los apéndices se presenta una propuesta de implementación de un sistema ERP libre para mejorar la administración de inventarios dentro de la empresa.

**Palabras claves:** Satisfacción del cliente interno, Gestión Logística, colaboradores.

## ABSTRACT

The present study was carried out in Rest. Pollería Tradición SAC to the managers of the Logistics Chain Management, to determine the level of satisfaction of the internal customer in the performance of the logistics activities carried out by the company, having a study sample of 45 workers. For this purpose, the research design was of a correlational type. In the selection of data the survey was used as a technique and as an instrument, the survey questionnaire together with an elaborated Likert scale.

The main objective of the investigation was to determine the relationship of internal customer satisfaction in the management of the Rest logistics chain. Pollería Tradición. To carry out a more in-depth study of each variable, the specific objectives were carried out, being respectively to establish the level of effectiveness of the management of the logistics chain of the Rest. Pollería Tradición SAC e Identify the level of satisfaction of the internal customer regarding the service offered in the Rest. Pollería Tradición SAC in the city of Tacna. To achieve these objectives was based on the results obtained.

In the obtained results it can be observed that with a correlation coefficient of Spearman's Rho of = 0.572 and with a significance of  $<0.05$ , it is verified that there is a direct relationship between internal customer satisfaction and the management of the logistic chain. This means that the satisfaction of internal customers is directly related to the management of the Rest logistics chain. Tradition Poultry. Likewise, to determine the level of effectiveness of the logistic chain, the results of Table No. 47 are used, where 53.3% of the employees affirm that the level of effectiveness of the logistics chain in Alto, Rest. Pollería Tradición SAC The management of the logistics chain is carried out efficiently since the information, areas and products that transit along the chain are coordinated and adequately controlled by those in charge. In order to respond to the second specific objective set out in the research, which seeks to identify the level of satisfaction of internal clients, the results of Table No. 48 are used, where we found that with 71.1% of employees, the level of satisfaction is Medium, which means that the results of internal customer satisfaction indicators are regular.

In this way it was possible to conclude that the satisfaction of the internal customers generates a moderate response in the management of the Logistic Chain, according to the direction observed in the Spearman Rho coefficient. They also conclude with respect to the first specific objective that the collaborators that work along the logistics chain demonstrated to feel that the effectiveness of the management of the logistics chain is High. It was then demonstrated that the collaborators who work in the logistics chain batch demonstrated that internal customer satisfaction is Medium. Finally, the appendices present a proposal to implement a free ERP system to improve the management of inventories within the company.

**Keywords:** Internal customer satisfaction, Logistics Management, collaborators.

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción del cliente interno es comúnmente un tema para las empresas que lo toman de una forma muy ligera, de manera que lo ven como un gasto y pérdida de tiempo y no como una inversión. Cuando un colaborador se marcha, no solo se pierde el recurso humano, sino su experiencia y la información de los clientes, además habrá que invertir en capacitar a alguien nuevo. Si la empresa tiene el mejor talento del sector y lo conserva por mucho tiempo, este le realizara las cosas con mayor destreza, será más productivo, sobresaldrá respecto a la competencia, obtendrá mayores márgenes de ganancia e inclusive, será atractiva para potenciales postulantes.

Si las empresas se concentrarían en los colaboradores, ellos tendrían el deseo de desempeñarse mejor en sus tareas o responsabilidades diarias lo cual beneficiaria a la empresa en términos de productividad, además de reforzar su compromiso laboral demostrando su comodidad y manifestando su satisfacción de pertenecer a la empresa donde trabajan. Para ser competitivas en el sector las empresas deben motivar y satisfacer a su recurso más importante, a los responsables de las actividades necesarias para la producción, sus colaboradores.

De esta manera la satisfacción del cliente interno se convierte en una herramienta estratégica y clave para diferenciarse y competir en el mercado. La satisfacción del cliente interno influye positivamente en la productividad de la empresa ya que un empleado satisfecho y motivado es rentable. Es por eso que los colaboradores se convierten en el activo más importante de las empresas y es necesario generar satisfacción en los mismos, tanto monetariamente, las condiciones físicas que lo rodean y en un ambiente laboral agradable.

La presente tesis, da a conocer como la satisfacción del cliente interno (colaboradores) repercute en la gestión de la cadena logística Rest. Pollería Tradición SAC, corroborada con la contrastación de hipótesis correspondiente en el capítulo competente. La investigación se ha dividido en 5 capítulos en los que se presenta el desarrollo de la tesis.

En el Capítulo I se realizó la formulación del problema de investigación, que plantea la interrogante de conocer la manera en la que está relacionada la satisfacción de los clientes internos en la gestión de la cadena logística, seguidamente se formuló los objetivos de investigación que buscan determinar la relación entre estas dos variables. Además, se demuestra la importancia de la investigación, ya que esta proporciona a la empresa un detallado informe acerca de sus debilidades y fortalezas en la cadena logística y la satisfacción de sus colaboradores.

En el Capítulo II se determinó el marco teórico de la investigación referente a las variables, en la variable independiente, la satisfacción del cliente interno se utilizó como referencia los factores que influyen en la satisfacción del cliente interno que propone Fernández (1999), por contener una amplia perspectiva de las diferentes dimensiones que comprenden la satisfacción del cliente interno. En la variable dependiente, la gestión de la cadena logística, se utilizó principalmente como referencia al autor Aparicio (2011) debido a su amplio contenido en su libro referente a lo que es gestión logística y comercial. Y así de esta manera poder plantear la hipótesis general y las específicas de la investigación.

En el Capítulo III se desarrolló el marco metodológico de la investigación, en donde se indicó el tipo de investigación, siendo básica o pura y también el nivel de investigación, que fue correlacional entre las dos variables. Para la elección de la muestra se tomó como referencia la población de colaboradores que trabajan a lo largo de la cadena logística de todas las pollerías de Tacna según DIRECTUR (39) y se escogió como muestra a los colaboradores de la Pollería Tradición. En lo referente a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizó el cuestionario de encuesta y en lo que respecta a la validación del instrumento se confió en el juicio de tres expertos.

En el Capítulo IV se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados estadísticos por medio de tablas de frecuencias según indicador y dimensión para su seguida interpretación.

Por último en el Capítulo V se desarrolló la contrastación de hipótesis con pruebas estadísticas. Para comprobar la hipótesis general planteada se utilizó el coeficiente de Spearman, en la cual se obtuvo un Rho de 0.572 concluyéndose

que hay una correlación directa media entre las variables; la satisfacción del cliente interno y gestión de la cadena logística. Además se realizó la discusión de resultados contrastando los antecedentes de la investigación con los resultados obtenidos. Seguidamente se realizó las conclusiones en donde según los resultados obtenidos se observa que del total de colaboradores el 53.3% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron que la efectividad de la gestión de la cadena logística es Elevada. Observándose también que el 71.1% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron sentir que la satisfacción de los clientes internos es Media. Una vez interpretados los resultados se procedió a hacer las sugerencias.

Por último en los apéndices se realizó una propuesta para implementación de un ERP libre que ayude a mejorar los procesos logísticos dentro la empresa, sobre todo en el área de inventarios que fue en donde se demostró deficiencias que se pueden mejorar con la implementación de este software libre.

Además se realiza la discusión de resultados para finalmente sintetizar las conclusiones y recomendaciones de la investigación, seguidas en los apéndices por una propuesta de mejora dirigida a la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La industria gastronómica cuenta con una gran competencia y más aún si está ubicada en una de las regiones fronterizas más transcurridas del Perú como lo es Tacna. Muchas personas invierten en el negocio de las pollerías al considerarlo sencillo y rentable; sin embargo muchos fracasan, y los propietarios pierden su capital, esto sucede principalmente porque en gran medida no se ha realizado una verdadera gestión de la cadena logística en la administración, el cual implica calidad en los productos, flexibilidad según las exigencias, puntualidad en las entregas, amabilidad en la atención y precios acordes con el servicio & producto ya que en la actualidad los clientes exigen un trato individualizado y sólo de esa manera se podrá tener clientes satisfechos y fieles al negocio.

La Pollería “Tradición” de Tacna es una de las pollerías más populares en la ciudad que cuenta con un número de 45 trabajadores a lo largo de la cadena logística que se encargan de suministrar los recursos y la información para realizar los pedidos. En esta entidad, la gerencia viene percibiendo una falta de interés motivacional en sus colaboradores lo que se refleja en su labor diaria y desea conocer si esta falta de interés es debido a un problema de insatisfacción ya que perciben que no ponen toda su atención a sus debidos procesos y les preocupa cuanto esto les pueda afectar en la productividad de la empresa a lo largo de la cadena de suministro y que esto no tenga una repercusión negativa en los comensales ni en la imagen que tiene la empresa.

Por lo cual se hace necesario realizar la presente investigación para identificar la direccionalidad de esta relación además de mostrar las deficiencias encontradas en la satisfacción de los clientes internos y en la gestión de la cadena logística de la Empresa Restaurante Pollería Tradición SAC de la ciudad de Tacna,

para abordar y solucionar sus problemas de forma eficiente en relación con la gestión logística que realizan.

A lo largo del tiempo los clientes internos, decir los colaboradores han ido asumiendo una importancia cada vez mayor para la empresa, no solo porque son los responsables de la cadena de producción sino que la empresa necesita de su compromiso e identificación para mejorar en resultados productivos rentables, por esto las empresas deben centrar sus esfuerzos en lograr su satisfacción, sólo ello les asegura mayores probabilidades de preservar la existencia de la organización y hacer frente a la creciente competencia. Para poder llegar a un equilibrio entre satisfacción del cliente interno y una gestión de la cadena logística deseada, la administración debe involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones y hacerlos sentir que valora su trabajo ya que es un elemento clave para la productividad, el trabajador no solo valora el rango salarial que reciba sino que su trabajo lo motive, por esto la empresa debe incentivar la participación en la empresa de los colaboradores ya que estos son los que tienen que gestionar adecuadamente el proceso logístico que conlleva producir el producto o servicio.

La gestión de la cadena logística es un instrumento estratégico para lograr ventajas competitivas, por lo tanto con una mayor motivación de los colaboradores se lograra una mayor productividad para la empresa. Es por ello, muy importante, que todas las empresas ya sean comerciales, industriales o de servicios se preocupen de la satisfacción de los clientes internos (colaboradores) para lograr solucionar los problemas que surgen a lo largo del proceso de planificación, implementación y control del flujo de materias primas, mercaderías y productos terminados, así también la información relacionada con todo el proceso desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo. Dada la naturaleza del negocio gastronómico, el abastecimiento de comida tiene que ser meticuloso y su vez involucra la necesidad de tomar decisiones acertadas y rápidas que favorezcan los intereses de la empresa junto con las necesidades y exigencias de los clientes.

Las empresas en su mayoría no logran identificar claramente los procesos de la gestión de la cadena logística, por lo que, caen en deficiencias, como la improvisación al planear las compras, así como la incorrecta determinación de necesidades para su funcionamiento, realizando requerimientos innecesarios y sin

sustento. Una ausencia de una gestión logística adecuada conlleva al uso de procedimientos erróneos que perjudican los objetivos económicos de la empresa así como también se refleja hacia el cliente como una falta de competencia por no proveer los productos de manera adecuada en el tiempo oportuno. La gestión de la cadena logística debe influir en resultados favorables en la utilización de los recursos (objetos, fuerza y medios de trabajo) que conlleve a la disminución de los costos, y lograr así un nivel adecuado de satisfacción de las necesidades de sus clientes, esto es posible si en la administración existe una orientación hacia el cliente a la par con la producción del producto.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Por todo lo descrito, la presente investigación está orientada a explorar la satisfacción de los colaboradores del Rest. Pollería Tradición SAC de la ciudad de Tacna en la gestión de la cadena logística que realizan en tal empresa.

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera está relacionada la satisfacción de los clientes internos en la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a) ¿Cuál es el nivel de efectividad de la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016?
- b) ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno respecto al servicio ofrecido en la del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016?

### **1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación de la satisfacción de los clientes internos en la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Establecer el nivel de efectividad de la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016.
- b) Identificar el nivel de satisfacción del cliente interno respecto al servicio ofrecido en la del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

#### **1.4.1. Justificación**

Con el fin de lograr la satisfacción de los clientes internos, las empresas deben implementar mejores prácticas que consisten en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos empresariales.

La gestión de la cadena logística implementada de una manera eficiente, proporciona información válida, confiable y para la toma de decisiones estratégicas, que a su vez pueden dirigirse beneficiosamente de manera óptima y rentable.

### **1.4.2. Importancia**

La importancia del presente proyecto de investigación, consiste en proporcionar al Restaurante. Pollería Tradición SAC un estudio detallado sobre la información que genera la satisfacción del cliente interno al realizar la gestión de la cadena logística como ventaja competitiva que enlaza las necesidades de los colaboradores y el factor rentabilidad de las actividades operativas de la empresa, además de ser una alternativa de solución para enfrentar las exigencias de los clientes actualmente.

También se considera una herramienta para todos los profesionales y empleados que se desempeñan en el área de logística del sector gastronómico, para orientar sus estrategias y acciones a elevar la satisfacción de los clientes internos porque son estos el motor y cabeza de la cadena de producción del cual depende la empresa.

A los estudiantes ya que este trabajo servirá como referencia para futuras investigaciones acerca de la relación de la satisfacción del cliente interno enfocado a la gestión logística en el sector empresarial y su repercusión en el producto/servicio de las empresas. Y al investigador porque me ayudará a adquirir mayor conocimiento como futuro administrador de empresas.

## **1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.5.1. Alcances**

El presente trabajo de investigación nos permitirá hacer un análisis detallado acerca de la relación de la Satisfacción del cliente interno en la Gestión de la cadena Logística del Restaurante Pollería Tradición SAC, con el fin de contribuir a esta empresa en los procedimientos necesarios para aumentar la satisfacción de los empleados realizando un buen manejo de los indicadores que aumenten el desempeño y la participación de estos en la empresa.

### **1.5.2. Limitaciones**

Las limitaciones que se encontraron fueron la carencia de material bibliográfico específico, en relación a las variables “Satisfacción de cliente interno” y “Gestión de la cadena Logística”, que limitaron la recopilación de información relevante. Así como también la limitación de acceso a las diferentes áreas del restaurante para la medición de los indicadores y la falta disposición por parte del restaurante para realizar encuestas y toma de datos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

En base a la bibliografía revisada se utilizó las siguientes investigaciones como referencia por su contenido relevante:

Según Hernández (2008), que realizó una investigación denominada "*La satisfacción del cliente interno base primordial para el desarrollo empresarial*" en la ciudad de Holguín – Cuba en donde concluyó que: "En materia de satisfacción de los clientes internos, es importante destacar que no solo con lograr una selección adecuada de las personas, manteniéndose relativamente estables los demás factores organizacionales, ha de permitir que la empresa tenga una proyección ascendente en el futuro, sino que hay que asegurarle un conjunto de condiciones que estimulen la imaginación, la calidad y la productividad de los trabajadores. La satisfacción decide en parte el proceder de los individuos, los esfuerzos que está dispuesto a realizar y delimita los propósitos a alcanzar".

Según Rodríguez (2009), que realizó una investigación denominada "*Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación*", en la ciudad de Xalapa – México, en donde llegó a la conclusión de: "El interés y la investigación entorno a la satisfacción del cliente ha aumentado rápidamente, la comprensión de sus causas está lejos de una clarificación y sistematización incuestionables. Es importante decir que, la satisfacción del cliente interno ha construido un tópico de interés creciente para aquellos que se preocupan de la calidad de vida en el trabajo y del éxito de una organización".

Según Novoa y Sepúlveda (2009), que realizaron una investigación denominada "*Mejoramiento de la gestión logística de las empresas afiliadas a Acoplásticos: diagnóstico y recomendaciones*" en Colombia, en donde concluyeron que: "Las tareas fundamentales a desplegar por el Comité de logística serían: apoyar y asesorar la presidencia en el manejo de los temas logísticos,

cooperar en la sensibilización de los afiliados sobre la importancia de mejorar las operaciones logísticas, coordinar el proceso de estandarización de términos y lenguaje logístico, seguimiento y análisis de la información recopilada, velar porque las empresas obtengan el mejor trato posible y términos comerciales apropiados de sus proveedores logísticos, ayudar a implantar las alternativas de mejora que aquí se proponen y buscar nuevas opciones de cooperación entre empresas del sector para tener iniciativas de tipo gana-gana en la gestión logística. Si no existe información, si no hay índices, si no se tiene la costumbre de medir estas actividades, jamás se podrá mejorar. La importancia de aplicar esta mejora práctica radica en que garantiza entregas perfectas, cumplimiento de proveedores e involucra de manera directa a los operadores logísticos en los distintos puntos del acuerdo de las entregas certificadas”.

Según Falcón, Peterson, Benavides y Sánchez (2012), que realizaron un trabajo denominado *“Medición de la calidad del cliente interno en una instalación hotelera”* en la Ciudad de Matanzas - Cuba en donde llegaron a la conclusión de que: “El procedimiento propuesto nos permitió medir cuantitativamente la calidad del cliente interno mediante un indicador que se le denominó Índice de Calidad del Cliente Interno (ICCI); el mismo detecta además, las principales debilidades de la fuerza laboral, lo que posibilita a la Dirección definir acciones para superarlas”.

Según Cbire (2013), que realizó una investigación denominada *“Control interno simultáneo en el área de almacenes y la gestión logística en las instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo: 2010-2011”* en la ciudad de Tacna, y llegó a la conclusión de: “El control interno simultáneo en el Área de Almacenes en las instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo 2010-2011, es poco adecuada, debido a que el Control interno simultáneo en los ingresos de bienes del Almacén, así como el internamiento y salida de bienes, ya que no se realizan totalmente las verificaciones y conciliaciones que dispone la obligación de verificar los procesos, actividades y tarea antes y después de sus realización”.

Según Chinchay y Orihuela (2014), que realizaron una investigación denominada *“Propuesta de un modelo integral de gestión logística aplicado a una asociación de Mypes del sector metalmeccánico de Villa el Salvador con la finalidad de lograr la mejora de la productividad de las mismas y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno para el comercio exterior”* en la ciudad de Lima, en donde llegaron a la conclusión que: “En el caso de una Mype esta realidad resulta aún más cruda, pues básicamente desde su formación una Mype nace en un entorno de informalidad y escasa capacidad de gestión de sus responsables. En tal sentido, el optar por diseñar modelos de gestión que se aplique sobre la asociación de las mismas permitirá mejorar estas debilidades y orientar a las Mypes en conjunto a crecer y dar el siguiente paso: convertirse en Pymes”.

Según Mori y Cuevas (2014), que realizaron una investigación denominada *“Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas CLARO TOTTUS - Mall, de la ciudad de Trujillo 2014”* en la ciudad de Trujillo en donde llegaron a la conclusión de que: “La evaluación de las dimensiones de calidad de servicio, en términos de infraestructura moderna, confiabilidad, empatía, respuesta tiene un impacto positivo en los clientes, debido a que confían en los productos ofertados y son escuchados ante cualquier duda que tengan sobre los productos por parte de los promotores de ventas”.

Según Bobes y Valdés (2014), que realizaron una investigación denominada *“Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño”* en la ciudad de la Habana - Cuba, llegaron a la conclusión de que: “La aplicación del procedimiento logístico en entidades de servicios permite: Realizar una caracterización y diagnóstico de los productos y servicios que ofrecen las empresas; segmentar el mercado para el producto o servicio seleccionado, caracterizar a los clientes para cada uno de los segmentos y determinar sus expectativas; definir los parámetros logísticos de medición; establecer los puntos críticos del sistema logístico que garanticen el cumplimiento del nivel de servicio determinado, y diseñar el servicio logístico al cliente para el producto o servicio en cada uno de los segmentos del mercado”.

Según Cano, Orue, Martínez, Moreno y Nava (2015), que realizaron una investigación denominada *“Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México”* en México, en donde concluyeron que: “Es importante que en cada área se aproveche el conocimiento técnico, la experiencia, la información de clientes internos y externos para desarrollar, diferenciar y diseñar nuevos productos en los mercados globalizados. La Pyme también puede formar parte de una red de clientes y proveedores vinculados a grandes empresas en tanto entiendan el funcionamiento de la nueva dinámica de trabajar en el esquema de "cadena global de insumos" y en el esquema de "paquete completo" para ciertos productos”.

Según Eyzaguirre (2016), que realizó una investigación denominada *“Expectativa y satisfacción estudiantil por el servicio académico de la universidad privada de Tacna en el año 2015”* en la ciudad de Tacna, en donde: “Se pudo comprobar que la relación existente entre la expectativa y la satisfacción estudiantil por el servicio académico que brinda la Universidad Privada de Tacna durante el desarrollo académico del año 2015, es intensa. El comportamiento de los componentes (dimensiones) de la expectativa en el impacto en la satisfacción estudiantil, es heterogénea donde destaca la influencia de la actividad administrativa, bienestar estudiantil y la práctica pre profesional”.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Satisfacción del Cliente Interno**

#### **2.2.1.1. Cliente**

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización, dice Kotler (2003) "Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey". De acuerdo a las normas internacionales ISO 9000 del 2000, un cliente se refiere a la organización o persona que está recibiendo un producto.

