

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**VALORACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE B2B GENERADA A PARTIR
DEL PROCESO LOGÍSTICO DE DISTRIBUCIÓN DE TAI LOY S.A. CON UNA
PROYECCIÓN INTERNACIONAL**

PRESENTADO POR LA BACHILLER

SUSAN MARISOL DE LA ROCA RODRIGUEZ

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA, PERÚ

2018

A Dios por darme vida y salud, como a mi familia por su gran amor y apoyo incondicional que permitieron que superara cada obstáculo presentado para terminar la presente tesis.

Agradecimientos

A mi familia por su apoyo moral y económico a lo largo de mi desarrollo profesional como a los profesores presentes en ella por sus enseñanzas y exigencias compartidas que permitieron que se entregara lo mejor de uno mismo.

Introducción

La presente investigación titulada: “Valoración de la satisfacción del cliente B2B generada a partir del proceso logístico de distribución de Tai Loy S.A. con una proyección internacional” está compuesta por cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se ha desarrollado el planteamiento del estudio, donde se intenta explicar el motivo para dar la importancia necesaria a la optimización de los procesos logísticos de una organización, luego se procede a describir la realidad problemática que sucede en Tai Loy actualmente, base para la formulación del problema y objetivos de la investigación; adicionalmente, se detalla sobre la delimitación, justificación y limitación de la investigación. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico y conceptual de la investigación, donde se detalla los antecedentes de la investigación que son indagaciones previas y parecidas a la línea de investigación realizada; el marco histórico, donde se menciona la evolución histórica de los hechos más relevantes de las variables escogidas, marco legal, refiriéndose a las leyes o normas que fundamenta a la investigación; marco teórico que permitirá la teorización de la tesis y fundamentar la hipótesis; finalmente el marco conceptual con las palabras claves derivadas de las variables de la investigación a modo de glosario.

En el tercer capítulo, se formula la hipótesis de la investigación. En el cuarto capítulo, se ha desarrollado el marco metodológico, donde se indica que el diseño de la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo y un diseño no experimental; posteriormente, se procede a determinar la población y muestra requerida para la investigación, la descripción de las variables utilizadas (dependientes e independientes) con sus respectivos indicadores, descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados, en la cual, son las encuestas cerradas dirigidas a la

muestra calculada, también se describen las técnicas de procesamiento de análisis de datos. Finalmente, el quinto capítulo está orientado a los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones, así como las referencias y apéndices correspondientes como la encuesta y otros.

Resumen

La presente surgió por el interés de colaborar con la empresa Tai Loy S.A. a identificar mejoras en el proceso de retención de clientes para mejorar su situación competitiva a nivel local e iniciar una etapa de expansión internacional. A partir de la caída de ventas, se identificaron deficiencias en procesos logísticos que incidían directamente en la satisfacción de sus clientes B2B, motivo por el cual se propuso el objetivo de determinar qué aspectos de la calidad de servicio del proceso logístico de distribución de Tai Loy tiene mayor efecto en la satisfacción de sus clientes B2B. Las dimensiones identificadas fueron: (a) procesos logísticos (distribución) y (b) satisfacción del cliente (confiabilidad, seguridad, tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía.). El diseño de la investigación fue cuantitativo con un alcance descriptivo y diseño no experimental. Se estableció un tamaño de muestra de 300 clientes B2B de Tai Loy S.A. en Lima Metropolitana, para que representen a las 1370 del universo con un 95% de confianza y 5% de error máximo. A partir del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de una encuesta cerrada como instrumento de medición, se llegó a establecer que los aspectos de la calidad de servicio del proceso logístico de distribución de Tai Loy que tienen mayor efecto en la satisfacción de los clientes son: (a) los aspectos de la calidad objetiva de tangibilidad (pedido entregado embalado y protegido) de los servicios con efectos positivos; y (b) el aspecto de calidad subjetiva de rapidez de respuesta identificado como entrega expedita y rápida del pedido como un efecto negativo. Lo cual ayudó a determinar que la tangibilidad del servicio es importante para el cliente, así como la rapidez de respuesta, siendo este último identificado como la principal debilidad de Tai Loy, donde se deben realizar medidas correctivas.

Palabras Clave: Proceso logístico, satisfacción del cliente, valoración de la satisfacción, proceso logístico de distribución, internacionalización, empresa de distribución.

Abstract

The present arose from the interest of collaborating with the company Tai Loy S.A. to identify improvements in the client retention process that would allow the company to improve its competitive position locally and initiate a phase of international expansion. From the drop-in sales, deficiencies were identified in the logistical processes that had a direct impact on the satisfaction of its B2B clients, reason for which it was proposed the objective of determining what aspect has the greatest effect on the satisfaction of their B2B clients. The dimensions identified were: (a) logistics processes (distribution) and (b) client satisfaction (dimensions of reliability, security, tangibility, answer's capacity and empathy). The research design established a quantitative approach, a descriptive scope and non-experimental design. The sample had a size of 300 B2B client of Tai Loy S.A. in Lima Metropolitana, to represent the 1,370 of the universe with 95% confidence and 5% maximum error. From the analysis of the results obtained from the application of a closed survey as a measurement instrument, it was established that the aspects of the quality service of the Tai Loy distribution logistics process that have the greatest effect on customer satisfaction are: (a) the aspects of the objective quality of tangibility (order delivered packed and protected) of the services with positive effects; and (b) the subjective quality aspect of response speed identified as fast and expedited delivery of the order as a negative effect. This **helped** us determine that the tangibility of the service is important for the client, as well as the speed of response, the latter being identified as the main weakness of Tai Loy, where corrective measures must be taken.

Keywords: Logistic process, customer satisfaction, satisfaction assessment, logistics distribution process, internationalization, Distribution Company.

Índice

Caratula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Introducción.....	iv
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Índice.....	xii
Lista de Tablas.....	xv
Lista de Figuras.....	xvi
Capítulo I: Planteamiento del Estudio.....	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	4
1.2. Formulación del Problema.....	12
1.2.1. Problema Principal.....	13
1.2.2. Problemas Secundarios.....	13
1.3. Objetivos de la Investigación.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4. Delimitación de la Investigación.....	13
1.4.1. Delimitación Temporal.....	13
1.4.2. Delimitación Espacial.....	13
1.4.3. Delimitación Social.....	14

1.4.4. Delimitación Conceptual.....	14
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación	16
1.6. Limitaciones de la Investigación	18
Capítulo II: Marco Teórico y Conceptual.....	20
2.1. Antecedentes de la investigación	20
2.2. Marco Histórico	24
2.3. Marco Legal	38
2.4. Marco Teórico.....	38
2.5. Marco Conceptual.....	43
Capítulo III: Hipótesis de la investigación	46
3.1. Hipótesis General.....	46
3.2. Hipótesis Especificas	46
Capítulo IV: Marco Metodológico	47
4.1. Método de investigación	47
4.2. Diseño de la investigación	47
4.3. Población y muestra de la investigación.....	47
4.4. Variables de la investigación	49
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
4.6. Procedimiento y recolección de datos.....	50
4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos	50
Capítulo V: Resultados Obtenidos	51

5.1. Presentación y análisis de los resultados	51
5.2. Análisis e interpretación de los resultados.....	54
Conclusiones.....	58
Recomendaciones	59
Referencias	60
Apéndices	69

Lista de Tablas

Tabla 1. Valoración de la importancia y satisfacción de los aspectos de la calidad del servicio logístico.....	54
Tabla 2. Evolución de los enfoques logísticos	72
Tabla 3: Identificación de Ventajas y Desventajas del Outsourcing	77

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Distribución por lugar y volumen de almacenes de Tai Loy.....	6
<i>Figura 2.</i> Proceso Logístico de Tai Loy S.A.....	7
<i>Figura 3</i> Fórmula para hallar el Nivel de Satisfacción del cliente	32
<i>Figura 4.</i> Formula estadística para calcular muestra a una población finita.....	47
<i>Figura 5.</i> Encuesta. Identificación de área y cargo de la persona encuestada	51
<i>Figura 6.</i> Encuesta. Determinación de frecuencia que realiza los pedidos la persona encuestada.....	51
<i>Figura 7.</i> Encuesta. Identificación de la forma en realizar los pedidos y el monto de compra promedio de la persona encuestada.	52
<i>Figura 8.</i> Encuesta. Identificación si la empresa es el único proveedor y la realización de compras en el último trimestre (Mayo – Julio) para la persona encuestada.....	53
<i>Figura 9.</i> Encuesta. Identificación de inconvenientes con la entrega de pedidos y su correcta resolución durante el año 2017.	53
<i>Figura 10.</i> Encuesta. Identificación de persona encuestada fidelizada.	54
<i>Figura 11.</i> Valoración grafica de la importancia y satisfacción de los aspectos de la calidad del servicio logístico.....	56
<i>Figura 12.</i> Cadena Logística.	75

Capítulo I: Planteamiento del Estudio

La optimización de los procesos logísticos de una organización permite además de la reducción de costos innecesarios (y con ello mejorar márgenes de ganancia), la satisfacción del cliente, y a partir de ello, el incremento de las ventas. Por lo tanto, cualquier negocio que desee tener éxito en su mercado debería ser consciente de la importancia de llevar una buena gestión en sus procesos logísticos.

Según Iglesias (2016), estos procesos logísticos deberían ser integrados, flexibles, controlados en tiempo real y con un eficiente flujo de información para poder lograr satisfacer las necesidades de sus clientes. En este contexto, existe un importante número de organizaciones que son conscientes de la importancia de la gestión de los procesos logísticos y su aporte al valor al producto.

La competitividad de la organización en términos logísticos debe ir acompañada de la competitividad del país en esta área. En este marco, el Banco Mundial emite cada dos años un informe denominado *Connecting to Compete* (Conectarse para competir), donde califica y compara el índice de desempeño logístico de 160 países. Este informe permite mostrar que los países que manejan una logística eficiente pueden vincular con facilidad a las empresas con los mercados nacionales e internacionales a través de cadenas de suministro confiables, determinando el modo en el que crecen y compiten en la economía mundial. En contraparte aquellos cuya logística es ineficiente, enfrentan elevados costos (tanto en tiempo como en dinero) en el comercio internacional y en las cadenas internacionales de suministro (Banco Mundial, 2016). Con relación al último informe emitido en el año 2016, Alemania ocupó el primer puesto con un desempeño logístico del 100%, siendo el país mejor posicionado en comparación a los otros países. Perú se encuentra en el puesto 69 con un desempeño logístico de 58.7%, lo cual indica que a pesar que la logística ha sido concientizada en un número significativo de empresas peruanas

que han tomado preocupación por mejorar su competitividad y reducir costos innecesarios; por su parte existe otro grupo de empresas que se rehúsan realizar algún cambio para optimizarla, manteniendo costos logísticos con un alto porcentaje sobre sus ventas. Con relación al resto de los países de la Región, Chile (puesto 46), Brasil (55), Uruguay (65) y Argentina (66), se encuentran mejor posicionadas que Perú en el ranking, el resto se encuentran por debajo.

El optimizar los procesos logísticos le permitirá a la organización obtener una ventaja competitiva que protegerá a la empresa de ser igualada y superada por la competencia. Aquella ventaja deberá estar sustentada en un alto nivel de servicio en todo el proceso logístico asociado a la compra, de tal manera que las expectativas sean superadas, alcanzando la satisfacción del cliente y con ello la fidelización. Según Cabrera (2013) un cliente fidelizado asegura a la organización: ingresos constantes, propagación de los beneficios ofrecidos a posibles futuros clientes. Queda claro que el cliente fidelizado da preferencia a la organización y deja a un lado a la competencia directa, por lo que al perder a un cliente por insatisfacción al producto o al servicio brindado se perdería todo lo mencionado adicionando puntos negativos a la calificación de la imagen de la organización, afectándolo en gran medida.

La eliminación de fronteras gracias a la tecnología ha permitido el ampliar los mercados a los que la empresa atiende. Hoy en día estos mercados pueden llegar a ser mundiales, con la gran oportunidad que ello significa para la empresa en términos de crecimiento de cartera de clientes, y en contraparte la amenaza de perderlos a partir de la insatisfacción, en un contexto de cliente empoderado, más informado, exigente y menos leal. Por lo tanto, toda empresa que desee ampliar sus fronteras, y acceder a mercados mundiales, debe centrar sus procesos logísticos en el cliente y para partir, debe conocer sus expectativas y

entender que elementos del proceso aportan mayor satisfacción de tal manera de atenderlos mejor.

Varias empresas, han comprendido que, para mantenerse en mercados competitivos, deben enfocar su atención en crear valor para el cliente. En este contexto, Peñaloza (2004) señalo que la atención al cliente se ha convertido en una decisión estratégica para la empresa que tiene que competir no sólo en la búsqueda de clientes sino en conservarlos. Entre el cliente satisfecho y la empresa se intercambia valor en función de los beneficios recibidos, que se traduce en compromiso y lealtad hacia la empresa, hecho que conlleva el potencial de utilidades más altas.

Las estadísticas son claras. Los clientes se alejan de la empresa por aspectos referidos a la atención. Whiteley (1992) descubrió que alrededor del 70% de las razones que movían a los clientes a alejarse de las empresas no tenía que ver con el producto *per se*, de hecho sólo el 15% de los clientes se iban al competidor porque descubrían un mejor producto, el 15% hacia lo mismo porque descubría un producto más barato; el 20% realizó el cambio porque había tenido muy poco contacto y muy poca atención individual, mientras que 49% afirmó que había cambiado porque la atención recibida era de baja calidad (p 22).

Complementando aquello Peñaloza (2004), partiendo de la premisa que la calidad del servicio incrementa la satisfacción del cliente y a su vez se acepta que al brindar atención al cliente se procura desarrollar, mantener e incrementar su satisfacción; enfatiza que calidad, atención al cliente y satisfacción constituyen un continuum que se refuerzan mutuamente.

En Perú, solo un pequeño grupo de organizaciones se encuentra en la búsqueda de satisfacer las necesidades de sus clientes e intentar lograr superar sus expectativas por el servicio brindado, desde un enfoque de la gestión de procesos logísticos. De acuerdo a La República (2017) en el “Estudio sobre el desarrollo de la ejecución de la experiencia de

cliente en el mercado peruano 2017”, reveló que ciertas empresas peruanas están enfocadas a la aplicación de planes innovadores para la experiencia del cliente, mencionando que el sector que mayor porcentaje en desarrollar acciones proactivas para la recopilación de información con respecto a la experiencia del cliente es el del turismo, siguiéndole el sector de los seguros y en tercer lugar el sector financiero. Por otro lado, también se indica que en el país hay una evolución en la experiencia brindada al cliente, lo cual ha sido en consecuencia a que en la actualidad existen varias empresas enfocadas en el tema.

Sin embargo, a pesar de que exista el interés de entender al cliente peruano, a las empresas peruanas les falta un gran camino por recorrer para lograr que todos los sectores de negocio puedan enfocarse en intentar superar las expectativas del cliente al valorar sus procesos logísticos, optimizando de esta manera los tiempos y el servicio por brindar, lo cual ayudará a retener o mantener a los clientes debido a su fidelización, dejando a un lado a la competencia y logrando el éxito de la organización.

La empresa seleccionada para llevar a cabo el presente estudio es Tai Loy S.A., empresa nacional líder en la distribución y comercialización de útiles escolares, material de oficina y juguetes en Lima y provincias. Se trata de una empresa líder a nivel nacional con proyecciones de extender sus operaciones a países vecinos de la región. Según entrevista de Gestión (2017) al gerente de Proyectos Estratégicos, Oscar Pizarro, la empresa se encuentra evaluando un proceso de expansión internacional para el año 2018, de tal manera de llevar sus operaciones a países vecinos como Bolivia, Ecuador, Colombia, además de países en Centroamérica. Para ello viene desarrollando esfuerzos focalizados en la calidad del servicio al cliente a partir de sus procesos logísticos.

1.1.Descripción de la Realidad Problemática

La empresa Tai Loy S.A. (en adelante Tai Loy) empezó sus actividades el 22 de febrero de 1965 por Alfonso Koc Fong, inmigrante chino quien inició el negocio mayorista de artículos de bazar junto a dos ayudantes con una inversión inicial de cinco mil dólares y una tienda de 50 m² en el Jr. Andahuaylas del centro de Lima.

El crecimiento más significativo de la empresa se dio en el año 1976, cuando ingresó al negocio mayorista, para aquella época, los tres hijos de Alfonso Koc habían tomado la gerencia, sin embargo, el gran crecimiento en ventas no tuvo un buen orden administrativo, por lo que la empresa se vio seriamente afectada por la crisis internacional de la época, y tuvo que someterse a un programa de reestructuración e incorporación de nuevos accionistas, dejando de ser una empresa familiar. Con aquellas modificaciones accionarias, la empresa retomó el crecimiento y cerró el año 2000 con la apertura de la primera tienda en provincia (Chiclayo). En el año 2005, se dio inicio al negocio minorista y corporativo, que permitió a Tai Loy ganar en cobertura y lanzar su nueva imagen corporativa. En el año 2014 se inauguró el nuevo centro de distribución en Cajamarquilla. Actualmente Tai Loy, con más de 50 años de experiencia es referente nacional y considerada líder en la industria.

Tai Loy cuenta con 71 tiendas en Perú, de las cuales 52 están localizadas en Lima y el resto distribuidos en las siguientes provincias: Trujillo (ocho), Chiclayo (cuatro), Arequipa (tres) y una tienda en Ica, Piura, Jaén y Chimbote, cinco de estas tiendas pertenecen a su sistema de franquicias. Por su parte, cinco almacenes propios, localizados estratégicamente, alimentan toda la red de tiendas de Tai Loy en el país (ver Figura 1).

