

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“EL IMPACTO DE LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS PROCESOS
OPERATIVOS LOGÍSTICOS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE
TRAMONTINA DEL PERÚ HACIA LA ATENCIÓN DEL CANAL RETAIL”**

PREPARADO POR:

BACH. ADM. JOSÉ ALBERTO CABRERA TSUJITA

PARA OPTAR EL

TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

LIMA – PERÚ

2017

Índice de contenido

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1	Introducción a la problemática	1
1.2	Situación problemática	2
1.2.1	Breve reseña de la empresa	6
1.3	Problema de investigación.....	7
1.3.1	Problema General.....	7
1.3.2	Problemas específicos	7
1.4	Justificación	8
1.4.1	Justificación teórica.....	8
1.4.2	Justificación práctica.....	8
1.5	Objetivos.....	10
1.5.1	Objetivo General:	10
1.5.2	Objetivos específicos.....	10
2.	MARCO TEÓRICO	11
2.1	Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1	“LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO”.....	11
2.1.2	“LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: MODELOS DE GESTIÓN DE INVENTARIOS CON PATRÓN DE DEMANDA POTENCIAL”	12
2.1.3	“NUEVA PROPUESTA EN EL MODELO DE GESTIÓN PARA EL RETAIL MANAGEMENT”	13
2.2	Bases Teóricas	14
2.2.1	Logística	14
2.2.2	Logística Integral.....	16
2.2.3	<i>Supply Chain Management</i> – Gestión de la Cadena de Suministro	18
2.2.4	Diferencias entre Logística Integral y Cadena de Suministros (<i>Supply Chain Management</i>).....	20
2.2.5	Eficiencia Operativa	20
2.2.6	Productividad	22
2.2.7	El reto de la productividad	24
2.2.8	Exigencias para la competitividad.....	29
2.2.9	Filosofía Lean - Lean Management	31

2.3	Glosario de términos.....	36
3.	HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	39
3.1	Hipótesis General	39
3.2	Hipótesis Específicas	39
3.3	Identificación de variable	40
3.4	Operacionalización de variables	40
3.5	Matriz de consistencia (ver anexo).....	40
4.	METODOLOGÍA.....	41
4.1	Tipo de investigación.....	41
4.2	Diseño de la investigación.....	41
4.3	Unidad de análisis.....	41
4.4	Población de estudio	42
4.5	Tamaño de muestra.....	42
4.6	Selección de muestra	42
4.7	Técnicas de recolección de datos.....	43
4.8	Análisis e interpretación de la información.....	44
5.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	45
5.1	Análisis e interpretación	45
5.1.1	Primera Sección: Sobre la eficiencia de los trabajadores.....	45
5.1.2	Segunda Sección: Sobre las exigencias de los <i>retails</i>	60
5.1.3	Tercera Sección: Sobre los conocimientos del personal	75
5.2	Prueba de hipótesis	90
5.2.1	Hipótesis General	91
5.2.2	Hipótesis Específicas.....	93
6.	CONCLUSIONES.....	101
7.	RECOMENDACIONES	104
8.	BIBLIOGRAFIA.....	106
9.	ANEXOS.....	109

9.1	Matriz de consistencia (Pág.129).....	109
9.2	Instrumento de Medición.....	111
9.3	Estructura del informe de Tesis	114

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	40
Tabla 2 Alfa de Cronbach	44
Tabla 3 Número y porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” – sector retail, según si ¿Puede identificar las acciones que su cargo demanda?	45
Tabla 4 ¿Es eficiente la gestión de los stocks en el almacén?.....	46
Tabla 5 ¿Con que frecuencia tienen falta de espacio en el almacén?	48
Tabla 6 ¿Tiene errores de picking cuando realiza la separación de pedidos?.....	49
Tabla 7 ¿Hay un adecuado abastecimiento de los materiales para el correcto embalado de productos?	51
Tabla 8 ¿Considera que el rotulado y etiquetado es un exceso de trabajo?	52
Tabla 9 ¿Cumple con las indicaciones de preparación de pedido por tipo de cliente?	54
Tabla 10 ¿Cumple con la programación de citas para el canal retail?	55
Tabla 11 ¿Considera que si habría un vehículo (montacargas /apiladores) por persona incrementaría la eficiencia de sus labores?	57
Tabla 12 ¿Logra terminar su trabajo en el horario el horario laboral?.....	58
Tabla 13 ¿Identifica las exigencias en el proceso de distribución de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.)?	60
Tabla 14 ¿Recibe capacitaciones sobre las exigencias de distribución del canal retail?	61
Tabla 15 Sobre la utilización del portal logístico para los retails ¿Utiliza esta herramienta del proceso de distribución?.....	63
Tabla 16 Sobre los tipos de rótulos ¿Reconoce las diferencias por cliente?.....	64
Tabla 17 ¿Se dan cambios sobre las exigencias de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.) en el proceso de distribución?	66
Tabla 18 ¿Le informan sobre los cambios de exigencias en el proceso de distribución para el canal retail?	67
Tabla 19 ¿Las acciones correctivas frente a estos cambios afectan su desempeño laboral?...	69
Tabla 20 ¿Identifica las acciones correctivas de manera rápida y efectiva?	70
Tabla 21 ¿Le informan su productividad por pedido preparado para el canal retail?	72

Tabla 22 ¿Detecta las incidencias en el proceso de distribución que afecten la productividad de los pedidos del canal retail?	73
Tabla 23 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso del software logístico?	75
Tabla 24 ¿Recibe capacitaciones sobre los principios logísticos?	76
Tabla 25 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de los lectores de códigos?.....	78
Tabla 26 ¿Con qué frecuencia usa office para sus labores (Excel)?	80
Tabla 27 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de apiladores?	81
Tabla 28 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de elevadores?.....	83
Tabla 29 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso del montacargas?.....	84
Tabla 30 ¿Recibe instructivos sobre la documentación (Órdenes de compra, Guías y Facturas)?	86
Tabla 31 ¿Recibe capacitaciones sobre los procedimientos operativos?	87
Tabla 32 ¿Recibe capacitaciones sobre Seguridad laboral?.....	89
Tabla 33 Frecuencias observadas de la hipótesis general	91
Tabla 34 Resolviendo Chi – Cuadrado	91
Tabla 35 Frecuencias observadas de la hipótesis específica 1	93
Tabla 36 Resolviendo Chi Cuadrado de la hipótesis específica 1.....	94
Tabla 37 Frecuencias observadas de hipótesis específica 2.....	96
Tabla 38 Resolviendo Chi Cuadrado de la hipótesis específica 2.....	96
Tabla 39 Frecuencias esperadas de la hipótesis específica 3	98
Tabla 40 Resolviendo Chi Cuadrado de la hipótesis específica 3.....	99

Índice de gráficos

Gráfico 1 Mapa de proceso Tramontina.....	5
Gráfico 2 Cadena de valor.....	19
Gráfico 3 Nuevas tendencias para la competitividad	31
Gráfico 4 Perfil de los trabajadores.....	42
Gráfico 5 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Puede identificar las acciones que su cargo demanda?	45
Gráfico 6 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Es eficiente la gestión de los stocks en el almacén? el 2017?	47
Gráfico 7 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Con qué frecuencia tienen falta de espacio en el almacén? el 2017 ...	48
Gráfico 8 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Tiene errores de picking cuando realiza la separación de pedidos? el 2017.....	50
Gráfico 9 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Hay un adecuado abastecimiento de los materiales para el correcto embalado de productos? el 2017	51
Gráfico 10 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Considera que el rotulado y etiquetado es un exceso de trabajo? el 2017	53
Gráfico 11 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Cumple con las indicaciones de preparación de pedido por tipo de cliente? el 2017.....	54
Gráfico 12 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Cumple con la programación de citas para el canal retail? el 2017....	56
Gráfico 13 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Considera que si habría un vehículo (montacargas / apiladores) por persona incrementaría la eficiencia en sus labores? el 2017	57
Gráfico 14 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Logra terminar su trabajo en el horario laboral? el 2017.....	59

Gráfico 15 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Identifica las exigencias en el proceso de distribución de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.)? El 2017	60
Gráfico 16 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Recibe capacitaciones sobre las exigencias de distribución del canal retail? El 2017	62
Gráfico 17 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, Sobre la utilización del portal logístico para los retails ¿Utiliza esta herramienta del proceso de distribución? El 2017	63
Gráfico 18 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, Sobre los tipos de rótulos ¿Reconoce las diferencias por cliente? El 2017	65
Gráfico 19 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Se dan cambios sobre las exigencias de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.) en el proceso de distribución? El.....	66
Gráfico 20 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Le informan sobre los cambios de exigencias en el proceso de distribución para el canal retail? El 2017	68
Gráfico 21 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Las acciones correctivas frente a estos cambios afectan su desempeño laboral? El 2017	69
Gráfico 22 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Identifica las acciones correctivas de manera rápida y efectiva? El 2017	71
Gráfico 23 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Le informan su productividad por pedido preparado para el canal retail? El 2017	72
Gráfico 24 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Detecta las incidencias en el proceso de distribución que afecten la productividad de los pedidos del canal retail? El 2017	74

Gráfico 25 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso del software logístico? El 2017 .	75
Gráfico 26 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre los principios logísticos? El 2017.....	77
Gráfico 27 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de los lectores de códigos? El 2017	78
Gráfico 28 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Con qué frecuencia usa office para sus labores (Excel)? El 2017	80
Gráfico 29 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de apiladores? El 2017	82
Gráfico 30 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de elevadores? El 2017.....	83
Gráfico 31 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de montacargas? El 2017	85
Gráfico 32 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe instructivos sobre la documentación (Órdenes de compra, guías y facturas)? El 2017.....	86
Gráfico 33 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre los procedimientos operativos? El 2017.....	88
Gráfico 34 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre seguridad laboral? El 2017	89
Gráfico 35 Chi Cuadrado (H1) de la hipótesis general	92
Gráfico 36 Chi Cuadrado (H1) de la hipótesis específica 1	94
Gráfico 37 Chi Cuadrado (H1) de la hipótesis específica 2	97
Gráfico 38 Chi Cuadrado (H1) de la hipótesis específica 3	99

DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo ilimitado, cariño y compromiso con mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO

A nuestros docentes, por la invaluable abnegación en la impartición de conocimientos y experiencias.