Un producto es el resultado de un proceso. Por otro lado un proceso son las actividades relacionadas, las cuales se transforman de entradas a salidas. Por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. Por lo que toda organización o persona que reciba el resultado del proceso o satisfacción de una necesidad se puede considerar un cliente.

##### **2.2.1.1.1. Cliente interno**

El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada colaborador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa. Para Moreno (2014) "el cliente interno son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización".

#### **2.2.1.1.1.1. Tipos de Cliente Interno**

Según Carreón (2014) se dividen en tres tipos según sus responsabilidades y jerarquía en la empresa.

- **Ejecutivos:** Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio a ofrecer y a qué mercado va dirigido.
- **Comercial:** Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
- **Operativo:** Se encargan de la elaboración de los productos.

El cliente interno debe realizar su trabajo de manera que debe proporcionar información ya sea desde su punto de vista, de la relación que surja de su trato con el cliente externo así como también de los procesos y responsabilidades de los que esté a cargo. "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro" (Albrecht, 1992).

#### **2.2.1.1.2. La importancia de la satisfacción del Cliente Interno**

La relación con el cliente interno resulta un papel clave en el éxito de una empresa. Por ejemplo, un vendedor insatisfecho con su lugar de trabajo no funcionará bien con el servicio al cliente, ya que puede tener falta de interés para realizar pedidos o tener respuestas vagas a las preguntas de sus clientes externos, lo que resulta en un bajo nivel de servicio. "Las tensas relaciones internas también pueden afectar negativamente la moral de la empresa" (Carreón, 2014).

Es necesario tener los instrumentos que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor. Los requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente interno, deben coincidir para que la cadena funcione

adecuadamente. De no funcionar esto, habrá que obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes.

Como sugiere Carreón (2014). “El cliente interno es el compañero de trabajo de cualquier área que necesita de un servicio que otro compañero debe entregarle (elaboración de un cheque, emisión de una factura, realización de una orden de compra, entrega de algún pedido, manufactura de algún producto, la elaboración de un reporte, etc.)”. Si dentro de la organización no existe un buen servicio hacia el cliente interno, con mucha probabilidad existirá un mal servicio para el cliente externo.

Esto también sostiene Lorenzo (2016) que “sin el cliente “interno”, no es posible desarrollar y mantener una experiencia de cliente “externo” competitiva, eficaz y estable en el tiempo”. Una baja satisfacción del cliente interno repercute en la satisfacción del cliente final lo cual es muy importante y crítico ya que perjudica a la productividad de los empleados y por consecuencia de las empresas. Algunas empresas realizan evaluaciones para medir el índice de satisfacción de los clientes con sus proveedores internos, tales como: compras, informática, recursos humanos, mantenimiento, contabilidad, etc., en donde para cada característica de servicio se mide tanto la importancia para el cliente, como su nivel de satisfacción.

“Las características de los productos que se entregan al cliente final, no se obtienen solo en una única o última etapa del proceso, sino que cada etapa debe aportar su parte con la certeza de que el producto final, está condicionado por la calidad de esos aportes” afirma Carreón (2014). Es decir que el resultado final de un proceso productivo de una empresa está sujeto a cuanto ha sido el empeño realizado por cada uno de los encargados de cada proceso.

### 2.2.1.1.3. Ventajas de la satisfacción del Cliente Interno

Las ventajas de la satisfacción del cliente interno según Carreón (2014). Son:

- Toma de conciencia: Ya que los departamentos de la organización no son un fin en sí mismos, sino que están para dar respuesta a ciertas necesidades de la organización. Cuanto más claro se tenga que están al servicio de usuarios internos con necesidades concretas a satisfacer, más valor aportarán a la organización.
- Camino hacia la mejora: Al disponer de valoraciones tanto sobre los servicios que el departamento proporciona a la organización, como la forma en que éstos son servidos, sabremos cuáles son las fortalezas y las debilidades de cada departamento. Y a partir de aquí estaremos en disposición de elaborar planes de mejora y mejorar.
- Mejor conocimiento de las necesidades del usuario interno: A menudo se da por sentado qué es lo que el otro necesita sin realmente preguntarlo. Una encuesta de satisfacción de cliente interno es un buen mecanismo para conocer mejor de qué nuevos servicios se puede precisar, sus prioridades, así como del ajuste entre la forma como el servicio es proporcionado y lo que realmente se necesita.

Lorenzo (2016) sugiere que “es necesario que las organizaciones dispongan de una visión integrada e innovadora de la experiencia del cliente, tanto interno como externo, si quieren diferenciarse de sus competidores. Un cliente “interno” motivado es clave para tener un cliente “externo” satisfecho.” Una organización no es más que una serie de procesos interconectados con el fin de generar valor para el cliente final.

Lo que sucede es que las personas que en ella trabajan se organizan en base a funciones y departamentos, y por ello a menudo se pierde la referencia del proceso al que servimos y del valor que

debemos generar. Al analizar la satisfacción de cliente interno en esta cadena de valor ayudará a mejorar el rol entre las partes de las mismas, por lo que a nivel global se estará mejorando en eficiencia. Si no hay valor no hay cliente, y si no hay cliente no hay empresa.

#### **2.2.1.2. Concepto de satisfacción**

La satisfacción del cliente se consigue a través de conceptos como los deseos del cliente, sus necesidades y expectativas. Estos conceptos surgen de la Teoría de la Elección del Consumidor. Esta teoría dice que una de las características principales de los consumidores es que su capital disponible para comprar productos y servicios no es ilimitado, por lo que, cuando los consumidores compran productos o servicios consideran sus precios y compran una cantidad de estos que dados los recursos de los consumidores satisfacen sus deseos y necesidades de la mejor forma posible. En caso de los clientes internos estos satisfacen sus necesidades personales, de crecimiento, autoestima y profesional según la clasificación de necesidades desacuerdo a la pirámide de Maslow.

Según Denove y Power (2006) “Para alcanzar la excelencia en el nivel de satisfacción que las empresas ofrecen a sus clientes es necesario disponer de una información precisa sobre ellos, la infraestructura necesaria para analizarla, proporcionarla a las personas que saben cómo utilizarla y actuar de acuerdo a ello. Estos datos y la infraestructura que permite su análisis son la auténtica voz del cliente, que es la mejor guía con que cualquier empresa puede contar.”

##### **2.2.1.2.1. Niveles de satisfacción**

Es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente del consumidor, y por ende en el mercado. Phillip Kotler citado por Labrador (2011) define la satisfacción del cliente como “Es el nivel del estado de animo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto con sus experiencias”. Luego de realizada la compra o adquisición del producto o servicio los clientes experimentan uno de estos tres niveles:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

El tener clientes plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios tanto interna como externamente. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes realizando la siguiente operación:

$$\text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de satisfacción del cliente}$$

Pero, para ejecutar la fórmula se necesita:

- El resultado de obtener el producto o servicio
- Que expectativas tenían antes de solicitarlo.
- Corregir las deficiencias (cuando exista insatisfacción) mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

También se necesita la información de los mismos clientes mediante una investigación de mercado: el rendimiento percibido y las expectativas del cliente antes de la compra. Según Zagal (2010) “dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa”. Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional)”.

Esto también se enfoca en el mundo empresarial, ya que un cliente interno satisfecho estará comprometido con los objetivos de la empresa y será

más meticuloso al momento de realizar sus labores ya que le importara su repercusión en los resultados para la empresa.

#### **2.2.1.2.2. Expectativas**

Son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Satisfaciendo expectativas se logra conseguir la fidelidad del cliente y muchos más beneficios si se logra un nivel adecuado de las expectativas del cliente. Si es muy alta el cliente puede que se decepcione del a compra si es muy bajo no habrá ventas, por ello se recomienda mantener un nivel de expectativa intermedio y a la hora de recibir el producto dar más de lo que se ha ofrecido para llegar a un estado de complacencia.

Según Chacón (2009) “las expectativas hay que comprenderlas, medirlas y administrarlas; los clientes sostienen distintos tipos de expectativas de servicio”.

- Servicio esperado

Dos niveles de expectativas.

- Servicio deseado que es el nivel de servicio que el cliente espera recibir. Se combina entre "lo que puede ser" y lo que considera que "debe ser".
- Servicio adecuado que es el umbral del servicio aceptable.

- Zona de tolerancia

Representa la expectativa mínimo tolerable.

- El grado en que los clientes reconocen y aceptan esta variación se le denomina "zona de tolerancia".
- Cuando el servicio se sitúa por debajo del servicio adecuado el nivel mínimo aceptable, el cliente está muy insatisfecho, mientras que si se sitúa por encima del servicio deseado, el cliente se sentirá muy satisfecho.

Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de las siguientes situaciones: Promesas que hace la misma empresa

acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio, experiencias de compras anteriores, opiniones de amistades, familiares, conocidos, etc., o promesas que ofrecen los competidores.

### **2.2.1.2.3. Rendimiento percibido**

Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. O también al de valor que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. Tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Son percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Según Fernández (2012) “tanto profesionales como académicos, reconocen la influencia máxima que el valor percibido tiene sobre el comportamiento de consumo de los usuarios y consumidores”. Esto es así, porque las percepciones de valor comportan dos vertientes de grandísima utilidad para abordar el estudio del consumo: la vertiente económica y la psicológica.

En resumen Siguen este patrón:

Rendimiento percibido < Expectativas = Insatisfacción

Rendimiento percibido = Expectativas = Satisfacción

Rendimiento percibido > Expectativas = Complacencia

### **2.2.1.3. Factores que influyen en la satisfacción del Cliente Interno**

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y estos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares.

Mediante esta investigación sobre los factores higiénicos de Frederick Herzberg se ve la importancia que tiene la motivación en los trabajadores para el logro de los objetivos de la empresa estos. factores en los que se basa este autor son dos factores base, los factores extrínsecos que son el ambiente y todos los factores que te rodean tanto las condiciones físicas como ambientales de tu trabajo.

Según Martínez (2014) “existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos”. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivaciones son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. “Los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y una buen relación con jefes y compañeros”. (Building, 2016).

Para Fernández (1999), considera que “la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo”. En tal sentido señala factores: retribución económica, condiciones físicas del

entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidades de desarrollo personal y profesional en el trabajo. Para efectos de esta investigación se tomaran como referencia los factores que inciden en la satisfacción del cliente interno señalados por Fernández (1999). Teniendo a continuación, los factores que menciona el dicho autor:

- **Retribución económica.** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor: incluye salario y beneficios económicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajo y su familia.
- **Condiciones físicas del entorno de trabajo.** Son factores que están presentes en el área donde el colaborador realiza habitualmente su labor: nivel de ruido, espacio de trabajo, iluminación, limpieza y orden.
- **Seguridad y Estabilidad que ofrece la empresa.** Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo.** Son las interacciones de las personas que tienen frecuentemente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- **Apoyo y respeto a los superiores.** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- **Reconocimiento por parte de los demás.** Es el proceso mediante el cual las otras personas elogian al colaborador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
- **Labores específicas:** Son las actividades que son propias de los colaboradores, que desempeñan en la atención correcta de las operaciones solicitadas por los clientes y se distingue de otras labores (funciones) de acuerdo al cargo que cada uno desempeña.

- **Campañas multiproducto:** son campañas con un tiempo determinado donde cada área demuestra su eficiencia, calidad (atención) y rentabilidad, las que se realizan cada cierto tiempo determinado. Para Fernández (1999) “están establecidas con determinadas metas, donde el personal es evaluado en cuanto a su desempeño o rendimiento durante la campaña”.

Sostiene Building, (2016) que “el equilibrio es fundamental para conseguir la satisfacción laboral. Un empleado al que se le exige un trabajo por debajo de sus expectativas y posibilidades puede causarle frustración y sentimientos de fracaso”. Es decir, exigirle demasiado es muy probable que le provoque excesiva presión y estrés. Estas situaciones, aunque diferentes, deben siempre evitarse, pues ambos casos conducen al malestar e insatisfacción del empleado.

## **2.2.2. Gestión de la Cadena Logística**

### **2.2.2.1. Gestión de Operaciones**

La gestión de operaciones tiene como objeto principal la obtención de bienes y/o servicios. Está enfocada a la toma de decisiones en la organización, no solo en el proceso de transformación, sino también en una base poderosa para el diseño y análisis de las operaciones. Abarca las áreas de producto, proceso, capacidad, inventario, recursos humanos y calidad, las que proporcionan la estructura necesaria para funcionar los gestores de operaciones. Según Berry, Whybark, y Vollmann (1992) “está destinada para cubrir todo el sistema de hombres, materiales, capital, equipos, información, dinero, para lograr establecer algún objetivo”. La gestión de operaciones está dada por varios tipos de enfoques dentro de ellos se destacan:

- Enfoque por proceso.
- Enfoque de calidad total.
- Enfoque estratégico.
- Enfoque socio técnico

- Enfoque logístico.

Dentro de estos enfoques para la siguiente investigación se profundizara en el enfoque Logístico.

#### **2.2.2.2. Logística**

La Real Academia Española (RAE) lo define como, el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. La logística es una herramienta fundamental para el comercio ya que conforma un enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia, en otras palabras es el proceso de administrar estratégicamente el flujo de información y almacenamiento de los recursos que una empresa para realizar sus actividades, y operaciones relacionadas con el envío de productos terminados al punto de consumo o de uso.

Según Acosta y Suárez (2006) “es la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales”. La ejecución de las actividades de forma racional y coordinada logra proveer al cliente de los productos y servicios en la cantidad, calidad, tiempo y lugar demandados.

La gestión de logística gobierna las funciones de la cadena de suministro, para Rouse (2012) “las actividades de gestión de logística típicamente incluyen la gestión de transporte interno y externo, la gestión de flotas, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, el diseño de redes logísticas, la gestión de inventario, la planificación de oferta/demanda y la gestión de proveedores de logística externos”.

Villegas (2006) Afirma que: “En la mayoría de las empresas se consideran tres indicadores para la gestión de la logística: Uno de ellos se le atribuye a la velocidad del flujo logístico, desde el momento que se genera el pedido de ventas hasta que se coloca el producto en el cliente, esto ayuda

a controlar los cuellos de botella. El segundo indicador tiene que ver con los costos que se agregan a un producto o servicio durante el flujo logístico y en el último indicador es necesario contemplar que ayude a medir el grado de satisfacción del cliente, no por la entrega a tiempo solamente, sino por la calidad misma de tu servicio logístico”.

Es necesario definir estos tres conceptos básicos:

- Flujo material: Sucede desde la entrada de materia prima hasta la entrega del producto al cliente pasando por todos los procesos de transformación.
- Flujo informativo: Suministra al cliente de información y a la vez recibe una retroalimentación del cliente a la empresa.
- Flujo financiero: Es el capital necesario para la realización de las actividades.

Por todo eso se entiende que la gestión logística conduce la información y los recursos materiales y financieros a lo largo de toda la cadena de suministro, ya sea de un producto o servicio, para garantizar la disponibilidad de este, en tiempo y forma óptimos. Al trabajar como una visión conjunta de las actividades, tales como el abastecimiento, inventarios, almacenamiento, distribución y servicio al cliente, se maximiza la eficacia y eficiencia en las operaciones.

### **2.2.2.3. Logística según el tipo de empresa**

Ubicar a la logística dentro del organigrama de una empresa es a veces complicado y varía según el tipo de empresa, actividad y la importancia que se concede a este departamento por parte de la dirección o el ámbito de operaciones de la empresa. De modo que es diferente según el tipo de empresa ya sea comercial, servicio, industrial y también por tamaño. Aparicio (2011) los divide en:

- Empresas pequeñas: Funciona como un departamento staff ya que la ubicación se suele dar cuando se contrata la logística a una empresa externa. Esta última queda como asesora en la planificación de las

actividades. Es más común en pequeñas y medianas empresas. Como beneficio tenemos que actúa como auditora logística y los costes suelen ser más reducidos, pero como desventaja es que no tiene un conocimiento exhaustivo de la organización.

- **Empresas comerciales:** Su actividad es netamente comercial, y el peso de este departamento es muy elevado en relación al resto de la empresa ya que centra el control de la distribución física y las relaciones con los cliente, haciendo hincapié en las ventas.
- **Empresas de servicios:** Es similar al anterior pero, a diferencia del proceso de suministro de los tangibles, en los que la interacción con el cliente final no es permanente a lo largo del proceso de la cadena de valor, en los servicios el grado de contacto con el usuario final determina los tiempos y los costos del proceso de suministro, incidiendo directamente en la percepción de valor agregado en el cliente. “Otra de las decisiones importantes que se deben tomar en una empresa de servicios es la de establecer el grado en que puede involucrar al cliente en un proceso. Está claro que a mayor grado de inclusión del cliente se puede garantizar mayor satisfacción, pero los costos se incrementan” (Gutierrez, 2016).
- **Empresas industriales:** Asume una responsabilidad definida y es muy importante la coordinación con el departamento de producción, sus costes logísticos son más elevados.

#### **2.2.2.4. Gestión de Abastecimiento**

En su libro Aparicio (2011) describe que: “Es la gestión de las actividades que se ejecutan con la finalidad de seleccionar y adquirir insumos y materiales, en la cantidad necesaria, con la calidad adecuada y a un precio conveniente a disposición de la empresa cuando esta lo requiera”. La gestión de Abastecimiento proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio, tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, de acuerdo a las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

Una correcta gestión de Abastecimiento asegura que la empresa tenga los mejores proveedores con buenos productos al mejor valor total. De esta manera las compras han dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización.

Según Ballou (1991) es “la actividad de compras juega un importante papel en la mayor parte de las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales. Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización”.

Monterroso, (1999) afirma que “si bien las empresas pueden adquirir ciertas ventajas al convertirse en sus propios proveedores, por lo general es más fácil comprar en forma inteligente que producir en forma económica. Al comprar, una compañía puede elegir entre varios proveedores a aquellos que más se ajusten a sus exigencias en cuanto a calidad, costos o alguna otra variable de relevancia para la misma. En cambio, cuando la firma produce sus propios componentes, el costo, la calidad, los tiempos de ciclo y la flexibilidad dependerán de su propia eficiencia en las operaciones”. En ese caso se entiende por Abastecimiento buscar las opciones de adquisición más económicas que permitan alcanzar el objetivo de la empresa y/o institución de la manera más eficiente posible.

#### **2.2.2.4.1. Búsqueda de proveedores**

La selección de proveedores es en donde se realizan las relaciones con aquellos que mejor se adecuen a las necesidades de la empresa, Aparicio (2011) los divide según el tipo de compra pueden ser:

- Proveedores Puntuales: Productos o servicios específicos que solo se necesitan para un proyecto en particular.
- Proveedores a largo Plazo: Que tienen relación directa o indirecta con el proceso productivo de la empresa ya sea mantenimiento, reparación u operación.

Las Técnicas de Búsqueda pueden ser on-line o como off-line, que no son alternativos ya que a su vez pueden ser complementarios. Se recomienda que estén interrelacionado para realizar una búsqueda integra.

Como plantea Pérez (2009) “contar con buenos proveedores no solo significa tener insumos de calidad sino también precios bajos y/o competitivos. No se puede pensar en tener los mejores insumos a un precio elevado que encarezcan el producto final o, en el otro extremo, tener productos a precios bajos con una calidad que deje mucho que desear”.

#### **2.2.2.4.1.1. Búsqueda On-line**

“Consiste en aprovechar las ventajas que nos ofrecen los buscadores de internet, a través de la descripción de un producto” Aparicio (2011). Esto se ha convertido en una práctica común entre las empresas. A su vez la red permite encontrar proveedores a nivel mundial y sin invertir más recursos por lo que la presencia de internet se ha convertido en un recurso indispensable e importante para la empresa. Pérez (2009) de la misma manera concuerda sosteniendo que “este medio es importante para encontrar nuevos proveedores o nuevas empresas. Asimismo, brinda la posibilidad de tener referencias por parte de sus clientes”.

Así pues existen dos tipos de motores de búsqueda:

- Genéricos: (Google, Yahoo, Bing, Etc) son programas que rastrean internet y leen tantas páginas como pueden presentando un índice de dirección de carácter general ordenado según popularidad.
- Verticales: Son motores de búsqueda más específicos sobre temas concretos, Los más populares son los utilizados para buscar hoteles, seguros, pisos o viajes, Al tratarse de un numero de fuentes más reducido pueden también actualizar su información con mayor frecuencia y permiten una búsqueda

específicamente diseñada para el sector, por ejemplo la búsqueda de un producto con un determinado precio.