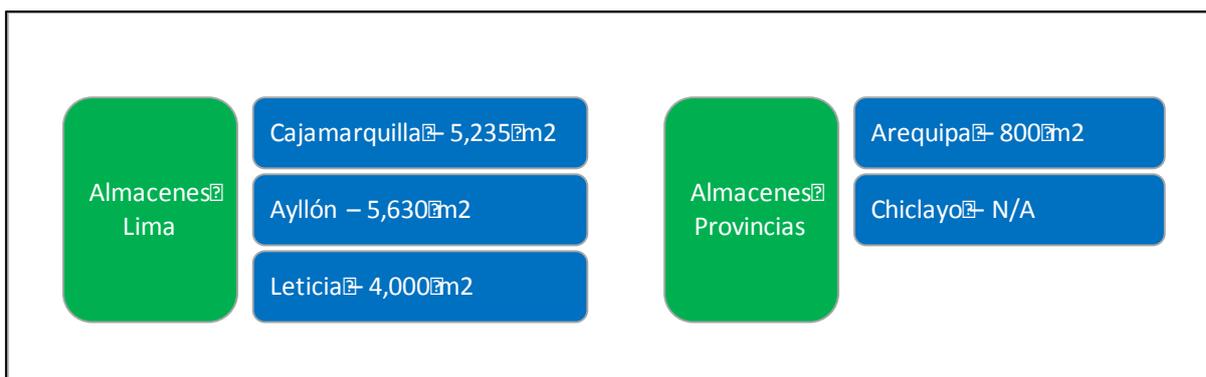


Figura 1. Distribución por lugar y volumen de almacenes de Tai Loy. Nota: Elaboración Propia

Para efectos del presente estudio, se tomará en cuenta las operaciones del almacén Cajamarquilla, debido a que los otros almacenes de Lima están destinados en su mayoría a la categoría de papelería (por volumen) y juguetería. El flujograma del proceso logístico se grafica en la Figura 2. La descripción del proceso será dividida en dos partes: (a) la logística de entrada que incluye los procesos de Aprovisionamiento o Abastecimiento hasta que los productos terminados se encuentren en almacén, y (b) la logística de salida que abarca el proceso de distribución, donde se gestionan los productos terminados hasta la recepción de la mercadería por el cliente.

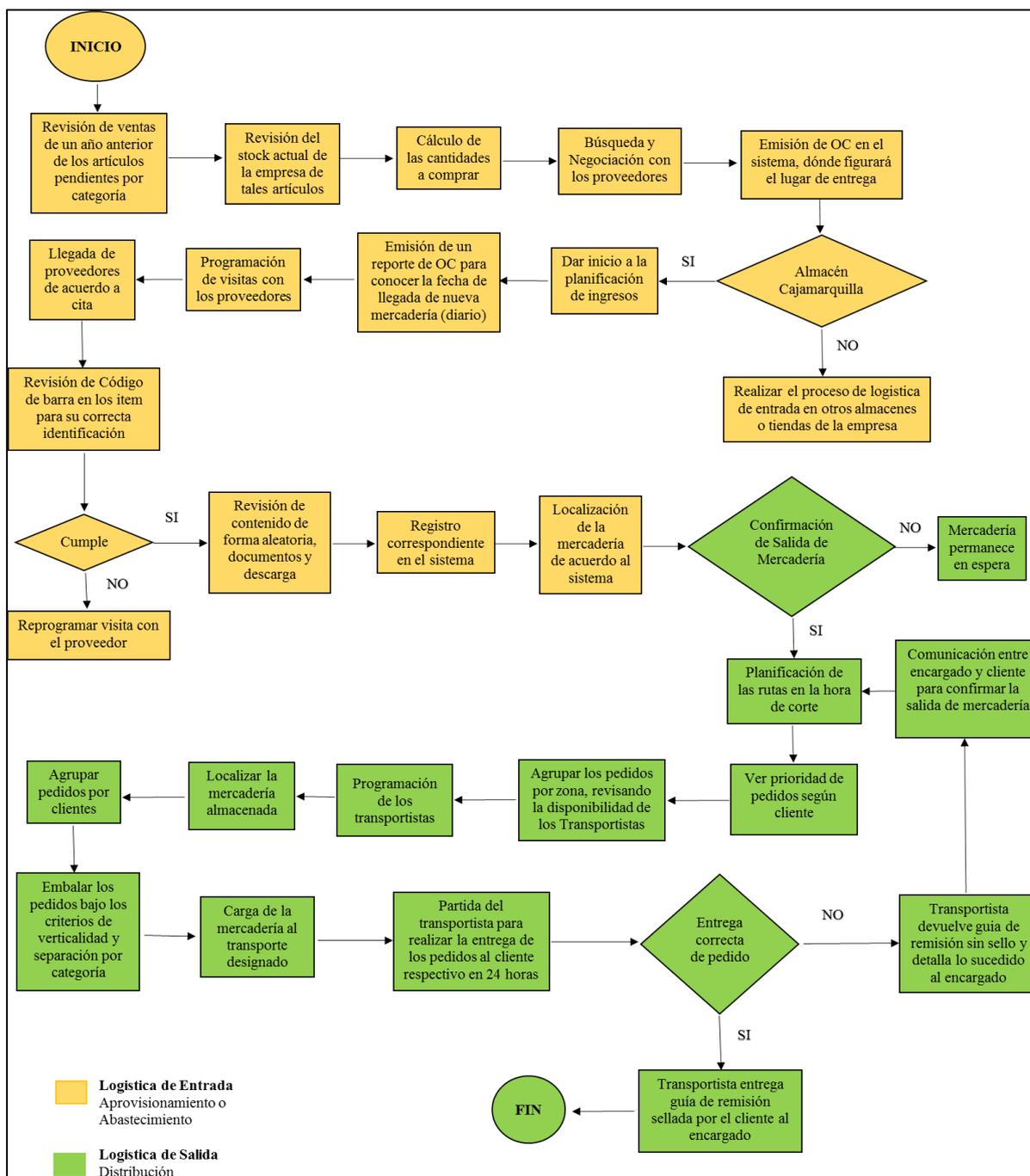


Figura 2. Proceso Logístico de Tai Loy S.A. Nota: Elaboración Propia

El proceso se da inicio con la planificación de las compras, que incluye la revisión de las ventas del año anterior y del stock disponible por categoría, inmediatamente después se da inicio a la búsqueda de proveedores para realizar la negociación respectiva, cerrando el acuerdo con la emisión de órdenes de compra generadas en el sistema, donde figurará el lugar dónde deberán realizar las entregas (Almacén Cajamarquilla). Los responsables de

área planifican las entradas correspondientes del almacén, emitiendo un reporte de órdenes de compra con las fechas de llegada de mercadería próxima (de forma diaria), donde se programarán las visitas de los proveedores, una vez estos lleguen al almacén de acuerdo a cita, el personal del almacén procede a comprobar que dichos proveedores posean mercadería con código de barra en cada ítem para su correcta identificación, en caso que lo sea, se procede con la revisión de la mercadería de forma aleatoria y la documentación necesaria para proceder con la descarga, toda la mercadería es registrada en el sistema y luego almacenada según el sistema.

Una vez que se confirma la salida de mercadería, los responsables planifican las rutas en la hora de corte para agrupar los pedidos por zona, revisando la disponibilidad de los transportistas, en este punto usualmente se confirma con el área comercial algunos pedidos urgentes, dándoles la prioridad de salida, para luego proceder con la programación correcta de los transportistas, posteriormente los responsables se encargan de localizar la mercadería almacenada y agrupar los pedidos por clientes para proceder a embalar los pedidos bajo los criterios de verticalidad y separación por categoría, una vez lista la mercadería para su envío. Entonces, se procede con la carga de la mercadería al transporte designado y partida del mismo para realizar la entrega de los pedidos al cliente respectivo. Para finalizar, durante las próximas 24 horas el transportista debe entregar la guía de remisión sellada por el cliente al encargado, en señalización de conformidad con lo entregado, de no ser el caso, el transportista deberá detallar lo sucedido al encargado para que posteriormente, se llegue a un acuerdo con el cliente y se brinde la confirmación respectiva para la salida de la mercadería corregida.

Las categorías en las que la empresa trabaja son los siguientes: Escolar, Juguetes, Arte y diseño profesional, lectura, manualidades, oficina, papelería, tecnología y cuidado

personal. Los canales de distribución que la empresa utiliza se dividen de la siguiente manera:

- **Nivel Mayorista:** Las ventas son al cliente de forma directa, pero al por mayor, las entregas son desde el almacén según el volumen comprado o también pueden ser solicitados en las tiendas mayoristas, donde se hace entrega de la mercadería. Este canal de distribución posee un peso de más del 50% de las ventas de la empresa.

- **Nivel Corporativo:** Las ventas son para otras empresas o corporaciones, donde consolidan sus compras por su área de logística para posteriormente distribuir lo comprado a las diferentes áreas de la misma empresa o empresas de una sola corporación, las entregas son desde el almacén, sin embargo, también pueden ser entregados desde las tiendas *Retail* en caso de volúmenes pequeños.

- **Nivel Retail:** La comercialización hacia el consumidor final se lleva a cabo a través de las tiendas propias o de las franquicias. Las ventas son al por menor, es decir, compras para uso personal, convirtiéndose en compras específicas, las entregas se dan en la misma tienda y el pago de la mercadería se realiza en caja.

- **Nivel E-commerce:** Las ventas se dan por canal *online* y las entregas se dan por *delivery* al lugar especificado en la página Web.

Según lo expuesto, los clientes se pueden dividir en tres grandes grupos:

- **B2B:** Están compuestos por empresas o conjunto de empresas que compran a través del área comercial de Tai Loy; y los distribuidores, que compran al por mayor para posteriormente comercializar en lotes más pequeños, es decir, vender a un tercero, que puede ser el cliente final, bodegas, librería, comerciantes, etc. Estos clientes podrían referirse a un futuro a los clientes que habría en el extranjero, de suceder la expansión internacional de Tai Loy.

- **B2C:** Son personas que compran a través de las tiendas *Retail* o franquicias para su uso personal, como consumidor final.

- **Cientes Internos:** Compuestos por tiendas propias de Tai Loy y las franquicias que bajo un acuerdo comercial comercializan bajo el nombre de Tai Loy.

Tai Loy es líder en el mercado, gracias al modelo de negocio centrado en franquicias y compra de los principales distribuidores en provincias como Comercial Luciano y Copy Ventas, así como la marca Minerva y su fábrica por parte de uno los socios de la empresa, los cuales le han dado mayor presencia en el mercado. Los principales competidores son:

- **Grupo Continental:** Dedicada a la fabricación, importación, distribución y comercialización de productos de papelería, útiles escolares y de escritorio, dentro de las marcas que posee son las siguientes: Standford, Milano, Conti y Atlas, también posee la cadena de tiendas Utilex y Continental; es la única de la competencia que compite con Tai Loy S.A. por el canal nivel *E-commerce*.

- **Tai Heng:** Dedicada a la comercialización mayorista de útiles escolares, de oficina y papelería, también posee la marca Alpha.

- **Distribuidora Navarrete:** Distribuidora de útiles escolares, de oficina y otros, también posee la marca Navarrete.

El planteamiento estratégico de Tai Loy S.A., está definido por su misión, visión y valores que se describen a continuación: (a) Misión: Tai Loy S.A. es una empresa líder en la distribución y venta de útiles escolares, material de oficina, juguetes y otros negocios a nivel nacional; (b) Visión: Ser la empresa número uno en la distribución y comercialización, al por mayor y al por menor de artículos escolares, equipos de oficina, juguetes y otros. Además de consolidarse como una de las empresas más innovadoras del sector y, (c) Valores:

- **Innovación:** La empresa intenta mejorar los procesos de su negocio, utilizando la investigación y el análisis para equilibrar su rendimiento y para guiar sus decisiones. Buscan que sus colaboradores desarrollen un espíritu emprendedor, soluciones creativas e inicien el cambio.
- **Trabajo en equipo:** La empresa desea compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, en donde aportarán lo mejor de cada uno y asumirán responsabilidades para la consecución de un objetivo común.
- **Compromiso:** Todo colaborador se encuentra orgulloso de trabajar con ellos, de los productos que venden y de todo lo que hacen en y para Tai Loy.
- **Servicio al cliente:** Se enfocan en la simplicidad de la atención y los procesos, los colaboradores se encuentran enfocados en las novedades de la empresa y del mercado, con el objetivo de ofrecer el más alto nivel de servicios a sus clientes y tratarlos como toda persona desea ser tratado.
- **Ética:** La empresa brinda transparencia y justicia con sus colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general.

1.1.1. Diagnóstico de la situación problemática.

Si bien Tai Loy se mantiene como líder en el mercado en tanto en Lima Metropolitana como en el ámbito nacional, la importante base de clientes que mantenía se viene reduciendo en cantidad y en volumen individual de compras. La insatisfacción de clientes sumado a la intensa competencia en el sector, hacen cada vez más evidente la necesidad de la optimización de procesos de tal manera que éstos estén a la altura de los requerimientos del cliente local y en una segunda fase, constituirse como una base para concretar su expansión internacional.

Para tal efecto, a nivel exploratorio y basado en las quejas de clientes, el proceso logístico de distribución, como servicio que representa ha sido identificado como el

principal causante de insatisfacción y consecuentemente impulsor de la pérdida de clientes de Tai Loy.

1.1.2. Pronóstico de la situación problemática.

Sí, Tai Loy continúa perdiendo clientes a raíz de la calidad de servicio de los procesos logísticos de salida (distribución), entonces la empresa se verá afectada con: a) la caída en el nivel de ventas, b) pérdidas económicas y, c) pérdida de liderazgo en el mercado.

1.1.3. Control de Pronostico.

Para evitar la situación descrita se propone determinar qué aspectos del proceso logístico de distribución de Tai Loy tiene mayor efecto en la satisfacción de sus clientes *B2B*, de tal manera de trabajar en ellos, evitar la pérdida de clientes y convertir a éstos en fuente de ventaja competitiva. Los indicadores de control se detallan a continuación:

- Pérdida o conservación (recompra) de clientes/unidad de tiempo.
- Nivel de satisfacción por la calidad de servicio de distribución

El conocer la satisfacción del cliente permitirá, entre otras cosas estimar la probabilidad de recompra. En este contexto, la recompra como resultado de la satisfacción adquiere mucha relevancia en el entendido que el cliente tiene la opción de elegir libremente el proveedor, y en la medida que se encuentre satisfecho, éste se mantendrá una mayor probabilidad de mantener su preferencia hacia Tai Loy, caso contrario, a partir de la insatisfacción con la calidad del servicio, cambiar de proveedor.

1.2. Formulación del Problema

El cliente evalúa la calidad del servicio del proceso logístico de distribución de Tai Loy en función al servicio brindado para recibir el pedido. En otras palabras, más allá de aspectos tangibles como el cumplimiento de plazos, el cliente espera, entre otros, que su pedido sea entregado de forma personalizada, que el trato de quien entrega sea cortes y amable, que se solucionen los problemas que puedan surgir con rapidez, etc.; en suma,

calidad en el servicio cuyos aspectos influirán en la evaluación global. Por lo tanto, los criterios que cuentan en la evaluación de la calidad del servicio, y consiguientemente en su satisfacción, son aquellos establecidos por el mismo cliente y hacen alusión tanto a aspectos objetivos como aquellos subjetivos.

1.2.1. Problema Principal.

¿Qué aspectos de la calidad de servicio del proceso logístico de distribución de Tai Loy tiene mayor efecto en la satisfacción de sus clientes *B2B*?

1.2.2. Problemas Secundarios.

- ¿En qué medida los aspectos de la calidad objetiva del proceso logístico de distribución influirán en la satisfacción de los clientes *B2B* de Tai Loy?
- ¿En qué medida los aspectos de la calidad subjetiva del proceso logístico de distribución influirán en la satisfacción de los clientes *B2B* de Tai Loy?

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Determinar qué aspectos de la calidad de servicio del proceso logístico de distribución de Tai Loy tiene mayor efecto en la satisfacción de sus clientes *B2B*.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Establecer en qué medida los aspectos de la calidad objetiva del proceso logístico de distribución influirá en la satisfacción de los clientes *B2B* de Tai Loy
- Establecer en qué medida los aspectos de la calidad subjetiva del proceso logístico de distribución influirá en la satisfacción de los clientes *B2B* de Tai Loy

1.4. Delimitación de la Investigación

1.4.1. Delimitación Temporal.

El presente estudio inició en febrero del 2017 y culminará en noviembre del 2017.

1.4.2. Delimitación Espacial.

Se considera como delimitación espacial a Lima Metropolitana considerando a Lima Norte, Centro, Este y Lima Sur, para las ventas realizadas a los clientes B2B efectuadas desde el almacén Cajamarquilla – Área de Operaciones de la empresa Tai Loy el cual está ubicado en Av. Cajamarquilla Lt 49 del distrito Lurigancho, Chosica - Provincia de Lima - Departamento de Lima - República del Perú.

1.4.3. Delimitación Social.

La investigación abarcará a los responsables de compras (encargados, jefes, gerentes, y/o propietarios) de los clientes B2B, al 30 de Setiembre del 2017 de la empresa Tai Loy.

Los clientes B2B de Tai Loy están compuestos por (a) corporaciones, empresas o conjunto de empresas que compran a través del área comercial de Tai Loy para el uso personal de la empresa y, (b) los distribuidores, empresas que compran al por mayor para posteriormente comercializar al por menor lo comprado, es decir, vender a un tercero, que puede ser un cliente final o bodegas, librerías, comerciantes del mercado central, etc. Estos clientes podrían referirse a un futuro a los clientes que habría en el extranjero, de suceder la expansión internacional de Tai Loy.

1.4.4. Delimitación Conceptual.

Variable Independiente (X): Proceso Logístico.

▪ *Definición Conceptual.*

“Conj unto de actividades que tiene como objetivo aproximar o situar en el mercado, bienes, mercancías, artículos, etc., con un coste mínimo” (Escudero, 2014).

“Todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos o todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta” (Monterroso, 2000).