RESUMEN

La presente tesis titulada: “EL IMPACTO DE LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS PROCESOS OPERATIVOS LOGÍSTICOS HACIA EL CANAL RETAIL, EN LA PRODUCTIVIDAD DE TRAMONTINA DEL PERÚ” es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de diseño descriptivo-correlacional.

La población de la presente investigación estuvo constituida por cien trabajadores de la empresa Tramontina del Perú, la muestra fue determinada de forma probabilística obteniendo un resultado de ochenta personas.

Para la recolección de los datos con respecto al comportamiento de las variables eficiencia del proceso operativo y productividad en la atención de los pedidos destinados al sector *retail*, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por treinta preguntas con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi Cuadrado de Pearson demostrando la hipótesis donde el (V1) Eficiencia del proceso de operativo se relaciona directa y positivamente con el (V2) Productividad del área logística en la atención de los pedidos del canal retail de la empresa Tramontina del Perú.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuesta de estudio.

Palabras claves: Logística, eficiencia, gestión, *retail*, proceso, productividad.

ABSTRACT

This thesis entitled: "THE IMPACT OF THE EFFICIENT MANAGEMENT OF LOGISTIC OPERATIONAL PROCESSES TOWARDS THE RETAIL CHANNEL, IN THE PRODUCTION OF TRAMONTINA DEL PERÚ" is a quantitative approach, applied type, descriptive-correlational design.

The population of the present investigation was constituted by one hundred workers of the company Tramontina of Peru, the sample was determined of probability form obtaining a result of eighty people.

In order to collect the data regarding the behavior of the variables efficiency of the operational process and productivity in the attention of the orders destined to the retail sector, the data collection technique was chosen for the survey and a data collection instrument was used questionnaire which consisted of thirty questions with a Likert rating scale.

The analysis of results was performed using the coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was by means of tables and graphs, later to contrast the hypothesis we applied the statistical technique of Pearson chi-square test demonstrating the hypothesis where the (V1) Efficiency of the operative process is related directly and positively with (V2) Productivity of the logistics area in the attention of the orders of the retail channel of the company Tramontina of Peru.

Finally, conclusions and recommendations are presented as a study proposal.

Key words: logistics, efficiency, management, retail, process, productivity.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción a la problemática

El negocio tipo *retail* es una modalidad desarrollada a nivel mundial, es un sector económico de empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes, si bien la venta al detalle viene desde el origen del comercio, en la era moderna se redefinió el concepto y fue en el siglo XXI que empezó su auge hasta llegar a la actualidad. En el presente, los *retails* en Latinoamérica son modelos de negocio con un alto índice de crecimiento y nuestro país no es ajeno a esta tendencia, hace algunos años que el Perú es un mercado atractivo para las inversiones tanto nacionales pero sobre todo para las inversiones extranjeras, solo este sector facturaría US\$ 882,000 millones con un índice de crecimiento de 2,3% para el cierre del 2017, según cifras de (www.peru-retail.com, 2017) y uno de los puntos fuertes de este *boom* comercial se debe a que en Sudamérica, la informalidad sigue dominando las ventas minoristas, es por ello, que hay una necesidad de seguir captando a más consumidores con experiencias similares con la finalidad que cambien sus compras al canal moderno formal.

Estos *retailers* generan mucho empleo e intensifican el consumo interno en el país, este sector está compuesto por una variedad de empresas y está segmentado entre otras, por tiendas por departamentos, supermercados y *homecenter's*. En las tiendas por departamentos se encuentran Saga Falabella, Ripley, Oechsle, Paris y Estilos, en los supermercados se encuentran Makro, Wong, Metro, Vivanda, Plaza Ve a y Tottus en los *homecenter's* encontramos a Sodimac, Maestro y Promart, la demanda por la venta al detalle y la comodidad al momento de la compra conjuntamente con la oferta que presentan estas tiendas proyectan un escenario atractivo para las empresas que busquen ser aliados estratégicos para buscar ofertar el portafolio

de productos, ya que su presencia en los diferentes puntos a nivel nacional facilita el consumo masivo y la difusión de la marca.

Hace más de diez años que las empresas internacionales se han visto atraídas por crear alianzas con los *retails* en Lima y las principales provincias del Perú, esto debido a la expansión que experimenta la clase media en nuestro país, no es novedad que las empresas se encuentran en constante movimiento y perfilar el comercio hacia este sector es una forma de acaparar el mercado que es cambiante, en ese escenario las empresas también se ven exigidas a cambiar, todas las organizaciones deben adaptarse a la demanda de los clientes e idear estrategias que les permitan ser competitivos y destacar frente a sus similares, pero ¿cómo diferenciarse del resto de competidores si todos buscan la misma finalidad? En ese sentido las empresas analizan sus operaciones en las diferentes áreas con el fin de utilizar mejor los recursos optimizando su eficiencia siempre con el objetivo de buscar ser más productivos, pero aquí nace la siguiente interrogante ¿cuál es la mayor dificultad que enfrentan las empresas al trabajar con el sector *retail*? Podemos decir que es el **proceso operativo logístico**, por ello es necesario contar con un proceso bien establecido y con capacidad de respuesta frente a los acuerdos que este sector demanda, estos acuerdos tienen como fin el beneficio de ambas partes, pero las exigencias demandadas en vez de buscar un beneficio mutuo terminan inclinándose siempre hacia el *retail*.

1.2 Situación problemática

Para analizar mejor la problemática en esta investigación utilizaremos como caso de estudio a la empresa TRAMONTINA DEL PERÚ.

Las empresas para trabajar con los *retails* requieren de acuerdos comerciales particulares según el tipo de cliente, acuerdos que incluyen a todas las áreas de las empresas que deseen

trabajar como socios estratégicos de algunos de ellos, en este caso particular lo centralizaremos en el área logística que cobra mucha importancia ya que de la operatividad logística nace gran parte de la rentabilidad. Detallaremos algunos de los puntos que se pueden traducir en costos por acuerdos; las rebajas (*rebate o rebaits*) que se aplican a la cantidad de ventas proyectadas, porcentaje por indicadores de cumplimiento mensual de entrega de mercadería (*fillrate*), porcentajes variables por operaciones logísticas, aportes por publicidad, aportes por revistas, aportes por aperturas de tiendas, porcentaje de reconocimiento de mermas y devoluciones.

Estos acuerdos comerciales son consecuencia de una exigencia logística para la recepción de la mercadería y su posterior venta, si este proceso operativo logístico no cumple con lo detallado en estos acuerdos, desencadenaría en una serie de penalidades disminuyendo considerablemente el porcentaje de utilidad.

Para Tramontina empresa que trabaja con todas las empresas del sector *retail* es determinante detectar sus puntos débiles y por medio de este estudio identificamos que el área logística atraviesa por una serie de re-procesos operativos que van desde la separación de productos (*picking*), la preparación de la mercadería, la disponibilidad de espacios, la adaptación del sistema y la capacitación del personal, todos estos puntos mencionados generan un impacto en la eficiencia de las atenciones del centro de distribución y por consiguiente dan como resultado no solo la disminución del factor económico y la disminución de la productividad sino también generan un desgaste de las relaciones comerciales con el canal moderno.

En ese escenario ¿De qué manera afecta no tener un proceso operativo logístico enfocado al sector *retail* bien establecido y controlado?