#### **2.2.2.4.1.2. Búsqueda Off-line**

“Este tipo de búsqueda es más tradicional, sigue teniendo relevancia” Aparicio (2011) y se basa en:

- Prensa, radio y Televisión: A través de los anuncios y sirve para dar a conocer los productos que se comercializan.
- Publicaciones especializadas: Revistas con artículos destinadas para todo tipo de contenidos.
- Ferias y exposiciones: en donde se conocen productos o servicios para entablar relaciones con futuros proveedores.
- Las Recomendaciones: “Colegas que refieran a proveedores con los cuales hayan trabajado siendo la experiencia positiva o no. De esa forma también se pueden ir descartando posibilidades”. (Pérez 2009).

Este tipo de búsqueda va perdiendo peso con el tiempo por la aparición de la búsqueda On-line.

#### **2.2.2.4.2. Selección de Proveedores**

Establecen López, Iniestra y Varga (2013) que “aparte de los criterios básicos de precio y calidad de los productos, son importantes otros elementos de desempeño del proveedor como su habilidad para surtir volúmenes frecuentes de producto (flexibilidad en volumen), realizar modificaciones y mejoras específicas a los productos (flexibilidad en producto), su confiabilidad en cuanto a tiempos de entrega y el manejo de órdenes urgentes”.

Tradicionalmente se utilizaba únicamente el criterio del precio para la decisión de compra, pero según Aparicio (2011) “para reducir los riesgos para la empresa al depender de un solo proveedor se lleva a cabo el siguiente proceso de selección de proveedores”.

- Evaluación de las necesidades
- Realización de una lista de proveedores
- Análisis de ofertas de los proveedores
- Establecimiento de criterios de selección
- Certificación de los proveedores

#### **2.2.2.4.2.1. Evaluación de las necesidades**

En el ciclo de compras, que es la primera actividad de la empresa es de vital importancia dar respuesta a tres preguntas clave: Que pedir, cuanto pedir y cuando pedir.

Para Olivier (2006) “la evaluación de las necesidades contribuye a determinar los requisitos totales. También da la oportunidad de identificar las brechas que existen entre los recursos que se tienen y los que se necesitan, señalando en dónde pueden adquirirse”. Según Aparicio (2011) “esto no lo hace un solo departamento ya que para dar respuesta a esto están involucrados todos los departamentos necesarios para el funcionamiento de la empresa principalmente de aprovisionamiento, fabricación y ventas”.

Ahora las necesidades varían según las necesidades y características de las empresas tales como:

- **Suministradores Industriales:** En donde más importante es la asistencia técnica y la formación que proporciona el proveedor, así como los costes, la calidad del producto, los plazos de entrega y la posibilidad de financiación comercial.
- **Suministradores comerciales:** Releva la calidad del producto y la rapidez en el servicio.
- **Suministradores de Servicios:** Aquí es en donde la calidad del servicio será el factor principal a considerar.

#### **2.2.2.4.2.2. Realización de una lista de proveedores**

“Se deben abrir registros de cada uno de ellos, en donde se incluirá toda información que sea relevante para satisfacer las necesidades” (Aparicio, 2011).

- Datos identificativos: Razón social, domicilio legal y comercial, teléfono, e-mail, página web, etc.
- Tipos de productos: precios, políticas, descuentos, plazos de entrega, convenios, etc.

Los archivos deben estar en actualización constante y con un sistema de fácil modificación para su revisión.

Establece Riauelmen (2017) que “los vendedores establecen el costo de materiales de una empresa y, en última instancia, su beneficio bruto. El beneficio bruto es una medida de la rentabilidad corporativa e iguala los ingresos totales menos el costo de los bienes vendidos”.

#### **2.2.2.4.2.3. Análisis de ofertas de los proveedores**

Esto conlleva:

- La solicitud de propuestas a proveedores de la lista anterior
- La obtención de su catálogo
- La recepción de ofertas detalladas por escrito o virtual. (Aparicio, 2011).

Evaluar el desempeño de los proveedores es una necesidad para todas aquellas empresas que trabajan con miras a la sostenibilidad y el crecimiento continuo. Por ello, Brown (2016) sostiene que “no solo se trata de mejorar las relaciones con los actuales proveedores, sino también, de encontrar criterios para evaluar el desempeño de ellos con el fin de que ambas partes puedan salir beneficiadas”.

#### **2.2.2.4.2.4. Establecimiento de criterios de selección**

“Determinar los factores dominantes, en algunos casos según la situación y la estrategia competitiva, se puede elegir el precio, en otros casos, el plazo de entrega o la calidad del producto”, según Aparicio (2011) y pueden ser:

- Parciales: Si se tratan individualmente por jerarquía
- Globales: Si todos son relevantes y si es necesario tratarlos como un conjunto.

Sugiere Brown (2016) que “la evaluación a los proveedores no debe dejar pasar la tecnología que ellos emplean para realizar sus funciones y cumplir con sus entregas”. Los proveedores deben entender que la implementación de sistemas modernos ayudará a maximizar su servicio y a reducir sus costos, por lo que ellos también ganan.

#### **2.2.2.4.2.5. Certificación de proveedores**

El objetivo de este paso es lograr que el proveedor realice su labor de acuerdo con las pautas establecidas mutuamente, bajo una concepción de los denominados sistemas de gestión de calidad basados en las normas UNE-EN-ISO<sup>1</sup>. Aparicio (2011) Afirma que “si un proveedor certifica sus productos, estos podrán entrar en los almacenes de las empresas prácticamente sin controles, los artículos son ingresados a la planta sin inspecciones previas en la recepción, lo que lleva a las siguientes ventajas”:

- Elimina los costes asociados al control
- Disminuye los lead time<sup>2</sup> de Abastecimiento
- Reduce devoluciones.

---

1 Organismos de normalización, ofrecen un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la Administración y los usuarios y consumidores.

2 Tiempo que transcurre desde que se inicia un proceso hasta que se completa.

Para certificar a un proveedor también se tiene que visitar a las fábricas, evaluando la capacidad del proveedor para cumplir con los objetivos de calidad, los costes y capacidad de entregas, tanto desde el punto de vista de los procesos como la tecnología de información y los recursos humanos. Una vez aplicado los controles necesarios sobre los aspectos acordados y cumplidas las fases del programa se emite un certificado de proveedor oficial de la empresa.

#### **2.2.2.4.3. Valoración de proveedores**

Las compras a los proveedores permiten adquirir y disponer de los materiales y servicios necesarios para su fabricación, ya sea con la cantidad correcta al menor coste, con la calidad especificada, y atendiendo a las expectativas de servicio derivadas como cliente.

Según Coral (2014) como “toda actividad que se realice en una empresa tiene que empezar con una razón de ser, es por esto que esta parte de tres principios básicos, que le dan un carácter operacional y que se modulan a base de reglas”. Estos aspectos más valorados de un proveedor son la calidad, el servicio y el precio.

##### **2.2.2.4.3.1. Medidas de valoración de la calidad**

La organización debe asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos solicitados. Para ello, indica la Norma que deben llevarse a cabo las actividades de inspección que sean apropiadas. Para Pereiro, (2015) “estas actividades deberán ser más rigurosas cuanto mayor repercusión tenga el producto comprado para la calidad, y depender también de la competencia demostrada por el proveedor”. “La calidad se mide usualmente por el número de unidades que cumplen el estándar establecido”, según Aparicio (2011). Aunque también es posible llevar a cabo otras medidas como:

- Número de unidades, o porcentaje de unidades, lotes, o valor monetario aceptados o rechazados.

- Índice del coste de la calidad, que es el importe total de comprar en valor monetario una cantidad determinada de producto aceptable.
- Número de problemas de calidad de diversos tipos asociados con un suministrador particular.
- Frecuencia y gravedad de los defectos de calidad.

El mercado se está volviéndose hacia la calidad y requiere un esfuerzo muy importante para lograr la calidad que el cliente solicita. El área de Abastecimiento debe analizar directamente el impacto del costo que significa y de la importancia en lograr comprar los materiales que alcancen y añadan valor en la producción para que se produzca la calidad que el cliente requiere.

Según Ishikawa (1986) “De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.”.

#### **2.2.2.4.3.2. Medidas de valoración del servicio**

Sostiene Pereiro (2015) que “su organización debería aspirar a fortalecer las relaciones con sus proveedores, hacer fuerte toda la cadena de suministro, y no únicamente un eslabón.” Para Aparicio (2011) “El cálculo del servicio tendremos en cuenta dos aspectos de las entregas: la puntualidad en los tiempos de entrega y la exactitud en las cantidades de los productos.” Desde este punto de vista podremos valorarlo de las siguientes maneras.

- Tiempos de entrega  
Entregas a tiempo, o retrasadas, o adelantadas de fecha, bien como calculado como valor absoluto, como diferencia de fechas, o en porcentaje.

- Cálculo de un coeficiente NET (Nivel de Entregas a Tiempo): que tenga en cuenta la importancia de los retrasos o adelantos en relación a una cantidad subjetiva de punto que se les otorgue para calcularlo.
- Variabilidad de los tiempos de suministro: Su finalidad es similar a la anterior, se trata de determinar la puntualidad de las entregas haciendo una diferencia entre tiempo acordado y el tiempo cumplido, si el puntaje es mayor peor calificación tendrá el proveedor.
- Cantidades  
Los cálculos son similares a los anteriores, sólo que ahora se toma como referencia las desviaciones entre las cantidades recibidas y las totales.
  - Desviaciones entre la cantidad recibida y la comprometida (totales). El cálculo se puede hacer como valor absoluto, diferencia entre las cantidades o en porcentaje.
  - Cálculo de un coeficiente NEC (Nivel de Entregas en Cantidad) que nos define la puntualidad en las entregas adelantadas en relación a una cantidad subjetiva de punto que se les otorgue para calcularlo.
  - Variabilidad de las cantidades. Como antes se trata de conocer la exactitud en las cantidades entregadas de los proveedores, se realiza una diferencia entre las cantidades acordadas y las recibidas, si la diferencia es alta entonces peor serán las entregas del proveedor.

Colorado (2012) Afirma que “muchas veces, la cantidad a comprar ya está determinada por la autoridades correspondientes, las cuales establecen máximos y mínimos de existencia. Esas cantidades muchas veces se establecen debido a algunos factores, tales como: Espacio limitado en el almacén; monto de la compra; rotación del producto por el uso frecuente; delicadeza del producto; importancia del producto; establecer un stock de seguridad, etc.”, y se influencia de los factores: tipo de artículo y tiempo de entrega, precio

unitario o precio por cantidades de compra, frecuencia de compra, además de recepción, almacenaje y caducidad del producto adquirido.

#### **2.2.2.4.3.3. Valoración del precio**

Para Kotler y Armstrong (2003) el precio “es (en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio”. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Puede ser lo que más interese al comprador, pero el precio por sí solo tiene poco significado, lo importante es lo que recibe a cambio de ese precio. Se logra obtener de varias maneras. Para artículos estándares de bajo volumen los precios se obtienen de listas y catálogos de los vendedores.

Un segundo método para establecer el precio es la negociación, lo que requiere el regateo entre el comprador y el vendedor, llegando a un acuerdo. El tercer método de obtener el precio es a través de una solicitud de ofertas. Debemos considerar además del precio otros criterios, como el coste, los esfuerzos en la persecución de las entregas, descuentos, etc. Se pueden utilizar:

- Precio unitario de los productos.
- Coste unitario de los productos hasta situarlos en estanterías del almacén.
- Coste de la gestión de los pedidos como porcentaje del coste total.
- Tipos de descuentos y cantidad total ahorrada.

Los encargados de compras tienen la obligación de revisar las mejores ofertas y clasificarlas según la que más esté acorde a las necesidades de la empresa.

### 2.2.2.5. Gestión de Inventarios

Los inventarios son el conjunto de todos aquellos productos que, independientemente de su grado de acabado y finalidad, se utilizan o son el resultado de los procesos productivos. Aparicio (2011) sostiene que “permiten conocer y controlar el estado de aquellos bienes que forman parte del proceso, útiles, maquinaria, moldes, envases, materias primas, etc.”. Por otra, sirven como elemento de estabilización entre la capacidad productiva y los requerimientos de los clientes, por tanto constituyen un factor en las estrategias de la empresa.

Indistintamente del tipo de inventario que administre una empresa, la gestión inadecuada del mismo constituye un potencial acelerador de excesos en el pedido de materiales, y la pérdida del mismo. “La mala gestión de inventario en un almacén o en una empresa puede incluso resultar en el robo: elementos de almacenamiento pueden ser robados sin el conocimiento de la gerencia de la empresa o incluso del personal vinculado a las actividades de supervisión de almacenes, esto es común en los casos en los que no se implementan las adecuadas técnicas, métodos y sistemas de apoyo para el rastreo continuo del inventario” (Suarez, 2011).

En otras palabras son los activos poseídos para ser vendidos en el curso normal del negocio de la empresa (empresas comerciales) y para ser consumidos en el proceso de producción mediante su transformación o incorporación al producto (empresas industriales) o simplemente ser consumidas durante la realización de la actividad empresarial (empresas de servicios). Y pueden ser para:

- Ser vendidos en el curso ordinario de explotación.
- Ser consumidos e incorporados en la producción de bienes y servicios, que luego serán vendidos al exterior.
- Ser consumidos en el proceso productivo.

Los inventarios atienden principalmente tres tipos de exigencias, tales como: La importancia de ese consumo a la determinación del coste del producto terminado, la posibilidad de almacenar o no a los materiales y el

tipo de empresa que las consume. En esta última, las existencias pueden ser adquiridas en el exterior tanto para empresas comerciales, de servicio e industriales, pero en algunos casos las empresas industriales también pueden producir internamente su existencia como una manera de autoabastecerse.

### **2.2.2.5.1. Clasificación de Inventarios**

#### **2.2.2.5.1.1. Según la gestión de demanda**

Afirma Aparicio (2011) que “según su importancia a la determinación del coste del producto, los inventarios pueden clasificarse en:”.

- Inventarios para la producción: se refieren estos inventarios a los que corresponden a productos intermedios y materias primas – no se incluyen los productos finales - se denominan también inventarios con demanda dependiente, porque conocida la demanda del producto final, la demanda del resto de los productos está determinada según la lista de materiales. Por tanto, la demanda es siempre conocida en cantidad y momento. La única aleatoriedad que puede surgir en la gestión corresponde a los suministros, por fallos en la entrega de cantidad, calidad, o plazo de suministro. “Con el fin de planear la capacidad y establecer un cronograma de producción, es necesario controlar cuánta materia prima, cuántas piezas y cuántos subensamblajes se procesan en un momento dado” (Experto, 2002).

Debe de quedar claro que la gestión de los productos que conforman estos inventarios se ha de hacer siempre según lo expuesto en la planificación de materiales. Otra forma de gestión puede ser más costosa e ineficiente. En donde encontramos:

- Materiales indirectos: Existen otros materiales que no pueden identificarse de una manera evidente y sencilla con los productos fabricados. El valor de estos materiales

consumidos en el proceso productivo se incorpora al producto utilizando criterios de reparto.

- Inventarios para la venta. Corresponden a los inventarios de productos finales. Se conocen también por inventarios con demanda independiente, esto es la demanda de un producto no genera –salvo en casos excepcionales– la demanda de otros. La aleatoriedad en la gestión de estos inventarios procede, principalmente, de la demanda y también de los suministros de acuerdo a lo indicado en los almacenes de producción. Afirma también Experto, (2002) que “lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa bien sea comercial o mercantil, los cuales los compran para luego venderlos sin ser modificados”. En donde encontramos:

- Materiales directos: Son aquellos que se asignan al objeto de cálculo de una manera inequívoca o exacta. El valor de estos materiales consumidos en el proceso productivo se incorpora al producto sin utilizar criterios de reparto.

#### **2.2.2.5.1.2. Según su capacidad de almacenamiento**

Para Montanés, (2000) que “la contabilidad de costes se utiliza un sistema de inventario permanente, para controlar, en todo momento, las entradas y salidas de elementos en almacén, y poder determinar la cantidad consumida en el proceso productivo para calcular el coste del producto final”. Así también Aparicio, (2011) sostiene que además según su capacidad de almacenamiento, los inventarios pueden clasificarse en

- Materiales almacenables: Son los que sufren un transición temporal entre el momento de su recepción y su utilización en el proceso productivo. Se puede incluir a todos los elementos, excepto los suministros continuados que no son almacenados.

- **Materiales no almacenables:** Son los que no gozan de la característica de poder almacenarse en lugares físicos. Dentro de este grupo incluimos todos los materiales energéticos, como son la luz, el gas natural, etc.

#### **2.2.2.5.2. Volumen óptimo de pedido VOP**

El problema fundamental de la gestión de inventarios se centra en determinar Cuanto pedir y evitar cualquier ruptura en el proceso productivo. Según Aparicio, (2011). “Los pedidos conllevan dos tipos de costes: fijos y variables. Cuando mayor sea el pedido menor será la parte proporcional de costes fijos que le corresponde a cada pedido, a la par que se pueden obtener ventajas comerciales como descuentos por volumen”. Pero a mayor volumen también mayor será los costes de almacenarlo y de posesión. “El volumen óptimo de pedido (VOP) o lote económico es la cantidad que debemos solicitar para generar el mínimo coste de aprovisionamiento” (Burguete, 2015).

Según el modelo de Wilson, el volumen óptimo es aquel que iguala los costes de almacenamiento y los de emisión de pedido. La empresa deberá armonizar tano los costes de posesión y los de gestión de pedidos para que sean mínimos. Para esto existen los modelos de almacén que tratan de determinar el stock óptimo.

- **Los modelos de previsión perfecta:** que se caracterizan por el ritmo de salida de los artículos almacenados es conocido.
- **Los modelos estocásticos.** En ellos no se conoce el rito de salida y obliga introducir la probabilidad para resolver los problemas del almacén.

En lo que refiere a previsión perfecta tenemos el volumen óptimo de pedido.

### 2.2.2.5.2.1. El volumen óptimo de pedido

El reaprovisionamiento es “la reposición de stocks o reaprovisionamiento tiene lugar antes de que se produzca el desabastecimiento” afirma Burguete (2015). Es decir, debemos emitir un nuevo pedido cuando llegemos a un nivel de existencias que nos permitan cubrir la demanda hasta que llega el suministro.

Citado por Aparicio, (2011). “Este es el modelo de Wilson, formulado en 1916, que es el más destacado en lo que refiere Modelos de previsión perfecta. Se calcula bajo las circunstancias:”

- Las ventas se suponen conocidas y, se distribuyen uniformemente a lo largo del año.
- Existen unos costes fijos de pedido y unos costes variables de almacén.

Una vez con estas circunstancias se puede calcular el volumen óptimo de pedido que permita minimizar los costes totales cuya fórmula es:

$$Q = \sqrt{\frac{2RD}{A+Pi}}$$

Siendo:

- Q: volumen de pedido.
- R: costes de realización de 1 pedido.
- D: demanda por periodo.
- A: coste de mantener almacenada 1 unidad. Todo el periodo.
- P: precio por unidad.
- i: tipo de interés (Si fue financiado).

### 2.2.2.5.2.2. Variante del volumen óptimo de pedido

En algunos casos el volumen óptimo de pedido lo podemos calcular comparando los costes totales, aplicando la fórmula

de Wilson que creo en 1916 o bien analizando las propuestas formuladas por el proveedor.

### **2.2.2.5.3. Punto de pedido**

Es el nivel de stock en el que se establece o efectúa el pedido. Aparicio (2011) “es la cantidad de existencias que, una vez alcanzada obliga a emitir un nuevo pedido de reposición”. Establece Cuando debe realizarse el pedido en función al número de unidades que quedan en almacén.

El momento de la reposición se producirá en el siguiente caso:

Existencias  $\leq$  Punto de pedido

#### **2.2.2.5.3.1. Sistemas de reposición de stocks**

Afirma Martín (2006) que “la Respuesta Rápida es un método de gestión de abastecimientos utilizado en el sector de la gran distribución. De alguna manera, podríamos decir que la QR es a la distribución, lo mismo que el JIT es a la fabricación”.

Según Aparicio (2011) “Los tres sistemas más utilizados para la reposición de stocks son”:

- A nivel: La petición del pedido se efectúa cuando las existencias llegan a una determinada cantidad, a la que se llama punto de pedido, al no estar establecido un consumo constante, la petición de unidades se realiza cuando se llega al punto de pedido, que en algunos periodos es mas tarde y otros más temprano. En este sistema siempre se pide la misma cantidad al llegar al punto pedido.
- Por cobertura: Los pedidos se realizan en fechas prefijadas, pero las cantidades son variables, de manera que el nivel de existencias en la fecha de realizar el pedido más la cantidad pedida sumen una cantidad fija para cobertura del próximo pedido. De este modo, el punto variara permanentemente. De

modo que las fechas son constantes y las cantidades son desiguales.