- *Definición Operacional.*

Para efectos del presente trabajo, la variable independiente estará referido al proceso logístico de Distribución llevado a cabo desde el almacén de Cajamarquilla y requerido para que los clientes B2B de Tai Loy puedan obtener la mercadería solicitada en tiempo y lugar.

El proceso inicia una vez que se confirma la salida de mercadería, los responsables planifican las rutas en la hora de corte para agrupar los pedidos por zona, revisando la disponibilidad de los transportistas, en este punto usualmente se confirma con el área comercial algunos pedidos urgentes, dándoles la prioridad de salida, para luego proceder con la programación correcta de los transportistas, posteriormente los responsables se encargan de localizar la mercadería almacenada y agrupar los pedidos por clientes para proceder a embalar los pedidos bajo los criterios de verticalidad y separación por categoría, una vez lista la mercadería para su envío. Entonces, se procede con la carga de la mercadería al transporte designado y partida del mismo para realizar la entrega de los pedidos al cliente respectivo. Para finalizar, durante las próximas 24 horas el transportista debe entregar la guía de remisión sellada por el cliente al encargado, en señalización de conformidad con lo entregado, de no ser el caso, el transportista deberá detallar lo sucedido al encargado para que posteriormente, se llegue a un acuerdo con el cliente y se brinde la confirmación respectiva para la salida de la mercadería corregida.

Variable Dependiente (Y): Satisfacción del Cliente.

- *Definición conceptual.*

Según la International Organization of Standardization (2015), la satisfacción del cliente está definido como percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, en donde se aclara que las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente

una elevada satisfacción del cliente, por otro lado, a pesar de que los requisitos del cliente se hayan acordado con el mismo y éstos hayan sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Por su parte, Kotler y Armstrong (2008) establecieron que la satisfacción del cliente está definido como el grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprado.

▪ *Definición operacional.*

Para efectos del presente trabajo, la variable satisfacción del cliente *B2B* de Tai Loy estará referido a la medida en la que la calidad de servicios proporcionados por el proceso logístico de distribución cumple y supera las expectativas de los mismos. La medición de la percepción del cliente entorno a la calidad del servicio considera dos aspectos, calidad objetiva y calidad subjetiva, que en conjunto engloban las cinco dimensiones de la calidad de servicios propuesto por Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988): (a) confiabilidad, (b) seguridad, (c) tangibilidad, (d) capacidad de respuesta y e) empatía.

1.5. Justificación e Importancia de la Investigación

El determinar qué aspecto de la calidad del servicio logístico de distribución de Tai Loy tiene mayor efecto en la satisfacción de sus clientes *B2B* permitirá a la empresa priorizar sus acciones correctivas en relación a dicho proceso, con el fin de lograr mantener a sus clientes mediante la fidelización, elaborando estrategias más eficaces para poder conseguirlo.

Siendo la finalidad de esta investigación lograr formar una base sólida de clientes que permita a la empresa establecer una política empresarial que pueda aplicarse en su expansión internacional. Las oportunidades y amenazas de ampliar la cartera de clientes pasando de un mercado local a uno internacional deberán ser evaluados a detalle antes de tomar la decisión de inversión, dado a que el cliente extranjero es mucho más exigente en cuanto a expectativas que uno local debido al desconocimiento de la marca y en caso de no

hacer una correcta evaluación, la empresa podría enfrentar una pérdida monetaria muy fuerte.

De acuerdo al Gerente de Proyectos Estratégicos de Tai Loy, Oscar Pizarro, la empresa poseía pensamientos de desarrollarse en mercados como Bolivia, Ecuador y Colombia, siendo opciones optimas, considerando el ahorro que la proximidad cultural y geográfica conllevarían. Sin embargo, al evaluar los países en mención de acuerdo al informe emitido por World Bank Group (2017), *Doing Business 2018*, donde compara y clasifica a más de 180 países bajo una serie de indicadores que permite visualizar a que países es conveniente ingresar para los inversores extranjeros debido al menor riesgo político y comercial; se deduce que el mercado Colombiano es el más óptimo por encontrarse en el puesto 59, perteneciendo a los cinco mejores países para hacer negocio a nivel Latinoamérica; por otro lado, Ecuador se posicionó en el puesto 119 y Bolivia en el puesto 152.

De acuerdo al desempeño logístico de los países propuestos según el informe emitido por el Banco Mundial, *Connecting to Compete*, los países se encuentran en puestos desalentadores, lo cual indica que la probabilidad de que presenten limitantes a nivel logístico es alto, sin embargo, si la empresa concluye que es conveniente ingresar a alguno de dichos mercados, sería importante evaluar y establecer planes de contingencia para evitar que perjudique a las políticas que la empresa desea establecer en el país propuesto. Colombia se estableció en el puesto 94, Ecuador en el puesto 74 y Bolivia en el puesto 138.

Por otro lado, de acuerdo a lo mencionado por el Gerente de Proyectos Estratégicos, la modalidad de ingreso al exterior se manejaría por franquicias o en última instancia de manera directa, la cual apoyamos debido a que la marca aun no es conocida en el extranjero como para lanzarse por el canal *E-commerce* y hacerlo, aumentaría las probabilidades de pérdida monetaria, al menos en el mercado Colombiano y Boliviano

según Portafolio (2017) y Boliviamart (2017), donde mencionan que los clientes de dichos mercados se encuentran mayor fidelizados con la compra vía física y no por *E-commerce* debido a desconfianza y comodidad. Sin embargo, la opción de ingresar por dicho canal no debería descartarse, sino dejarlo en *stand by* hasta posicionar la marca en el mercado extranjero. En caso la empresa optara por ingresar por la modalidad franquicia, deberá indicar de manera estricta las políticas de la empresa para evitar cualquier inconveniente con el cliente, debido a que alguna falla en la atención del mismo, podría perjudicar la imagen de la empresa. En caso la empresa optara por ingresar por la modalidad directa, se podría asegurar que se manejarían las políticas de la empresa de manera correcta pero no es favorable a nivel económico.

Actualmente existe una gran demanda para los productos ofrecidos por la empresa, sin embargo, se deberá realizar un estudio más profundo a las necesidades de los clientes en los países propuestos para poder obtener un valor adicional y lograr estar a la altura de los competidores extranjeros. Finalmente, se recomienda a la empresa considerar la evaluación de ingreso al país chileno, debido a que se encuentra ubicado en los primeros puestos tanto en el informe de *Doing Business 2018* y *Connecting to Compete*, aparte de ser próximo a nivel geográfico.

1.6. Limitaciones de la Investigación

- **Académicas.**

No existe a la fecha investigación científica publicada que identifique dimensiones relevantes asociadas a la calidad de servicios del proceso logístico de una empresa dedicada a la distribución y venta de papelería. La presente investigación utiliza como base las dimensiones genéricas identificadas por Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988) y las localiza en torno a dos aspectos: la calidad objetiva y calidad subjetiva, como un aporte a la bibliografía científica en el campo.

- **Económicas.**

El financiamiento utilizado para el presente estudio fue exclusivamente de la investigadora con el fin de lograr la obtención del título profesional.

- **De tiempo.**

La investigadora adecuó su limitado tiempo disponible para finalizar la presente investigación en el plazo indicado según la resolución establecida.

En conclusión, a nivel de observación se determinó que la empresa Tai Loy ha presentado reducción en sus ventas por pérdida paulatina de clientes dentro de Lima Metropolitana, a consecuencia de la insatisfacción con el proceso logístico de distribución; por tal motivo, en la presente investigación se planteó medir la satisfacción del cliente sobre la calidad del servicio del proceso logístico de distribución a fin de reforzar actividades que generen insatisfacción y reforzar aquellas que generen mayor nivel de satisfacción, y en suma aportar a un elemento de medición de la satisfacción global del proceso de distribución de Tai Loy y de esa manera contar con una sólida base que le permita una futura expansión internacional.

Capítulo II: Marco Teórico y Conceptual

El presente capítulo tiene como objetivo el desarrollar un marco teórico y conceptual que permita llevar a cabo académicamente la valoración de la satisfacción generada a partir de los procesos logísticos de distribución de Tai Loy. Para tal efecto y a partir de una revisión exhaustiva de la bibliografía relevante se presentan los hallazgos.

2.1. Antecedentes de la investigación

La revisión bibliográfica comenzó con la identificación de palabras clave que permitieron guiar las primeras etapas de la investigación. Palabras clave, como Satisfacción, Servicio al Cliente, Calidad de Servicios, dieron como resultado la identificación de conceptos, modelos e identificación de trabajos académicos de investigación en torno a la medición de la percepción de la calidad de servicios, como medida de la satisfacción del cliente. Como se mencionó en el primer capítulo del presente trabajo, entre las limitaciones académicas está la no existencia de investigación científica publicada que identifique específicamente dimensiones relevantes asociadas a la calidad de servicios del proceso logístico de una empresa dedicada a la distribución y venta de papelería. Sin embargo y como se hace mención, a continuación, se presentan los hallazgos en torno a la medición de la percepción de la calidad de servicios, como medida de la satisfacción del cliente.

- **Marco Nacional.**

El primer hallazgo en el contexto nacional está referido a la tesis de pregrado de Ramos Paredes (2015), trabajo dirigido a la caracterización de la calidad de servicios bajo el modelo Servqual en Mype del sector servicios – Rubro hospedajes del distrito de Juliaca, 2015. Al respecto, el investigador utilizó el método deductivo con diseño descriptivo y transversal, adicionalmente se utilizó una encuesta como instrumento de recolección de datos. Concluyó su investigación indicando que en la mayoría de los hospedajes del

distrito Juliaca existe mucha deficiencia en la calidad de servicio, ya que carece de atributos en la dimensión de tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad.

El segundo hallazgo está referido a la tesis de pregrado de Argomedo García (2014), dirigido a la satisfacción de la calidad del servicio percibido por pacientes de la clínica Anticona EIRL. Según modelo Servperf, Abril – mayo 2014. El investigador utilizó el método descriptivo y transversal, adicionalmente como instrumento de recolección de datos, la encuesta del modelo Servperf. Al final de la investigación, se concluye que después de la clasificación en tres clases de acuerdo a lo siguiente; Clase 1: pacientes satisfechos en la dimensiones de garantía y empatía (54%), Clase 2: pacientes totalmente satisfechos en la dimensión de garantía (11%) y Clase 3: pacientes medianamente satisfechos con las dimensiones de garantía y empatía (35%); se recomendó que la oficina de planteamiento estratégico debería plantear e implementar un plan de mejora continua de proceso de atención, según las cinco dimensiones identificadas; con miras a subir de nivel de calidad de atención de sus servicios y obtener mayor porcentaje de pacientes totalmente satisfechos.

El tercer hallazgo está referido a la tesis de pregrado de Vargas & Ura (2016), dirigido a la evaluación de la calidad de los servicios públicos de telecomunicaciones desde la percepción del usuario de la OD del Osiptel – Loreto: metodología Servperf. Los investigadores utilizaron el método descriptivo con instrumento de recolección de datos, cuestionario Servperf. Los investigadores concluyeron que en base a todos los usuarios entrevistados la percepción se encontraba en el rango de satisfacción moderada (74%), siendo una escala de calificación que podría considerarse como adecuado para el usuario, pero no suficiente respecto al servicio recibido en todo el proceso en la oficina desconcentrada del OSIPTEL Loreto.

Marco Internacional.

El primer hallazgo en el contexto internacional está referido a la tesis de pregrado de Caiza (2014), dirigido a la atención al cliente y su incidencia en la participación de mercado de la librería “L.N.S” en la ciudad de Ambato. El investigador utilizó el método descriptivo, y como instrumentos de recolección de datos, el cuestionario Servqual y entrevista. Al finalizar, el investigador concluyó que la falta de capacitación al personal y de un modelo a seguir con respecto a la atención hacia los clientes está ocasionando que los mismos no favorezcan a la empresa y prefieran a la competencia, lo cual permite que disminuya el volumen de ventas en dicha ciudad, afectando la participación de la empresa en el mercado.

El segundo hallazgo está referido a la tesis de grado de Maffares (2016), trabajo dirigido a la satisfacción de docentes de la escuela de contabilidad y auditoría aplicando la metodología Servqual. El investigador utilizó el método deductivo con diseño no experimental, transeccional y descriptivo, adicionalmente se utilizó un cuestionario Servqual como instrumento de recolección de datos. La investigación concluyó al identificar que la dimensión mayor satisfecha según los docentes es la atención hacia los mismos y la dimensión menos satisfecha es la tangibilidad debido a la infraestructura y servicios de internet, por lo tanto, para mejorar el servicio de atención a los estudiantes y la comodidad de los docentes, se recomienda el refuerzo a la dimensión de tangibilidad.

El tercer hallazgo está referido a tesis de grado de Berdugo (2016), dirigido a la medición de la calidad del proceso de matrícula, mediante la percepción del grado de satisfacción de los estudiantes del Programa de Fisioterapia de la Universidad Manuela Beltrán – UMB (Bogotá D.C.). El investigador utilizó el método deductivo con diseño descriptivo, adicionalmente se utilizó como instrumento de recolección de datos al grupo focal, prueba piloto y cuestionario Servperf. La investigación culminó al revelar que la

medición de la calidad del proceso de matrícula, mediante la percepción del grado de satisfacción de los estudiantes del programa de fisioterapia de la Universidad Manuela Beltrán era negativa, por lo tanto, se sugirió hacer más difusión y emplear algún procedimiento pedagógico para enseñar y hacer comprender el proceso de matrícula a los estudiantes.

El cuarto hallazgo está referido a la tesis de pregrado de Garay & Ballestas (2016), dirigido a la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido por los operadores de telefonía móvil en Cartagena desde la perspectiva del usuario a través del Servperf. Los investigadores utilizaron el método deductivo con diseño descriptivo y transversal, adicionalmente, el cuestionario Servperf como instrumento de recolección de datos. Los investigadores concluyeron que debido a que los usuarios percibieron con calificación regular a la dimensión capacidad de respuesta, refiriéndose a la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido, en comparación con las otras dimensiones, la optimización de la misma debe relacionarse como responsable para poseer impactos positivos sobre la satisfacción junto a la mejora de las dimensiones de acceso a la comunicación.

El quinto hallazgo está referido a la tesis de grado de Palacios (2014), dirigido a la evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó. El investigador utilizó el método empírico analítico y como instrumento de recolección de datos, el cuestionario Servperf. Concluyó su investigación indicando que los usuarios no percibieron como buen servicio a la dimensión confiabilidad, al obtener un resultado de 29%; recomendó a los empresarios del mismo servicio realizar grandes esfuerzos para fortalecer su capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa al cliente, dado a que lo que se suele buscar en dicha dimensión es afianzar los nexos entre cliente y empresa, de tal manera que se establezca como un recordatorio en la mente del usuario

acerca del servicio, considerando que el huésped pudiera llegar a utilizar el servicio de alojamiento en diversas oportunidades de forma recurrente.

2.2.Marco Histórico

A continuación, se detalla la evolución histórica de aportes, investigaciones, descubrimientos relevantes en el área de proceso logístico y satisfacción del cliente. El detalle partirá desarrollándose para cada una de las variables mencionadas.

Proceso Logístico.

El término logística ha sido definido por diferentes autores, sin embargo, se rescataron las siguientes definiciones por considerarlas mejor explicadas:

- “Actividad empresarial que tiene como finalidad planificar y gestionar las operaciones relacionadas con el flujo óptimo de materias primas, productos semielaborados y productos terminados, desde fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final” (Escudero, 2014).
- “El proceso de planificar, implementar y controlar la eficiencia, el costo efectivo del flujo y almacenamiento de las materias primas, productos en proceso, productos terminados y la información relacionada desde el punto de origen al de consumo con el propósito de conformar los requerimientos del cliente” (Valdés, 2013).

El principal objetivo de la logística es colocar los productos adecuados en el lugar correcto, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, con el fin de contribuir, lo máximo posible con la rentabilidad de una empresa, o según lo descrito por Mora (2010) el objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas, captando y reteniendo clientes y generando un incremento en los beneficios económicos obtenidos por la comercialización y producción de los bienes y servicios, donde otros de sus objetivos es reducir costos y contribuir sustancialmente a las utilidades de las compañías, mediante la racionalización y optimización de los recursos utilizados.

El origen del término logística de acuerdo a Meserón (2007) perteneció inicialmente al lenguaje militar, en lo cual hacía referencia a todas las operaciones de aprovisionamiento de las tropas (vituallas, armas, munición y equipamiento), el transporte y almacenamiento de todos los elementos necesarios para que los comandantes pudieran dedicarse a diseñar y llevar a término eficazmente sus estrategias para la guerra. Con el transcurso de los años, el termino comenzó a poseer mayor importancia para las organizaciones; según Valdés (2013) después de la Segunda Guerra Mundial surgió por primera vez el interés de los negocios por el proceso logístico y años más tarde, por los años cincuenta, se comenzó a utilizar el término para minimizar costos de posesión de inventarios para posteriormente centrar su interés en la administración del transporte. Entre los años ochenta comenzó el reconocimiento de los ahorros potenciales que las organizaciones podrían obtener al integrar los elementos de la logística (aprovisionamiento, producción y distribución) dentro de ellas, por lo que se logró un gran crecimiento para el área. El Apéndice 3 presenta un detalle de los enfoques que fueron parte de la evolución del concepto de logística.

La logística según Escudero (2014) se divide en los siguientes procesos logísticos:

1. *El aprovisionamiento:* Consiste en la selección óptima de proveedores de acuerdo al ritmo del negocio, pero garantizando el mínimo coste.

2. *La producción:* Consiste en la correcta organización de todos los medios de producción ya sea física (fábricas y maquinarias), humanos (personal) y las actividades de elaboración o transformación (envasado, manipulación y almacenaje).