- El *picking* (selección de productos) es una fase importante dentro del proceso operativo. Para que esta fase se pueda desarrollar dentro de los parámetros de la empresa se requieren varios puntos;
 - Personal capacitado tanto en los conocimientos de las exigencias por tipo de cliente (formas de recepción de mercadería, rotulados, uso de los portales logísticos “B2B”) así como en habilidades técnicas (uso de tecnologías de la información “ERP” y equipos de trabajo). Cuando el *picking* se hace de manera errónea, el pedido realizado por el cliente no cumpliría con las exigencias demandadas, por lo tanto, el indicador de cumplimiento por entrega de mercadería (*fillrate*) se vería afectado, este indicador mide la totalidad de entrega de los productos solicitados, si se entrega de menos o de más la penalidad por este motivo puede ser entre 5% a 12% del valor total del pedido dependiendo de la cadena (tipo de cliente). El *fillrate* afecta la rentabilidad por cada Orden de Compra emitida.
- Las entregas de las órdenes de compra por cada cadena del sector *retail* tienen un horario y día establecido, en el caso de que no se cumpla con el horario o fecha pactada para la recepción, por cualquiera de los diferentes motivos que pudiera haber; Demora en la fase de selección de productos (*picking*), mala programación de despachos, contratiempos con las movilidades, etc., se incumpliría este cronograma y como consecuencia estaría afecto a una penalidad por *fillrate*.
- De igual manera si el proceso de preparación de un pedido presenta algún error en alguna de sus fases (etiquetado, embalado o rotulado) esto generaría que no se haga la entrega correctamente incurriendo en la penalidad por parte de la cadena.

1.2.1 Breve reseña de la empresa

Tramontina del Perú es una filial de Tramontina, empresa brasileña con más de cien años de fundación, forjada en dedicación, en el valor del trabajo y en la exigencia de la calidad de sus productos, llegando a producir más de 18,000 productos exportando a más de 120 países, cuenta con más de 7,000 empleados en Brasil y el mundo. Posee unos de los parques industriales más grandes de Brasil con diez fábricas en Brasil y una en EEUU, con cinco centros de logística en Brasil además de once unidades de distribución en los cinco continentes, todo esto para que los clientes reciban su mercadería en óptimas condiciones y en el plazo correcto.

Tramontina del Perú inicia su operación hace doce años y funciona como centro de distribución a nivel nacional, es la cuarta unidad que más facturación genera afuera de Brasil, brinda atención a un mercado compuesto por el canal tradicional y canal moderno (*Retails*). Punto importante dentro del plan estratégico de Tramontina del Perú desde el inicio de sus operaciones es consolidar la marca y estar presente en las diferentes cadenas de consumo masivo, por ende, el sector *retail* es donde centra sus actividades y donde la atención de este sector compone el 70% de los ingresos de la empresa, por consiguiente, es de vital importancia las estrategias aplicadas a este sector y el uso adecuado de los recursos utilizados en la actividad.

1.3 Problema de investigación

1.3.1 Problema General

¿De qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la productividad de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail?

1.3.2 Problemas específicos

a) ¿De qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de pedidos entregados a tiempo de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail?

b) ¿De qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de pedidos entregados bajo condiciones del cliente 100% de Tramontina del Perú?

c) ¿De qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de productos picados por empleado de Tramontina del Perú?

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

Del conjunto de aspectos que contempla la gestión empresarial, la reducción de costos de producción, costos operativos, logística etc., tienen un impacto positivo sobre los beneficios de la empresa. El proceso de distribución de una empresa supone una partida presupuestal significativa en la estructura de costos de las empresas. Por lo que su ejecución eficiente mantiene un reflejo sobre la minimización de los costos observados, podemos identificar que la logística es fundamental y buscar añadir valor a la cadena logística, para empresas como Tramontina se ha vuelto cada vez más importante.

Independientemente del modelo de gestión operativa que la empresa implemente, modificaciones o mejoras en dicho proceso requieren de un análisis detallado de deficiencias y potenciales mejoras.

Este análisis se basa en la optimización de los procesos operativos y la adecuada utilización de los recursos, esto dará como resultado la medición del nivel de eficiencia y cómo influye en la productividad de las empresas que atienden al canal *retail*.

1.4.2 Justificación práctica

En el caso peruano como en otras partes del mundo, las empresas *retail* son las puertas para una expansión comercial y la masificación de productos, es así que muchas de las empresas utilizan este medio para desarrollar y generar negocios.

Los *retails* se caracterizan por contar con ciertas especificaciones para la atención de sus pedidos, por lo que constituyen un grupo de clientes que fuerzan a las empresas que deseen trabajar con ellos a incrementar sus niveles de eficiencia en sus procesos operativos para una correcta distribución y que permita desarrollar canales de atención en general.

En la actualidad, muchas empresas en el mercado peruano, han optado por evaluar, iniciar e implementar procesos de mejora en sus procesos logísticos. Ello con el objetivo de mejorar sus canales de atención tanto a clientes exigentes (*retail*), como al resto de su cartera tradicional (mayoristas, distribuidores, etc.)

Para las empresas es muy importante la imagen institucional y lo que esta proyecta por consiguiente busca constantemente la satisfacción de sus aliados estratégicos y sobre todo busca la satisfacción de los clientes.

Este análisis de la eficiencia y productividad permitirá a las compañías tomar las medidas correctivas y definir procesos adecuados para un adecuado proceso de distribución hacia los *retails*, lo cual permitirá cumplir con las exigencias del mercado.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General:

Determinar de qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la productividad de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.

1.5.2 Objetivos específicos

a) Determinar de qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de pedidos entregados a tiempo de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.

b) Determinar de qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de pedidos entregados bajo condiciones del cliente 100% de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.

c) Determinar de qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de productos picados por empleado de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 “LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO”

Autor: Álvaro Norberto Silva Sánchez

Año: 2006

La necesidad de mejorar la productividad viene del mundo de la competencia entre las empresas. Cuando un mercado permanece estable, las empresas pueden sobrevivir sin manejar sus activos con eficiencia, es decir, pueden malgastar recursos o sub utilizarlos, ya que hay pocos competidores que ofrezcan mejores productos a precios accesibles a los clientes.

En el estudio de la administración moderna el almacén es un medio para lograr economías potenciales y para aumentar utilidades de la empresa.

En mercados altamente competitivos, las empresas trabajan con inventarios cada vez más bajos y con niveles de servicios cada vez más altos.

Las empresas en estos tiempos modernos, están acondicionándose para ser competitivas, eficientes y abiertas a cambios que ayuden a optimizar los sistemas de gestión (almacenamiento, inventarios, etc.), ya que es vital para el buen funcionamiento de los almacenes a corto, mediano y largo plazo.(Sánchez, 2006)

2.1.2 “LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN COMERCIAL: MODELOS DE GESTIÓN DE INVENTARIOS CON PATRÓN DE DEMANDA POTENCIAL”

Autor: Manuel González De La Rosa

Año: 2012/13

Sin duda alguna, una de las actividades empresariales en la que la reducción de gastos puede ser determinante se materializa en la cadena logística y el circuito de la distribución comercial, mediante el control de los niveles de artículos depositados en los almacenes de las empresas, es decir, por medio de la gestión de stocks. Desde esa perspectiva, la Teoría de Inventarios proporciona una metodología y un cuerpo de conocimientos que permiten analizar y controlar las operaciones relativas al mantenimiento y gestión de los productos. En el marco de esta disciplina ocupa un lugar preferente el diseño, la formulación y el estudio de modelos de gestión de stocks destinados a especificar y caracterizar las variables de decisión que permiten cuantificar los gastos de mantenimiento y de reposición de los artículos. De ahí que, mediante el empleo de los mismos, se puedan determinar las políticas de gestión más eficientes que permitan reducir costes y como consecuencia, incrementar los beneficios derivados del adecuado almacenamiento de las existencias.

Una de las preocupaciones fundamentales del ser humano, en un mundo de recursos limitados, es el diseño de formas eficientes de producción, gestión o administración de productos para lograr alcanzar ciertas metas, impuestas a priori, que se consideran ideales para la colectividad.(Rosa, 2012/13)

2.1.3 “NUEVA PROPUESTA EN EL MODELO DE GESTIÓN PARA EL RETAIL MANAGEMENT”

Autores: José Ibérico Arca; Jesús Morales Vásquez.

Año: 2015/02

La presente tesis se desarrolla en torno a una oportunidad de mejora que hemos detectado en la relación o dinámica comercial que existe en nuestro país entre el Fabricante (Marca) y el Minorista (*Retail*). La propuesta está enfocada a que ambas partes generen una relación positiva aprovechándolas herramientas y conocimientos de cada uno con la finalidad de generar ventajas significativas que impulsen a la compra y consecuentemente clientes satisfechos.

Sobre lo antes expuesto está claro también que el ahorro no solamente es monetario sino también en tiempo, ya que este tipo de entendimiento entre marca y fabricante hace que los procesos de gestión sean mucho más eficientes, esto especialmente a nivel logístico ya que en este mercado la eficiencia en el manejo de inventarios es algo que siempre se está buscando, en donde el proveedor, en este caso La Marca, pueda anticiparse a las roturas de stock del Retail, generar abastecimientos más precisos o hacer reposiciones sobre la base del movimiento de la demanda diaria, este es un tema de alta importancia debido a que el mercado de Retail tiene como columna vertebral al área de Logística.