- Mixto: Este sistema de reposición se realiza cuando se llega al punto de pedido, pero para saber cuántas unidades hay que pedir se prevé realizar una previsión de las unidades que se espera consumir en el plazo que el proveedor tarda en servir los materiales. La finalidad es que cuando lleguen y se sumen a las existencias no se supere el stock máximo. Es una mezcla de los anteriores, en donde la petición se realiza cuando se llega al punto de pedido, pero se realiza de tal forma que la cantidad que se reciba, sumada a las existencias previstas en el momento de la recepción sean una cantidad fija (stock máximo).

#### **2.2.2.5.4. Control de inventarios**

El volumen de materiales que circulan por los almacenes de la empresa se traduce en un coste, que a veces puede ser excesivo. Enfatiza Aparicio (2011) que “por ellos es necesario conocer cómo controlar estos materiales controlados en todo momento para conocer su estado”. “En la administración del inventario hay dos decisiones básicas que los gerentes deben hacer cuando intentan llevar a cabo las funciones de inventario recién expresadas, las cuales se hacen para cada artículo: que cantidad de un artículo ordenar cuando el inventario se va a reabastecer y cuando reabastecer el inventario de ese artículo” (Velázquez, 2016).

Los datos principales de los que se debe poseer información son: La clase de artículos, el coste de cada uno, las entradas, las salidas y su ubicación. Uno de los métodos para controlar las cantidades es el método ABC. También están los sistemas de jalar o pull y de empujar o push, son dos enfoques de gestión de operaciones, en el primero los artículos se fabricarán o se comprarán en respuesta a la demanda, en el segundo se fabricarán o se comprarán con base en lo que se planea o anticipa.

#### 2.2.2.5.4.1. Método ABC

Según Aparicio (2011) “este método busca controlar con mayor dedicación aquellos materiales que tienen un porcentaje de valor más significativo, para ello se realiza una clasificación dividiendo los productos de la empresa en tres categorías (A, B y C) en función de su importancia económica”. Los artículos pertenecientes a la categoría A son los más valiosos, mientras que los que pertenecen a la categoría C son los menos valiosos. Este método tiene como objetivo llamar la atención hacia el control de los pocos artículos de importancia crucial (artículos A) en lugar de hacia los muchos artículos triviales (Artículos C).

- Los artículos A son bienes cuyo valor de consumo anual es el más elevado. El principal 70-80 % del valor de consumo anual de la empresa generalmente representa solo entre el 10 y el 20 % de los artículos de inventario totales.
- Los artículos C son, al contrario, artículos con el menor valor de consumo. El 5 % más bajo del valor de consumo anual generalmente representa el 50 % de los artículos de inventario totales.
- Los artículos B son artículos de una clase intermedia, con un valor de consumo medio. Ese 15-25 % de valor de consumo anual generalmente representa el 30 % de los artículos de inventario totales.

“La empresa clasificara los componentes según su importancia. Y se calcula dividiendo el valor de las compras del producto en relación con el total de productos. Bajo este punto de vista los elementos almacenados pueden clasificarse en” (Martín, 2006):

- Críticos: aquellos que no pueden faltar en el stock.
- Alta prioridad: Son esenciales, pero se puede permitir cierta ruptura en stock.
- Media prioridad. Necesarios, pero ocasionalmente pueden faltar.

- Baja prioridad. Deseables, pero se permite su falta en los almacenes.

Esta clasificación tiene relación con los plazos de suministro, pero también es necesario hacer clasificaciones ABC sobre beneficio por artículo sí el negocio es de venta directa para conocer como aprovechamos los productos, etc.

#### **2.2.2.5.4.2. Gestión tipo Pull inventarios**

El enfoque Pull se asocia con los sistemas JIT (Just in Time) y es considerado como un sistema flexible. Cuando la demanda del producto determina cuánto producir (enfoque Pull), los tamaños de las órdenes de producción son pequeños, se generan bajos costos por inventarios, y un bajo riesgo por obsolescencia del producto. Afirma Experto (2001) que “este enfoque es conveniente cuando se compite por innovación y flexibilidad, y su implantación requiere de información rápida desde los puntos de venta, así como de un sistema de producción rápido y flexible”.

Las ventajas de este sistema son las siguientes: mejor conocimiento del mercado y proximidad al cliente por parte de la delegación. El sistema de control de inventario Pull comienza con el pedido del cliente. Con esta estrategia, las empresas sólo tienen suficiente producto para cumplir con los pedidos del cliente. “Una ventaja de este sistema es que no habrá exceso de inventario que necesite ser almacenado, reduciendo así los niveles de inventario y los costos de transporte y de almacenamiento de mercancías.” (Hunt, 2012)

Pero también presenta inconvenientes:

- Falta de coordinación con el stock global de la compañía, el stock del almacén regulador y el programa de fabricación.
- En los momentos de escasez el almacén regulador sirve al que primero pide.

- Aumenta el stock de seguridad. La delegación tiende a sobreprotegerse y acumular stock.

#### **2.2.2.5.4.3. Gestión tipo Push de inventarios**

“El enfoque Push se asocia con los sistemas MRP (Material Requirement Planning) y es considerado como un sistema rígido” (Experto, 2001). El sistema Push de control de inventario consiste en pronosticar el inventario necesario para satisfacer la demanda del cliente. Las empresas deben predecir qué productos comprarán los clientes junto con la cantidad de bienes que serán comprados. Cuando la planeación empuja la producción (enfoque Push), los tamaños de las órdenes de producción se basan en pronósticos de mediano o largo plazo, por lo que generalmente son grandes y variables, y generan altos inventarios, cuyo costo se compensa por las economías de escala del producto.

Este enfoque es conveniente cuando la manufactura del producto enfrenta importantes economías de escala y, en particular, cuando la demanda es estacional se aplica la estrategia de mantener inventarios para la temporada pico, así se evita invertir en capacidades de producción muy altas. El riesgo que enfrenta el enfoque Push radica en la ocurrencia de cambios radicales en los patrones de demanda, que hacen obsoleto al producto en inventario, por lo que este enfoque sólo funciona en caso de bienes poco diferenciados (comerciables) o cuando existen contratos de suministro que aseguren la venta del producto. “Las desventajas del sistema de transmisión de control de inventario son que las previsiones son a menudo inexactas ya que las ventas pueden ser impredecibles y variar de un año a otro. Otro problema con los sistemas de control de inventario Push es cuando se dejan demasiados productos en el inventario.” (Hunt, 2012).

#### 2.2.2.5.5. Coste de inventario

Los costes de almacenamiento de inventario son derivados de almacenar artículos y mantenerlos durante el tiempo que permanecen en el almacén. Para Aparicio (2011) “estos son algunos ejemplos de este tipo de costes: Alquiler del almacén, amortización de la construcción, en caso de que sea propiedad privada de la empresa, gastos de reparación y conservación, seguros de las mercancías y de los edificios, alumbrado, manipulación física de los elementos, pérdidas por deterioro de valor ante la aparición de elementos más eficientes en el mercado, etc.”.

Para Gonzales (2013) “este tipo de gastos se añade en un sistema de inventario porque, sea de forma manual o automatizada, se da una serie de costos debido a que hay que recoger los productos, ordenarlos, verificar que son recibidos en buen estado y que van a existir dentro de la planta”. Algunos será fácil de calcular porque tienen una forma unitaria a otros se le será necesario adoptar algún criterio o parámetro para medir su importe, y es muy importante conocer cuáles son los costes que te está originando mantener los productos para que así se puedan realizar decisiones que favorezcan a la empresa. Cualquiera que sea la naturaleza de los productos o materias primas que los componen, representan un capital que queda inmovilizado en la empresa durante el tiempo que permanece en el almacén.

Se puede subdividir en dos categorías:

- Costes financieros (intereses y costes de oportunidad).
- Costes propios de mantenimiento (los mencionados anteriormente).

La suma de los costes financieros y los de mantenimiento será el coste de almacenamiento. Con este se puede calcular la Tasa de posesión del stock, que será resultado entre el cociente entre los costes de almacenamiento y el valor del stock. Es importante conocer

la tasa de posesión para intentar reducirla a través de los componentes que la integran.

#### **2.2.2.5.6. Stock de seguridad y Costes asociados**

En la realidad los clientes no se comportan según un modelo de certeza. “Cuando no se conoce con certeza el ritmo de salida de las unidades almacenadas, la empresa deberá fijar un stock de seguridad para hacer frente a las salidas que se consideren superiores a las normales”, afirma Aparicio (2011). El stock de seguridad es aquella parte del stock total que se mantiene en almacén por encima del stock normal. El objetivo es hacer frente a las posibles demoras en los suministros de los proveedores y a las demandas anormalmente altas en determinados días o periodos.

Sugiere EAE (2014) que “el stock de seguridad marcará la diferencia respecto a los competidores porque favorece una mejora del servicio prestado a los clientes a través de un aumento de la calidad en la distribución y disponibilidad de los productos que estén demandando”.

El coste de rotura o stockout nos viene dado por la pérdida probable en que se incurrirá si no se puede atender a la demanda por falta de existencias, En caso de una empresa comercial y de servicios, el eco de no atender a un cliente puede significar perderlo. En caso de un industrial, la falta de materiales puede paralizar el proceso productivo y se tienen que soportar costes fijos durante el tiempo que se tarde en el reabastecer los materiales. En términos generales un stock de seguridad supone:

- Aumento de nivel medio en almacén y por tanto un coste de almacenamiento.
- Aumento de la cantidad existente en el almacén y cuando solicitamos a los proveedores.
- Aumento de los costes totales (ya que aumento el coste de almacenamiento).

### **2.2.2.6. Gestión de Almacenes**

El almacén es el lugar físico en el que se desarrolla una completa gestión de los productos que contienen. “Tal gestión controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados y se debe establecer resguardo físico adecuado para proteger los artículos de algún daño, algún uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventario defectuosos y a robos”, sugiere Aparicio (2011). Los registros se deben mantener para facilitar la localización inmediata de los artículos.

En pocas palabras son aquellos lugares en donde se guarda diferentes tipos de mercancía, y está en su responsabilidad realizar un control para protegerlos y hacerles seguimiento. Debido a la falta de información y debidos procedimientos en la organización, el departamento de compras suele tomar decisiones basadas en las sensaciones o suposiciones, lo que lleva a una situación caótica en los almacenes ya sea porque estén sobredimensionados o que exista un sobre stock de productos. Todo lo mencionado provocaba la imposibilidad de realizar un análisis sobre la rotación de productos tanto para comprar las cantidades correctas o como para realizar una distribución correcta en el almacén.

Según García (2011) “sin la aplicación de las mejores prácticas en las actividades que son actualmente críticas como son los procesos de recibo, almacenamiento, separación, alistamiento y despacho de mercancías, y que de conocerse y aplicarse en forma progresiva y efectiva contribuiría en la generación de valor a la operación logística de la empresa mediante la aplicación efectiva de las técnicas, metodología, herramientas y desarrollos tecnológicos con el fin de convertir la logística del centro de distribución en una ventaja competitiva para las empresas modernas y configurar un desempeño eficiente y efectivo para el aumento del nivel de servicio para los clientes internos y externos”.

Para Muñoz (2009) “en el almacén existen tres áreas fundamentales, cuyos nombres coinciden con los tres procesos básicos que se ejecutan, a saber: recepción, almacenamiento y despacho, pero no así

sus operaciones, o lo que es lo mismo: hay operaciones de almacenamiento que se realizan en el área de recepción y existen operaciones de despacho que se realizan en el área de almacenamiento”.

La gestión de almacenamiento se soporta en 5 de procesos básicos que son:

- Recepción: En donde se realiza el control y gestión de lo que ingresa al almacén. Se descarga de la mercadería y se realiza su posterior verificación (física y documentos).
- Almacenamiento: Se realiza la Identificación de la mercadería y ubicación en un espacio físico según los requerimientos que exija.
- Control de Inventario: Encargado de velar por la existencia de los productos dentro del almacén. Así también como realizar los controles de los movimientos que se realice de la mercadería de un espacio a otra.
- Preparación de Pedidos: Se clasifica la mercadería solicitada según las características que le correspondan.
- Despacho: Proceso que gestiona la salida de la mercadería, que va desde la generación de la documentación; la inspección física del producto; hasta el embarque de la mercadería en el transporte correspondiente (García, 2011).

#### **2.2.2.6.1. Clasificación de almacenes**

Los almacenes pueden clasificarse según Herrera (2015) la siguiente manera:

##### **2.2.2.6.1.1. Según la seguridad y control del almacén**

Para Herrera (2015) pueden ser:

- Almacén cerrado: Es una zona controlada donde solo entran personas autorizadas es decir los trabajadores del mismo, de forma que los productos solo entran y salen mediante documentos y hay máxima seguridad y control estricto de la mercancía.

- Sistema abierto: Los sistemas abiertos no presentan restricciones particulares de entrada, los productos se almacenan cerca del lugar de uso, por ejemplo estanterías, pallet, contenedores, etc. Los productos se utilizan rápidamente y por lo tanto no hay lugar a deterioro ni obsolescencia.
- Sistema de almacenaje al azar: No existe un sitio fijo para cada artículo, sino que cada uno se ubica en donde hay espacio libre. Este almacén está dividido en áreas que requieren un mismo tipo de almacenamiento. La desventaja de este sistema es que para los empleados es más difícil localizar el producto pero como ventaja es que se puede utilizar el espacio más eficiente y posee mayor flexibilidad.

#### **2.2.2.6.1.2. Según su organización**

Sostiene Herrera (2015) que pueden ser almacenes centralizados o descentralizados. Se da en el primer caso para establecimientos que reúnen en su propia sede todos los almacenes, mientras que en el segundo caso hay sectores de almacén situados en otros lugares.

#### **2.2.2.6.1.3. Según el movimiento de material**

Desde el punto de vista del movimiento de los materiales podemos distinguir almacenes con transporte mecanizado (fijo, semi-fijo, móviles) más o menos elevados y almacenes sin mecanización, esto sostiene (Herrera, 2015).

Afirma Herrera (2014) que “la importancia de este conocimiento puede ayudar a entender el porqué del funcionamiento eficiente en las ramas de la manufactura, el almacenaje, y la distribución”. Y se clasifican en:

#### **2.2.2.6.1.4. Según su necesidad de techo.**

- Aquellos que se pueden tener en la intemperie sin necesidad de alguna protección y para los cuales no hay duda alguna sobre su resistencia a las inclemencias.
- Los que pueden estar a la intemperie con la condición de que la estancia sea durante corto tiempo y bajo particulares sistemas de protección.

#### **2.2.2.6.1.5. Según las operaciones**

Según Herrera (2015) se divide en:

- Recepción de los materiales, los cuales pueden ser a su vez distribuidos en locales de llegada y estancia eventual.
- Espera de las mercancías, antes de la conformidad de la verificación.
- Preparación de productos y colocarlos por unidades.
- Almacenamiento propiamente dicho.

#### **2.2.2.6.1.6. Según el tipo de Material**

También propone Herrera (2015) que se pueden clasificar en:

- Almacén de Materia prima o partes y componentes: Tiene como función principal el abastecimiento oportuno de materias primas o partes componentes a los departamentos de producción. “Es el almacenamiento primario dentro de la cadena de producción y generalmente está situado lo más cerca posible a la planta de producción o lugar de transformación” (Legis, 2016).
- Almacén de materiales auxiliares: Los materiales auxiliares o también llamados indirectos son aquellos que no son componentes de un producto pero que se requieren para envasarlo o empacarlo.

- Almacén de piezas de recambio: Para almacenar piezas destinadas al servicio de post-venta con el objetivo de efectuar reparaciones.
- Almacén de productos en proceso: Si los materiales o artículos semi-terminados son guardados bajo custodia y control intencionalmente previstos por la programación.
- Almacén de productos terminados: Guarda y controla las existencias hasta despachar los productos hasta los clientes.
- Almacén de herramientas: Un almacén de herramientas es el encargado del control de herramientas, equipo y útiles que se prestan a los distintos departamentos.
- Almacén de materiales de desperdicio: Los productos rechazados por el departamento de control y calidad que no tienen cooperación o reparación.
- Almacén de materiales obsoletos: Son los materiales que han sido discontinuados en la programación de la producción por falta de ventas, la razón para tener un almacén especial es que no ocupen espacio que sea disponible para su consumo actual.
- Almacén de devoluciones: Aquí llegan las devoluciones de los clientes en el que separan y clasifican los productos para su reproceso, desperdicio o entrada al almacén.
- Almacén central: Es el lugar donde se reúnen todos los materiales y productos de la empresa y se realiza un mayor control de las mercancías.
- Almacén regulador: Se encuentra en las proximidades de las propias fábricas de la empresa o en zonas de centralización geográfica.
- Almacén Transit Point: Son almacenes situados en zonas de importancia estratégica, con un mínimo de stock de seguridad para poder facilitar y servir los pedidos de urgencias.
- Almacenes cross-docking: Son almacenes situados estratégicamente, que trabajan sin stocks, realizándose en ellos la recepción, verificación y distribución física inmediata de los pedidos.

- Operadores logísticos Realizan la función de almacenaje y manipulación de stocks.

#### **2.2.2.6.2. Zonas del Almacén (Lay-out)**

Para Cano (2014) “un layout representa un plano sobre el que se dibuja la distribución de un piso.” El concepto de lay-out alude al diseño y organización de almacén y la disposición física de las diferentes áreas dentro del almacén, así como elementos consecutivos de los mismos”. “A la hora de realizar el diseño del almacén se debe buscar el modo más eficiente para manejar los productos que se encuentran en él”, sostiene Aparicio (2011). Las ventajas de utilizar el Lay-out son: una rotación adecuada, disminución de mermas, una dimensión adecuada y una buena circulación de materiales y recursos humanos.

##### **2.2.2.6.2.1. Áreas de carga y descarga**

Plantea ICIL (2014) Todo almacén debe disponer de unas zonas donde realizar las operaciones con eficiencia y seguridad al menor coste integral posible Están estrechamente ligadas al diseño de los muelles y representan con frecuencia un elemento limitante de la capacidad operativa del almacén. Según Aparicio (2011) “para que puedan operar correctamente los elementos de transporte es necesario construirlas con suficiente holgura y evitar estrangulamientos en el proceso, por lo que al diseñarlos se debe tener en cuenta:”

- Tipos de vehículos que deben atracar.
- Tipo de carga.
- Volumen.
- Grado de automatización.

#### **2.2.2.6.2.2. Áreas de almacenaje**

Representan el espacio físico ocupado por las mercancías almacenadas, así como la infraestructura de estanterías o de cualquier medio de almacenaje empleado. Sugiere Aparicio (2011) que:

- Es la parte más costosa del almacén.
- Los lineales de estanterías no deben exceder los 30 metros de longitud.
- Debe permitir accesos a través de pasillos transversales.
- Debe considerar la reglamentación vigente contra incendios, suele imponerse un determinado número de corredores en función de los metros cuadrados del almacén.

Además afirma Zlav (2013) “en el caso de que el sistema de almacenamiento sea de posición aleatoria la única operación distinta será la primera, pues habrá que hallar la media del lote óptimo antes de sumarle el stock de seguridad, para lo cual habrá que dividir el lote entre dos”.

#### **2.2.2.6.2.3. Áreas de manipulación del producto**

Afirma Aparicio (2011) que representan el espacio reservado para la clasificación y preparación de pedidos (una vez efectuada su recogida). Las actividades que se realizan son:

- Empaquetado.
- Etiquetado.
- Embalaje.
- Pesaje.
- Paletizado.

#### **2.2.2.6.2.4. Áreas de servicios internos y externos**

Las internas comprenden:

- Oficinas de almacén.
- Archivos.
- Zonas de carga de baterías.
- Lavados, etc.

Las externas comprenden:

- Servicios de combustible.
- Aparcamiento de vehículos.
- Puesto de vigilancia, etc.

### **2.2.2.6.3. Localización del Almacén**

Sostiene Zlav (2013) que Con el fin de buscar el lugar óptimo para instalar un almacén, “la empresa se sirve de varias fases, comenzando por la creación de un equipo formado por personal de todos los departamentos, que se encargará de seleccionar la localización del almacén”. Una de las decisiones importantes para la empresa en decidir la decisión física de los almacenes. “Es una decisión a largo plazo que va a condicionar las variables logísticas relacionadas con la distribución” (Aparicio, 2011).

Según la teoría general de ubicación se distingue entre:

- Factor de localización: La cualidad que posee un determinado espacio geográfico.
- Motivo de localización: La razón por la que el factor se ha tenido en cuenta la hora de decidir la ubicación.

#### **2.2.2.6.3.1. Factores de ubicación**

“Para tomar la decisión de ubicar el almacén se habrá que responder a las siguientes cuestiones” (Aparicio, 2011):

- Mercados o costes de salida: Según la actividad de la empresa, la naturaleza del producto y teniendo en cuenta los costes del transporte de los materiales y productos.