3. *La distribución comercial:* Conexión entre el almacén y el medio de transporte, en donde en el primero se enfocan en el estudio de la óptima ubicación del establecimiento, una correcta distribución de espacios, colocación de productos en el lugar apropiados,

gestión del stock, etc. Y el segundo establece criterios para la selección de los medios y optimizar las rutas.

4. El servicio postventa: Solo será posible mediante la satisfacción de los clientes, en donde las actividades de servicio al cliente se centrarán en estudiar las necesidades del mismo, gestión de pedidos y las devoluciones, establecimiento de los servicios posventa de los productos de uso duradero, etc.

Los procesos logísticos detallados líneas arriba aplican para las empresas tipo industriales y en el caso de la presente investigación, Tai Loy se consideraría empresa tipo comercial, por lo que los principales procesos logísticos identificados son: El aprovisionamiento, la distribución comercial y el servicio postventa. Considerando que la presente investigación está centrada en el proceso logístico de distribución, a continuación, se profundiza en este proceso, basado en los aportes de (Rubio & Villarroel, 2012, pág. 76)

La gestión de pedidos consiste en la preparación de pedidos o *picking*, proceso de selección y recogida de las mercancías de sus lugares de almacenamiento y su transporte posterior a zonas de consolidación, lugar donde se produce el *packing*, preparación de pedidos embalados o empaquetamiento de los productos solicitados en cada pedido, con el fin de realizar la entrega del pedido efectuado por el cliente. Las operaciones más relevantes en la preparación de pedidos son:

- **Preparativos:** Recoger y seleccionar los pedidos de los clientes para prepararlos posteriormente en función de rutas de reparto, zonas geográficas o urgencias de entrega. Incluye el lanzamiento del *picking list*, es decir, la organización y distribución de las órdenes de trabajo para el personal del almacén (pedidos individuales, agrupados).

- **Desplazamientos:** Del personal y/o del material entre la zona de operaciones y las diferentes ubicaciones del material.

- **Extracción:** De los productos de sus ubicaciones, incluye el posicionamiento en altura, la extracción, el recuento, la devolución del sobrante y la ubicación sobre el elemento de transporte interno.

- **Revisión:** Incluye las operaciones de control de pedidos y documentación, embalaje, precintado, etiquetado, traslado a la zona de expedición y clasificación por destino, elaboración de *packing list* y entrega de albaranes al transportista.

Según el autor (Rubio & Villarroel, 2012, pág. 80), el proceso de *picking* es relevante por los errores que se producen y que afectan de sobremanera a la satisfacción del cliente, siendo ajeno al alto coste de que por sí ya posee. Estos errores hacen que la empresa incurra en costes añadidos por diferencias de inventarios, devoluciones de productos, reenvíos de productos y personal asignado a resolución de incidencias. Siendo algunos errores originados porque la documentación que se manejaba en el *picking* contiene información errónea y otros errores se producen por fallos físicos como:

- **Sustitución:** Envío de un producto en lugar del producto solicitado. Constituye el 30% de los errores de *picking*. Se origina a menudo en que el operario utiliza carros multi-pedidos; aunque toma del almacén el artículo solicitado, lo introduce en otro pedido. Este mismo error provoca el error de inclusión.

- **Inclusión:** Enviar un producto no solicitado.

- **Conteo:** Aproximadamente el 25% de los errores, consiste en el envío de una cantidad diferente a la solicitada. Es más frecuente si las cantidades a tomar de un producto son elevadas o cuando siempre se toma cierta cantidad: si esta cantidad se modifica en un pedido, el operario tenderá a tomar la cantidad acostumbrada. También es habitual una lectura errónea, cuando existen varias líneas de pedido en una misma de *picking*.

- **Omisión:** No enviar el producto solicitado. Constituye el 45% de los errores de *picking*. Su origen suele ser la falta de tecnología, que impide la confirmación de que todas las líneas de pedido han sido despachadas.

Antes de realizar la preparación de pedidos se debe determinar un criterio de prioridad de salidas de la mercancía. Los criterios más habituales son de acuerdo al autor (Rubio & Villarroel, 2012, pág. 87):

- **F.I.F.O. (First in, First out):** Primeras (mercancías) en entrar al almacén, primeras (mercancías) en salir del almacén. Mediante este criterio, la mercancía se renueva constantemente evitando su deterioro o caducidad. Es el único criterio válido para mercancías perecederas, como los alimentos u otras que pierden sus propiedades, como los medicamentos.

- **L.I.F.O. (Last in, First out):** Últimas (mercancías) en entrar al almacén, primeras (mercancías) en salir del mismo. En este caso, la mercancía apenas se renueva; puede aplicarse a productos no perecederos o bienes de empresas de distribución comercial.

Finalmente, la expedición de pedidos suele constituir un departamento o área dentro de la organización y corresponde al último proceso que se efectúa en un almacén y la continuación de la preparación de pedidos. Su función consiste en cargar la mercancía atendiendo a la solicitud del cliente y certificarla cualitativa y cuantitativamente antes de su envío. El medio de transporte en el que se expide el pedido será, en su caso, el establecido contractualmente con el cliente. La importancia de este paso en la cadena logística está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, ya que un error en la entrega puede generar problemas en sus organizaciones, tales como la rotura de sus stocks e incremento de costes.

En el proceso de expedición intervienen:

- **El jefe de expedición:** Responsable de asegurar los plazos de entrega y dar conformidad a la mercancía.
- **El responsable comercial:** Previamente ha indicado las características de la entrega requeridas por el cliente.
- **El transportista:** Responsable de la mercancía desde que la recoge del almacén hasta que realiza la entrega en el destino indicado.

Por otro lado, la documentación de expedición asegura que la mercancía entregada al transportista es conforme al pedido y está formada entre otros, por los siguientes documentos:

- **El albarán de entrega:** Documento que demuestra que una mercancía determinada se pone en manos de su destinatario. El albarán de entrega debe contener la siguiente información: a) razón social, dirección y CIF del vendedor; b) datos de entrega de la mercancía, tales como dirección, nombre del destinatario, teléfono de contacto, etc.; c) fecha de entrega; d) descripción del producto suministrado y; e) cantidad del producto suministrado.
- **El documento de transporte:** Emitido por el transportista y refleja las condiciones de transporte, el número de bultos, el origen de la mercancía y su destinatario. Debe ser firmado por el operario encargado de recibir la mercancía en destino, anotando los siguientes conceptos: a) fecha de recepción; b) sello de la empresa; c) nombre y firma del operario de recepción y; d) sello de conformidad.
- **La factura:** Documento comercial que se extiende al efectuar la compra-venta de mercancías. En función de la normativa interna de las empresas, puede ser enviada junto con la mercancía.

- **Las etiquetas de expedición:** Se utilizan para identificar la mercancía y garantizar la trazabilidad ascendente: control del origen de la mercancía y los procesos recorridos antes de llegar al destino final.

Satisfacción del cliente.

A través del tiempo se ha observado cómo el incremento del interés por satisfacer a los clientes ha sido concientizado por un número significativo de empresas, dándose principalmente por el incremento de competidores en el mercado, lo cual convirtió a ninguna empresa en indispensable para el cliente. Las empresas pueden creer tener un buen producto y/o servicio por ofrecer, pero si los clientes prefieren el producto y/o servicio de la competencia y no el de ellos, provocará que esta empresa disminuya ventas, por ende, disminución de ingresos más no de gastos, causando pérdidas para la misma. Actualmente, los clientes son más exigentes debido a la tecnología y variedad de beneficios que le brinda las diferentes empresas a donde asisten, motivo por el cual las empresas buscan mejorar en la calidad de su producto y servicio para lograr igualar o superar las expectativas del cliente, logrando su satisfacción.

Aparte de cobrar mayor importancia en las empresas, distintas definiciones fueron brindadas para explicar la satisfacción del cliente, sin embargo, la definición de la International Organization of Standardization (2015) se podría considerar la completa, esta es definida como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, en donde se aclara que las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. A pesar de que los requisitos del cliente se hayan acordado con el mismo y éstos hayan sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. De acuerdo a Thompson (2005), la satisfacción del cliente se divide en los siguientes tres elementos:

▪ **El Rendimiento Percibido:** Desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio, en otras palabras, el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. Dicho elemento también fue definido por Kotler & Armstrong (2008) como “La evaluación realizada por el cliente sobre la diferencia entre todos los beneficios y costos de una oferta de marketing con relación a las ofertas de la competencia”, estableciendo como características a lo siguiente:

- a) Determinado desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- b) Basado en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- c) Basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- d) Sufre el impacto de opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- e) Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

▪ **Las Expectativas:** Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo, motivo por el cual la empresa debe ser cuidadosa en establecerlas al nivel correcto, dado a que si estas son bajas no atraerán a suficientes clientes, pero si estas son altas los clientes se verán decepcionados. Estas se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- a) Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- b) Experiencias de compras anteriores.
- c) Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (Ejemplo: artistas).
- d) Promesas que ofrecen los competidores.

▪ **Los niveles de satisfacción:** Los clientes experimentan los siguientes niveles de satisfacción, posteriormente a su compra o adquisición de un producto o servicio.

a) *Insatisfacción*: Desempeño del producto no alcanza las expectativas del comprador, probabilidad alta para que el cliente cambie de proveedor al instante dado a que posee deslealtad condicionada por la misma empresa.

b) *Satisfacción*: Desempeño coincide con las expectativas del comprador, el cliente se mantendrá leal hasta encontrar otro proveedor que tenga una oferta mejor dado a que posee lealtad condicional.

c) *Complacencia*: Desempeño rebasa las expectativas del comprador, el cliente será leal a la marca o proveedor por una afinidad emocional dado a que posee lealtad incondicional.

Por lo tanto, para hallar el nivel de satisfacción del cliente se podría calcular de la siguiente manera (Ver Figura 3), lo cual concordaría con lo expresado por Kotler & Armstrong (2008) al indicar que la satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Dando a entender que si el nivel de satisfacción es positivo se obtiene la insatisfacción, si es cero, se obtiene la satisfacción y si se obtiene negativo se obtiene la complacencia.

$$\text{Nivel de Satisfacción} = \text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas}$$

Figura 3 Fórmula para hallar el Nivel de Satisfacción del cliente, tomado de Thompson (2005).

No obstante, se debe tener en cuenta que para lograr conocer el nivel de satisfacción que posee el cliente, es necesario la cuantificación del rendimiento percibido y las expectativas del cliente en relación a la calidad del servicio brindado por la empresa de acuerdo a su sector.

A pesar de existir diversos estudios referidos al tema, de acuerdo a Duque Oliva (2005), el planteamiento más utilizado para la cuantificación de la calidad del servicio es el modelo Servqual o también conocido como modelo de las discrepancias, elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1985, Estados Unidos; modelo que permitió aproximarse a la medición mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de un cliente divididos en cinco dimensiones adaptadas al tipo de servicio y/o clientes de la organización, los cuales son los siguientes:

- **Confianza o empatía:** Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).
- **Fiabilidad:** Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- **Responsabilidad o Seguridad:** Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza (agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).
- **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
- **Tangibilidad:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Por otro lado, de acuerdo a Aiteco Consultores, SL (s.f), el modelo Servqual también introduce y analiza una serie de brechas o “gaps” que pueden ser percibidas por los clientes (*gap 5*), o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios (*gaps del 1 al 4*). Estos “gaps” se describen de la siguiente manera:

- **Brecha 1: Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos de la empresa.** Si los directivos de la organización no comprenden las

necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

▪ ***Brecha 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad.*** Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.

▪ ***Brecha 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.*** No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.

▪ ***Brecha 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.*** Para el modelo Servqual, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas. De este modo, si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

- **Brecha 5: Es la brecha global.** Es la diferencia entre las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos, por lo tanto, es la brecha fundamental ya que define la calidad del servicio.

El cuestionario Servqual consta de tres secciones según Wigodski Sirebrenik (2003), siendo las siguientes: a) la primera sección capta las expectativas de los clientes, contiene 22 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible y deseable, se adapten los enunciados que integran el Servqual sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicará bajo una escala Likert de 7 o 5; b) la segunda sección consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio; y c) finalmente en la tercera sección se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la sección 1, pero aplicados a la compañía en estudio (usando el nombre de la empresa de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma).

A pesar de haber sido uno de los modelos de investigación más usados para medir la calidad en la industria de los servicios, de acuerdo a Duque Oliva (2005), fue criticado debido a que no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica, motivo principal para el surgimiento del modelo Servperf, propuesto por los autores Cronin y Taylor con un considerable apoyo teórico. Este modelo está basado exclusivamente en la valoración de las percepciones, con una evaluación similar a la escala Servqual, la cual tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones. Esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar (expectativas de desempeño,

experienciales, predictivas, normativas, etc.). En conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos. Por tal motivo, se decidió enfocar el cuestionario del presente trabajo al modelo Servperf.

Por otro lado, Manene (2011) aseguró que liderando una cultura empresarial orientada hacia el cliente se lograría cumplir el punto central de la satisfacción del cliente que se encuentra en la actitud de las personas de la organización y el compromiso que estas personas tienen para cumplir con la visión que la empresa desea dar a su cliente para cautivarlo, dado a que lo que se desea finalmente es brindar un servicio excelente, es por eso que el autor confirma que la satisfacción del cliente generada como comparación entre las expectativas y el rendimiento percibido es la base para fidelizar a los clientes y perpetuar la rentabilidad de la empresa, dado a que a largo plazo podría producirse los siguientes efectos:

- **Repetición de compra:** Los clientes satisfechos son más leales a sus proveedores y se muestran dispuestos a repetir compras de los productos o servicios utilizados y a comprar otros productos de la empresa.

- **Reducción de costes comerciales:** Es más factible lograr una compra repetitiva que captar un nuevo cliente, con lo que la empresa no tiene que invertir tiempo y recursos en convencer al cliente para que compre sus productos, además de que los costes relacionados con los procesos administrativos de tratamiento de pedidos, envíos, facturaciones, etc. Se reducen considerablemente.

- **Marketing gratuito:** Un cliente satisfecho actúa como un vendedor más de la empresa, ya que la publicidad boca a boca es más efectiva que ningún otro medio de comunicación, por lo que las comunicaciones de marketing resultan menos costosas y más efectivas.

- **Reducción de fallos:** En el proceso de intentar incrementar el rendimiento, las empresas llegan a conocer tan bien a sus clientes que cometen pocos errores, tanto en el lanzamiento de nuevos productos como en los suministros habituales.

- **Mayor nivel de precio:** Los clientes satisfechos están dispuestos en muchos casos a pagar un poco más a cambio de la satisfacción extra que obtienen, por lo que la empresa puede mantener un nivel de precio más alto o cuando menos no verse obligada a realizar descuentos, promociones especiales, etc.

Como ya se comentó anteriormente, el punto de buscar la satisfacción del cliente e intentar lograr superar sus expectativas es debido a que se desea lograr la fidelización del mismo que permitan lograr los efectos mencionados. A ello Manene (2011) complementó con la clasificación en grados de fidelización, detallados a continuación:

- **Fidelización a nivel básico:** Aplica a aquellos clientes que compran esporádicamente. Es decir, se efectúa una transacción, pero no llega a haber ningún tipo de relación. Siendo idóneo la utilización de los servicios adyacentes como atención al cliente, garantías, cortesía, catálogos, prospectos, etc.

- **Fidelización a nivel reactivo:** La relación con el cliente es un poco más amplia, permitiéndole que opine sobre los productos de la empresa, remitiendo quejas y sugerencias. Para ello, sería ideal hacer entrega de una pequeña encuesta de satisfacción inmediata después de cada entrega importante, dado a que resultaría una forma rápida y eficaz de averiguar si el cliente está satisfecho con el pedido enviado y, a la vez, conseguir un acercamiento.

- **Fidelización a nivel proactivo:** La empresa no debe esperar a que el cliente sugiera como en el anterior grado, sino adelantarse a sugerir para poder lograr lo siguiente: Interesarse por el producto o servicio hace tiempo suministrado o prestado; anticiparse a posibles problemas que puedan tener lugar; informar de nuevos productos, nuevas

prestaciones, productos colaterales, etc.; recordarle fechas clave; invitarlos a eventos especiales.

- **Fidelización a nivel socio:** Es el grado máximo de fidelización que se puede conseguir, donde el cliente y la empresa se unen con el objetivo de intercambiarse toda la información posible.

2.3. Marco Legal

En cuanto al marco normativo que fundamenta la investigación, éste está referido a leyes que regulan la interacción comercial entre empresas (*B2B*) y la interacción comercial entre empresas y consumidores (*B2C*). De tal forma, para el presente trabajo las siguientes leyes han sido identificadas como relevantes:

- Código de Comercio del Perú vigente desde 1902, que tiene como objeto regular todas las relaciones mercantiles en el país.

- **Ley N° 29571:** Código de protección y defensa del consumidor

- **Ley N° 27311:** Ley de Fortalecimiento del Sistema de Protección al Consumidor

2.4. Marco Teórico

La tesis comenzó con la revisión metodológica y ordenada de literatura académica, a partir de la identificación de las palabras clave: procesos, logísticos, satisfacción y clientes, para luego asociarlas en conceptos concretos como procesos logísticos y satisfacción de clientes, ambas establecidas como variables del estudio. La revisión de literatura permitió para cada una de las variables identificar definiciones conceptuales, dimensiones y modelos relevantes que permitieron establecer el horizonte de estudio, documentar estudios relevantes, teorías asociadas y en general obtener información bibliográfica de fuente secundaria útil para el propósito del estudio, que dieron sustento al marco teórico.