Finalmente, con este tipo de relación positiva entre ambas partes, no solo se genera beneficios al fabricante o al Retail, sino que esto decanta en que el cliente logre tener cada vez una mejor experiencia de compra.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Logística

La importancia del proceso operativo en un almacén cumple un rol fundamental en el accionar de las empresas sobre todo en el área logística, no es novedad que las empresas frecuentemente analicen sus costos y estén en constante búsqueda de mejora, esto con la finalidad de una mayor utilidad. Para profundizar el análisis es necesario entender el concepto de la logística.

Etimológicamente la palabra Logística se deriva del calificativo griego *Logistikos* que significa “relativo al razonamiento”. Por otro lado, la Real Academia de la Lengua Española en una de sus definiciones determina lo siguiente: “Conjunto de medios y métodos para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución”.

Si bien la definición es acertada vemos que la palabra fue evolucionando hacia un concepto más elaborado que el de sus orígenes, la palabra se empezó a utilizar con mayor popularidad a partir de los años sesenta. Su origen procede de la jerga militar y se comenzó a emplear en la primera guerra mundial teniéndola como función de apoyo para el control y abastecimiento de los recursos para las actividades bélicas.

Dándole un enfoque más empresarial y técnico (Tejero, 2007) detalla:

“La palabra **logística** se relaciona de una forma directa con todas las actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje y distribución de productos”.

Tomando esta definición (Tejero, 2007) agrega; “Tradicionalmente en las empresas han existido siempre tres ciclos básicos de gestión: El ciclo de aprovisionamiento de materiales, el ciclo de fabricación, el ciclo de almacenaje y distribución”, **(este último es donde situamos el análisis de la empresa Tramontina).**

Sobre el ciclo de almacenaje y distribución el autor menciona; la distribución física se planeaba y se centraba en lo económico, se buscaba reducir costos en mano de obra y proveedores de transporte baratos, pero esto a su vez descuidaba la atención al cliente debido al incumplimiento de los tiempos de entrega (rapidez) y sobre todo a la fiabilidad de la entrega de la mercancía (exigencia del mercado). En la actualidad todo se traduce en tiempos muy prolongados de respuesta al cliente y en inversiones en capital que son muy excesivas, esto contribuye a la pérdida del mercado y a elevar los costes de la empresa.

Entonces podemos resumir que una distribución eficiente encierra varios aspectos; una gestión operativa adecuada, tiempos de entrega correctos, formas de entrega y cumplimientos con las exigencias demandadas por el cliente, sobre todo cuando se pertenece al sector *retail* donde las exigencias por tipo de cliente son diversas y el no cumplimiento de las mismas genera diferentes tipos de penalidades.

El estudio de la logística cambia radicalmente el problema, creando sistemas integrados de información y control, todo esto para obtener un flujo continuo de productos con las mínimas inversiones posibles y por consiguiente reducir los costos operativos para la empresa, dentro de los ciclos básicos que detalla el autor vemos que destaca la eficiencia en todos los aspectos y es inseparable al proceso logístico. Esto a su vez se traduce en productividad. (Tejero, 2007)

Ya en el siglo XIX el concepto toma nuevo horizonte y enfatiza la importancia de la integración de la cadena de suministro, desde el proveedor hasta el consumidor. Ahora se trata de dar un enfoque más integral, con el transcurrir del tiempo se pulen los conceptos enfatizando en su vitalidad y se logra dar una definición que contemple la gestión en más etapas, es así que de manera formal evoluciona a la logística integral.

2.2.2 Logística Integral

Una definición formal del concepto de logística integral fue la establecida por el *Council of Logistics Management* en 1986, que establece:

“El proceso de planificación, implementación y control eficiente de flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen al punto del consumo con el fin de atender a las necesidades del cliente”

Se puede decir que en todo momento se busca ser eficiente y productivo, (Tejero, 2007) afirma, “la rapidez en el flujo del producto va ligada al *control lead-time*, mientras que los *mínimos costes de operaciones* se consiguen con un nivel racional equilibrado de capacidad industrial, una reducción drástica de los niveles de inventario y unos procesos operativos eficientes”.

La logística busca la creación de valor: valor para los accionistas de la empresa, valor para los proveedores y valor para los clientes. El valor de la logística se manifiesta fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a

menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos.(Ballou, 2004)

Pero para que la logística tenga sentido debe tener actividades de soporte como las que puntualmente detalla (Presencia, 2004): “Aprovisionamiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa”.

Según el autor podemos detallar lo siguiente:

- **Aprovisionamiento:** El aprovisionamiento se refiere a la actividad de adquirir todo lo que hace falta para la actividad de la empresa.
- **Desarrollo de tecnología:** Cada actividad de valor requiere una tecnología propia, sea de conocimiento (*Know – how*), procedimientos o tecnología del equipo de procesos.
- **Administración de recursos humanos:** En esta categoría se incluyen actividades tales como la búsqueda, la contratación, el entrenamiento, el desarrollo y la compensación del personal.
- **Infraestructura de la empresa.**

Bajo estos conceptos podemos apreciar que es muy fácil confundir la logística integral con el *supply chain management* (gestión de la cadena de suministro) si bien es cierto las actividades pueden ser similares sí existe diferencia entre las dos, para esto definiremos el concepto de *supply chain management* y veremos las diferencias.

2.2.3 *Supply Chain Management* – Gestión de la Cadena de Suministro

Según (Chavez, 2012) conceptualiza:

“Una cadena de suministro es la integración o interrelación de procesos clave de negocio teniendo como eje central al proceso logístico, desde el cliente final hasta los primeros proveedores relevantes, para suministrar bienes y servicios que brinden valor al cliente final”.

El estudio del *Supply Chain Management* comprende varias disciplinas, siendo su origen y fundamento la logística. Esta desde varias décadas atrás, venía desarrollando métodos y modelos para el manejo del abastecimiento y la relación con los proveedores, para el almacenamiento, para la gestión de los stocks, para la distribución y el transporte. El aporte de la logística fue fundamental para el nacimiento y evolución del *Supply Chain Management*.(Chavez, 2012).

Michael Porter(Porter, 2015) detalla que la cadena de valor mejora considerablemente la competitividad, reduce los costos y genera la creación de valor. Enfatiza que es adaptable a toda organización, la cadena de valor permite a las empresas interesadas el análisis del conjunto de sus actividades con la finalidad de mejorar al máximo cada una de las etapas, la cual busca constituir y optimizar una ventaja competitiva. Se puede definir los objetivos de la cadena de valor en tres; la mejora de los servicios, la reducción de costes y la creación de valor. La logística posee un rol importante en la cadena de valor, participa en un 30% del conjunto de actividades de la organización, suma beneficios y resta costos.

LA CADENA DE VALOR

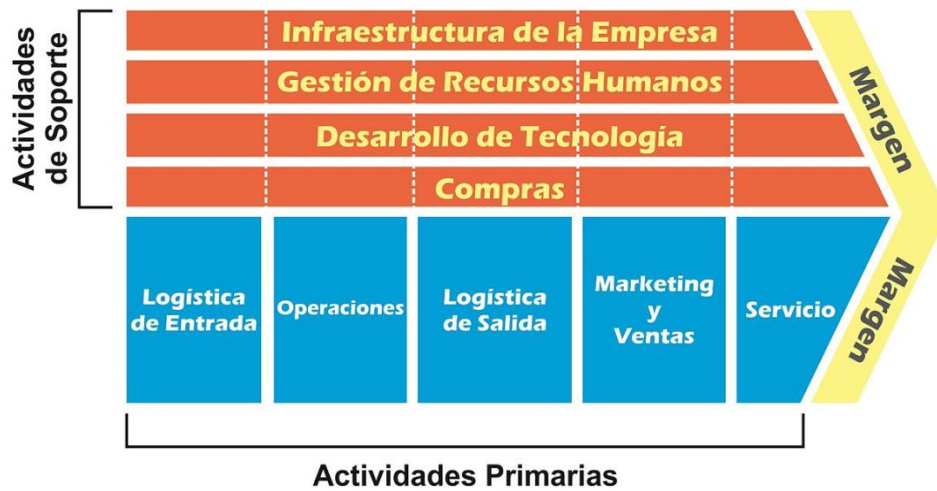


Gráfico 2 Cadena de valor

Peter Drucker describió la gestión de la distribución física como “la última frontera de la reducción de costes”. En ese sentido (Figuera, 2005) menciona; en la actualidad se destacan como elementos claves del *Supply Chain Management* los siguientes factores:

- Servicio al consumidor.
- Integración de la cadena logística.
- Localización de actividades y diseño de redes.
- Transporte y determinación de itinerarios de vehículos.
- Manipulación de materiales y recogida de pedidos.
- Diseño de producto.
- Logística de producción y operaciones.
- Gestión de almacenes y estrategias de distribución.
- Gestión de inventarios.
- Sistemas de información y DSS.
- Comercio electrónico y e-logística.