- Materiales o costes de entrada: Se buscara que este lo más cerca posible de las fuentes de materiales, según la actividad de la empresa y al coste del transporte de los mismos.
- Transporte: La ubicación se realizara en zonas que exista amplias facilidades de transporte por cualquier medio disponible, de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Terreno: Si efectivamente los cimientos del terreno tienen las condiciones generales mínimas exigidas por la empresa.

#### **2.2.2.6.3.2. Técnicas de localización**

Para Diéguez (2007) “una buena selección de la ubicación puede contribuir a la realización de los objetivos empresariales, mientras que una localización desacertada puede conllevar un desempeño inadecuado de las operaciones”. Existen modelos que contemplan los costes totales del almacén (buscando minimizarlos) y buscando su mayor rendimiento. Aparicio (2011) Para mencionar esos modelos son:

- Modelo Mecánico: Utiliza una sola clase de materia prima y abastece a un solo mercado.
- Modelo de Diversos factores: En caso de tener en cuenta varios factores se pueden usar los métodos de Modelo aditivo y Modelo multiplicativo.
- Método de centro de gravedad: Su objetivo es minimizar el coste de transporte, cuanto más demanda más interesante ser a ubicarse cerca de él. Y es básico tener en cuenta de donde se reciben los productos y hacia donde es su destino.

#### **2.2.2.6.4. Ubicación dinámica de un almacén**

Los modelos de ubicación mencionados solo logran resolver los problemas prácticos de ubicación de almacenes y permanecen de naturaleza estática ya que los patrones de costos y demanda se desplazan con el tiempo.

Según Gomez (2013) “Las estanterías dinámicas simplifica notablemente el control del almacén, los sistemas de almacenamiento convencionales requieren más del doble de espacio y más pasillos, multiplicándose considerablemente la distancia a recorrer por los operarios o carretillas”. Afirma Aparicio (2011) que “encontrar las mejores configuraciones en el tiempo puede manejarse en varias formas:”

- Primero, pueden localizarse utilizando las condiciones actuales y las proyectadas para cierto futuro. Las configuraciones de red entre el año actual y el año futuro podrán entonces promediarse.
- Segundo, podrá obtenerse y llevarse a cabo la mejor configuración actual de la red. Luego, en cada año, a medida que la información llegue y esté disponible se obtendrá la mejor configuración nueva. Si los ahorros entre la diferencia entre la nueva configuración y la anterior se deberá desplazarse a la nueva configuración. Una de sus ventajas es que siempre se trabaja con información real.
- Tercera se puede encontrar una trayectoria de configuración optima a lo largo del tiempo, que de forma precisa muestre cuando y cual se requiere un cambio a una nueva configuración.

#### **2.2.2.7. Gestión de Distribución**

La gestión de la distribución es una variable estratégica que tiene como objetivo genérico la contribución de los objetivos de la empresa a través de la con creación de las relaciones de intercambio con su mercado, con atención al canal que facilita el acceso de su producto o servicio al cliente final. Para Ramírez (2009) es “el planteamiento del transporte significa la selección del modo que se va a utilizar, bajo la comprensión de principios claves:”

- Velocidad: Es la capacidad de ir desde el punto de origen hasta el destino tan rápido como se pueda.
- Consistencia: Es hacer que los envíos lleguen siempre al mismo tiempo. Resultado de tener el inventario de existencias bien gestionado.

- Control: Es la capacidad de hacer cambios antes y durante el transporte. En caso que se origine algún cambio que necesite atención.

#### **2.2.2.7.1. Funciones de la distribución**

La función de transporte o distribución es el conjunto de actividades que nos permiten el traslado de materiales y productos terminados a los proveedores a la empresa, y a ella a los clientes, de forma que lleguen a su destino en las condiciones pactadas afirma (Aparicio,2011).

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte.
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

#### **2.2.2.7.2. Canales de Distribución**

Sostiene Thompson (2009) que “los canales de distribución son la vía o conducto por el que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, por lo cual, incluyen una red de organizaciones que de forma independiente y organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores

finales o usuarios industriales”. Un canal de distribución es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la adquisición y consumo. Según Aparicio (2011) “son la vía hacia el cliente y son la relación con éste. Este camino lo pueden constituir una serie de empresas y personas que se denominan intermediarios que son quienes realizan las funciones de distribución o también puede ser directa, dependiendo del tipo de empresa”.

#### **2.2.2.7.2.1. Según la longitud del canal de distribución**

Sostiene Rodriguez (2015) que se pueden clasificar:

- Canal directo: consta de sólo dos entidades, fabricante y consumidor final. De uso frecuente en el sector de servicios, la banca por ejemplo.
- Canal corto: consta de tres niveles, fabricantes, detallista y consumidor final. De uso frecuente cuando se trata de sectores donde la oferta está concentrada tanto a nivel de fabricante como de detallista, cuando el detallista es una empresa grande y el número de fabricantes no muy elevado. Las grandes superficies por ejemplo.
- Canal largo: consta de cuatro o más niveles, fabricante, mayorista, minorista y consumidores. Suelen existir en sectores donde está muy fraccionada la oferta y la demanda.

#### **2.2.2.7.2.2. Según la tecnología de compraventa**

Para Thompson (2009) “los canales de distribución brindan a los fabricantes o productores y a los consumidores o usuarios industriales, los beneficios de lugar y tiempo”. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar y poner un producto y/o servicio cerca del consumidor o usuario industrial para que no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo. Pueden ser según Aparicio, (2011):

- Canales tradicionales: aquellos que no han incorporado tecnologías avanzadas en la realización de las operaciones de intercambio.
- Canales automatizados: son los que usan la tecnología como medio básico en las relaciones de intercambio, como por ejemplo los cajeros automáticos.
- Canales audiovisuales: son aquéllos que combinan distintos medios, la televisión como medio divulgador-informador, el teléfono como medio de contacto con el comprador y una empresa de transporte para realizar el traslado físico de los productos. Un paradigma actual es la tele tienda.
- Canales electrónicos: son aquellos en los que se combina el teléfono y la informática, básicamente a través de la red internet.

#### **2.2.2.7.2.3. Según su forma de organización**

Pueden ser según Aparicio (2011):

- Canales independientes: son aquellos en los que no existen relaciones organizadas entre sus componentes.
- Canales administrados: presenta dos características originales. Una o varias instituciones miembros del canal disponen, gracias a su tamaño o a sus competencias particulares, de un poder que le permite influir en las decisiones de otros miembros del canal. Estas instituciones sacan provecho de este poder para elaborar sus programas, asegurando la coordinación de las actividades de los diferentes miembros del canal. Ellos pueden recurrir ya sea a la incitación positiva, recompensando a los miembros del canal que cumplan sus indicaciones, o ya sea con incitación negativa, penalizando a los que no las apliquen.
- Canales integrados: el proceso de integración consiste en el reagrupamiento de instituciones del mismo nivel del canal de distribución como por ejemplo las centrales de compra, lo que constituiría una integración horizontal; o bien, un reagrupamiento

entre instituciones de los distintos niveles del canal hacia arriba o hacia abajo, con lo que estaríamos ante una integración vertical.

- Canales asociados: dentro de esta categoría se incluyen las cooperativas de consumidores y las sucursales múltiples.

### **2.2.2.7.3. Modo de distribución**

Para Aparicio (2011) “el volumen de la mercancía condiciona en gran medida el sistema a elegir.” Todos los modos de transporte ofrecen sus servicios de forma directa al usuario. Esto contrasta con el uso de un intermediario logístico. A continuación vamos a exponer las características principales de los medios de transporte de mercancías según.

#### **2.2.2.7.3.1. Transporte Terrestre por carretera**

Afirma López (2004) que “la masificación de grandes fabricantes de automotores ha impulsado desde el siglo XX la producción de vehículos para el transporte de carga y mercancías, así mismo ha impulsado la exportación masiva de los mismos a países en vía de desarrollo”. Aparicio (2011) sostiene que “es uno de los medio más utilizados para los envíos nacionales.” Una de sus ventajas es la versatilidad ya que al realizar los servicios puerta a puerta llevando la mercancía de forma directa al cliente además del bajo coste, aunque como contra tendríamos la poca capacidad a diferencia de los otros medios.

#### **2.2.2.7.3.2. Transporte por ferrocarril**

Sostiene Ferreiro (2007) que “el desarrollo del transporte internacional ferroviario combina una excelente infraestructura y avanzada tecnología, pudiendo competir con el transporte marítimo en algunos movimientos de mercancías específicas”. Este modo de transporte en estos últimos años ha perdido peso en relación con el anterior. Afirma Aparicio (2011) que “la ventaja que conlleva es que presenta mayor capacidad de carga y

como desventaja es que está restringido a los lugares en donde no existe su red de movimiento”.

#### **2.2.2.7.3.3. Transporte Marítimo**

Es la acción de llevar a las personas o materiales por el mar de un punto a otro, sus ventajas son la capacidad, ya que puede llevar una cantidad considerable de carga y es económico, como desventajas, para Aparicio (2011) “tendríamos la poca accesibilidad ya que no siempre está ubicado en donde se producen los productos y atraviesa una excesiva manipulación, lo que hace imprevisible un embalaje que resista para preservar la mercancía”.

#### **2.2.2.7.3.4. Transporte Aéreo**

Nació pensado para el transporte de pasajeros pero con el paso del tiempo y la necesidad de las empresas se desarrolló con fin comercial. Sus ventajas más resaltantes según Aparicio (2011) “son la velocidad al desarrollar sus actividades y que presenta gran cobertura, pero esto conlleva mayor coste y no puede competir con otros medios si el volumen de carga es elevado”.

#### **2.2.2.7.3.5. Transporte multimodal**

Establece Bogdanova (2015) que “el transporte multimodal es el traslado de mercancías de un país a otro con utilización de más de un medio de transporte: carretera, ferrocarril, aéreo, marítimo o fluvial”. Es el que se realiza utilizando diversos medios de transporte, el ejemplo más claro lo tenemos cuando se combina en el transporte la intermodalidad de ferrocarril y carretera, o marítimo y carretera. “Como ventajas es la reducción del tiempo de manipulación, disminución de costes de transporte, la reducción de controles y la simplicidad de la documentación,” sostiene Aparicio (2011) y como desventajas tenemos la pérdida de control: tanto el exportador como el importador, la inseguridad derivada de la coordinación de los diversos modos de transporte y la lentitud en la

operación, ya que no es factible para el propietario agilizar el proceso y debe esperar a que el operador multimodal intervenga en cada enlace de la mercancía a su destino.

#### **2.2.2.7.4. Estrategias de Cobertura de Mercado**

Sugieren, Cuetara, Vicente y Martin (2011) que “para elegir el canal de distribución adecuado habrá que hacerlo en relación al tipo de producto que queramos distribuir y las características de este”.

Para poder llegar a los clientes el área de distribución puede utilizar las siguientes estrategias según igualmente concuerda Rodríguez (2015). En función de estas encontramos tres estrategias de distribución:

- Distribución Intensiva
- Distribución Selectiva
- Distribución Exclusiva

##### **2.2.2.7.4.1. Distribución Intensiva**

“Se busca el mayor número de ventas y almacenamiento posible para asegurar la máxima cobertura y cifras de venta elevada” sostiene (Rodríguez, 2015).

- Para productos de compra corriente: rutinarios y de compra en pequeñas cantidades (productos de primera necesidad, compras por impulso, productos de urgencia), chicles, galletas, lejías, leche, etc.
- Inconvenientes: El costo unitario de la distribución es diferente según cada distribuidor de ventas, la pérdida del control de las políticas de comercialización: presentación, precios de saldos y a menudo incompatible con imagen de marca.

#### **2.2.2.7.4.2. Distribución Selectiva**

Afirma Rodriguez (2015) que “se usa cuando se usa sólo una parte de los intermediarios posibles, en un nivel del canal y se da para”:

- Compra reflexiva (precio elevado, frecuencia de compra esporádica: ropa, electrodomésticos, muebles).
- Los consumidores se dirigen a los puntos de venta.
- El detallista ejerce una influencia importante.
- Selectividad del detallista y a la vez se gana atractividad.
- Se eligen por tamaño de distribuidor, calidad de servicio, competencia técnica.
- Para productos en introducción, con necesario servicio post venta.
- Limitada cobertura reduce costos y mayor colaboración del distribuidor (participa en publicidad, promoción, mantiene stocks, referencia nuevos o productos de difícil salida).

#### **2.2.2.7.4.3. Distribución Exclusiva**

Según Rodriguez (2015):

- Un solo distribuidor recibe el derecho de distribuir la marca, no vende marcas de la competencia, en la misma categoría.
- Productos de características únicas y para cuya compra el consumidor dedicará mucho esfuerzo para descubrirlo.
- Marcas específicas, de alto valor económico: zapatos de lujo, alta costura, automóviles de lujo, equipos especializados.
- Una forma particular es la franquicia (Exclusividad con la compra de la “fórmula” de éxito).

#### **2.2.2.8. Servicio logístico al cliente**

Es la cadena de actividades en torno a la Venta que genera una demanda de un Cliente y que se materializa por el adecuado manejo de una orden de compra y que se extiende con un servicio de post venta El servicio es

todo un sistema de actividades que tiene un negocio y busca suplir necesidades del cliente y la máxima satisfacción del mismo. Si ampliamos nuestra perspectiva, un adecuado nivel de servicio a los clientes contribuye de una manera muy importante a conseguir una de los principales objetivos comerciales hoy en día en todos los eslabones del canal de distribución como es el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente. El servicio al cliente, como componente logístico es un elemento poco comprendido y desaprovechado en las empresas.

Aunque en la mayoría de ellas se tiene en cuenta la relación entre la logística y el servicio al cliente, solo se le considera como un proceso más a seguir no como una importante vía para incrementar los niveles de eficiencia y competitividad de la empresa. Según Bobes y Valdés (2014) “las investigaciones vinculadas con esta temática que hemos realizado en las empresas indican, por una parte, que existe una insatisfacción generalizada con el servicio al cliente que brindan, motivada por: Incumplimientos con los tiempos de entrega, problemas con la calidad en los servicios prestados, poca información acerca de los productos y servicios contratados y poca información sobre los servicios posventa”.

En la empresa existen dos tipos de clientes: los clientes internos, que son aquellos que pertenecen a la organización, la mano de obra que realiza un trabajo que forma parte de la cadena de producción de producto o servicio. Y los clientes externos, los cuales son aquellos que compran o contratan el producto o servicio final que ofrece la empresa.

Según Portillo (2011) “La cultura corporativa de servicio al cliente es un cambio fundamental en la preocupación de los gerentes, de una preocupación por la mercadotecnia y el servicio al cliente”. El servicio al cliente abarca diversas actividades que tienen lugar antes, durante y después de la venta. Desde una perspectiva logística, debe asegurar y proporcionar, eficientemente, los siguientes elementos: disponibilidad de existencias, gestión de pedidos, precisión en la información, transporte, envíos y entregas, etc. Para ello, es necesario la máxima flexibilidad y coordinación de todos los elementos

que componen la logística operativa de todas las empresas que intervienen en el canal.

#### **2.2.2.8.1. Concepto de valor para el cliente**

El valor para el cliente está representado por la suma de beneficios recibidos y por los costos en que incurre para adquirir un producto o servicio. Los beneficios se agregan a esa suma en la medida en que el producto o servicio mejore el desempeño o la experiencia del cliente. Y significa resumidamente tres puntos importantes que son:

- El mejor producto.
- La mejor solución total.
- El mejor costo total.

Para Arriaga (2014) “el Nivel de Servicio a Clientes (Customer Service Level – CSL) puede ser medido con los siguientes indicadores: Cumplimiento de la Órdenes, cumplimiento de los artículos, entrega a tiempo y calidad de la entrega.”

#### **2.2.2.8.2. Factores importantes del servicio**

Según Ossa (2014) “Para satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los clientes se tiene en cuenta los siguientes factores:”

- Consistencia del producto.
- Entregas oportunas.
- Aviso de cambio en fecha de entrega.
- Respuesta a solicitudes especiales.
- Relación de trabajo.
- Respuesta inmediata a llamadas telefónicas.
- Autoridad para atender solicitudes.
- Asistencia técnica.
- Entendimiento del negocio del cliente.
- Sistema eficiente de facturación.

### **2.2.2.8.3. Coste logístico de la prestación de servicio**

Sostiene Berrios (2011) que “es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

Este proceso de mejora se deberá guiar en todo momento por el criterio del coste logístico, Aparicio (2011) sugiere que se tiene que tener en cuenta:

- El coste del servicio es el equilibrio entre la disponibilidad del producto y el coste de proporcionar el servicio al cliente. El coste de satisfacer un pedido es primordial dependiendo de la lealtad al producto del cliente.
- Si la lealtad al producto es importante, el pedido insatisfecho tiene un coste bajo porque el consumidor esperará al reabastecimiento del producto.
- Si la lealtad al producto es débil, el coste es alto para la compañía porque el consumidor buscará un producto sustitutivo.
- Optimizando el equilibrio entre el coste del inventario, el coste de fabricación, el coste de almacenaje, manipulación y el coste de transporte con el coste de la pérdida de las ventas conseguiremos maximizar el valor al consumidor final.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- a) **Logística:** Comprende la administración, dentro del cual se desarrollan estrategias de coordinación y planificación. Es decir, pone en juego medios que se consideran básicos para llevar a cabo de manera eficiente la actividad de una empresa en lo que respecta a la distribución de aquello que la empresa produce.
- b) **Gestión:** Es la preocupación por la disposición de los recursos necesarios para la coordinación de sus actividades y sus correspondientes interacciones.
- c) **Satisfacción:** Es el valor de sentirse bien en medio de alguna situación, nos hace sentir realizados, nos provee alegría y comodidad, El valor de la satisfacción está presente cuando hemos logrado algo, o cuando algo bueno ocurre a nuestro alrededor.
- d) **Cadena de Suministro:** Es una red que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos y distribución de estos productos terminados a los consumidores.
- e) **Cliente:** Es aquel individuo que mediante una transacción monetaria, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo y pueden ser activos e inactivos, de compra frecuente u ocasional, de alto o bajo volumen de compra, satisfecha o insatisfecha, según sus necesidades, gustos o personalidades.
- f) **Adquisiciones:** Es el hecho de comprar un objeto que será usado en la vida personal, comercializarlo o servirá de regalo a otra persona. Al adquirirlo se convierte en nuestra propiedad y la ley protege los bienes de cada individuo.
- g) **Almacén:** El almacén es un lugar estructurado para custodiar, proteger y controlar los bienes de la empresa, antes de ser requeridos para la administración, la producción o a la venta de artículos o mercancías.
- h) **Transporte:** Es un medio de traslado de personas o mercancías de un lugar a otro, el transporte facilita el intercambio comercial entre las regiones y los países, y las actividades económicas se ven favorecidas.
- i) **El método justo a tiempo:** De su traducción del inglés "Just in time", es realizar las operaciones JUSTO A TIEMPO evitando movimientos inútiles y practicas improductivas, utilizando solamente los insumos y recursos necesarios para maximizar el resultado.

- j) Atención al cliente:** Es el servicio que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.
- k) Calidad:** Es aquella propiedad que está presente en las personas o en las cosas y que es lo que nos permitirá apreciarlas y compararlas con respecto a las otras.
- l) Colaborador:** Persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.

## **2.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. Hipótesis General**

La satisfacción de los clientes internos está relacionada de manera directa con la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- a) El nivel de efectividad de la gestión de la cadena Logística es medio en el Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016.
- b) El nivel de satisfacción del cliente interno es bajo con respecto al servicio ofrecido en el Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016.

## 2.5. Sistema de Variables

**TABLA N° 1: Sistema de Variables**

Variable	Indicadores	Instrumento
Variable Independiente Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribución económica.</li> <li>• Condiciones físicas del entorno de trabajo.</li> <li>• Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.</li> <li>• Relaciones con los compañeros de trabajo.</li> <li>• Apoyo y respeto a los superiores.</li> <li>• Reconocimiento por parte de los demás.</li> <li>• Labores específicas.</li> <li>• Campaña multiproducto.</li> </ul>	Cuestionario
Variable dependiente Gestión de la cadena logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Abastecimiento.</li> <li>• Gestión de Inventarios.</li> <li>• Gestión Almacenes.</li> <li>• Gestión de Distribución.</li> <li>• Servicio Logístico al Cliente.</li> </ul>	Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación presente será de tipo básica, ya que el desarrollo de la investigación está destinada a recoger información de la realidad y enriquecer conocimientos teóricos y legales sobre la satisfacción de los clientes internos, en este caso en empresas privadas; y se efectuará sobre la relación con la gestión cadena logística de la pollería Tradición de la ciudad de Tacna.

#### **3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Nivel correlacional ya que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera, además de estudiar la relación entre las dos variables de la investigación.

#### **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Descriptivo Prospectivo porque el investigador se limita a observar y describir el fenómeno estudiado, prospectivo porque los datos se recogen a propósito y de corte Transversal ya que las variables son medidas en su mismo momento.

#### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO**

##### **3.4.1. Población**

La población sobre el cual se efectuara la investigación estará conformada por todos los colaboradores de todas las pollerías registradas por DIRCETUR que son (39) en la ciudad Tacna, que prestan sus servicios en las diferentes áreas que del proceso logístico.

### **3.4.2. Muestra**

Para la determinación de la muestra se escogerá el Rest. Pollería “Tradición” y se tomara el total de empleados que laboran a lo largo de la cadena logística que son (45) como muestra.

## **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.5.1. Técnica de investigación**

La principal técnica que se empleara en la investigación será:

- Encuesta: técnica que permite elaborar en función al problema planteado, la hipótesis y las variables, obtener la información necesaria por parte de los clientes internos del Rest. Pollería la Tradición.

### **3.5.2. Instrumento de investigación**

El principal instrumento que se aplicará será:

- Cuestionario de encuesta

## **3.6. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizó en la ciudad de Tacna, en el Rest. Pollería la Tradición.

## **3.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

La información se procesara utilizando la herramienta estadística IBM SPSS Statistics 22, para procesar la información relacionada a las variables materia de investigación. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- a) Correlación de Spearman.
- b) Tablas de frecuencias.
- c) Alfa de Cronbach.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

#### 4.1. CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para determinar la confiabilidad del instrumento aplicado se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

**Tabla N° 2: Escala de Alfa de Cronbach**

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 – 0.49	Baja confiabilidad
0.50 – 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 – 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 – 1.00	Alta confiabilidad

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la escala de Likert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1 implica que están en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se están muy de acuerdo con lo afirmado.

#### 4.1.1. Aplicación del coeficiente de alfa de Cronbach

Utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach cuyo reporte del software IBM SPSS Statistics 22 es el siguiente:

**TABLA N°3: Alfa De Cronbach: Satisfacción del Cliente Interno**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
.862	15

Fuente: encuesta de investigación.

Elaboración: Propia.

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.862 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Satisfacción del Cliente Interno” es de fuerte confiabilidad.

**TABLA N° 4: Alfa De Cronbach: Gestión de la Cadena Logística**

Alfa de Cronbach	N ° de elementos
.812	15

Fuente: encuesta de investigación.

Elaboración: Propia.

El coeficiente obtenido tiene el valor de .812 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión de la Cadena Logística” es de fuerte confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que los resultados obtenidos tienen un alto grado de confiabilidad, el cual indica que el instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

#### **4.1.2. Confiabilidad de Juicio de Expertos**

El instrumento de encuesta fue validado mediante el juicio de 03 expertos, utilizando diversos indicadores para medir su contenido y confiabilidad. Los expertos fueron:

- Mg. Bedoya Chambe, Juana de Carmen.
- Lic. Berrios Flores, Mariela Carmen.
- Mg. Vildoso Benavides, Enrique Eduardo.

Las constancias de validación pueden encontrarse en los APÉNDICES de la presente investigación.

## 4.2. Análisis estadístico de Satisfacción del Cliente Interno

### 4.2.1. Análisis por Indicador

**TABLA N°5: Usted está conforme con la remuneración que reciben los colaboradores de la empresa conforme al puesto que desempeñan.**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6.7
En desacuerdo	4	8.9
Ni acuerdo ni desacuerdo	24	53.3
De acuerdo	14	31.1
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N°5, se observa que el 53.3% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 31,1% indican estar “De acuerdo”, y el 6.7% resultan estar “Totalmente en desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 53,3% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, respecto a la remuneración que reciben según el puesto que desempeñan en la Pollería.

**TABLA N° 6: Considera que la empresa le brinda a usted beneficios extras a su remuneración por el trabajo que desarrolla**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	14	31.1
De acuerdo	30	66.7
Totalmente de acuerdo	1	2.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 6, se observa que el 66,7% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 31,1% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, y el 2.2% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 66.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, respecto a los beneficios extra remunerativos que la Pollería les brinda.

**TABLA N° 7: Cree que el espacio donde usted labora le permite el desarrollo óptimo de su labor.**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	4	8.9
De acuerdo	38	84.4
Totalmente de acuerdo	3	6.7
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 7, se observa que el 84.4% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 8.9% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 6.7% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 84.4% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, en el ambiente donde realizan sus actividades dentro de la Pollería.

**TABLA N° 8: El orden y la limpieza donde usted realiza su actividad a diario permiten el desarrollo óptimo de su labor.**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	16	35.6
De acuerdo	27	60.0
Totalmente de acuerdo	1	2.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 8, se observa que el 60.0% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 35.6% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 2.2% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 60.0% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, respecto al orden y limpieza que se presenta en el área de operaciones donde trabaja.

**TABLA N° 9: Considera usted que la empresa le brinda las garantías suficientes para saber que el puesto donde trabaja es estable.**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	11.1
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	24	53.3
De acuerdo	6	13.3
Totalmente de acuerdo	8	17.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 9, se observa que el 53.3% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 17.8% indican estar “Totalmente de acuerdo” y el 11.1% resultan estar “Totalmente en desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 53.3% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, respecto a la estabilidad en el puesto que desempeñan en la Pollería.

**TABLA N°10: Considera que la empresa realiza las rotaciones de personal de manera adecuada.**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	22.2
De acuerdo	32	71.1
Totalmente de acuerdo	3	6.7
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 10, se observa que el 71.1% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 22.2% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 6.7% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 71.1% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, respecto a las rotaciones de personal que la Pollería realiza.

**TABLA N° 11: La relación que usted mantiene con el responsable de área es apropiada**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	15	33.3
De acuerdo	27	60.0
Totalmente de acuerdo	1	2.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 11, se observa que el 60.0% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 33.3% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 4.4% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 60.0% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, siendo que si existe una buena relación con el responsable de área.

**TABLA N° 12: Siente que la relación que mantiene usted con sus compañeros de trabajo es óptima.**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8.9
En desacuerdo	3	6.7
Ni acuerdo ni desacuerdo	24	53.3
De acuerdo	14	31.1
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 12, se observa que el 53.3% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 31.1% indican estar “De acuerdo” y el 8.9% resultan estar “Totalmente en desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 53.3% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, con respecto a las relaciones con los compañeros de trabajo.

**TABLA N° 13: Cree usted que posee disposición para cumplir las decisiones y procesos que le proponen sus superiores**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	11.1
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	23	51.1
De acuerdo	7	15.6
Totalmente de acuerdo	8	17.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 13, se observa que el 51.1% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 15.6% indican estar “De acuerdo” y el 11.1% resultan estar “Totalmente en desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 51.1% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, Respecto a la disposición para el cumplimiento de ciertas órdenes y decisiones propuestas por la pollería.

**TABLA N° 14: Usted como colaborador recibe reconocimiento por parte de sus compañeros de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	39	86.7
De acuerdo	6	13.3
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 14, se observa que el 86.7% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 13.3% resultan estar “De acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 86.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, siendo que en un determinado momento recibieron un reconocimiento por parte de sus compañeros.

**TABLA N° 15: Usted como colaborador recibe reconocimiento alguno de parte del jefe directo y supervisores de área.**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	6.7
Ni acuerdo ni desacuerdo	25	55.6
De acuerdo	17	37.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 15, se observa que el 55.6% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 37.8% resultan estar “De acuerdo” y el 6.7% indican estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 55.6% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, afirmando que alguna vez recibieron un reconocimiento por parte de sus jefes directos.

**TABLA N° 16: Usted realiza únicamente las actividades que le indicaron cuando ingreso a la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.4
En desacuerdo	5	11.1
Ni acuerdo ni desacuerdo	24	53.3
De acuerdo	14	31.1
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 16, se observa que el 53.3% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 31.1% indican estar “De acuerdo” y el 4.4% resultan estar “Totalmente en desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 53.3% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, respecto a que no solo realizan las actividades que se les indicaron al inicio de su actividad laboral.

**TABLA N° 17: Usted realiza otras actividades extras en la empresa durante el horario de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	11.1
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	23	51.1
De acuerdo	7	15.6
Totalmente de acuerdo	8	17.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 17, se observa que el 51.1% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 15.6% indican estar “De acuerdo” y el 17.8% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 51.1% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, ya que alguna vez han realizado actividades extras en la empresa durante el horario de trabajo.

**TABLA N°18: Al término de cada día usted cumple o sobrepasa las obligaciones establecidas**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	20	44.4
De acuerdo	21	46.7
Totalmente de acuerdo	2	4.4
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 18, se observa que el 46.7% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 44.4% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 4,4% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 46.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, ya comúnmente cumple con las obligaciones establecidas en el trabajo.

**TABLA N°19: Durante el día usted trabaja bajo presión para cumplir con las metas.**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	20	44.4
De acuerdo	21	46.7
Totalmente de acuerdo	2	4.4
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 19, se observa que el 46.7% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 44.4% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 4,4% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 46.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, pues trabajan bajo presión para cumplir con las metas en el día.

**4.2.2. Análisis por Dimensión****TABLA N° 20: Remuneración Económica**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	6.7
Ni acuerdo ni desacuerdo	13	28.9
De acuerdo	28	62.2
Totalmente de acuerdo	1	2.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 20, se observa que el 62.2% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 28.9% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 6.7% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 62.2% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, referente a la remuneración que reciben.

**TABLA N° 21: Condiciones físicas del entorno de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	3	6.7
De acuerdo	39	86.7
Totalmente de acuerdo	3	6.7
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 21, se observa que el 86.7% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 6.7% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 6.7% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 86.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, referente a las condiciones físicas del entorno de trabajo.

**TABLA N° 22: Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	5	11.1
Ni acuerdo ni desacuerdo	11	24.4
De acuerdo	21	46.7
Totalmente de acuerdo	8	17.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 22, se observa que el 46.7% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 24.4% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 17.8% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 46.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, referente a la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa.

**TABLA N° 23: Relaciones con los compañeros de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	1	2.2
En desacuerdo	4	8.9
Ni acuerdo ni desacuerdo	11	24.4
De acuerdo	28	62.2
Totalmente de acuerdo	1	2.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 23, se observa que el 62.2% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 24.4% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 8.9% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 62.2% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, con respecto a las relaciones con los compañeros de trabajo.

**TABLA N° 24: Apoyo y respeto a los superiores**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	11.1
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	23	51.1
De acuerdo	7	15.6
Totalmente de acuerdo	8	17.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 24, se observa que el 51.1% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 17.8% indican estar “Totalmente de acuerdo” y el 15.6% resultan estar “De acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 51.1% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, referente al apoyo y respeto a los superiores.

**TABLA N° 25: Reconocimiento por parte de los demás**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	24	53.3
De acuerdo	19	42.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 25, se observa que el 53.3% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 42.2% indican estar “De acuerdo” y el 4.4% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 53.3% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar

“Ni acuerdo ni desacuerdo”, referente al reconocimiento recibido por parte de los compañeros.

**TABLA N° 26: Labores específicas**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	5	11.1
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	23	51.1
De acuerdo	7	15.6
Totalmente de acuerdo	8	17.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 26, se observa que el 51.1% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 17.8% indican estar “Totalmente de acuerdo” y el 15.6% resultan estar “De acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 51.1% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, referente a la realización de labores específicas.

**TABLA N° 27: Campañas Multiproducto**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	22.2
De acuerdo	34	75.6
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 27, se observa que el 75.6% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 22.2% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 2.2% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 75.6% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, referente al cumplimiento de las obligaciones de las campañas diariamente.

### 4.3. Análisis estadístico de Gestión de la Cadena Logística

#### 4.3.1. Análisis por Indicador

**TABLA N° 28: Considero que para la empresa el precio es el factor más importante en la decisión de compra de los productos.**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4.4
En desacuerdo	4	8.9
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	15.6
De acuerdo	22	48.9
Totalmente de acuerdo	10	22.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 28, se observa que el 48.9% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 22.2% indican estar “Totalmente de acuerdo” y el 15.6% resultan estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 48.9% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, al que el precio es el factor más importante en la decisión de compra.

**TABLA N° 29: Creo que para la empresa la calidad de productos adquiridos es alta.**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	15	33.3
De acuerdo	24	53.3
Totalmente de acuerdo	6	13.3
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 29, se observa que el 53.3% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 33.3% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 13.3% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 53.3% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, con respecto a que la calidad de los productos es alta.

**TABLA N° 30: Considero que para la empresa los proveedores siempre entregan a tiempo la mercancía.**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	8.9
Ni acuerdo ni desacuerdo	21	46.7
De acuerdo	20	44.4
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 30, se observa que el 46.7% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 44.4% indican estar “De acuerdo” y el 8.9% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 46.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, pues trabajan bajo presión para cumplir con las metas en el día.

**TABLA N° 31: Pienso que se tiene un control eficiente de los inventarios**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	11	24.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	26	57.8
De acuerdo	8	17.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 31 se observa que el 57.8% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 24.4% indican estar “En desacuerdo” y el 17.8% resultan estar “De acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 57.8% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, consideran que se tiene un control eficiente de inventarios.

**TABLA N° 32: Considero que el estado de los productos es siempre óptimo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	2.2
En desacuerdo	5	11.1
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	15.6
De acuerdo	22	48.9
Totalmente de acuerdo	10	22.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 32, se observa que el 48.9% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 22.2% indican estar “Totalmente de acuerdo” y el 15.6% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 48.9% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, consideran que el estados de los productos son óptimos.

**TABLA N° 33: Siento que se cuenta con un sistema de clasificación que facilite la localización de los productos.**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	12	26.7
De acuerdo	25	55.6
Totalmente de acuerdo	6	13.3
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 33, se observa que el 55.6% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 26.7% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 13.3% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 55.6% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, con que se cuenta con un sistema de inventarios eficiente.

**TABLA N° 34: Creo que el tamaño de almacén es adecuado.**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	14	31.1
De acuerdo	25	55.6
Totalmente de acuerdo	6	13.3
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 34, se observa que el 55.6% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 31.1% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 13.3% resultan estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 46.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, respecto al tamaño del almacén.

**TABLA N° 35: Considero que la ubicación del almacén dentro de la empresa es estratégica.**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	6.7
Ni acuerdo ni desacuerdo	28	62.2
De acuerdo	14	31.1
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 35, se observa que el 62.2% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 31.1% indican estar “De acuerdo” y el 6.7% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 62.2% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, consideran que la ubicación del almacén es estratégica.

**TABLA N° 36: Estoy de acuerdo con que el almacén cuenta con los requerimientos necesarios para la conservación de los productos.**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8.9
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	7	15.6
De acuerdo	22	48.9
Totalmente de acuerdo	10	22.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 36, se observa que el 48.9% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 22.2% indican estar “Totalmente de acuerdo” y el 8.9% resultan estar “Totalmente en desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 48.9% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, con que el almacén cuenta con los requerimientos necesarios.

**TABLA N° 37: Pienso que existe una amplia cobertura de distribución para las entregas de los productos.**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	10	22.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	21	46.7
De acuerdo	14	31.1
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 37, se observa que el 46.7% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 31.1% indican estar “De acuerdo” y el 22.2% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 46.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, acerca de la cobertura de distribución de los productos.

**TABLA N° 38: Considero que los envíos a los clientes tienen un tiempo estandarizado.**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	8	17.8
Ni acuerdo ni desacuerdo	18	40.0
De acuerdo	19	42.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 38, se observa que el 40.0% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 42.2% indican estar “De acuerdo” y el 17.8% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 40.0% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, con respecto al tiempo estandarizado en la entrega de productos.

**TABLA N° 39: Pienso que los medios de transporte son adecuados para la distribución de los productos.**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	6	13.3
De acuerdo	30	66.7
Totalmente de acuerdo	9	20.0
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 39, se observa que el 66.7% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 20.0% indican estar “Totalmente de acuerdo” y el 13.3% resultan estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 66.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, con respecto a lo adecuados que son los medios de transporte en la distribución.

**TABLA N° 40: Generalmente siento que los problemas son solucionados inmediatamente sin molestar al comensal.**

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	29	64.4
Totalmente de acuerdo	16	35.6
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 40, se observa que el 64.4% de los colaboradores se sienten “De acuerdo” y el 35.6% resultan estar “Totalmente de acuerdo”. De tal manera se concluye que del 100%, el 64.4% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, referente a la solución de los problemas sin molestar al comensal.

**TABLA N° 41: Estoy de acuerdo con que se trata al cliente siempre con amabilidad.**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	2	4.4
De acuerdo	13	28.9
Totalmente de acuerdo	30	66.7
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 41, se observa que el 66.7% de los colaboradores se sienten “Totalmente de acuerdo”, el 28.9% indican estar “De acuerdo” y el 4,4% resultan estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 66.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Totalmente de acuerdo”, con que el trato al cliente es siempre amable.

**TABLA N° 42: Considero que se realiza una retroalimentación ante las quejas o recomendaciones de los clientes.**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	2.2
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	20.0
De acuerdo	35	77.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 42, se observa que el 77.8% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 20.0% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 2.2% resultan estar “En desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 77.8% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, de la retroalimentación ante las quejas de los clientes.

#### 4.3.2. Análisis por Dimensión

**TABLA N°43: Gestión de Abastecimiento**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	12	26.7
De acuerdo	27	60.0
Totalmente de acuerdo	4	8.9
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación.

#### **INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 43, se observa que el 60.0% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 26.7% resultan estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 8.9% indican estar “Totalmente de acuerdo”

De tal manera se concluye que del 100%, el 60.0% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, con respecto a la gestión de abastecimiento que realiza la pollería.

**TABLA N° 44: Gestión de Inventarios**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	4.4
Ni acuerdo ni desacuerdo	21	46.7
De acuerdo	15	33.3
Totalmente de acuerdo	7	15.6
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 44, se observa que el 46.7% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 33.3% resultan estar “De acuerdo” y el 15.6% indican estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 46.7% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, con respecto a la gestión de inventarios que realiza la pollería,

**TABLA N° 45: Gestión de Almacenes**

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	6.7
Ni acuerdo ni desacuerdo	13	28.9
De acuerdo	23	51.1
Totalmente de acuerdo	6	13.3
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 45, se observa que el 51.1% de los colaboradores se sienten “De acuerdo”, el 35.6% resultan estar “Ni acuerdo ni desacuerdo” y el 13.3% indican estar “Totalmente de acuerdo”

De tal manera se concluye que del 100%, el 51.1% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “De acuerdo”, con respecto a la gestión de almacenes que realiza la pollería.

**TABLA N° 46: Gestión de Distribución**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	27	60.0
De acuerdo	17	37.8
Totalmente de acuerdo	1	2.2
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 46, se observa que el 60.0% de los colaboradores se sienten “Ni acuerdo ni desacuerdo”, el 37.8% resultan estar “De acuerdo” y el 2.2% indican estar “Totalmente de acuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 60.0% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”, con respecto a la gestión de distribución que realiza la pollería.

**TABLA N° 47: Servicio Logístico al Cliente**

	Frecuencia	Porcentaje
Ni acuerdo ni desacuerdo	1	2.2
De acuerdo	18	40.0
Totalmente de acuerdo	26	57.8
Total	45	100.0

Fuente: Encuesta de investigación

**INTERPRETACIÓN:**

Según la Tabla N° 47, se observa que el 57.8% de los colaboradores se sienten “Totalmente de acuerdo”, el 40.0% resultan estar “De acuerdo”. y el 2.2% indican estar “Ni acuerdo ni desacuerdo”.

De tal manera se concluye que del 100%, el 57.8% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron estar “Totalmente de acuerdo”, con respecto del servicios logístico realizado por la pollería hacia los clientes.

## CAPÍTULO V

### CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 5.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable dependiente: Gestión de la Cadena Logística (Y)

Variable independiente: Satisfacción del Cliente Interno (X)

#### 5.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

##### 5.2.1. Verificación de Hipótesis Específica a.

“El nivel de efectividad de la Gestión de la Cadena Logística es Media en el Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016”.

**TABLA N° 48: Estadísticas de la Gestión de la Cadena Logística**

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Medio	21	46.7
Alto	24	53.3
Total	45	100.0

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

#### INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 48 se observa que el 53,3% de los colaboradores sienten que efectividad de la gestión de la cadena logística es Alta, y el 46,7% indican que efectividad de la gestión de la cadena logística es Alta.

De tal manera se concluye que del 100%, el 53.3% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron sentir que efectividad de la gestión de la cadena logística es elevada.

**Decisión:**

Entonces se concluye que el nivel de efectividad de la gestión de la cadena Logística es elevado en el Rest. Pollería Tradición.

Por lo tanto se procede a **RECHAZAR LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA** planteada en la investigación.

**5.2.2. Verificación de Hipótesis Específica b.**

“El nivel de satisfacción del cliente interno es bajo con respecto al servicio ofrecido en el Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016”.

**TABLA N° 49: Estadísticas de la Satisfacción del Cliente Interno**

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	4.4
Medio	32	71.1
Alto	11	24.4
Total	45	100.0

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

**INTERPRETACIÓN:**

En la tabla N° 49 se observa que el 71,1% de los colaboradores sienten que la satisfacción de los clientes internos es Media, el 24,4% indican que la satisfacción de los clientes internos es Alta y el 4,4% indicaron que es baja.