La importancia del diseño de los procesos logísticos fue aumentando en la medida que las empresas percibieron la posibilidad de obtener valor adicional para sus clientes como

fuelle de creaci3n de una ventaja competitiva a partir de la diferenciaci3n en el servicio. Como se ha expuesto en capítulos anteriores, la logístia a lo largo de los años se ha orientado a optimizarse con el fin de ofrecer un mejor servicio a los clientes y con ello la variable satisfacci3n del cliente, asociada al proceso logístico fue cobrando un mayor interés. Hoy en día el éxito de una empresa, la optimizaci3n de procesos logísticos y la satisfacci3n del cliente, tienen en comú n un sistema logístico bien gestionado y orientados al cliente. Al respecto, la *International Organization of Standardization* (2015) recalca la importancia que los procesos logísticos estén orientados al cliente, y aconseja como parte del proceso de certificaci3n el (a) identificar las necesidades del cliente (para asegurar que los procesos de la empresa se ajusten a las necesidades identificadas); y (b) que los resultados del proceso establecido deben aportar a la satisfacci3n del cliente. A pesar que la satisfacci3n del cliente es un objetivo importante para la empresa, no se trata del objetivo final, es un camino para llegar a obtener buenos resultados económicos. En este contexto para Vavra (2002) la importancia de la satisfacci3n del cliente para el mundo empresarial reside en que un cliente satisfecho es un activo para la empresa debido que tiene alta probabilidad de volver a comprar o bien dar una buena referencia sobre la compaía, y ello conllevará a un incremento en los ingresos de la compaía. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará su insatisfacci3n a otras personas, se quejará a la empresa y si su insatisfacci3n alcanza un determinado grado, podría optar por cambiar de proveedor. Al existir una alta correlaci3n entre la retenci3n de clientes y beneficios, queda claro que la satisfacci3n es un camino para llegar a esos resultados. Desde esta perspectiva la satisfacci3n será medida considerando la definici3n propuesta por Yi (1990) como el proceso que experimenta el cliente por el cual percibe y evalúa una supuesta experiencia, aquello significa una respuesta emocional ante su evaluaci3n de la discrepancia percibida entre su experiencia previa/expectativas sobre el servicio y el

verdadero rendimiento experimentado y por lo tanto influirá en futuras relaciones con la organización, más allá del precio o la calidad del producto comercializado.

Bajo esta perspectiva, los procesos logísticos giran en torno a la creación de valor tanto para el cliente como para la empresa. Este valor se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Para Ballou (2004), los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos. Profundizando en el tema de valor en términos de tiempo y lugar, para Iglesias (2016) los principales procesos logísticos que afectan el servicio y por lo tanto inciden la satisfacción del cliente son (a) la gestión de stocks (disponibilidad, fiabilidad); (b) la gestión de pedidos (referido al ciclo de pedido, trazabilidad, información); y (c) gestión de la distribución (entrega del producto, plazo, puntualidad). El autor hace énfasis en como el servicio que brinda proceso logístico se convierte en un elemento diferenciador y una de las principales ventajas competitivas para la empresa, De acuerdo a Rubio & Villarroel (2012), el proceso inicia con la preparación del pedido o *picking*, donde se realiza la selección y recojo de las mercancías para ser transportadas a las zonas de para el presente estudio se ha tomado en consideración al proceso de distribución, el cual toma en consideración a la gestión de pedidos y el transporte de los mismos al cliente, este proceso es esencial que se ejecute con el menor error posible, dado a que cualquier error puede afectar la imagen de la empresa de sobremanera por tener contacto directo con el cliente. (a) gestión de pedidos, es importante por ser el proceso encargado de preparar el pedido requerido por el cliente para posteriormente ser transportado, es decir, de haber algún error, no se estaría entregando el pedido requerido al cliente, añadiendo puntos negativos a la satisfacción del cliente. consolidación, una vez se encuentre en dicha zona se procede a embalar y empaquetar el pedido, llamando a este proceso *packing*. Ambos procesos son base para entregar el pedido con las características solicitadas al cliente, siendo su

principal objetivo, conseguir la satisfacción del cliente a través de tener errores cero, dado a que los errores cometidos aparte de afectar la satisfacción del cliente, incurre en costos añadidos como diferencias de inventarios, devoluciones de productos, reenvíos de productos y personal asignado a resolución de incidencias. (b) gestión de distribución, su importancia deriva de la correcta coordinación con los transportistas para entregar el pedido a los clientes en el lugar de recepción especificados, asegurando la entrega del producto, cumpliendo el plazo de entrega y horario respectivo; de esa manera intentar lograr cumplir sus tres objetivos; rapidez, fiabilidad y seguridad. Estos subprocesos son considerados como el conjunto de actividades que deben cumplir con las ordenes de pedido de los clientes debido a que su proceso da inicio con la llegada del pedido y termina cuando el pedido es enviado, aceptado y finalmente cobrado. Según lo mencionado por Echeverri (2015), la importancia de ambos procesos es lograr cumplir a cabalidad la serie de criterios especificados por los clientes, con el fin de obtener su satisfacción, brindando a la empresa mayor posibilidad de superar sus expectativas con la optimización de ambos procesos. Sin embargo, en caso de no cumplir ni siquiera con los criterios solicitados por los clientes, las probabilidades de que cambien de proveedor es alta, perjudicando en gran medida los ingresos de la empresa. Siendo el motivo por el cual los objetivos de dichos subprocesos de acuerdo a Félix (2013) son conocer los requerimientos del cliente de manera precisa en lo que respecta al producto (la cantidad, los plazos, la entrega y el precio), asegurar plazos y fechas de entregas precisas, mantener informado al cliente a lo largo de la vida del pedido y transmitir eficientemente la información de los pedidos a la gestión de pedidos y distribución. Según el autor, el obtener una ventaja competitiva en el mercado no tendría sentido sino se basase en el empeño permanente de la empresa en satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que hace referencia a tres parámetros (desde un punto de vista logístico) que la empresa debería valorar para poder conseguirlo,

a) el grado de disponibilidad de stocks, b) plazo de entrega (ciclo de suministro) y c) fiabilidad en el plazo de suministros; siendo el segundo parámetro muy delicado debido a que representa el tiempo invertido (*lead times*) desde que el cliente solicita un pedido hasta que éste se encuentra físicamente en su poder. Dicho parámetro se podría dividir de la siguiente manera, a) recogida del pedido, tiempo que media desde que el cliente lo solicita hasta que se recibe en la oficina comercial correspondiente, b) tramitación burocrática del pedido, proceso relacionado con el control de créditos, consulta de disponibilidad de stocks, confección de los albaranes y documentos de expedición, hasta situar éstos en el almacén de despacho, c) tramitación en el almacén, recogida del producto, embalaje, etiquetado y control hasta situar el pedido en el muelle de expedición pendiente de transporte, d) transporte que implica la carga de camiones, tiempo en ruta y descarga del producto en el almacén o punto de destino de la mercancía. Una entrega de pedido tardía, para Burguete (2015), podría ocasionar costos que van desde multas o reducción en los pagos, ocasionando pérdida de un cliente, incluyendo todo su futuro consumo. Las publicaciones en Gestión (2014) y Saiz (2014) coinciden que los errores más comunes para que una empresa pierda clientes son a) defraudar las expectativas de los clientes por prometer más de lo que se puede ofrecer, en la cual, usualmente las empresas lo realizan con el fin de atraer la atención de los clientes y estos puedan generar sus pedidos, sin embargo, una vez en el proceso de entrega de los mismos, salen a flote las diferencias entre lo esperado con lo ofrecido; y b) desconocer las limitaciones propias, lo que conlleva a aceptar pedidos que no pueden ser entregados ni en número ni en tiempo debido al desconocimiento del stock actual de la empresa y la falta de recursos para externalizar ciertos procesos o contratar personal extra en momentos puntuales de la misma, conllevando a la frustración del cliente y pérdida de su valioso tiempo por la incapacidad de la empresa en poder atenderlo.-Siendo errores que se desea evitar para poder lograr la

satisfacción del cliente y de ser posible poder superar sus expectativas. Para poder valorar la satisfacción del cliente, se debe tener en cuenta la existencia del modelo Servqual, Mora (2011) explica que dicho modelo desarrollado por Parasuraman tiene su foco central en la brecha del cliente, lo cual es la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del mismo, donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios y las percepciones reflejan la forma en que efectivamente se recibe el servicio; sin embargo, mediante estudios empíricos, los autores Cronin y Taylor, han llegado a la conclusión que dicho modelo no es el más adecuado para medir la satisfacción del cliente, proponiendo el modelo Servperf, el cual solo considera a las percepciones del cliente, eliminando las expectativas. Este modelo permite colocar puntuación a las respuestas de los clientes, logrando la valoración esperada, donde la calidad de servicio será tanto más elevada, en cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones, refiriéndonos a la puntuación.

2.5. Marco Conceptual

A partir de la identificación de las palabras clave: procesos logísticos, satisfacción del cliente, se elaboran una definición operativa para cada una de ellas y de esta manera se circunscribe el marco conceptual.

- **Confianza o empatía:** “Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes (agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)” (Duque, 2005).
- **Cliente:** “Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa” (Real Academia Española, 2017).
- **Distribución:** “la distribución o plaza es una herramienta de la mercadotecnia (las otras son el producto, el precio y la promoción) que los mercadólogos utilizan para lograr

que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos” (Thompson, 2007).

- **Fiabilidad:** “Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa” (Duque, 2005).

- **Gestión de pedidos:** “Consiste en hacer un continuo seguimiento del pedido y su gestión de datos en torno al cliente al que se dirige” (Villanova, 2017).

- **Logística:** “Actividad empresarial que tiene como finalidad planificar y gestionar todas las operaciones relacionadas con el flujo óptimo de materias primas, productos semielaborados y productos terminados, desde las fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final” (Escudero, 2014).

- **Logístico:** “Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución” (Real Academia Española, 2017).

- **Proceso Logístico:** “Es el conjunto de actividades que tiene como objetivo aproximar o situar en el mercado bienes, mercancías, artículos, etc., con un coste mínimo” (Escudero, 2014).

- **Proceso Logístico:** “Todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos o todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta” (Monterroso, 2000).

- **Proceso:** “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (Real Academia Española, 2017).

- **Satisfacción:** “Cumplimiento del deseo o del gusto” (Real Academia Española, 2017).

- **Tangibilidad:** “Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación” (Duque, 2005).

En conclusión, se intentó brindar mayor alcance sobre las dos variables identificadas en el presente trabajo junto a sus dimensiones, procesos logísticos (distribución) y satisfacción del cliente (confiabilidad, seguridad, tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía), donde se mencionaron diversos conceptos de los mismos de manera individual para posteriormente ser unidas bajo diversos estudios, investigaciones y otros, logrando brindar el sustento necesario al estudio realizado.

Capítulo III: Hipótesis de la investigación

A partir de la teoría expuesta, a continuación, se formulan las siguientes hipótesis:

3.1. Hipótesis General

La capacidad de respuesta es el aspecto del proceso logístico de distribución que genera mayor efecto en la satisfacción del cliente B2B de Tai Loy.

3.2. Hipótesis Especificas

- Los aspectos de la calidad objetiva del servicio influyen en mayor medida a la satisfacción del cliente B2B de Tai Loy.

- Los aspectos de la calidad subjetiva del servicio influyen en menor medida a la satisfacción del cliente B2B de Tai Loy

Capítulo IV: Marco Metodológico

4.1. Método de investigación

El método de investigación utilizada ha sido el deductivo por haber partido con una observación de lo general y llevado a lo particular.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación tendrá como fin el responder a las preguntas de investigación, cumplir con los objetivos del estudio además de someter la hipótesis planteada a prueba. Para tal efecto el enfoque de la investigación será de tipo cuantitativo, el alcance será del tipo descriptivo. El diseño será no-experimental, es decir, en ningún momento se llevará a cabo la manipulación intencional de las variables independientes, en otras palabras, se llevará a cabo la observación de los fenómenos tal y como suceden en la naturaleza. Finalmente, el diseño será transversal y por lo tanto la recolección de datos se llevará en un único momento del tiempo.

4.3. Población y muestra de la investigación

La población está conformada por la totalidad más representativa, en términos de volumen de compras, de los clientes B2B (1370) de Tai Loy en Lima Metropolitana, los cuales están conformados por clientes corporativos (785) y clientes mayoristas (585), quienes a pesar de poseer un peso de más del 50% de las ventas de la empresa, el monto es menor debido a que la diferencia es por el volumen de compra.

Para calcular la muestra, se utilizó la siguiente fórmula estadística (Ver Figura 4)

$$n = \frac{Z^2 (pqN)}{e^2(N-1)+Z^2(pq)}$$

Figura 4. Fórmula estadística para calcular muestra a una población finita. Adaptado de Ochoa (2013)

Donde:

- **n:** Tamaño de la muestra.
- **N:** Población, número completo de individuos con características afines que conforman los posibles participantes de nuestro estudio.
- **Z:** Nivel de Confianza, Son intervalos aleatorios que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta. Por ejemplo, un intervalo de confianza de 95% significa que los resultados de una acción probablemente cubrirán las expectativas el 95% de las veces.
- **p:** Probabilidad a favor
- **q:** Probabilidad en contra
- **e:** El margen de error es una estadística que expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta, es decir, es la medida estadística del número de veces de cada 100 que se espera que los resultados se encuentren dentro de un rango específico.

Colocando valores:

$$\begin{array}{lcl} n & = & ? \quad q = 0.5 \\ Z & = & 1.96 \quad e = 0.05 \\ p & = & 0.5 \quad N = 1370 \end{array}$$

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5(0.5)(1370)}{0.05^2(1370-1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{1315.75}{4.38} = 300$$

Obteniendo una muestra de 300 clientes tomando en consideración a 171 clientes corporativos y 129 clientes mayoristas.

4.4. Variables de la investigación

Variable Independiente (X): Procesos Logísticos.

En relación a la presente variable se consideró la dimensión de Distribución.

Indicadores de la variable independiente (X)

- Pérdida de clientes
- Conservación de clientes (recompra)

Variable Dependiente (Y): Satisfacción del cliente.

En relación a la presente variable se consideraron la calidad objetiva y calidad subjetiva, que en conjunto engloban las cinco dimensiones de la calidad de servicios propuesto por Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988): (a) confiabilidad, (b) seguridad, (c) tangibilidad, (d) capacidad de respuesta y e) empatía.

Indicadores de la variable dependiente (Y)

- Atención individualizada al cliente.
- Conocimiento del servicio prestado y trato cortes.
- Cumplimiento del servicio prometido.
- Apariencia de producto y personal
- Rapidez del servicio

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnica e instrumento para la obtención de información serán encuestas cerradas dirigidas a la muestra calculada de los clientes B2B de Tai Loy. La encuesta será administrada de manera virtual. Los participantes estarán consientes y asientes que información solo se utilizará con fines académicos, asimismo, contarán con todos los filtros requeridos para fines de autorizaciones v confidencialidad. La selección de los elementos muestrales fue probabilístico-estratificado, según el tipo de cliente.

4.6. Procedimiento y recolección de datos

El procedimiento utilizado para la recolección de datos fue de la siguiente manera:

- Por motivos de confidencialidad, se solicitó a la Supervisora de Promotores de Ventas de Tai Loy S.A. su correo electrónico activo para proceder con el envío de la encuesta virtual, para que finalmente dicha encuesta sea enviada a los clientes B2B, previa su aceptación.

- La encuesta fue enviada de manera virtual por el siguiente link:

- https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfwqHCDkWsbpH0yLLqrKnAIEEYID-E-ORT9HhYe0L0yY6SOZXg/viewform?c=0&w=1&includes_info_params=true

- Luego de que la encuesta fue aplicada, se procedió a la tabulación de los datos para presentarlas en el informe del presente trabajo de investigación.

4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos

Para la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- Hoja de cálculo: Excel

En conclusión, se identificó la población más representativa en términos de volumen de compra de Tai Loy, siendo 1370 clientes B2B, donde a partir de ella se calculó una muestra de 300 clientes, conformados por 171 clientes corporativos y 129 clientes mayoristas, a ellos fue dirigida la encuesta cerrada de manera virtual y analizada con la técnica de procesamiento de análisis de datos, hoja de cálculo: Excel.

Capítulo V: Resultados Obtenidos

5.1. Presentación y análisis de los resultados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a la muestra. La presentación estará dispuesta en el orden del instrumento, mientras que en la parte de análisis de datos la disposición estará en función a la combinación de datos relevantes.

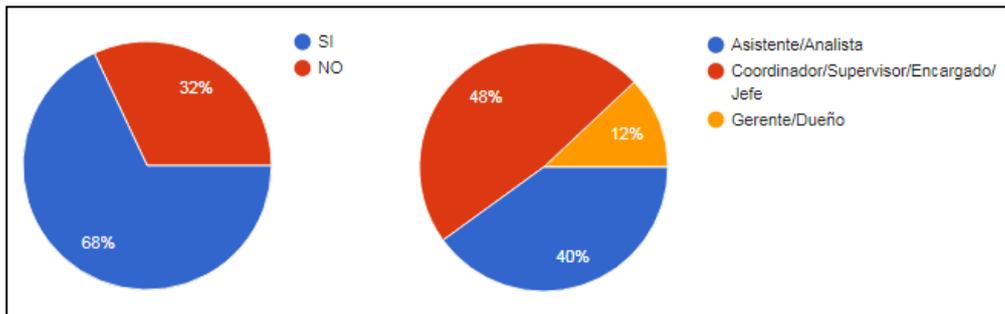


Figura 5. Encuesta. Identificación de área y cargo de la persona encuestada. Nota:

Elaboración propia

En la Figura 5 se puede observar que alrededor de un 68% de las personas que respondieron la encuesta son responsables del área de compras, y un 60% tienen un cargo ejecutivo. Hecho que demuestra el interés de la alta dirección en sus clientes para colaborar con la identificación de procesos que mejoren su satisfacción como clientes.