- Logística inversa y eco-logística.

2.2.4 Diferencias entre Logística Integral y Cadena de Suministros (*Supply Chain Management*)

Una vez definidos los conceptos de logística integral y cadena de suministro podemos apreciar que la principal diferencia entre las dos, es el alcance de la gestión, entonces mientras la logística integral se encarga solamente de las actividades que guardan relación con la logística, la cadena de suministro también controla las operaciones que se originan de la gestión como marketing, desarrollo e investigación, logística y finanzas. Así mismo mientras la logística se ocupa en el menor uso del tiempo posible en la distribución, la cadena de suministro busca la reducción de los tiempos en cada etapa del proceso operativo de la cadena de suministro.

2.2.5 Eficiencia Operativa

No podemos hablar de eficiencia sin hablar de calidad, al respecto (Deming, 1989) en su libro *Calidad, Productividad y Competitividad* hace referencia a una reacción en cadena: La mejora de la calidad (decrecen los costes porque hay menos re procesos, menos equivocaciones, menos retrasos y se utiliza mejor el tiempo-máquina y los materiales) genera la mejora de la productividad”.

Según (Morillo, 2015)“en un almacén, como en cualquier área de la empresa, la eficiencia y la calidad del trabajo mejora cuando las personas trabajan bajo un proceso sistematizado y preestablecido”.

La eficiencia en una operación logística puede ser medida de diferentes formas o en diferentes etapas de la gestión de almacenes, según (Valdemoro, 2012)“la gestión de almacenes es el proceso de la función logística que se encarga de la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén de cualquier material, además del tratamiento e información de los datos generados”.

Esta gestión de almacenes está conformada por una serie de operaciones, (Tejero, 2007) detalla: “El flujo de materiales a lo largo del llamado eje del producto, o sea, desde su punto de origen hasta su punto de destino, da lugar a una serie de operaciones de las cuales unas se caracterizan porque añaden más valor al producto desde el punto de vista del cliente”.

Bajo este concepto el autor detalla que actividades como el ensamblaje o la producción, tienen más valor que el embalado o etiquetado. Enfatiza que, por ejemplo, toda operación de almacenaje, preparación de pedidos, transportes en general, etc., por más eficientes que sean son operaciones que se caracterizan por su alto coste, y por último estas no añaden valor alguno al producto desde un punto de vista comercial. Podemos agregar que estas actividades que no agregan valor al cliente, son actividades importantes si las situamos en la atención de pedidos para el sector *retail*, y si no se cumple con las exigencias demandadas elevaría aún más el costo operativo incurriendo en penalidades económicas por parte de los clientes que conforman este sector (Saga, Ripley, Sodimac, Maestro, etc.).

En Japón usan la terminología *just in time* y denominan a las actividades que no agregan valor como actividades de despilfarro. Para el alcanzar el beneficio se tiene como primera finalidad, la reducción de costes y el aumento de la productividad. Esto se logra eliminando los

diversos despilfarros, tales como el exceso de existencias y de mano de obra. Podemos con estos conceptos determinar como objetivo logístico la eliminación o reducción al máximo posible las operaciones no productivas.(Monden, 1996)

Los beneficios de una correcta gestión de almacenes según, (Valdemoro, 2012) son los siguientes: Reduce los costes de almacén, mejora el servicio al cliente, optimiza las operaciones de almacén y optimiza la distribución del almacén.

Por lo tanto, como menciona el autor, podemos concluir que para que haya una gestión eficiente dentro del almacén debería haber una adecuada administración de los recursos y una correcta utilización de los mismos, por ende, la reducción de costes sería inherente. Así mismo la mejora del servicio al cliente va ligada a los tiempos de respuesta, ya que acelerando la gestión de pedidos mejoramos la calidad de servicio. Otro factor importante es la optimización de las operaciones ya que permite la utilización de la información de los inventarios de manera correcta y reducen las tareas administrativas, por último, permite la optimización de la distribución del almacén y la utilización de los espacios.

2.2.6 Productividad

La Productividad se ha convertido en un factor muy importante para las empresas, dada su asociación a una administración eficiente de los recursos. La gestión de la productividad ha sufrido cambios en su concepción, pasando de ser simplemente hacer más con lo mismo o con menos, a ser todo un proceso que involucra elementos como el estudio del trabajo, la gestión de la producción, gestión de la calidad, entre otros.(Instituto Tecnológico Metropolitano, 2007)

A partir del siglo XXI, la productividad emergió como un problema empresarial serio y fue una constante durante los primeros años. Las empresas se expandían y el capital estaba disponible, pero la mano de obra era escasa. Por tanto, los gerentes comenzaron a buscar formas de utilizar la mano de obra existente de manera más eficiente. En respuesta a esta necesidad, los expertos comenzaron a enfocarse en formas de mejorar el desempeño de los trabajadores en lo individual.(Griffin, 2011).

La gestión de la cadena de suministro tiene como objetivo el ser productivo y la productividad es fundamental en el estudio de la Administración científica, diferentes expertos en el tema hallaron la forma de contribuir a la mejor administración de recursos, a la eficiencia en la organización y al talento humano.

Algunos estudiosos en administración científica enfocaron a la productividad y la explosión del talento humano, por ejemplo: Las aportaciones de Frederick W. Taylor a la administración científica se basan en dos factores importantes: Uno es la aplicación del método científico y el segundo es determinar el tiempo realmente productivo y cuál es el ocioso de la empresa (manejo de micro-tiempos y micro-movimientos).(Ramírez, 2006)

Bajo este concepto logramos ver la importancia de la reducción de tiempos muertos y como esto afecta la productividad, en ese escenario si lo situamos dentro de la operación en el almacén, si no hubiera una adecuada administración de los tiempos la separación de los productos tardaría más de lo debido, si el almacén no estaría organizado incrementaría los tiempos muertos, si el personal no se encontraría bien capacitado se tendría horas ociosas, si no existieran las herramientas y los equipos suficientes hubiera muchas más horas hombre, si no

existiera la actualización tecnológica no hubiera un soporte adecuado a la operación, todo lo mencionado afectaría la productividad debido a un incremento considerable de los tiempos.

Según (Chavez, 2012) entre 1910 y 1920 autores como Taylor y los Gilbreth contribuyeron a la visión actual de los procesos. Como se menciona, Frederick W. Taylor enfocó su trabajo en el estudio de tiempos y por medio de estos estudios se pueden determinar los tiempos estándar de cada una de las operaciones que componen un proceso. Así como Taylor los esposos Gilberth desarrollaron aún más el estudio y ampliaron su visión hacia el estudio de los movimientos enfocándose en analizar los movimientos realizados por los operarios para llevar a cabo una operación determinada con la finalidad de evitar movimientos innecesarios que incrementen el tiempo de operación.

2.2.7 El reto de la productividad

La búsqueda de la productividad en las empresas cada vez se vuelve más compleja, para crear bienes y servicios se necesita transformar los recursos en bienes y servicios. Cuanto más eficiente hagamos la transformación, más productivos seremos y mayor será el valor agregado a los bienes y servicios entregados. Entonces podemos decir que la finalidad de maximizar las operaciones es mejorar la razón entre salida e insumo, y *mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia*. (Jay Hazier, 2004)

Según el autor esta mejora puede se puede originar de dos formas: una reducción en la mano de obra, capital y administración (entradas) mientras que el bien o servicio permanece constante (salidas), o, el incremento en el bien o servicio (salida) mientras la mano de obra, capital o administración (entradas) permanece constante. Cualquiera de las dos modalidades repercute

en una mejora en la productividad. Focalizando lo anterior detallado, las salidas son bienes y servicios, como por ejemplo los artículos o productos que componen un pedido de una empresa “X”. La *producción* es la elaboración de bienes y servicios. Una producción alta sólo puede implicar más personas trabajando, pero no implica necesariamente una alta *productividad*. (Jay Hazier, 2004)

También menciona de qué manera se puede medir la productividad para que se haga de manera directa. Situemos el caso dentro de un almacén, en el caso de que la productividad puede medirse en horas de trabajo por unidades picadas para un pedido. Un ejemplo puede resumirse en la siguiente ecuación:

Por ejemplo, si las unidades picadas = 10,000 y las horas-trabajo empleadas son 250, entonces:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades picadas}}{\text{Horas-trabajo empleadas}} = \frac{10,000}{250} = 40 \text{ unidades picadas por hora-trabajo}$$

El uso de un solo recurso de entrada para medir la productividad, como se muestra, se denomina **productividad de un solo factor**. No obstante, un panorama más amplio de la productividad es la **productividad de múltiples factores**, la cual incluye todos los insumos o entradas (por ejemplo, mano de obra, material, energía, capital). La productividad de múltiples factores se conoce como *productividad de factor total*. La productividad de múltiples factores se calcula combinando las unidades de entrada como se muestra a continuación:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salida}}{\text{Mano de obra} + \text{material} + \text{energía} + \text{capital} + \text{otros}}$$

El uso de medidas de productividad ayuda a los administradores a determinar que tan bien operan.