De tal manera se concluye que del 100%, el 71.1% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron sentir que la satisfacción de los clientes internos es Media.

**Decisión:**

Entonces se concluye que el nivel de satisfacción del cliente interno es medio con respecto al servicio ofrecido en el Rest. Pollería Tradición.

Por lo tanto se procede a **RECHAZAR LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA** planteada en la investigación.

### 5.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

#### Planteamiento de la hipótesis

H<sub>0</sub>: La satisfacción de los clientes internos no está relacionada de manera directa con la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016.

H<sub>1</sub>: La satisfacción de los clientes internos está relacionada de manera directa con la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016.

#### Nivel de Significancia:

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05 se rechaza H<sub>0</sub>.

#### Elección de prueba estadística:

Estadístico Rho de Spearman.

**TABLA N°50: Correlación de Spearman**

			Satisfacción del cliente interno	Gestión de la cadena logística
Rho de Spearman	Satisfacción del cliente interno	Coeficiente de correlación	1.000	,572**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	45	45
	Gestión de la cadena logística	Coeficiente de correlación	,572**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	45	45

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: IBM SPSS Statistics 22

### INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

- 0-0,2 = Relación muy baja.
- 0,2-0,4 = Relación baja.
- 0,4-0,6 = Relación moderada.
- 0,6-0,8 = Relación alta.
- 0,8-1 = Relación muy alta.

#### Decisión:

Según los resultados de la Tabla N° 50, el coeficiente de correlación de Spearman tiene como resultado un Rho de 0.572 lo cual indica que esta correlación es moderada y significativa. Del mismo modo dan como resultado un P - valor de = 0.000 el cual es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  y se concluye con un nivel de confianza del 95% que “La satisfacción de los clientes internos está relacionada de manera directa con la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016”.

Por lo tanto se procede a **ACEPTAR LA HIPÓTESIS GENERAL** planteada en la investigación.

#### 5.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la problemática se presenta la importancia que tienen los colaboradores, ya que estos son los responsables de la cadena de producción y de ellos depende la sostenibilidad y preservación de la empresa, también se sostiene que la gestión de la cadena logística es un instrumento estratégico para lograr ventajas competitivas, siendo importante incentivar la participación de los colaboradores dentro de la empresa ya que estos no solo valoran su rango salarial sino también el ambiente y personas con las que trabaja, de esta manera mantenerlos satisfechos es un elemento clave para incrementar la productividad.

Esta postura también sostiene Mori y Cuevas (2014) afirmando “que la satisfacción del cliente depende de una infraestructura moderna, confiabilidad y empatía que reciban, ya que estas tendrán un impacto positivo en ellos”. De esta manera el objetivo de la investigación fue: “Determinar la relación de la satisfacción del cliente interno en la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016” y para esto se planteó la hipótesis general sosteniendo que “La satisfacción de los clientes internos está relacionada de manera directa con la gestión de la cadena logística del Rest. Policía Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016”. En los resultados obtenidos con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de  $=0,572$  y con una significancia  $< 0,05$ , queda comprobado que existe una relación directa entre la satisfacción del cliente interno y la gestión de la cadena logística. Lo que quiere decir que la satisfacción de los clientes internos está relacionada de manera directa en la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición. Estos resultados coinciden con la postura de Hernández (2008) quien sostiene que “para permitir que las empresas tengan una proyección ascendente en el futuro, hay que asegurarles a los trabajadores un conjunto de condiciones que estimulen la imaginación, calidad y la productividad”. La satisfacción decide en parte el proceder de los individuos, los esfuerzos que está dispuesto a realizar y delimita los propósitos a alcanzar. Por su parte Cano, Orue, Martínez, Moreno y Nava (2015) en su investigación realizada concluyen que “es importante que cada área aproveche, el conocimiento técnico, la experiencia y la información de los clientes internos y externos para desarrollar, diferenciar y diseñar nuevos productos en los mercados globalizados”. Como podemos observar estos autores coinciden con

los resultados obtenidos en la investigación al afirmar que la satisfacción del cliente interno es importante y está relacionada con la productividad de la gestión de la cadena logística de las empresas.

En el primer problema específico se realiza una perspectiva más profunda de la variable dependiente, la gestión de la cadena logística, para esto como primer objetivo específico se busca identificar el nivel de efectividad de la gestión de la cadena logística dentro de la empresa, ya que tal y como menciona Bobes y Valdés (2014) quienes concuerdan que “establecer los puntos críticos del sistema logístico garantizan el cumplimiento del nivel de servicios esperado”. De esta manera se planteó la segunda hipótesis específica. “El nivel de efectividad de la gestión de la cadena logística es medio en el Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016”. Sobre la siguiente hipótesis se recurre a los resultados de la Tabla N° 47 en donde apreciamos que el 53.3% de los colaboradores afirman que el nivel de efectividad de la cadena logística en Alto, es decir en Rest. Pollería Tradición SAC la gestión de la cadena logística se realiza de manera eficiente ya que la información, áreas y productos que transitan a lo largo de la cadena son coordinados y controlados de manera adecuada por los responsables encargados. Para reforzar estos resultados podemos observar los resultados de las Tablas N° 42, 44 y 46, en donde respectivamente el porcentaje de las dimensiones “Gestión de Abastecimiento”, “Gestión de Almacenes” y “Servicio Logístico al cliente” presentan un resultado elevado, ya que los colaboradores afirman que se sienten “De acuerdo”, entendiéndose así que las compras de los productos cumplen óptimamente con la calidad, precio y tiempo de entrega que necesita la empresa, de igual manera el tamaño, la ubicación y los equipos del almacén son los necesarios para su funcionamiento y por último, la atención por parte de los colaboradores se hace con amabilidad, sin molestar a los comensales y tratando de hacer retroalimentación de las quejas o recomendaciones sugeridas por los clientes externos. Para Novoa y Sepúlveda (2009) “cooperar en la sensibilización de los afiliados sobre la importancia de mejorar las operaciones logísticas, coordinar el proceso de estandarización de términos y lenguajes logísticos, ayudan a implantar las alternativas de mejora”. Si no existe información, no hay índices, si no se tiene la costumbre de medir de medir estas actividades, jamás se podrá mejorar. Por su parte Chinchay y

Orihuela (2004) concuerdan que “el diseñar modelos logísticos permitirá mejorar estas debilidades y orientar a las empresas a crecer”.

En el segundo problema específico se realiza una perspectiva más profunda de la variable independiente, la satisfacción del cliente interno, para esto como primer objetivo específico sé busco identificar el nivel de satisfacción del cliente interno con respecto al servicio ofrecido dentro del Rest. Policía Tradición, ya que tal y como menciona Rodríguez (2009) quien sostiene que “la satisfacción del cliente interno es un tópico muy importante para las empresas que les importa la calidad y éxito de su organización”. De esta manera se planteó la primera hipótesis específica que sostiene que “El nivel de satisfacción del cliente interno es bajo con respecto al servicio ofrecido en el Rest. Policía Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016”. Sobre la presente hipótesis se recurre a los resultados de la Tabla N° 48, en donde apreciamos que con un 71.1% de los colaboradores respondieron que el nivel de satisfacción es Medio, lo que significa que los resultados de los indicadores de satisfacción al cliente interno son regulares, Para reforzar los resultados de la Tabla N° 48, nos basamos en los resultados de la Tabla N° 23 y 24 en donde el porcentaje de los dimensiones de “Apoyo y Respeto a los superiores” y “Reconocimiento por parte a de los demás” son considerablemente altos ya que respectivamente tanto el 51,1% y el 53,3% afirman sentirse en un estado de “ni de acuerdo ni desacuerdo”, dándose a entender que las relaciones entre superiores y compañeros, además del reconocimiento que reciben de los mismos no está reforzado de manera adecuada y no se sienten disposición necesaria para cumplir con las decisiones y procesos que le proponen los superiores generalmente. Igualmente concuerdan Falcón, Peterson, Benavides y Sanchez (2012) quienes sugieren que “la calidad del cliente interno se debe medir con un indicador, y que de esta manera se detectara las principales debilidades de la fuerza laboral, lo que posibilitara definir acciones para superarlas”.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### 6.1. Conclusiones

**PRIMERA:** Según los resultados obtenidos por la hipótesis general se comprobó estadísticamente a través del coeficiente de correlación de Spearman que las variables; Satisfacción del cliente interno y Gestión de la cadena Logística del Rest. Pollería Tradición SAC están correlacionadas de manera directa. Además el Coeficiente Rho de Spearman que se obtuvo fue de 0.572 el cual indica que dichas variables presentan una relación moderada. En donde la satisfacción de los clientes internos genera una respuesta moderada en la Gestión de la Cadena Logística.

**SEGUNDA:** Según los resultados obtenidos en la primera hipótesis específica se rechazó la hipótesis planteada ya que el nivel de efectividad de la Gestión de la cadena Logística en el Rest. Pollería Tradición SAC es Alta, para esto se aplicó una prueba estadística obteniendo como resultado que el 53.3% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron sentir que la efectividad de la gestión de la cadena logística es Elevada.

**TERCERA:** Según los resultados obtenidos en la segunda hipótesis específica se rechazó la hipótesis planteada y se concluye que el nivel de satisfacción de los clientes internos del Rest. Pollería Tradición SAC es Media, para esto se aplicó también una prueba estadística de tal manera que se concluyó que del 100%, el 71.1% de los colaboradores que se desempeñan a lo largo de la cadena logística demostraron sentir que la satisfacción de los clientes internos es Media.

**CUARTA:** Según los resultados obtenidos en las tablas de frecuencia de la variable Satisfacción del cliente interno se puede destacar que las relaciones con los compañeros y superiores están en un término medio. Siendo un 24.4% en el indicador de Relaciones con los compañeros de trabajo y 51.1% en el indicador de Apoyo y Respeto a los superiores, si bien no es negativa, tampoco es elevada como se esperaría en un escenario deseado.

**QUINTA:** Según los resultados obtenidos en las tablas de frecuencia de la variable Gestión de la Cadena Logística se puede destacar que en el indicador de

Gestión de Inventarios el nivel de efectividad es regular en un término de “Ni de acuerdo ni desacuerdo” con un porcentaje de 57,8%, si bien no es negativa, el porcentaje en un punto regular es considerable.

## 6.2. Sugerencias

**PRIMERA:** Para que la respuesta de parte de los colaboradores sea más significativa y positiva en la cadena logística se debería mejorar el clima laboral y para esto el gerente de la empresa junto con el jefe de personal deberían impartir cursos de motivación, comunicación interpersonal, inteligencia emocional, para hacer cambios de actitud en los colaboradores y jefes también.

**SEGUNDA:** Para aumentar la efectividad de la cadena logística dentro de las operaciones, el Gerente general del Rest. Pollería Tradición debería hacer uso de un Software interno que facilite la gestión informativa de estas áreas, por ejemplo la utilización de un ERP libre para empezar. Además en el área compras: la utilización de la fórmula de punto óptimo de compras; en inventarios, el método A, B, C, para conocer la importancia y la rotación de los productos dentro de almacén y en los servicios un sistema de retroalimentación de quejas o sugerencias para que de esta manera se pueda identificar las fallas en la atención. Y así todo este bajo un control, evitando y reduciendo considerablemente alguna pérdida o fallo que se produzca a lo largo de la cadena, ya que siendo parte del mercado gastronómico la meticulosidad y rapidez son factores muy importante.

**TERCERA:** Para aumentar la satisfacción de los clientes el Jefe de personal junto con los encargados de cada área deberían enfatizar en el liderazgo, principalmente entre jefes, ya que definitivamente es una herramienta que permite que los empleados trabajen mejor y con mayor dirección. Es importante capacitar a los jefes en el buen trato al colaborador lo cual va a permitir que estos se sientan motivados y con ganas de trabajar.

**CUARTA:** Para mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo el jefe de personal debería realizar actividades de integración externas a los horarios de trabajo; tales como pequeños campeonatos internos deportivos, celebración de fechas importantes o en cada determinado tiempo preguntar acerca de la situación

personal de cada colaborador, de esta manera formar un ambiente social optimo en donde el colaborador sienta que la empresa se preocupa por su bienestar emocional y permita surgir una identificación y compromiso por la empresa.

**QUINTA:** Para mejorar la gestión de inventarios el gerente la empresa también podría hacer el uso de un ERP libre ya que este sistema facilita el control de información de esta área, o también podría hacer la utilización de un kardex para el control de materiales que es fácil y sencillo de manejar e implementar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, M. I., & Suárez, J. A. (2006). *La Logística Moderna en la Empresa*. Habana: LOGICUBA.
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno: Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: Norma.
- Aparicio, J. G. (2011). *Gestión Logística y Comercial*. España: McGraw-Hill.
- Arriaga, J. F. (2014). *Indicadores de servicio al cliente. Órdenes perfectas*. Celaya: Panorama.
- Ballou, R. H. (1991). *Logística empresarial: control y planificación*. España: Diaz de Santos.
- Berrios, P. (2011). *Logística del servicio al cliente*. Guatemala: UMG.
- Berry, L., Whybark, C., & Vollmann, T. E. (1992). *Manufacturing Planning and Control Systems*. EE.UU: Mc.GrawHill.
- Bobes, A. R., & Valdés, P. M. (2014). *Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño Economía y Desarrollo*. Cuba: Universidad de La Habana La Haban.
- Bogdanova, A. (2015). *Transporte Multimodal, Ventajas Y Desventajas*. Valencia: LaclasedeOscar.
- Brown, C. (2016). *Criterios para evaluar el desempeño de los proveedores*. Lima: Esain.
- Building, T. (2016). *Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos*. Madrid: Eden.
- Burguete, L. (2015). *Volumen óptimo de Pedido*. España: GestionLogistica.
- Cano Francisco (2014). *Layout Definición ABC*, Recuperado de <https://www.definicionabc.com/tecnologia/layout.php>.
- Cano, P., Orue, F., Martínez, J., Moreno, Y., & Nava, G. L. (2015). *Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México*. Puebla: SCIELO.
- Carreón, J. A. (7 de Octubre de 2014). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion>.
- Cbire, A. (2013). *Control interno simultáneo en el área de almacenes y la gestión logística en las instituciones públicas de la ciudad de Tacna, periodo: 2010-2011*. Tacna: UJBG.
- Chacon, E. (2009). *Aseguramiento de la Calidad*. Valencia: Universitario de Tecnología de Valencia.

- Chinchay, H., & Orihuela, R. (2014). *Propuesta de un modelo integral de gestión logística aplicado a una asociación de MYPES del sector metalmeccánico de Villa El Salvador*. Lima: UPC.
- Colorado, E. P. (2012). *Factores a tomar en cuenta para determinar la cantidad a comprar*. El Salvador: UMD.
- Coral, A. S. (2014). *Administración de compras*. México: Ebook.
- Denove, C., & Power, J. D. (2006). *Satisfaction*. EE.UU: Portfolio.
- Diéguez, E. (2007). *Métodos de localización de instalaciones de producción y servicios*. Cuba: Departamento de Ingeniería Industrial.
- EAE, B. S. (2014). *Stock de seguridad: La fórmula*. España: Project Management en Supply Chain.
- Experto, GestioPolis.com. (2002, Agosto 19). *¿Qué es inventario? Tipos, utilidad, contabilización y valuación*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-inventario-tipos-utilidad-contabilizacion-y-valuacion/>.
- Experto. (28 de Enero de 2001). GestioPolis.com. Obtenido de *¿Qué son los sistemas de jalar (pull) y empujar (push)?*: <https://www.gestiopolis.com/que-son-los-sistemas-de-jalar-pull-y-empujar-push/>
- Eyzaguirre, O. (2016). *Expectativa y satisfacción estudiantil por el servicio académico de la universidad privada de Tacna en el año 2015*. Tacna: UPT.
- Falcón, O., Petersson, M., Benavides, S., & Sánchez, R. (2012). *Medición de la calidad del cliente interno en una instalación hotelera*. Matanzas: SCIELO.
- Fernández Ríos, M. (1999). *Diccionario de RRHH. Organización y dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernandez, S. C. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Ferreiro, S. (2007). *Transporte internacional*. Zaragoza: COM301
- García, L. M. (2011). *Gestión Logística en centros de Distribución Y Almacenes y Bodegas*. Colombia: ECOE.
- Gomez, J. (2013). *Almacén dinámico*. Azulejos: Blogspot.
- González Ignacio. (2013, Febrero 8). *Sistema de costos de inventarios*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistema-costos-inventarios/>.
- Gutierrez, R. (2016). *La gestión logística en las empresas de servicios*. Colombia: Revista de Logística.

- Hernández Y.S. (2008). *La satisfacción del cliente interno base primordial para el desarrollo empresarial*. Santiago de Cuba Holguín: Redalyc.
- Herrera, J. B. (2015). *Gestión Logística en almacenamiento y distribución*. Bucaramanga: UNAB.
- Hunt, J. (2012). *The "Just-In-Time Method*. Phoenix: Chron.
- ICIL, C. (2014). *Las 14 zonas del almacén*. Madrid: Interempresas.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Colombia: Normal.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición*. Mexico: Prentice Hall.
- Labrador, H. (2011). *Satisfacción del cliente*. Venezuela: CIDECA.
- Legis, S. (2016). *Tipos de Almacenamiento*. Bogota: revistalogistic.
- López, A. (2004). *Administración de la Empresa Restaurantera*. Mexico: Editorial Trillas.
- López, P. E., Iniestra, J. G., & Varga, M. G. (2013). *Proveedores: alternativas para mejorar su desempeño*. Mexico: Elogistica.
- Lorenzo, J. (2016). IDC ESPAÑA. Madrid: BVEX.
- Marcos, T. C. (2016). *El Nivel de Satisfacción del Cliente Interno en el desempeño del cargo de promotores de servicio y su relación con el Compromiso Laboral durante los Periodos de campaña multiproducto En El Banco De Crédito Sedes Tacna-2015*. Tacna: Upt.
- Matínez, R. Galicia. (2014). *Influencia de la satisfacción Laboral en el desempeño de los Trabajadores en el área de operaciones en el servicio de administración tributaria de Trujillo*. Trujillo: UPAO.
- Montañés, M.A. (2000): *El coste de los materiales y la gestión de stocks en las organizaciones*, Recuporado de <http://www.5campus.com/leccion/costmat>.
- Monterroso, E. (1999). *La Gestión de Abastecimiento*. México: Ubanet.
- Moreno, D. B. (2014). *Importancia Del Cliente Interno Y Externo En Las Organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Mori, R. V., & Cuevas, L. M. (2014). *Influencia de la calidad del servicio al cliente en el nivel de ventas de tiendas de cadenas CLARO TOTTUS - mall, de la ciudad de Trujillo 2014*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Muñoz, R. F. (2009). *Logística de almacenes*. Cuba: MINCIN.

- Novoa, F., & Sepúlveda, P. (2009). *Mejoramiento de la gestión logística de las empresas afiliadas a Acoplásticos*: Colombia: Redalyc.
- Olivier, L. (2006). *Logística electoral*. México: ace.
- Ossa, A. d. (2014). *Escuela Formación logística: Servicio al cliente en la Logística*. Quito: Panamerican Consulting Group.
- Pereiro, J. (2015). *Gestión de las compras y la evaluación de proveedores en ISO 9001:2000*. España: Portalcalidad.
- Pérez Rojas Aleyda. (2009, Febrero 18). *Gestión y evaluación de proveedores*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-y-evaluacion-de-proveedores/>.
- Portillo, O. R. (2011). *Logística del Servicio al Cliente*. Guatemala: Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
- Ramírez, A. C. (2009). *Manual de gestión logística del transporte y distribución de mercancías*. Mexico: Uninorte.
- Riauelmen, M. (2017). *Definición de la gestión de proveedores*. Colombia: Webyempresas
- Rodríguez, M. O. (2015). *Procesos Logísticos*. Lima: USMP.
- Rodríguez, R. G. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- Rousse, M. (2012). *Council of Supply Chain Managment Professionals*. España: CSCMP.
- Suárez Presutti David José. (2011, Septiembre 8). *Gestión de inventarios y almacén*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-inventarios-almacen/>.
- Thompson, I. (2009). *Canales de distribución*. España: Pronegocios.
- Villegas, K. (2006). *Concepto de Logística*. Rioja: INTERCOM.
- Zagal, P. M. (2010). *Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado Paulo Millones Zagal Piura PIRHUA de 2010*. Piura: PIRHUA.
- Zlav, G. (2013). *Logística de Almacenes*. España: Logisticreference.