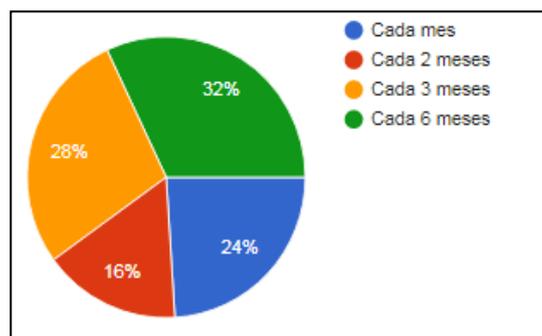


Figura 6. Encuesta. Determinación de frecuencia que realiza los pedidos la persona

encuestada. Nota: Elaboración propia

En la Figura 6 se visualiza que la mayor frecuencia de solicitud de pedidos se da cada seis meses, siendo posible que la mayoría de personas encuestadas sean clientes mayoristas B2B de Tai Loy, dado a que acostumbran a realizar compras con tal frecuencia por motivos de campaña.

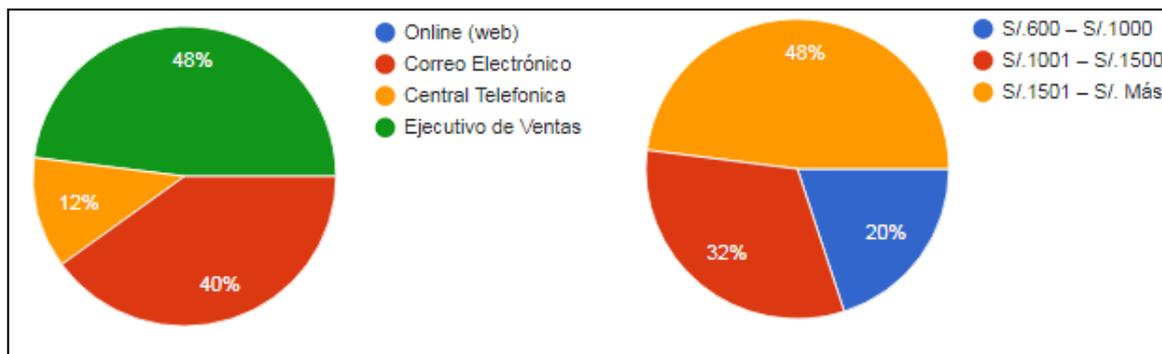


Figura 7. Encuesta. Identificación de la forma en realizar los pedidos y el monto de compra promedio de la persona encuestada. Nota: Elaboración propia

En la Figura 7 se observa que el método de solicitud de pedidos con mayor porcentaje es por ejecutivo de ventas, sin embargo, el método por correo electrónico es el que sigue en porcentaje, dando a entender que los clientes se están fidelizando con otros métodos de comunicación, permitiendo que el área comercial pueda dedicar tiempo en fidelizar a clientes antiguos y a la búsqueda de nuevos clientes. Por otro lado, la mayoría de los clientes encuestados poseen un monto de compra promedio de S/1501 a más.

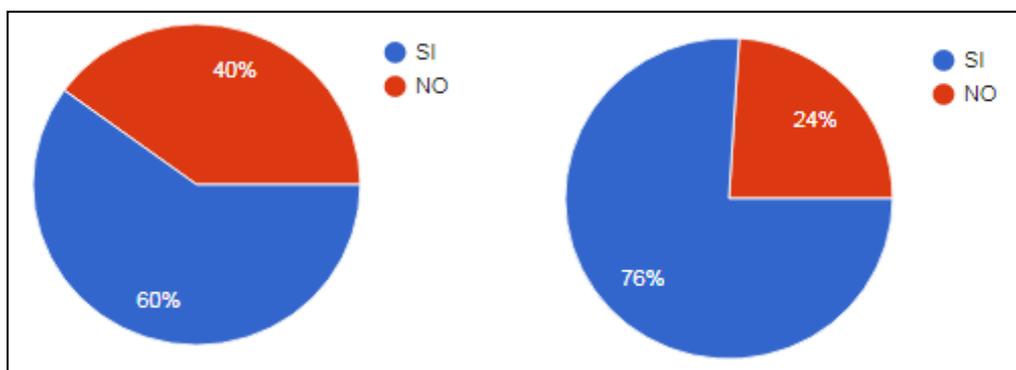


Figura 8. Encuesta. Identificación si la empresa es el único proveedor y la realización de compras en el último trimestre (Mayo – Julio) para la persona encuestada. Nota:

Elaboración Propia.

En la Figura 8 se identificó que para la mayoría de personas encuestadas (60%), Tai Loy es su único proveedor de material y equipos de oficina. Adicionalmente, en el último trimestre, el 78% de las mismas compraron en Tai Loy.

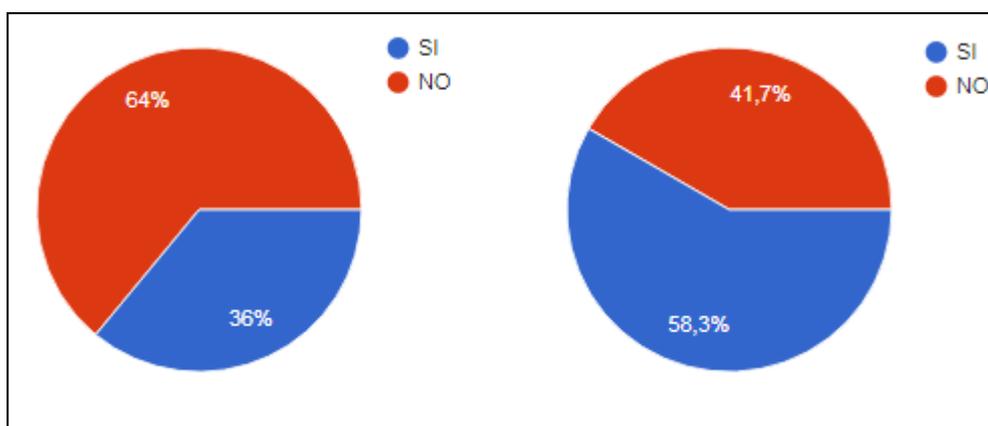


Figura 9. Encuesta. Identificación de inconvenientes con la entrega de pedidos y su correcta resolución durante el año 2017. Nota: Elaboración Propia.

En la Figura 9 se identificó que el 36% de las personas encuestadas tuvo problemas con la entrega de sus pedidos durante el año 2017 y solo el 58.3% de ellas pudo solucionarlo correctamente. Este porcentaje es preocupante debido a su cercanía con la mitad de las personas. Se tomará en cuenta para la corrección del mismo.

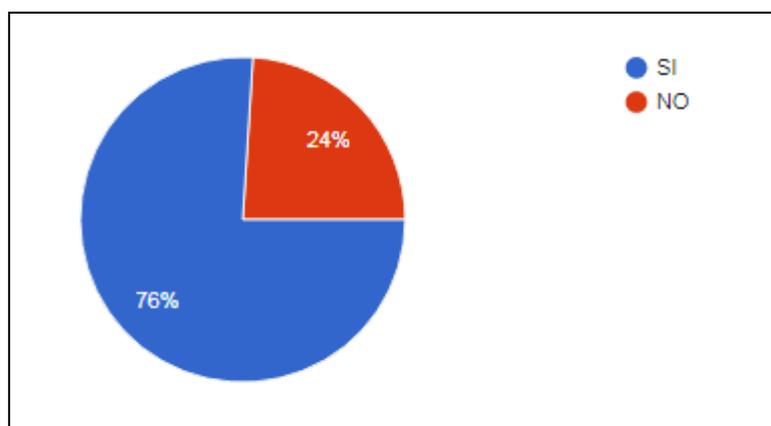


Figura 10. Encuesta. Identificación de persona encuestada fidelizada. Nota: Elaboración Propia.

En la Figura 10 se observó que el 76% de las personas encuestadas, recomendaría a Tai Loy como proveedor de material y equipos de oficina, a pesar de ser un buen número, el porcentaje debería ser mayor.

5.2. Análisis e interpretación de los resultados

Para dar el análisis respectivo a los resultados obtenidos, se procedió a la combinación de datos relevantes, logrando llegar a lo siguiente:

Tabla 1.

Valoración de la importancia y satisfacción de los aspectos de la calidad del servicio logístico.

ID	Descripción	Satisfacción	Importancia	Satisf- Imp
FIA1	Tai Loy muestra interés por cumplir condiciones del pedido	3.5	3.9	-0.4
FIA2	Tai Loy muestra un sincero interés en resolver problema que puedan presentarse	3.2	4.3	-1.1
RES2	La entrega de un pedido es expedito y rápido.	2.8	4.8	-1.9
RES3	El personal de distribución de Tai Loy tiene buena disposición para ayudar al cliente	3.6	3.8	-0.3
SEG3	El personal de distribución de Tai Loy es cortés	3.8	4.2	-0.4
SEG4	El personal de distribución cuenta con conocimientos suficientes para resolver inquietudes	3.5	4.6	-1.1
EMP5	El proceso de entrega considera las necesidades específicas de sus clientes	3.6	4.0	-0.3
FIA3	La entrega es completa. Tai Loy entrega todos los artículos en las cantidades solicitadas a la primera vez	3.3	4.1	-0.8
FIA4	Tai Loy realiza la entrega en la fecha que promete hacerla	3.3	4.5	-1.2
FIA5	La documentación que acompaña la entrega es completa y exacta	3.8	3.8	0.0
RES1	Tai Loy le facilita al cliente el realizar un tracking de su pedido	3.4	4.5	-1.0
EMP2	Los horarios de entrega son convenientes para sus clientes	3.7	3.8	-0.1
TAN3	El pedido es entregado embalado y protegido	4.0	4.7	-0.7
TAN4	El personal de distribución está debidamente identificado (uniforme/photo-check)	4.0	4.0	0.0

Nota. Elaboración Propia a partir de encuesta desarrollada en noviembre del 2017.

En la tabla 1 se puede observar un listado completo de todos los aspectos considerados en la calidad del servicio del proceso logístico de distribución de Tai Loy. Los primeros siete corresponden a aspectos de calidad subjetiva y los siete posteriores corresponden a aspectos de calidad objetiva. De acuerdo a la data generada a partir de las encuestas se puede observar que el cliente considera que el aspecto más importante del servicio es la capacidad de respuesta, en términos de la entrega expedita y rápida de un pedido (Calidad Subjetiva), por el contrario, el aspecto menos valorado por el cliente son los horarios

convenientes de entrega (Calidad Objetiva). En cuanto a la satisfacción, el cliente se encuentra más satisfecho en relación al siguiente aspecto de tangibilidad, el pedido es entregado embalado y protegido (Calidad Objetiva). En contraparte, la entrega expedita y rápida de un pedido es el aspecto en el que el cliente presenta el menor nivel de satisfacción (Calidad Subjetiva).

Con la finalidad de determinar aquel aspecto que tenga mayor influencia en la satisfacción del cliente se contrasta la importancia con el nivel de satisfacción, este contraste representaría la brecha existente entre ambos elementos. El ideal es que esta brecha tienda a cero o valores positivos, esto quiere decir, que tanto la satisfacción como la importancia asignada al aspecto están en perfecta correspondencia. Por lo tanto, los aspectos que influyen positivamente en la satisfacción son: (a) la documentación que acompaña a la entrega es completa y exacta; y (b) el personal de distribución está debidamente identificado (uniforme y fotochek), en ambos casos, aspectos de la calidad objetiva. El primero corresponde a un aspecto de fiabilidad, mientras que el segundo corresponde a un aspecto de tangibilidad. Por su parte, la entrega expedita y rápida de un pedido es el aspecto que tiene mayor efecto negativo en la satisfacción, se trata de un aspecto de calidad subjetiva medido en términos de capacidad de respuesta. Como se puede observar en la Figura 10, la mayor brecha de satisfacción e importancia se encuentra en el aspecto identificado con las siglas Res2, que corresponde a la entrega expedita y rápida de un pedido. Por su parte, en el mismo grafico se puede observar que la brecha no existe en el caso de los aspectos identificados como Fia 5 (La documentación que acompaña la entrega es completa y exacta) y Tan 4 (El personal de distribución está debidamente identificado).

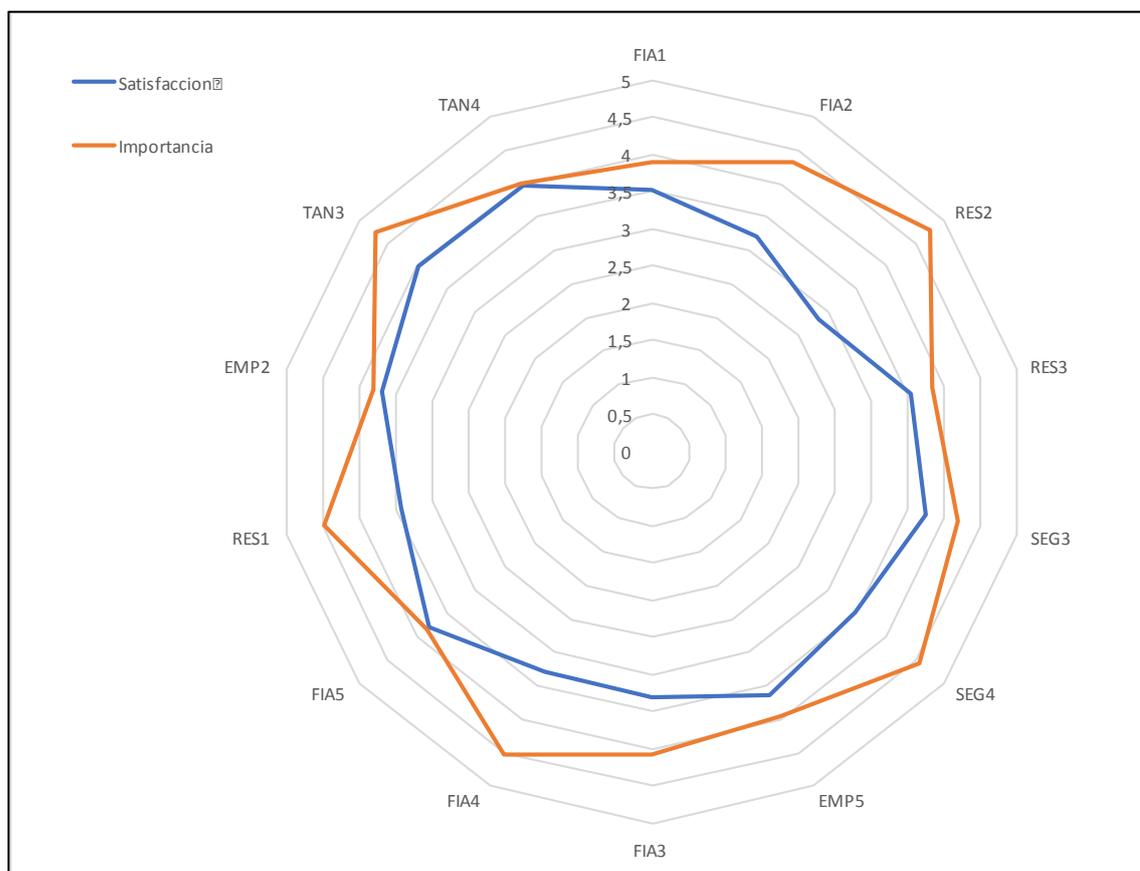


Figura 11. Valoración grafica de la importancia y satisfacción de los aspectos de la calidad del servicio logístico. Nota: Elaboración Propia.

Específicamente para la calidad subjetiva en términos de satisfacción, el cliente se encuentra más satisfecho con la cortesía del personal de distribución de Tai Loy (Seguridad), en comparación con la entrega expedita y rápida de un pedido (Capacidad de Respuesta), donde se encuentra insatisfecho. El cliente considera que la entrega de un pedido expedito y rápido (Capacidad de Respuesta) es uno de los aspectos más importantes en la satisfacción, en comparación a que el personal de distribución tenga buena disposición para ayudar al cliente. Por otro lado, la mayor brecha de satisfacción e importancia es la entrega expedita y rápida de un pedido y la menor brecha se encuentra en

el aspecto de capacidad de respuesta, el personal de distribución de Tai Loy tiene buena disposición para ayudar al cliente.

Y específicamente para la calidad objetiva en términos de satisfacción, el cliente se encuentra más satisfecho con la entrega de un pedido correctamente embalado y protegido (Tangibilidad), que, con su contraparte, donde se refiere a que Tai Loy entrega sus pedidos en la fecha en que promete (Fiabilidad). Según la valoración del cliente, es muy importante que el pedido se encuentre correctamente embalado y protegido de acuerdo al aspecto de tangibilidad; siendo lo menos valorado por el cliente, los horarios de entrega convenientes para sus clientes (Empatía). Finalmente, los aspectos que afectan positivamente a la satisfacción del cliente debido a una corta brecha son: (a) la documentación que acompaña la entrega sea completa y exacta (Fiabilidad) y (b) el personal de distribución debidamente identificado (Tangibilidad); y los que afectan negativamente a la satisfacción del cliente debido a una brecha más amplia es que Tai Loy realice la entrega de pedidos en la fecha que promete hacerlo (Fiabilidad).

Haciendo la ponderación de cada uno de los aspectos tanto de la calidad objetiva como de la calidad subjetiva sobre la base de la sección 2 y 3 de la encuesta, se llega a determinar que el indicador de satisfacción de la calidad objetiva es de 3.63, mientras que el de la calidad subjetiva es 3.41.

Conclusiones

A continuación, se presenta las conclusiones a las que se ha llegado a partir del desarrollo del presente trabajo de investigación, cumpliéndose los objetivos del presente trabajo.

1. Los aspectos de la calidad de servicio del proceso logístico de distribución de Tai Loy que tienen mayor efecto en la satisfacción de los clientes son: (a) el aspecto de la calidad objetiva de tangibilidad (el pedido es entregado embalado y protegido) con un efecto positivo sobre la satisfacción; y (b) el aspecto de calidad subjetiva de capacidad de respuesta (entrega expedita y rápida del pedido) con un efecto negativo sobre la satisfacción. Determinando que el aspecto más importante para el cliente es la capacidad de respuesta, siendo por tal motivo, la principal debilidad de Tai Loy.