2.2.7.1 Variables de productividad

Según (Jay Hazier, 2004) los incrementos de la productividad dependen de 3 variables:

1. Mano de obra, contribuye casi un 10% del incremento anual. La mejora en la contribución de la mano de obra a la productividad es resultado de una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada.

2. Capital, el cual contribuye en casi 38% del incremento anual. Los seres humanos son animales que usan herramientas. La inversión de capital proporciona dichas herramientas.

3. Administración, que contribuye alrededor de 52% del incremento anual. La administración es un factor de producción y un recurso económico. La administración es responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva para aumentar la productividad. Los administradores son responsables de más de la mitad del incremento anual de la productividad. Incluye mejoras realizadas mediante la aplicación de la tecnología y la utilización del conocimiento.

(Jay Hazier, 2004) Menciona que la aplicación de la tecnología y la utilización de nuevos conocimientos precisan de capacitación y educación. La educación seguirá siendo un componente necesario de alto costo para las sociedades posindustriales pues considera que estas son sociedades tecnológicas que demandan capacitación, educación y conocimiento. Al

respecto el autor las denomina como “Las sociedades del conocimiento” y determina que son aquellas en las que gran parte de la fuerza laboral pasó del trabajo manual a tareas técnicas y de procesamiento de información, donde los administradores de operaciones están a cargo de esta tarea, ellos se aseguran de que la tecnología, la educación y los conocimientos se empleen de manera efectiva.

Podemos agregar que tanto las empresas como los administradores operativos buscan una utilización más efectiva del capital. El administrador, como catalizador de la productividad, tiene a su cargo la tarea de mejorar la productividad del capital con las limitaciones existentes. El reto de la productividad es una tarea difícil, un país limita su competitividad con otros países con entradas o insumos de segunda clase. “La mano de obra poco educada, el capital inadecuado y la tecnología obsoleta son entradas de segunda clase. La alta productividad y una salida de alta calidad requieren una entrada de alta calidad”.(Jay Hazier, 2004)

Esto nos lleva a otro punto importante para la empresa, el cómo ser competitivo dentro de un mercado en constante cambio, en donde la competitividad está ligada a las empresas que desarrollen mejores estrategias con la finalidad de obtener un mejor posicionamiento que les permita brindar un producto o servicio diferenciado a la altura de la expectativa del cliente. Estas estrategias son producto de un análisis de las técnicas utilizadas para la gestión operativa, muchas de las medidas correctivas o planes de acción se llevan a cabo mediante la implementación e interpretación de los indicadores de gestión.

2.2.7.2 Indicadores de gestión

Una de las características de las organizaciones modernas es que ha incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permitan evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. (García, 2016)

“Los KPI (*Key performance indicators*), se trata de indicadores que son determinantes para analizar de forma rápida la marcha del negocio y que nos permiten tomar decisiones”. (Orozco, 2013)

Los indicadores de gestión son uno de los factores determinantes para que el proceso de producción o logístico se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, la medición de estos indicadores se basa en comparar un patrón establecido con una magnitud, y detalla: “Todo se puede medir y por consiguiente todo se puede controlar”. (Morillo, 2015)

Los KPI no tienen que estar referidos exclusivamente a resultados de tipo financiero. Estos indicadores se utilizan también como medición de otros elementos facilitadores del resultado que, aunque no se observen de forma explícita, están detrás de los objetivos financieros. (Orozco, 2013)

Los indicadores logísticos según (Morillo, 2015) se pueden clasificar en:

- Indicadores financieros y operativos, calculan los costes de la actividad logística: almacenamiento, distribución, planificación, administración, etc.
- Indicadores de tiempo, estudian la duración de los procesos y actividades logísticas.
- Indicadores de calidad, reflejan el nivel de adecuación del proceso, si es eficaz.
- Indicadores de entregas perfectas.

- Indicadores de productividad, miden la correcta utilización de los recursos de los que dispone la empresa.

2.2.8 Exigencias para la competitividad

La gestión eficiente de cualquier negocio permite asegurar la competitividad y supone alcanzar los niveles adecuados en los aspectos que constituyen los tres grandes “patas” sobre la que se sustenta la competitividad: *calidad*, *tiempo* (rapidez de respuesta) y *coste*, a lo que podríamos añadir *flexibilidad* para adaptarse a las exigencias cambiantes de los mercados. (Cuatrecasas Arbós, 2006)

“Cuando la brecha espacial y temporal entre la producción y el consumo es pequeña, los factores que más importan en la competitividad son las características y precio del producto”. (Antún, 2005) “Cuando el producto (o servicio) que ofrece una empresa, incorpora la calidad que exige el mercado y se entrega en el tiempo que éste espera, además de ofrecerse a un precio que el mercado está dispuesto a pagar, el producto o servicio es competitivo”. (Cuatrecasas Arbós, 2006)

Los *retails* son superficies de negocio que ofertan productos a una gran masa de clientes, por ende, se asume que la calidad juega un rol determinante en cuanto al producto se refiere, ello supone que la calidad se convierte en una unidad de medida, es decir la medida en que el producto se adapta a las necesidades del consumidor, es fundamental que logre alcanzarse esta búsqueda de la calidad sin merma de la rapidez de respuesta ni a costa del precio de venta. Ello exige, ante todo, que el producto o servicio se obtenga o libere correctamente “a la primera”, ya que, de tener que ser “reprocesado”, se alargaría el tiempo de entrega y con toda seguridad, se encarecería.

Todo ello ha supuesto el desarrollo de nuevos enfoques de gestión en el ámbito de la calidad y de los procesos en general, que han permitido incorporar la calidad a bajo coste, la rapidez y también una gran flexibilidad en los procesos de negocio, en beneficios directo del cliente. El enfoque de gestión conocido como “*Lean Management*” es el exponente más claro de este gran cambio. (Cuatrecasas Arbós, 2006)

2.2.8.1 Nuevas tendencias para la competitividad

Es imprescindible una mentalidad y actitud abierta ante las nuevas técnicas de organización, como un primer peldaño hacia la simplificación y automatización de las operaciones. Las variables en juego se derivan de la relación entre exigencias de: Mercado y productos, Producción y logística, Recursos humanos.

La tendencia general mundial es la reducción de existencias mediante la planificación y gestión integrada del aprovisionamiento, producción y distribución, con el objeto de minimizar costes totales, pero satisfaciendo la demanda en plazos cada vez más reducidos. Lo que se traduce en:

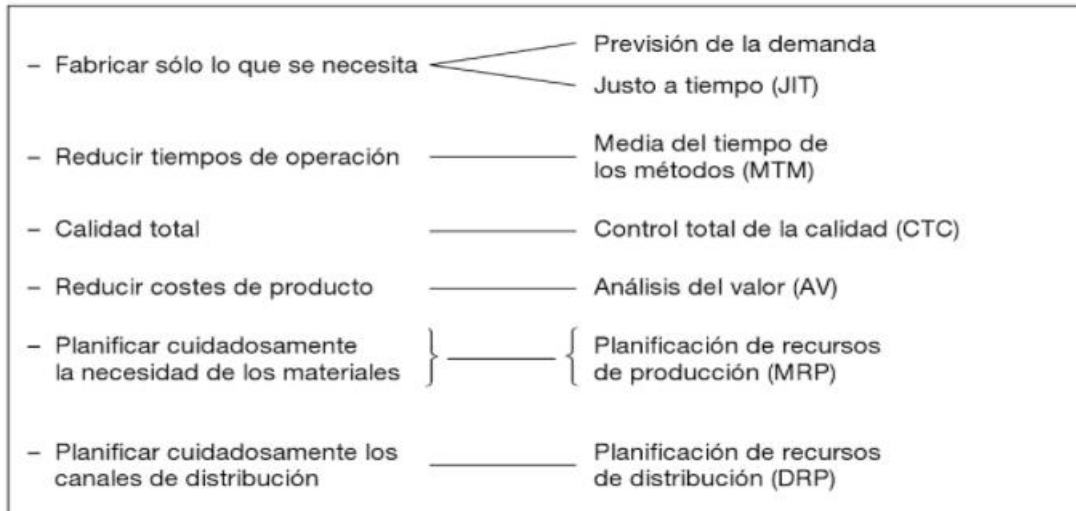


Gráfico 3 Nuevas tendencias para la competitividad

Fuente: (Santos I. S., 2009)

2.2.9 Filosofía Lean - Lean Management

Según (Cuatrecasas Arbós, Lean Management: La gestión competitiva por excelencia., 2010) “Es un enfoque de gestión de los procesos basados en llevar a cabo aquello y solo aquello que es preciso para entregar al cliente lo que desea exactamente, en la cantidad que desea y justo cuando lo desea”. Concretando más, el objetivo de un sistema “*lean*” es entregar al cliente el producto o servicio exactamente solicitado por él, con el máximo ajuste a sus especificaciones (calidad), con el mínimo consumo de recursos productivos (coste) y con la máxima rapidez de respuesta (tiempo).