## APÉNDICES

## 8.1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TABLA N° 51: Matriz de Consistencia**

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Definición de V.	Dimensiones
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>V.I</b>		
¿De qué manera está relacionada la satisfacción de los clientes internos en la gestión de la cadena logística en del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016?	Determinar la relación de la satisfacción de los clientes internos en la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016.	La satisfacción de los clientes internos está relacionada de manera directa con la gestión de la cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016	Satisfacción del Cliente interno	Es una actitud o conjunto de actitudes y emociones favorables o desfavorables y una tendencia valorativa de los individuos y los Colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retribución económica.</li> <li>-Condiciones físicas del entorno de trabajo</li> <li>-Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa</li> <li>-Relaciones con los compañeros de trabajo</li> <li>-Apoyo y respeto a los superiores</li> <li>-Reconocimiento por parte de los demás</li> <li>-Labores específicas</li> <li>-Campañas multiuso</li> </ul>
<b>Problema Específico</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Hipótesis Específico</b>	<b>V.D</b>		
<p>a) ¿Cuál es el nivel de efectividad de la gestión cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016?</p> <p>b) ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno respecto al servicio ofrecido en la del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016?</p>	<p>a) Establecer el nivel de efectividad de la gestión cadena logística del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016.</p> <p>b) Identificar el nivel de satisfacción del cliente interno respecto al servicio ofrecido en la del Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna en el periodo 2016.</p>	<p>a) El nivel de efectividad de la gestión de la cadena Logística es medio en el Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016.</p> <p>b) El nivel de satisfacción del cliente interno es bajo con respecto al servicio ofrecido en el Rest. Pollería Tradición SAC en la ciudad de Tacna periodo 2016.</p>	Gestión de la Cadena Logística	Es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento de los recursos que una empresa va a necesitar para realizar sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Abastecimiento</li> <li>- Gestión de Inventarios</li> <li>- Gestión Almacenes-</li> <li>- Gestión de Distribución</li> <li>- Servicio Logístico al Cliente</li> </ul>
<b>Diseño y método</b>		<b>Población y Muestra</b>		<b>Técnicas e Instrumento</b>	
<b>Tipo de Investigación</b>	Investigación Básica	<b>Población</b>	39 Pollerías	<b>Técnica</b>	Encuesta
<b>Nivel de Investigación</b>	Correlacional				
<b>Diseño de investigación</b>	Descriptivo prospectivo.	<b>Muestra</b>	45 empleados	<b>Instrumento</b>	Cuestionario de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

## **8.2. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN NUEVO SISTEMA DE INVENTARIOS**

### **I. OBJETIVO**

Promover la implementación del uso de las tecnologías ERP (*Enterprise Resource Planning*) en la logística del Rest. Pollería Tradición para automatizar las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos en el área de inventarios, través del modelo de gestión de cambio de Kottler.

### **II. ESTRATEGIA**

Se trabajará coordinadamente con la gerencia de la empresa Rest. Pollería Tradición y se utilizara el modelo de gestión de cambio de Kotller para promover la cultura de cambio en la organización de tal manera que los colaboradores se sientan parte importante de la organización.

### **III. ALCANCE**

Área de Logística y asociados.

### **IV. RESPONSABILIDAD**

#### **4.1. Gerente General**

El responsable de la implementación del modelo de gestión de cambio de Kotller será el gerente general del Rest. Pollería Tradición, el señor Henry Gonzales quien tendrá que cumplir los siguientes pasos según lo indica el modelo:

- **Paso 1: Crear sentido de urgencia**

Para desarrollar el sentido de urgencia al cambio dentro de la empresa el gerente general debe despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Tiene que ver un dialogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y su competencia, para esto se tiene que hacer un diagnóstico FODA de la organización para identificar los problemas tanto dentro como fuera.

- Fortalezas:

- Optima gestión de compras.
- Tamaño, equipamiento y ubicación optimas del almacén.
- La gestión de distribución de los productos es eficiente.
- Buena atención hacia el cliente.
- Personal satisfecho con la remuneración recibida.
- Condiciones físicas optimas del entorno de trabajo.

- Oportunidades:

- Demanda creciente.
- Aparición de nuevas tecnologías para reducir el costo de producción.
- Aparición empresas para realizar convenios beneficiosos.
- Promoción turística por parte del gobierno.

- Debilidades:

- Tradicional sistema de inventarios
- Falta de apoyo y respeto a los superiores
- Bajo reconocimiento recibido por parte de la empresa.
- Falta de coordinación en el asignamiento de labores.

- Amenazas:

- Creciente aparición de competencias
- Incremento de la delincuencia.
- Competencia desleal.

- Creciente cultura ante el consumo de productos con menos grasas saturadas.

- **Paso 2: Formar una poderosa coalición**

Gestionar el cambio no es suficiente, también se tiene que liderarlo. Para esto el gerente general tiene que conversar con los encargados de las distintas áreas que intervienen en el área logística estos serían; el encargado de cocina, el encargado de la atención al público, así como también el jefe de personal, el señor Juan Perca, para que realice una reunión convocando a los encargados de cada área y de esta manera:

- Pedirles un compromiso emocional
- Concientizar el trabajo en equipo para la construcción del cambio
- Identificar las áreas débiles dentro del equipo y realizar una buena mezcla de personas para que aporten al cambio.

- **Paso 3: Crear una visión para el cambio**

Al empezar a pensar en un cambio, Se tiene que vincular las ideas y soluciones, para esto se tiene que crear una visión general que los colaboradores puedan entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué está usted pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido. Para la creación de esto primero se debe:

- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio
- Elaborar un breve resumen del futuro de la organización

- Crear una estrategia para ejecutar esa visión.
- Asegurarse que se pueda describir en 5 minutos.
- Practicar la visión a menudo.

De manera que con los anteriores puntos mencionados la visión de esta propuesta sería la siguiente:

“Con perseverancia, responsabilidad y el trabajo en equipo, se impulsará el desarrollo tecnológico dentro de la empresa con la instalación de un software de inventarios ERP libre para mejorar y agilizar las operaciones internas, reduciendo los tiempos de espera, los costos innecesarios y facilitando el trabajo conjunto en este año 2017”.

- **Paso 4: Comunique la visión**

Una vez esto el gerente general, el jefe de personal, en conjunto con los encargados de las distintas áreas, debe comunicarla frecuentemente e incluirla dentro de todo lo que haga. Demostrando también la disposición de los directivos hacia este cambio y hacerlo lo más creíble posible.

Para esto se tiene que:

- Hablar a menudo de su visión de cambio
- Hablar de manera abierta y honesta hacia las preocupaciones y ansiedades de los colaboradores
- Aplicar su visión en todos los aspectos operativos.
- Predicar con el ejemplo

- **Paso 5: Eliminar los obstáculos**

Una vez con esto, los colaboradores querrán ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que usted necesita para ejecutar su visión y puede ayudar a avanzar en el cambio. Para esto el gerente deberá.

- Identificar a las personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Evaluar la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconocer y recompensar a la gente que trabaja y promueve para el cambio.
- Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarlas a ver que lo necesitan
- Adoptar medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

- **Paso 6: Asegurarse triunfos a corto plazo**

Para motivar éxito, el gerente general debe crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Cada "victoria" de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal para esto se debe:

- Buscar proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- No elegir que las metas tempranas que sean costosas.
- Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto.
- Reconocer el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

- **Paso 7: Construir sobre el cambio**

En este paso el gerente general deberá mejorar cada realizado cambio constantemente. Cada "victoria" proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar. Para esto se debe fijar más metas una vez ya alcanzado una, analizando que salió bien y que se necesita mejorar

- **Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa**

Por último, para que la cultura del cambio hacia la mejora se implante en los colaboradores, el gerente general junto con los encargados de cada área, deberán hacer que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de su organización. De manera que se deberá:

- Hablar acerca de historias de éxito sobre procesos de cambio.
- Inducir los valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconocer públicamente los principales miembros de del cambio original, y asegurarse de que el resto del personal – nuevos y viejos – se acuerden de sus contribuciones.
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio para asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

## **V. JUSTIFICACIÓN**

Esta actividad se justifica en la medida que permitirá potenciar a los colaboradores del Rest. Pollería Tradición con un sistema ERP para mejorar la eficiencia en el sistema de inventarios dentro de la empresa. Un control de inventario es la herramienta que nos permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseados. Además es una forma de evitar problemas de escasez y de exceso. Estas cualidades en el negocio gastronómico son muy importantes ya que los productos son de consumo.

Las ventajas de tener un eficiente control de inventarios son:

- Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.

- Confirmar que las condiciones de almacenaje de los inventarios sean las óptimas.
- Determinar la eficiencia de la política para el manejo de inventarios.
- Observar si los movimientos en los inventarios se registran adecuadamente
- Revisar que exista un completo sistema de costos, actualizado y adecuado a las condiciones de la compañía.
- Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de inventarios.
- Verificar la práctica de conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.
- Verificar la existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de los inventarios.

Además ya que el Rest. Pollería Tradición se encuentra en la etapa de vida de “Maduración”, es aquí en donde la empresa más debería enfocar sus esfuerzos en el estudio de mercado y mejorar sus procesos internos para ser competitiva en el mercado manteniendo a sus clientes existentes, y de esta manera sostenerse lo más posible en esta etapa del ciclo de vida del producto.

## **VI. INFORMACIÓN DEL SOFTWARE OPENBRAVO ERP**

El objetivo ERP es el de integrar los departamentos, donde antes había un sistema de información especializado para cada órgano de la empresa, los ERP son capaces de generar una base de datos limpia, donde se gestione la información en tiempo real y se pueda obtener los datos requeridos en el momento que se desee.

Los costos de licenciamiento de los ERP comerciales tales como SAP, Oracle, y otros, se vuelven inalcanzables para una pequeña o mediana empresa (incluso para muchas grandes). Esto hace que estas empresas empiecen a suplir sus necesidades de flujo de información con programas particulares para cada proceso o área funcional o incluso con Excel.

OpenBravo ERP que es el mejor software de ERP gratis de código abierto (Open Source) para las empresas. Para identificar el mejor programa ERP utilicé el ranking más importante del mundo que califica los programas Open Source llamado Bossie Awards.

### **Beneficios de los ERP**

- Aumenta la eficiencia operacional
- Disminuye costos de operación
- Mejora el control de tiempos
- Mejora la calidad del servicio
- Facilita la entrega a tiempo del producto o servicio
- Mejora la calidad de información para la toma de decisiones
- Mejora el Servicio al cliente
- Mejora proyección de ventas

OpenBravo ERP es un completo y seguro Sistema de Información Empresarial que permite integral los siguientes procesos de la organización:

- Gestión de compras
- Gestión de almacenes e inventarios
- Gestión de proyectos y servicios
- Gestión de la producción
- Gestión comercial y CRM (Customer Relationship Management)

- Gestión de finanzas y contabilidad
- Generación de informes de inteligencia de negocio (BI)
- Administración de puntos de Venta

### **Beneficios de OpenBravo ERP**

- El licenciamiento es gratuito
- El Software es código abierto lo que permite personalizarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Una herramienta basada en las mejores prácticas empresariales a nivel mundial.
- Facilidad para medir el desempeño de las áreas de su empresa y de su personal.
- La interfaz de usuario en entorno web es intuitiva y fácil de usar.
- El ERP proporciona visibilidad y uso más eficiente de todos los tipos de recursos en la organización.
- Sistema que soporta varios idiomas configurable con el usuario (incluye el español)
- Ayuda en línea.
- Informes en formatos HTML, PDF y XLS.
- Filtros configurables y criterios de ordenación flexibles.
- Niveles de acceso configurables para los usuarios según rol.

### **Descarga de OpenBravo ERP**

Se puede descargar el OpenBravo ERP 2.40 en el sitio oficial de [Softonic.com](http://Softonic.com).

## VII. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla N° 52: Cronograma de actividades

Actividades												
	Octubre				Noviembre				Diciembre			
	S 01	S 02	S 03	S 04	S 01	S 02	S 03	S 04	S 01	S 02	S 03	S 04
1. Crear sentido de urgencia												
2. Formar una poderosa coalición												
3. Crear una visión para el cambio												
4. Comunique la visión.												
5 Implementar el sistema												
6. Eliminar obstáculos.												
7. Asegurar triunfos a corto plazo												
8. Construir sobre el cambio												
9. Anclar la cultura del cambio en la empresa												

Fuente: Elaboración propia.

## VIII. MATERIALES Y PRESUPUESTO

Tabla N° 53: Materiales y presupuesto

DESCRIPCIÓN	CANT.	UM	Precio Aprox. (Por unidad)	TOTAL
Openbravo ERP	1	Software	s/.0.00	s/.0.00
Programador de apoyo	14	Hora	S/. 50.00	s/.700.00
Impresiones	1	millar	60.00	s/.60.00
<b>Total</b>				s/.760.00

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### CUESTIONARIO

##### PRESENTACIÓN

Se ha elaborado el presente cuestionario en beneficio de conocer el nivel de Satisfacción de los colaboradores (clientes internos) del Rest. Pollería “Tradición”.

##### DIRIGIDO A:

Los colaboradores de la Rest. Pollería Tradición

**SEXO:** MASCULINO ( ) FEMENINO ( )

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO ( ) CASADO ( ) OTRO ( )

**EDAD:** 18 – 27 ( ) 28 – 37 ( ) 38 – 47 ( ) 48 – 57 ( ) 58 – 67 ( ) 68 a más ( )

##### Instrucciones

Se agradece su colaboración y se le invita a responder al presente cuestionario de tipo anónimo con sinceridad, marcando con un aspa (X) la respuesta que considere usted conveniente, según esta escala de calificación:

1: Totalmente en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni acuerdo ni desacuerdo	4: De acuerdo	5: Totalmente de acuerdo	
FACTOR	PREGUNTAS				
Remuneración económica	P1. Usted está conforme con la remuneración que reciben los colaboradores de la empresa conforme al puesto que desempeñan				
	P2. Considera que la empresa le brinda a usted beneficios extras a su remuneración por el trabajo que desarrolla.				
Condiciones físicas del entorno de trabajo	P3. Cree que el espacio donde usted labora, le permite el desarrollo óptimo de su labor.				
	P4. El orden y la limpieza donde usted realiza su actividad a diario, permiten el desarrollo óptimo de su labor.				
Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa	P5. Considera usted que la empresa le brinda las garantías suficientes para saber que el puesto donde trabaja es estable.				
	P6. Considera que la empresa realiza las rotaciones de personal de manera adecuada.				
Relaciones con los compañeros de trabajo	P7. La relación que usted mantiene con el responsable del área es apropiada.				
	P8. Siente que la relación que mantiene usted con sus compañeros de trabajo es óptima.				
Apoyo y respeto a los superiores	P9. Cree usted que posee disposición para cumplir las decisiones y procesos que le propone sus superiores.				
Reconocimiento por parte de los demás	P10. Usted como colaborador recibe reconocimiento de parte de todos sus compañeros de trabajo.				
	P11. Usted como colaborador recibe reconociendo alguno de parte del jefe directo y supervisores del área.				
Labores específicas	P12. Usted desarrolla únicamente las actividades que le indicaron cuando ingreso a la empresa.				

	<b>P13.</b> Usted realiza otras actividades extras en la empresa durante el horario de trabajo.					
Campañas multiproducto	<b>P14.</b> Al término de cada día, usted cumple o sobrepasa las obligaciones establecidas.					
	<b>P15.</b> Durante el día usted trabaja bajo presión para cumplir con las metas.					

Fuente: Marcos, (2016).

***Gracias por su tiempo***

## CUESTIONARIO

### PRESENTACIÓN

Se ha elaborado el presente cuestionario en beneficio de conocer el nivel de efectividad de la gestión de la cadena logística que desarrolla la empresa Rest. Pollería Tradición en la ciudad de Tacna.

### DIRIGIDO A:

Los colaboradores de la Rest. Pollería Tradición.

**SEXO:** MASCULINO ( ) FEMENINO ( )

**ESTADO CIVIL:** SOLTERO ( ) CASADO ( ) OTRO ( )

**EDAD:** 18 – 27 ( ) 28 – 37 ( ) 38 – 47 ( ) 48 – 57 ( ) 58 – 67 ( ) 68 a más ( )

### Instrucciones

Se agradece su colaboración y se le invita a responder al presente cuestionario de tipo anónimo con sinceridad, marcando con un aspa (X) la respuesta que considere usted conveniente, según esta escala de calificación:

1: Totalmente en desacuerdo		2: En desacuerdo		3: Ni acuerdo ni desacuerdo		4: De acuerdo		5: Totalmente de acuerdo		
FACTOR	ITEM					1	2	3	4	5
Gestión de Abastecimiento	P1. Considero que para la empresa el precio es el factor más importante en la decisión de compra de productos									
	P2. Creo que para la empresa la calidad de los productos adquiridos es alta.									
	P3. Considero que para la empresa que los proveedores siempre entregan a tiempo la mercancía									
Gestión de inventarios	P4. Pienso que se tiene un control eficiente del inventarios									
	P5. Considero el estado de los productos es siempre óptimo.									
	P6. Siento que se cuenta con un sistema de clasificación que facilite la localización de productos.									
Gestión almacenes.	P7. Creo que el tamaño del almacén es adecuado									
	P8. Considero que la ubicación del almacén dentro de la empresa es estratégica									
	P9. Estoy de acuerdo con que el almacén cuenta con los requerimientos necesarios para la conservación de los productos.									
Gestión del distribución	P10. Pienso que existe una amplia cobertura de distribución para las entregas de los productos.									
	P11. Considero que los envíos a los clientes tienen un tiempo estandarizado.									
	P12. Pienso que los medios de transportes son los adecuados para la distribución de los productos.									
Servicio logístico al Cliente	P13. Generalmente siento que los problemas son solucionados inmediatamente sin molestar al comensal									
	P14. Estoy de acuerdo que se trata al cliente siempre con amabilidad.									
	P15. Considero que se realiza una retroalimentación ante las quejas o recomendaciones de los clientes									

Fuente: Elaboración Propia

***Gracias por su tiempo.***

## 8.1. CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

1. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del Informante:  
Bedoya Chanove Juana de/Carman

1.2. Cargo o institución donde labora:  
Docente UPT

1.3. Nombre del Instrumento Motivo de evaluación  
LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA POLLERIA "TRADICION" EN LA CIUDAD DE TACNA-2016".

1.4. Autor del Instrumento  
MANCILLA CORNEJO, Yesica Paola.

2. Aspectos de Validación

Indicadores	Criterios	Criterios				
		Deficiente 01-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				✓	
Objetividad	Permite medir hechos observables				✓	
Actualidad	Adecuado al avance de la tecnología				✓	
Organización	Presentación ordenada			✓		
Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente			✓		
Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				✓	
Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			✓		
Análisis	Descompone adecuadamente las variables			✓		
Estrategia	Los datos por conseguir corresponden los objetivos de la investigación				✓	
Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse				✓	

3. Calificación Global: (Marcar con una aspa)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
✓		

Tacna, Julio 2017.

Yesica Paola Mancilla Cornejo  
Firma del Experto

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## 1. DATOS GENERALES

## 1.1. Apellidos y nombres del Informante:

Berríos Flores, Marcela Carmen

## 1.2. Cargo o institución donde labora:

Coord. de la Unidad de Tutoría y Consejería

## 1.3. Nombre del Instrumento Motivo de evaluación

LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA POLLERÍA "TRADICION" EN LA CIUDAD DE TACNA-2016".

## 1.4. Autor del Instrumento

MANCILLA CORNEJO, Yesica Paola.

## 2. Aspectos de Validación

Indicadores	Criterios	Criterios				
		Deficiente 01-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible			X		
Objetividad	Permite medir hechos observables				X	
Actualidad	Adecuado al avance de la tecnología				X	
Organización	Presentación ordenada			X		
Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente			X		
Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados			X		
Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.			X		
Análisis	Descompone adecuadamente las variables			X		
Estrategia	Los datos por conseguir corresponden los objetivos de la investigación			X		
Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse			X		

## 3. Calificación Global: (Marcar con una aspa)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
X		

Tacna, Julio 2017.



Firma del Experto

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

## 1. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del Informante:

VILRO BENAVIDES ZAVALA EDUARDO

1.2. Cargo o institución donde labora:

ENCARGADO DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN DE PACCA-UTJ.

1.3. Nombre del Instrumento Motivo de evaluación

LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA POLLERÍA "TRADICIÓN" EN LA CIUDAD DE TACNA-2016".

1.4. Autor del Instrumento

MANCILLA CORNEJO, Yesica Paola.

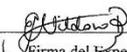
## 2. Aspectos de Validación

Indicadores	Criterios	Criterios				
		Deficiente 01-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
Objetividad	Permite medir hechos observables				X	
Actualidad	Adecuado al avance de la tecnología				X	
Organización	Presentación ordenada					X
Suficiencia	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
Pertinencia	Permitirá conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
Consistencia	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.				X	
Análisis	Descompone adecuadamente las variables				X	
Estrategia	Los datos por conseguir corresponden los objetivos de la investigación				X	
Aplicación	Existencia de condiciones para aplicarse				X	

## 3. Calificación Global: (Marcar con una aspa)

APROBADO	DESAPROBADO	OBSERVADO
X		

Tacna, Julio 2017.

  
Firma del Experto