2. La calidad objetiva del proceso logístico de distribución influye positivamente en la satisfacción del cliente B2B de Tai Loy. De hecho, el indicador de satisfacción se encuentra con un valor 3,63 más cercano hacia la satisfacción, que hacia una posición neutral. La expectativa y la realidad medido en términos de brecha entre la importancia sobre la satisfacción y la satisfacción percibida es menor que la de calidad subjetiva.

3. La calidad subjetiva del proceso logístico de distribución influye positivamente en la satisfacción del cliente B2B de Tai Loy, aunque en menor medida que la calidad objetiva. El indicador de satisfacción se encuentra situado más cerca de una posición neutral que la de la satisfacción. La calidad subjetiva es la que aporta con mayor efecto negativo en la satisfacción global, esto a partir de la máxima brecha entre expectativa y realidad de 1,92 que presenta el aspecto de capacidad de respuesta (entrega expedita y rápida de pedidos) del proceso logístico de distribución.

Recomendaciones

1. Se sugiere que la empresa Tai Loy S.A. trabaje en los procesos logísticos que correspondan al aspecto de capacidad de respuesta para que sus pedidos sean expeditos y rápidos a fin de mejorar los niveles de satisfacción de sus clientes.

2. La empresa debería considerar en sus políticas concernientes al servicio de logística de distribución a las valoraciones identificadas en el presente estudio y tomarlas como base para llevar a cabo una mejora continua a través de una evaluación anual, de esta manera mejoraría la satisfacción de sus clientes, reduciendo la pérdida del mismo.

3. Sería conveniente que la empresa tome el presente estudio para la elaboración y consolidación de políticas internacionales relacionados a los procesos logísticos de distribución, ya sea, como estándares para la contratación de servicios externos de distribución o la operación de servicios propios de distribución, en mercados internacionales.

Referencias

- Aiteco Consultores, SL. (s.f.). *El modelo Servqual de Calidad de Servicio*. Recuperado el 2017, de <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Álvarez, F. (2014). *Soluciones Logísticas* (2da ed.). Alfaomega.
- Anaya, J. (2007). *Logística Integral* (3ra ed.). Madrid, España: ESIC.
- Antún, J. P. (2002). *Administración de la Cadena de Suministros*. Recuperado de <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Administracion%20de%20la%20Cadena%20de%20Suministros.PDF>
- Arce, S. (2017). *Cómo elegir el mejor país para expandir tu negocio*. Recuperado de <http://expandirtunegocio.com/elegir-pais-expandir-negocio/>
- Argomedo García, A. (2014). *Satisfacción de la calidad del servicio percibido por pacientes de la clínica Anticona EIRL. según modelo Servperf, Abril - Mayo 2014*. (Tesis de Pregrado), Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2174/ARGOMEDO%20GARCA%20Alondra%20Evelyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación Española para la calidad - AEC. (s.f.). *Gestión de Stocks*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-de-stocks>
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5ta ed.). México DF, México: Pearson Educación.
- Banco Mundial. (2016). *Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global*. Recuperado de https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/LPI_Report_2016.pdf
- Berdugo, S. (2016). *Medición de la calidad del proceso de matrícula, mediante la percepción del grado de satisfacción de los estudiantes del programa de Fisioterapia de la Universidad Manuela Beltrán - UMB (Bogotá D.C.)*. (Tesis de

- grado), Universidad virtual en línea, Bogotá, Colombia. Recuperado de https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/619641/1/Berdugo_Tesis.pdf
- Boliviamart. (2017). *Comercio Electrónico en Bolivia – ¿Por que aún no funciona en nuestro país?* Recuperado de <http://www.boliviamart.com/blog/comercio-electronico-en-bolivia-por-que-aun-no-funciona-en-nuestro-pais/>
- Burguete, F. (2015). *La importancia de entregar los productos a tiempo y la logística requerida.* Recuperado de <http://blog.udlap.mx/blog/2015/05/laimportanciadeentregarlosproductos/>
- Cabrera, S. (2013). *La fidelización del cliente en negocios de restauración.* Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300014
- Caiza., L. (2014). *La atención al cliente y su incidencia en la participación de mercado de la libería "L.N.S" en la ciudad de Ambato.* (Tesis de Pregrado), Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8635/1/228%20MKTsp.pdf>
- Conde, S. (2015). *Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>
- Crecenegocios. (2015). *Qué es una Ventaja Competitiva.* Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>
- Datosmacro.com. (2016). *PBI - Producto Bruto Interno.* Recuperado de <https://www.datosmacro.com/acerca-de>
- Duque Oliva, E. J. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.* Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/818/81802505/>

- Duque-Ceballos, J. (2013). *Outsourcing y Bussiness Process*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574002.pdf>
- Echevarri, V. (2015). *Gestión de pedidos y distribución*. Recuperado de <https://prezi.com/xkmimdceqmv-/gestion-de-pedidos-y-distribucion/>
- Escudero, M. (2014). *Logística de Almacenamiento*. Madrid, España: Paraninfo.
- Félix, O. (2013). *Gestión de pedidos y distribución*. Recuperado de https://prezi.com/o_rukdaoc4ob/gestion-de-pedidos-y-distribucion/
- Garay, D., & Ballestas, A. (2016). *Evaluación de la calidad en el servicio ofrecido por los operadores de telefonía móvil en Cartagena desde la perspectiva del usuario a través del Servperf*. (Tesis de Pregrado), Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3987/1/1%20%20Tesis%20Amalia%20Daniela.pdf>
- Gestión . (2014). *¿Cuáles son los diez errores que hacen perder clientes a su empresa? .* Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/cuales-son-diez-errores-que-hacen-perder-clientes-su-empresa-2113279>
- Gestión. (2017). Tai Loy empezará expansión internacional desde el 2018. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/tai-loy-empezara-expansion-internacional-desde-2018-2179177>
- Gestión de Stocks*. (s.f.). Recuperado de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199316.pdf>
- Gestiopolis. (2011). *Logística. Gestión de compras, almacenes y transporte*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte/>
- Global Decision Support. (2011). *Comercialización y logística*. Recuperado de <http://www.gdsnet.com/images/ecr.pdf>

- Gonzales, L. (2015). *Efectividad*. Recuperado de el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.
- González Hernández, A. (2017). *¿Cómo expandir su negocio internacionalmente?* Recuperado de <http://magentaig.com/como-expandir-su-negocio-internacionalmente/>
- González, C. D. (2009). *La Retención del cliente, la Revalorización del mismo y del producto ofrecido*. Recuperado de <http://www.estrategiamagazine.com/descargas/La%20retencion%20del%20cliente.pdf>
- Iglesias, A. (2016). El servicio al cliente desde la perspectiva logística. Instituto de directivos de empresas. Recuperado de <http://www.formacionparaprofesionales.es/servicio-cliente-perspectiva-logistica/>
- Iglesias, A. (2016). *Respuesta Rápida (QR: Quick Response)*. Recuperado de <https://logispyme.wordpress.com/2016/09/27/respuesta-rapida-qr-quick-response/>
- International Organization of Standardization. (2015). *ISO 9000:2005 - Fundamentos y Vocabulario*. Recuperado de <http://www.sicapacitacion.com/lib/Anomino%20-%20ISO%209000%202005.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va ed.). México: Pearson Educación.
- La República. (2017). El 67% de las empresas retail cuentan con un área para mejorar la experiencia del cliente. Recuperado de <http://larepublica.pe/marketing/869474-el-67-de-las-empresas-retail-cuentan-con-un-area-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente>
- Lefcovich, M. (2004). *Sistema de Producción Justo a Tiempo - JIT*. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/sistema_de_produccion_justo_a_tiempo_jit

- Maffares, K. (2016). *Satisfacción de docentes de la Escuela de Contabilidad y auditoría aplicando la metodología Servqual*. (Tesis de Grado), Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas PUCESE, Esmeraldas, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/688/1/MAFFARES%20ESTUPINAN%20KIRA%20BRIGITTE.pdf>
- Manene, L. (2011). *El cliente: su Valor, Satisfacción, Fidelización, Retención y Lealtad*. Recuperado de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad/>
- Meserón, S. (2007). *Resumen de la Historia de Logística*. Recuperado de <http://evoluciondelalogistica.blogspot.pe/2007/12/resumen-de-la-historia-de-logstica.html>
- Monterroso, E. (2000). *El Proceso Logístico y La Gestión de la Cadena de Abastecimiento*. Recuperado de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>
- Mora, C. (2011). La Calidad del Servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 146-162.
- Mora, L. (2010). *Gestión Logística Integral*. Bogotá, Colombia: ECOE .
- Navarro, X. (2015). *¿Qué es gestión de stocks? Un concepto que hay que conocer bien*. Recuperado de <http://www.deustoformacion.com/blog/empresa/que-es-gestion-stocks-concepto-que-hay-que-conocer-bien>
- Ochoa, C. (2015). *¿Qué tamaño de muestra necesito?* Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>
- Ortiz, M., Báez, A., Cedeño, N., & Rodríguez, L. (2016). Control de inventario optimizado para una empresa de comercialización de artículos de papelería y oficina, en Puerto

- la Cruz Estado Anzoátegui. *Espacios Vol. 37 (Nº 34)*. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a16v37n34/16373430.html>
- Palacios Palacios, D. (2014). *Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó*. (Tesis de grado), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/45670/1/11799027.2014.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1).
- Pasquotto Mariani, M., Monfort Barboza, M., & de Oliveira Arruda, D. (2012). *Elementos determinantes de la satisfacción del consumidor de servicios turísticos*. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322012000500010&script=sci_arttext&tlng=pt
- Peñaloza, M. (2004). *La clave para el éxito empresarial: La satisfacción del cliente*. Recuperado de <https://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25061/2/articulo4.pdf>
- Portafolio. (2017). *Pulso en el mercado de los útiles escolares*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/pulso-en-el-mercado-de-los-utiles-escolares-502843>
- Ramos Paredes, V. (2015). *Caracterización de la calidad de servicios bajo el modelo Servqual en Mype del sector servicios - Rubro hospedajes del distrito de Juliaca, 2015*. (Tesis de Pregrado), Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Puno. Recuperado de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/524/MYPE_CALIDAD_DE_SERVICIO_RAMOS_PAREDES_VANESSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://www.rae.es/diccionario-panhispanico-de-dudas/definiciones>
- Riquelme, M. (2016). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Riquelme, M. (2017). *Teoría de la Ventaja Competitiva*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/teoria-la-ventaja-competitiva/>
- Rubio, J., & Villarroel, S. (2012). *Gestión de pedidos y stock*. Recuperado de <file:///C:/Users/RAUL/Downloads/documento.pdf>
- Saiz, L. (2014). *Diez errores que hacen perder clientes y soluciones para retenerlos*. Recuperado de <http://www.expansion.com/2014/10/27/pymes/1414424952.html>
- Segura, K. (2010). *Implementación y mejoramiento de procesos de la empresa Dilipa CIA. LTDA (Tesis de pregrado)*. Escuela Politécnica del Ejército, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1354/1/T-ESPE-026794.pdf>
- Serrano, C. (2012). *Respuesta eficiente al consumidor (ECR)*. Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/ecofin/drupal1/respuesta-eficiente-consumidor-ecr>
- Stover, L. R. (2016). *Logística de Aprovisionamiento*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/logistica-de-aprovisionamiento/>
- Tai Loy S.A. (2017). *Página principal de Tai Loy S.A.* Recuperado de <https://www.tailoy.com.pe/>
- Thompson, I. (2005). *La Satisfacción del cliente*. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_del_Cliente.pdf
- Thompson, I. (2007). *Definición de Distribución*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html>

- Thompson, I. (2008). *Definición de Eficacia*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Thompson, I. (2008). *Definición Eficiencia*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Valdés, D. (2013). *Logística: Evolución histórica y relevancia en el contexto actual Cubano*. Recuperado de <http://xn--caribea-9za.eumed.net/logistica-evolucion/>
- Vargas Maytahuari, J., & Ura Guillen, M. (2016). *Evaluación de la calidad de los servicios públicos de telecomunicaciones desde la percepción del usuario de la OD del Osiptel - Loreto: Metodología Servperf*. (Tesis de Pregrado), Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú. Recuperado de http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4830/Jemmy_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vavra, T. (2002). *Customer Satisfaction Measurement Simplified: A Step-by-Step Guide for ISO 9001:2000 Certification*. Wisconsin 53203, Estados Unidos: ASQ Press.
- Villanova, L. (2017). *Claves en la gestión de pedidos*. Recuperado de <http://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/claves-gestion-de-pedidos/>
- Whiteley, R. (1992). *La empresa consagrada al cliente* (2da. ed.). Argentina: Editorial Vergara.
- Wigodski Sirebrenik, J. (2003). What is Servqual? *Medwave*. Recuperado de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>
- World Bank Group. (2017). *Doing Business 2018 - Reforming to Create Jobs*. Recuperado de http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf

WyL Solutions. (2011). *Pedidos Perfectos*. Recuperado de

<http://wylsolutions.blogspot.pe/2011/02/pedidos-perfectos.html>

Yi, Y. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. En *Review of Marketing* (págs.

68-123). Chicago: American Marketing Association.

APÉNDICES

Apéndice A: Matriz de Consistencia

Título: Valoración de la satisfacción del cliente B2B generada a partir del proceso logístico de distribución

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones / Indicadores	Metodología
<p>Principal</p> <p>¿Qué aspectos de la calidad de servicio del proceso logístico de distribución de Tai Loy tiene mayor efecto en la satisfacción de sus clientes <i>B2B</i>?</p> <p>Secundarios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida los aspectos de la calidad objetiva del proceso logístico de distribución influirán en la satisfacción de los clientes <i>B2B</i> de Tai Loy? ▪ ¿En qué medida los aspectos de la calidad subjetiva del proceso logístico de distribución influirán en la satisfacción de los clientes <i>B2B</i> de Tai Loy? 	<p>General</p> <p>Determinar qué aspectos de la calidad de servicio del proceso logístico de distribución de Tai Loy tiene mayor efecto en la satisfacción de sus clientes <i>B2B</i>.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer en qué medida los aspectos de la calidad objetiva del proceso logístico de distribución influirá en la satisfacción de los clientes <i>B2B</i> de Tai Loy ▪ Establecer en qué medida los aspectos de la calidad subjetiva del proceso logístico de distribución influirá en la satisfacción de los clientes <i>B2B</i> de Tai Loy 	<p>La capacidad de respuesta es el aspecto del proceso logístico de distribución que genera mayor efecto en la satisfacción del cliente <i>B2B</i> de Tai Loy.</p> <p>Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los aspectos de la calidad objetiva del servicio influyen en mayor medida a la satisfacción del cliente <i>B2B</i> de Tai Loy. ▪ Los aspectos de la calidad subjetiva del servicio influyen en menor medida a la satisfacción del cliente <i>B2B</i> de Tai Loy 	<p>Variable Independiente (X)</p> <p>Procesos Logísticos</p> <p>Variable Dependiente (Y)</p> <p>Satisfacción del cliente</p>	<p>Dimensión (X): Distribución</p> <p>Indicadores (X):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de clientes ▪ Conservación de clientes (recompra) <p>Dimensión (Y): confiabilidad, seguridad, tangibilidad, capacidad de respuesta y empatía.</p> <p>Indicadores (Y):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención individualizada al cliente. ▪ Conocimiento del servicio prestado y trato cortes. ▪ Cumplimiento del servicio prometido. ▪ Apariencia de producto y personal ▪ Rapidez del servicio 	<p>Método de investigación</p> <p>Deductivo</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental, transversal y descriptivo.</p> <p>Población</p> <p>Estará conformada por la totalidad de los clientes <i>B2B</i> (1370) de Tai Loy en Lima Metropolitana.</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra la conformarán (300) clientes <i>B2B</i>.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta

Apéndice B

Objeto de estudio: Clientes B2B de Tai loy (clientes corporativos y mayoristas de la empresa).

Síntomas	Hechos	Causas	Efectos	Pronostico	Control de Pronostico
Pérdida de clientes B2B de Lima Metropolitana en la empresa Tai Loy S.A.	Clientes insatisfechos por deficiencias en sus pedidos.	La gestión ineficaz del proceso logístico de Distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento con los pedidos acordados con el cliente por entregas incompletas y/o erradas. • Incumplimiento con los plazos de entrega acordados con el cliente debido a los retrasos ocurridos por el efecto anteriormente mencionado y • Problemas con relación al mismo transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de las ventas. • Pérdidas monetarias. • Pérdida de liderazgo en el mercado. 	Para evitar la situación descrita se propone determinar qué aspectos del proceso logístico de distribución de Tai Loy tiene mayor efecto en la satisfacción de sus clientes B2B, de tal manera de trabajar en ellos, evitar la pérdida de clientes y convertir a éstos en fuente de ventaja competitiva.

Apéndice C: Evolución de los enfoques logísticos

Tabla 2.

Evolución de los enfoques logísticos

Año	Acontecimientos
1950	<p>Descubrimiento del potencial de la logística integral y la concienciación de los costos totales. El enfoque de costo como estructura sistémica permitió revelar que, para llegar al costo total menor, no era necesario cortar o eliminar una parte del proceso, lo importante era incrementar la efectividad con la que se realizaban las tareas para eliminar los costos.</p>
1955	<p>Empezó la búsqueda por la mejora de la calidad y el tiempo de entrega debido a que el cliente exigía un mejor servicio, por lo tanto, la optimización del servicio al cliente a través de un mejor desempeño de la logística fue propuesta como estrategia para generar ganancias y lograr ventaja competitiva. A este nuevo concepto se le denominó “equilibrio costo-servicio”. Sin embargo, a pesar que fue introducido en los años cincuenta, se usó ampliamente en los ochenta.</p>
1965	<p>Algunas empresas convirtieron a la logística como en su única actividad económica, logrando de esa manera su absoluta especialización, la cual les permitió reducir en gran medida sus costos. Esto fomentó a que las empresas con diferentes giros comerciales a ella, buscaran subcontratar a ese tipo de empresas debido a que les representaría un costo menor en comparación de realizarlo por ellas mismas. Por lo tanto, la logística se centró en un nuevo recurso, el <i>outsourcing</i>. Este concepto fue intensificado en la práctica en los noventa con las alianzas estratégicas en logística, imprescindibles para manejar negocios globales en <i>retailing</i>, en particular cadenas franquiciadas, y en subcontratación internacional derivados de la segmentación y deslocalización de procesos de</p>

fabricación.