2.2.9.1 Principios del Lean Management

Mediante el *Lean Management* (Cuatrecasas Arbós, Diseño avanzado de procesos y plantas de producción flexible., 2009) define, se obtienen productos y servicios con rapidez y a bajo coste, ya que se evita llevar a cabo ninguna actividad innecesaria, a todo lo largo del flujo de

actividades, desde que se planifica y diseña el producto, pasando por las operaciones, hasta el cliente. Para alcanzar sus objetivos, la implementación del *lean management* dispone de dos elementos fundamentales:

1. La eliminación de despilfarros o las actividades innecesarias que no agregan valor al producto.

2. Flexibilidad, en el volumen y tipo de producción.

Los principios básicos definidos por (Womack, 2000) son:

1. Especificar el valor: el punto de partida básico para el pensamiento “*lean*” es el *valor*. El *valor* solo puede definirlo el consumidor final y lo crea el productor desde el punto de vista del cliente.

2. Identificar el flujo de valor: es el conjunto de todas las acciones específicas requeridas para generar un producto o servicio, y el análisis identificará tres tipos de acciones a lo largo de este; se descubrirán muchos pasos cuya creación de valor es inequívoca, se descubrirán otros pasos que no crean valor, pero que son inevitables de acuerdo a la tecnología actual y los activos disponibles y por último habrán otros pasos adicionales que no crean valor alguno y pueden evitarse de modo inmediato.

3. Flujo: una vez definido el concepto de valor e identificado el flujo de valor eliminando las actividades innecesarias es hora de que el proceso fluya agregando valor en cada etapa desde la materia prima hasta el consumidor.

4. *Pull* (Atracción): es dar exactamente lo que quiere el cliente en las cantidades exactas que solicita cuando él lo solicite.

5. Perfección: busca la mejora continua de todos los principios.

2.2.9.2 La red logística; Procesamientos de pedidos, preparación y sistemas de información

“El mantenimiento de una red de almacenes propia supone una inversión y unos costes fijos muy elevados, tanto en equipo y material de manejo de mercancías como en otros conceptos: seguros, seguridad, etc.” (Santos I. S., 2009)

“Una de las finalidades que tiene los almacenes es la de servir de elementos reguladores en el flujo de mercancías.” (Varela, 2015) Los almacenes persiguen sincronizar la producción y la demanda por ello constituye una pieza clave en las redes logísticas.

El picado de los productos (*picking*) es una de las actividades dentro de la red logística que es inherente al proceso, se desarrolla dentro del almacén por medio de un equipo de personas. “Incluye el conjunto de operaciones destinadas a extraer y acondicionar los productos demandados por los clientes y que se manifiestan a través de los pedidos.” (Torres, 2013)

Generalmente el procesamiento de pedidos y la preparación de los mismos centralizan la mayor carga de tiempo dentro de un almacén, de estas operaciones depende la satisfacción del cliente puesto que es el inicio de toda la red de distribución y es donde el tiempo de picado y de preparación permite la planificación para su respectivo despacho. “Se ha estimado que las actividades relacionadas con la preparación, transmisión, entrada y levantamiento de un pedido representan del 50 al 70% del tiempo total del ciclo de un pedido en muchas industrias.” (Ballou, 2004) Por lo tanto, se tiene que buscar un alto nivel de servicio por medio de tiempos cortos y consistentes con el ciclo de pedido para lograr la aceptación del consumidor final, es fundamental la administración de los tiempos para las actividades que tengan que ver con el

procesamiento de pedidos. La administración comienza comprendiendo las alternativas disponibles para el procesamiento de los pedidos.

“El tratamiento de los pedidos requiere, muchas veces, de reglas de prioridad.” (Santos I. S., 2009) El personal prefiere con mayor frecuencia empezar por la preparación de los pedidos que presenten menor dificultad, retrasando con ello los pedidos grandes de clientes importantes y afectando incluso a sus períodos de aprovisionamiento. “La preparación de pedidos trata de lograr; la coordinación de las estanterías, métodos organizativos, la informática y las nuevas tecnologías para mejorar la productividad” (Torres, 2013) Otro de los objetivos, es sin duda realizar la tarea de picado sin errores con la calidad que demanda el cliente.

Según (Santos I. S., 2009) detalla; Algunas reglas de prioridad a elegir según el tipo de almacén son:

- Preparar los pedidos más pequeños.
- Preparar los pedidos por orden de fecha de entrada.
- Preparar según código establecido por gestión de stocks.
- Según fecha prevista de entrada. No todos los clientes gozan del mismo plazo de entrega.
- Preparar primero los más voluminosos.

Cabe la posibilidad que en algún momento los pedidos no se preparen completamente por quiebres de stock o falta de algún artículo. En algunos casos los clientes aceptan entregas parciales, pero esto incrementa los costes de preparación de pedidos, transporte y control. “Los costes de preparación de pedidos son generalmente una pequeña parte de los costes totales logísticos, pero una baja eficacia en esta función puede afectar seriamente a otras actividades, como el transporte, y lo que es peor, al nivel de servicio al cliente.” (Santos I. S., 2009) Por

todo lo mencionado el equipo de mantenimiento y transporte para manejo de mercancías es fundamental.

En la gran mayoría de empresas existe una “brecha digital” que constituye uno de los grandes retos para el incremento de la productividad. “El papel de un sistema tipo **ERP** es fundamental como soporte del sistema de información de la empresa o sistema de control de gestión y clave para el desarrollo del mismo” (González, 2004)

El ERP es un sistema de planificación de los recursos y de gestión de la información que, de una forma estructurada, satisface la demanda de necesidades de la gestión empresarial. “Se trata de un programa de software integrado que permite a las empresas evaluar, controlar y gestionar más fácilmente su negocio en todos los ámbitos.” (González, 2004)

2.3 Glosario de términos

- **Almacenaje:** Referido a la administración del espacio físico que se necesita para el mantenimiento de las existencias. En concreto, guardar y custodiar existencias que no se encuentran en proceso de fabricación, ni de transporte.
- **Canal tradicional:** sector en el que predomina la compra y venta directa, como tiendas, mercados y ferreterías. Es parte de la cultura de venta en los países sudamericanos por la cercanía, trato personalizado, crédito, etc.
- **Canal Moderno:** sector compuesto por grandes superficies entre ellos se encuentran los Supermercados, Tiendas por departamentos, Mejoramiento del hogar y cadenas de farmacias.
- **B2B:** El comercio empresa-empresa, también llamado "Business to Business" o "B2B" representa la integración de los procesos de negocio internos de una empresa a través de la red. Se trata de gestionar la compra-venta de material entre distribuidores y proveedores
- **Lead-time:** Es el tiempo que transcurre desde el inicio de un proceso según la industria que se le considere (producción, abastecimiento, etc.) hasta el tiempo requerido para hacer la entrega del producto al consumidor final.
- **Picking:** Es el proceso de recolección, recogida o selección de conjuntos empaquetados o unidades de productos o materiales para la separación de un pedido. Este proceso se hace desde pasillos, estantes, pallets y tarimas, es inherente a la productividad ya que en ocasiones es donde se presentan mayoritariamente los problemas en un almacén generando un cuello de botella.
- **Indicador:** Es una relación entre variables cualitativas y cuantitativas, y nos permite estudiar y analizar la situación y el cambio originado por un fenómeno determinado.

- *ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales)*: Es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario y contabilidad.
- *Packing*: Es el empaque, embalaje y envase. Se da origen desde la concepción del producto terminado y deben ser tomados en cuenta en la decisión de la presentación frente al consumidor y consecuentemente en la introducción en cadenas de abastecimiento logístico y transporte.
- *Just in time*: Es una filosofía industrial de eliminación de todo lo que implique desperdicio o despilfarro en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución.
- *Producción*: Actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios.
- *Eficiencia*: capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- *Rótulos*: Es una inscripción que se sitúa sobre algo para identificar qué es, hacia dónde se envía, para qué sirve, etc.
- *Albarán*: También conocido como nota de entrega, es un documento mercantil que certifica que un envío ha sido entregado correctamente. El receptor del envío debe firmar el documento como conformidad de la entrega. Solo así el emisor consta que su pedido ha llegado a su destino, y por otro lado, la persona que hace la entrega justifica que ha realizado la entrega.
- *Retail*: Rebate o rebaja es un monto por concepto de reducción, devolución o reembolso de lo que ya se canceló o contribuyó. Es un concepto promocional que se utiliza en marketing, principalmente para incentivo o suplemento a las ventas de

productos. Las grandes superficies o cadenas lo utilizan con los proveedores con la finalidad de solicitar un descuento por sobrepasar un monto de venta proyectado en un año.

- *Fillrate*: Es el indicador que mide la mercadería que se entrega al cliente final respecto a lo que inicialmente solicitó, es decir, cual es la satisfacción de entrega del pedido con el inventario físico. El *fillrate* puede medirse a nivel de producto (SKU), línea o pedido.

3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

Existe relación significativa entre el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos y la productividad de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.