- 1970 Surgió el concepto de *Just in Time* en los pedidos, lo cual tenía como significado entregar la cantidad exacta, en el momento exacto y en el tiempo exacto que fuera necesario. Con esto se logró tener un control preciso de la cantidad de materiales que eran necesarios, así como la optimización del tiempo y los recursos. Este enfoque fue utilizado particularmente por las industrias aeronáutica, espacial, automotriz y de electrodomésticos debido a que gracias a la optimización del tiempo se logró evitar la depreciación que en estas mercancías era altamente acelerada.
- 1985 Se modificaron las prácticas para el ordenamiento de pedidos. El enfoque del JIT alcanzó al consumidor final con las estrategias QR (*quick response*) y ECR (*efficient consumer response*). Los grandes distribuidores comerciales, en particular, las tiendas por departamento y los supermercados, impulsaron estos esquemas, ante las restricciones de espacio en anaqueles de venta y la diversificación de la mezcla que sus proveedores ofrecían al consumidor final. Esto generó que se elevaran las expectativas del servicio operativo.
- 1995 Se desarrollaron relaciones muy cercanas con los clientes, sobre todo con los denominados “clientes estratégicos” y se puso más énfasis en establecer alianzas con los proveedores; todo con el afán de aumentar el control logístico total sobre la empresa. Esta necesidad creció debido a la globalización del mercado y la producción. Las necesidades y capacidades de los proveedores de materiales y de servicios, y en especial de los clientes, se incorporaron a la planeación estratégica de la empresa y se consagró la necesidad del plan estratégico en logística. También en esta época se descubrió que en el enfoque de negocios había que reemplazar las
-

actitudes de competencia por las de colaboración y cooperación a todo lo largo de la cadena de suministros.

Nota. Adaptado de “*Administración de la Cadena de Suministros*” por Antún, 2002

A partir de lo descrito, a continuación, se procederá a profundizar los términos considerados relevantes para el presente estudio; siendo el primer término la logística integral, la cual posee la siguiente definición propuesta por Anaya (2007).

“El control del flujo de materiales desde la fuente de aprovisionamiento hasta situar el producto en el punto de venta de acuerdo con los requerimientos del cliente”.

El autor asegura que dicho concepto a largo plazo es el único camino para mantener una competitividad continuada en el mercado, disminuyendo, a su vez, en forma drástica la inversión global en stocks con el consiguiente aumento de la rentabilidad de las diferentes unidades operativas.

Y para lograr entender la definición brindada por el autor se muestra de forma gráfica la interacción del flujo de información y el flujo de productos (Ver Figura 5). El flujo de información se refiere al flujo que existe desde el mercado hasta la fuente de suministro y el flujo de productos inicia con el aprovisionamiento de materiales, pasando por una serie de fases intermedias como las de almacenamiento, fabricación y transporte, hasta que el producto se sitúa en el punto de venta; siendo esta última la filosofía fundamental de la logística integral, donde indica que debe considerarse en su integridad y no de forma segmentada.

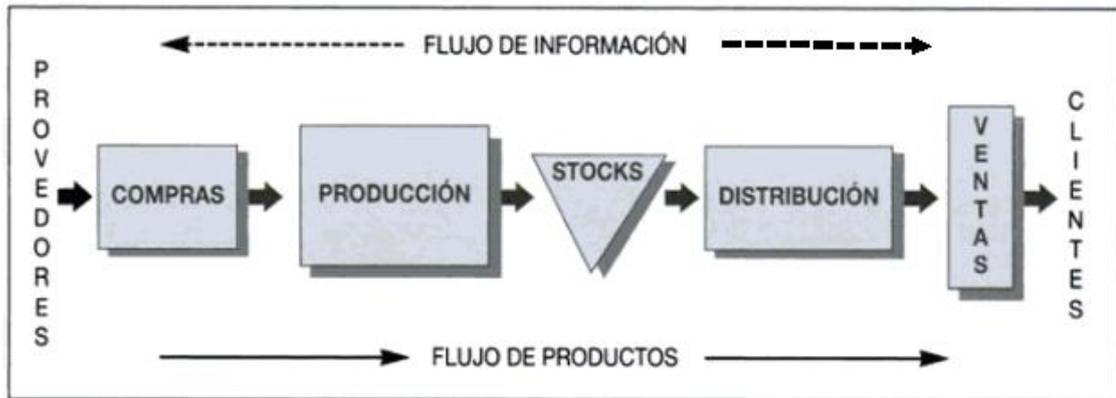


Figura 12. Cadena Logística tomada de Anaya (2007).

Según el mismo autor, los objetivos fundamentales del término logística integral son los siguientes:

- Mejora del nivel de servicio al cliente.
- Disminución drástica de las inversiones en stock.
- Flexibilización de la fuente de suministros para adaptar éstos a las necesidades del mercado, en gama de producto y tiempo de respuesta.
- Mejora performance global de la empresa, fijando objetivos medibles y operativos.

El segundo término es la ventaja competitiva, para definirlo Riquelme (2017) hace alusión a la definición de ventaja competitiva propuesta por Michael Porter, “como el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, bien sea en forma de precios menores al de la competencia o por la diferenciación de productos, es decir, cualquier característica creada por una empresa para distinguirse del resto y la sitúa en una posición superior para competir”. De acuerdo a Riquelme (2016) existe dos tipos de ventajas competitivas propuestas por Michael Porter:

- El liderazgo en costos, capacidad de realizar un producto a un precio inferior a los competidores.

- La diferenciación del producto, capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por los competidores.

Por otro lado, según Crecenegocios (2015), para que una ventaja sea considerada como competitiva, esta debe cumplir con los siguientes requisitos:

- **Desempeño:** debe permitir a la empresa tener un mejor desempeño que el de la competencia; por ejemplo, mayores ventas, un mayor margen de ganancia, un mayor número de clientes fidelizados, etc.
- **Rentabilidad:** debe permitir a la empresa tener un aumento de la rentabilidad que por lo menos llegue a ubicarse por encima de la rentabilidad promedio del sector o mercado.
- **Sostenibilidad en el tiempo:** debe ser capaz de mantenerse en el mediano o largo plazo; por ejemplo
- **Ser difícil de alcanzar o igualar:** debe ser difícil de alcanzar o igualar por la competencia debido a sus componentes únicos.

Tercer término, el *Outsourcing*, definido como “Se da cuando una organización transfiere la propiedad de uno de sus procesos a un tercero. Los aspectos cruciales en esta transferencia son, justamente, la importancia y consecuentemente, el grado de control sobre el proceso que se transfiere. Por esta razón, el *outsourcing*, como herramienta de gestión, suele generar temores y aversión” (Duque-Ceballos, 2013). Por su parte, Conde (2015) clasifica los tipos de *Outsourcing* de acuerdo a su naturaleza:

- **Co-Sourcing:** se presenta cuando tanto la empresa que delega la función como la que presta el servicio comparten las responsabilidades y en algunos casos los riesgos de la prestación del mismo.
- **In-house:** se presenta cuando los servicios solicitados se realizan dentro de las instalaciones de la empresa que las solicitó.

- **Off-shoring:** conocida también como deslocalización, se da cuando se solicita la contratación de servicios a una empresa extranjera, es utilizada cuando ésta ofrece menores costos con respecto a los nacionales.
- **Off-site:** ocurre cuando los servicios son generados en las instalaciones correspondientes a la empresa que los está prestando.

Tabla 3:

Identificación de Ventajas y Desventajas del Outsourcing

Ventajas	Desventajas
Permite a la empresa enfocarse en la actividad que hace a la empresa ganar dinero.	Puede que la reducción de costos no sea suficiente.
Disminuir costos debido a que se puede pagar menos por ciertas funciones.	Posibilidad que los clientes les desagrade el servicio de la función que se subcontrató.
Permite accesibilidad a tecnología que empresas de <i>Outsourcing</i> poseen.	No muchas empresas de <i>Outsourcing</i> están lo suficientemente capacitadas para ejecutar las funciones que se les delega.
Da pie a la innovación ya que se pueden obtener nuevas ideas.	En caso de que la empresa subcontratada no lleve a cabo bien la tarea encomendada se puede ver afectada alguna de las tres áreas principales de la empresa: operacional, administrativa y financiera.
Mejora de la imagen de la empresa al contratar servicios especializados.	Al no estar preparada la empresa para delegar una tarea, puede haber un choque cultural de la misma.
Se delegan algunos procesos correspondientes al área de recursos humanos como	En algunos casos se pierde el contacto directo con el cliente.

negociaciones y reclutamiento.

Nota. Adaptado de “*Outsourcing: definición, ventajas, desventajas, tipos y niveles*” de Conde (2015).

Cuarto término, *Just in Time* (JIT), su filosofía fue introducida por un ingeniero mecánico llamado Taiichi Ohno, quien después de la segunda guerra mundial fue transferido a la *Toyota Motor Company* para reiniciar sus actividades de fabricación de camiones y automóviles; lugar en donde posteriormente se logró desarrollar el sistema en mención.

De acuerdo a Lefcovich (2004), el modelo JIT busca entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen justo a tiempo a medida que son necesarios; convirtiendo como ventaja competitiva, la capacidad de la empresa para entregar al mercado el producto solicitado en un tiempo breve y en la cantidad requerida, evitando de esta manera, los costes que no producen valor añadido para obtener precios competitivos. Para tal efecto explica que el sistema posee cuatro principales objetivos.

- ***Poner en evidencia los problemas fundamentales:*** Para describirlo, los japoneses utilizan la analogía del “río de las existencias”. El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco. Cuando una empresa intentaba bajar el nivel del río, en otras palabras, reducir el nivel de las existencias, descubría rocas (problemas), los cuales usualmente para tratarlos, algunas empresas aumentaban las existencias para intentar taparlos.

- ***Eliminar despilfarros:*** Se explica que en ese contexto significa eliminar todo aquello que no añade valor al producto, colocando como ejemplos de operaciones que añaden valor, a los procesos como cortar metal, soldar, insertar componentes electrónicos, etc. Y como ejemplos de operaciones que no añaden valor a la inspección, el transporte, el

almacenaje, la preparación, entre otros, por lo que para lograrlo se puso énfasis en dos imperativos:

- a) Haciéndolo bien a la primera, dado a que lo único que se necesita es un esfuerzo concentrado para depurar las tendencias que propician la aparición de defectos.
- b) Conseguir que el operario asuma la responsabilidad de controlar el proceso y llevar a cabo las medidas correctoras que sean necesarias, proporcionándole unas pautas que debe intentar alcanzar.

- **Buscar la simplicidad:** Se indica que la simplicidad conlleva a una gestión más eficaz, siendo dividida en dos zonas: Flujo de material y Control de estas líneas de flujo. La primera zona hace referencia a eliminar las rutas complejas y buscar líneas de flujo más directas, si es posible unidireccionales; la segunda zona aplica al manejo de estas líneas de flujo, tomando como ejemplo al sistema Kanban, en el que se arrastra el trabajo. Las principales ventajas que se pueden obtener del uso de los sistemas Just in Time tipo arrastre/Kanban son las siguientes:

- a) Reducción de la cantidad de productos en curso.
- b) Reducción de los niveles de existencias.
- c) Reducción de los plazos de fabricación.
- d) Reducción gradual de la cantidad de productos en curso.
- e) Identificación de las zonas que crean cuellos de botella.
- f) Identificación de los problemas de calidad.
- g) Gestión más simple.

- **Diseñar sistemas para identificar problemas:** Cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial. Los sistemas diseñados con la aplicación del JIT deben pensarse de manera que accionen algún

tipo de aviso cuando surja un problema. Si realmente se desea aplicar el JIT, se tendría que realizar dos cosas:

- a) Establecer mecanismos para identificar los problemas.
- b) Estar dispuesto a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.

Y finalmente Lefcovich (2004) indica que el JIT es mucho más que un programa destinado a la reducción de inventarios o cero inventarios, el JIT es un sistema para hacer que las empresas de manufacturas operen eficientemente y con un mínimo de recursos humanos y mecánicos, adicionalmente, permite mejorar la calidad y proporcionar un máximo de motivación para la solución de los problemas tan pronto como éstos surgen.

Quinto término, la estrategia Respuesta Rápida (*Quick Response*), con respecto a esta estrategia, Iglesias (2016) menciona que proporciona la capacidad suficiente para hacer de la información de la demanda, el elemento básico en la gestión del inventario, intentando con ello conseguir la aseguración que la oferta sea maximizada y que exista una reducción al mínimo de los tiempos de ciclo y los costes de inventario, aprovechando de esta manera las ventajas competitivas otorgadas por la tecnología de la información. Por lo tanto, el mismo autor brindó la siguiente definición: “Estrategia de coordinación en la gestión de inventarios, que permite al sistema de suministro reaccionar rápidamente a los cambios en la demanda, es decir, su enfoque está dirigido a reducir el plazo de entrega de los pedidos”.

Sexto término, la estrategia Respuesta eficiente al consumidor (*Efficient Consumer Response*), de acuerdo al Global Decision Support (2011), tiene como objetivo principal integrar los procesos logísticos y comerciales a lo largo de la cadena de abastecimiento, de modo que, en lugar de maximizar la eficiencia de cada uno por separado, se potencia la del sistema en su conjunto. Por otro lado, también se indica que el esquema de *push*, donde se fuerza al ingreso de los productos es reemplazado por el esquema de *pull*, donde se

responde a la demanda del consumidor, alcanzando en el proceso una mayor eficiencia global.

La definición brindada a esta estrategia es la siguiente: “Estrategia en donde clientes y proveedores trabajan conjuntamente para aportar valor añadido a los consumidores, pero a la vez reduciendo los costes de gestión de pedidos y almacenaje” (Serrano, 2012).

Apéndice E: Encuesta

Buenos días. Estamos realizando una encuesta entre los principales clientes de Tai Loy con el fin de reforzar nuestro proceso de entrega de pedidos y de esa forma mejorar nuestra atención hacia ustedes.

Agradeceríamos su enorme apoyo en responder cada una de las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible para que pueda ayudarnos en nuestra mejora continua.

1. ¿Usted es la persona responsable del área de compras?

Si

No

2. ¿Cuál es su posición dentro de su empresa?

Asistente /Analista

Coordinador / Supervisor / Encargado / Jefe

Gerente / Dueño

3. ¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos en Tai Loy?

Cada mes

Cada 2 meses

Cada 3 meses

Cada 6 meses

4. ¿De qué manera realiza sus pedidos en Tai Loy?

Online (web)

Correo Electrónico

Por teléfono central

Ejecutivo de Ventas

5. ¿En qué rango se encuentra el monto de compra promedio que suele realizar en Tai Loy?

S/.600 – S/1000

S/.1001 – S/.1500

S/.1501 – S/. más

6. ¿Tai Loy es su único proveedor de útiles y equipos de oficina?

Si

No

7. ¿Ha realizado compras a Tai Loy el último trimestre (Julio - Setiembre)?

Si

No

8. ¿Tuvo en el transcurso del año algún problema con la entrega de sus pedidos?

Si

No

9. Si su respuesta en la pregunta 8 fue afirmativa y con relación al problema más reciente ¿El problema fue resuelto satisfactoriamente?

Si

No

10. ¿Recomendaría a Tai Loy como proveedor?

Si

No

11. Teniendo en cuenta el proceso de entrega de su pedido, por favor indique que tan satisfecho o insatisfecho está con cada una de las afirmaciones:

Totalmente insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Totalmente satisfecho

- Tai Loy muestra interés por cumplir condiciones del pedido
- Tai Loy muestra un sincero interés en resolver problema que puedan presentarse
- El proceso de entrega del pedido es expedito y rápido.
- El personal de Tai Loy tiene buena disposición para ayudar al cliente
- El personal de Tai Loy es cortés
- El personal de Tai Loy cuenta con conocimientos suficientes para resolver inquietudes
- El proceso de entrega considera las necesidades específicas de sus clientes

12. Teniendo en cuenta el proceso de entrega de su pedido, por favor indique que tan satisfecho o insatisfecho está con cada de las afirmaciones:

Totalmente insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Totalmente satisfecho

- La entrega es completa. Tai Loy entrega todos los artículos en las cantidades solicitadas a la primera vez
- Tai Loy realiza la entrega en la fecha que promete hacerla
- La documentación que acompaña la entrega es completa y exacta
- Tai Loy facilita al cliente el realizar un tracking de su pedido
- Los horarios de entrega son convenientes para sus clientes
- El pedido es entregado embalado y protegido
- El personal de Tai Loy está debidamente identificado (uniforme/fotocheck)

13. Teniendo en cuenta el proceso de entrega de su pedido, por favor asigne a cada una de las dimensiones del servicio el nivel de importancia que tenga cada una de ellas para Ud.

Nada importante

Poco importante

Indiferente

Importante

Muy importante

Parte A

- Interés por cumplir promesas
- Interés por resolver problemas
- Entrega expedita y rápida
- Disposición para ayudar
- Cortesía del personal en el trato
- Personal debidamente capacitado
- Se atiendan necesidades específicas

Parte B

- Desempeñar bien el servicio en la primera vez
- Proporciona el servicio el momento que promete
- Documentación de entrega libre de errores
- Tracking del pedido
- Horarios de entrega convenientes para los clientes
- Condiciones físicas del material entregado
- Personal identificado (uniforme/identificación)