3.2 Hipótesis Específicas

a) Existe relación significativa entre el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos y la cantidad de pedidos entregados a tiempo de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.

b) Existe relación significativa entre el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos y la cantidad de pedidos entregados bajo condiciones del cliente 100% de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.

c) Existe relación significativa entre el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos y la cantidad de productos picados por empleado de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.

3.3 Identificación de variable

3.3.1 Variable independiente:

Eficiencia del proceso operativo

3.3.2 Variable dependiente:

Productividad del área logística en la atención de los pedidos destinados al canal *retail*.

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Eficiencia del proceso Operativo	1) Duración promedio de separación del pedido (en horas), <i>Picking</i> y <i>Packing</i> . 2) Conocimiento (MOF, rotulado, uso de los portales logísticos por cliente). 3) Habilidades (Capacitación de personal, tecnología de la información (ERP), equipos de trabajo).
Variable dependiente: Productividad en la atención de pedidos destinados al sector <i>retails</i>	4) Cantidad de pedidos entregados a tiempo. 5) Cantidad de pedidos entregados bajo condiciones del cliente 100%. 6) Cantidad de productos picados por empleado.

Tabla 1 Operacionalización de variables

3.5 Matriz de consistencia (ver anexo)

4. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, según la clasificación del Dr. Arístides Vara Horna (Horna, 2012) está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, porque busca dar solución a un problema concreto, práctico, de la realidad cotidiana de las empresas.

4.2 Diseño de la investigación

Según el Dr. Arístides Vara Horna en su manual de los siete pasos para una tesis exitosa, la presente investigación corresponde a un Diseño descriptivo-correlacional ya que evalúa la relacional entre dos o más variables y explica el comportamiento de una variable con relación a otras. (Horna, 2012).

El diseño de la presente investigación es no experimental, según Pérez (2014) “Los diseños no experimentales son aquellos en los que no se manipulan las variables” (p.242).

4.3 Unidad de análisis

- Los trabajadores del área logística de la empresa Tramontina del Perú cuyos perfiles se detallan a continuación:

PERFIL	Gerente Operaciones	Asistente de Digitación	Jefe de Almacén	Supervisor de Almacén	Encargado de despachos	Auxiliar jefe de almacén	Asistente Administrativo	Perfil del operario	Transportistas
Población	1 Persona	6 Personas	1 Persona	2 persona	2 persona	2 personas	6 personas	35 personas	25 personas
Edad	30 - 40 años	25 - 40 años	28 - 40 años	28 - 40 años	25 - 50 años	28 - 40 años	25 - 40 años	22 - 45 años	22 - 45 años
Educación	Superior Especializado	Técnico	Superior	Técnico	Técnico	Técnico	Técnico	Secundaria Completa	Secundaria Completa
Conocimientos	Especialización	Secretariado	Logística	Logística	Logística	Logística	Administración	Métodos, conservación de almacenaje y control de inventarios	Métodos, conservación de almacenaje y control de inventarios

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4 Perfil de los trabajadores

4.4 Población de estudio

La población de estudio está compuesta de la siguiente manera:

- 100 trabajadores que intervienen en el proceso logístico (Cualitativo).

4.5 Tamaño de muestra

La muestra está compuesta de la siguiente manera:

- Los 80 trabajadores del área logística por ser una población pequeña.

4.6 Selección de muestra

Para el estudio cualitativo se realizará una encuesta a 80 trabajadores.

Se decidió realizar la encuesta a 80 personas para tomar la muestra probabilística aleatoria simple de los usuarios, (dado que son 100).

Asimismo, se determinará Para determinar la cantidad total de elementos muestréales con las que se trabajará respecto a los trabajadores se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / [e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde:

$$Z = 2 \text{ (95.5\% de confianza)}$$

$$p = 0.50 \text{ (probabilidad de éxito)}$$

$$q = 0.50 \text{ (probabilidad de fracaso)}$$

$$e = 5\% \text{ error permisible}$$

$$N = 100 \text{ colaboradores}$$

Remplazando valores tenemos:

$$n = [(2)^2 (0.50)(0.50)(100)] / [(0.05)^2 - (100 - 1)] + [(2)^2(0.50)(0.50)]$$

$$\boxed{n = 80}$$

Tamaño de muestra será de 80 colaboradores

4.7 Técnicas de recolección de datos.

Para obtener la información pertinente respecto a las variables arriba indicadas se aplicarán las siguientes técnicas:

a. La técnica de la encuesta: utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los actores de la empresa; el cual se aplicará para obtener los datos de la variable: operadores logísticos y productividad de la empresa.

Resultados del análisis de confiabilidad:

Tabla 2 Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,732	,756	30

Nota: SPSS 24

A través de los datos procesados en el SPSS, se logró obtener un 0.732 de confiabilidad, que se realizó a 80 personas, permitiendo conocer la estabilidad de los ítems.

4.8 Análisis e interpretación de la información.

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a los informantes también indicados; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la contratación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba chi-cuadrado, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables, involucradas en el estudio.

El resultado de la contratación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.9 Análisis e interpretación

4.9.1 Primera Sección: Sobre la eficiencia de los trabajadores

Tabla 3 Número y porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” – sector retail, según si ¿Puede identificar las acciones que su cargo demanda?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	6	7,5	7,5	7,5
Casi siempre	13	16,3	16,3	23,8
Siempre	61	76,3	76,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 5 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Puede identificar las acciones que su cargo demanda?



Análisis e interpretación

En la tabla 3, gráfico N°5, identificamos que 61 colaboradores que representan el 76,25% del total de los encuestados, consideran que siempre pueden identificar las responsabilidades que su cargo demanda.

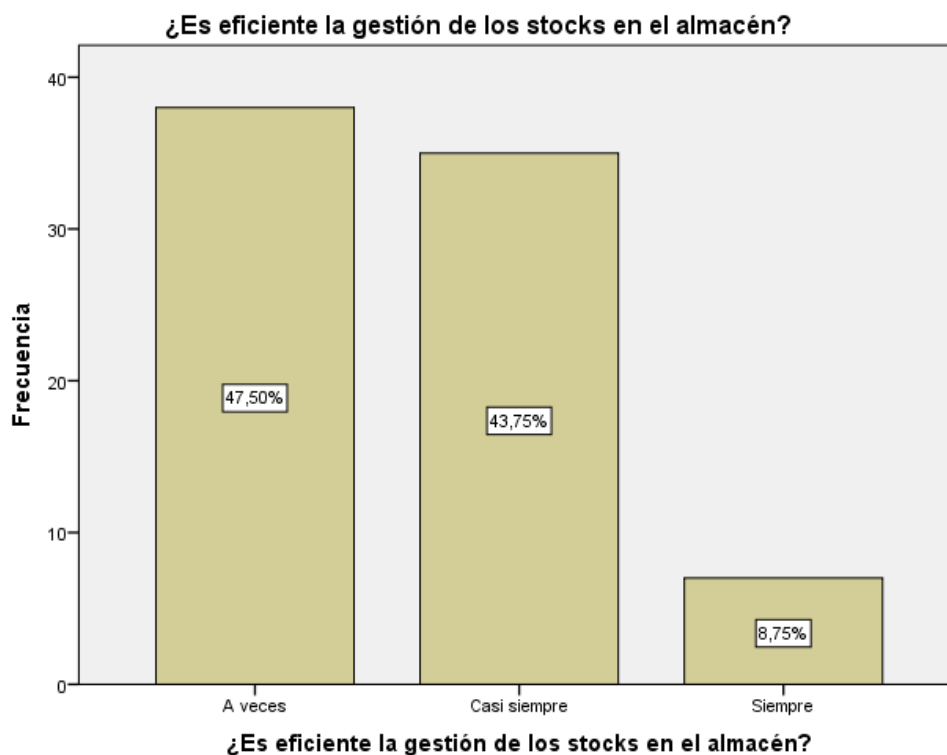
Interpretación

Podemos apreciar que la gran mayoría de los colaboradores consideran que siempre identifican las responsabilidades de sus cargos, una mínima cantidad que compone el 16.25% de un total de 80 encuestados no identifica la totalidad de sus responsabilidades, asumimos que hay una correcta inducción e instrucción en cuanto al Manual de Operación de Funciones de la empresa.

Tabla 4 ¿Es eficiente la gestión de los stocks en el almacén?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	38	47,5	47,5	47,5
Casi siempre	35	43,8	43,8	91,3
Siempre	7	8,8	8,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 6 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Es eficiente la gestión de los stocks en el almacén? el 2017?



Análisis

En la tabla 4, gráfico 6, apreciamos que 38 colaboradores consideran que solo a veces la gestión del stock en almacén es eficiente y que 35 colaboradores consideran que casi siempre la gestión del stock es eficiente en el almacén.

Interpretación

Según la información analizada vemos que más del 90% de los colaboradores considera que la gestión de los stocks en el almacén no cumple al 100% y por tanto no es eficaz, podemos considerar que entre los posibles motivos están: la inadecuada gestión de compras (esto genera quiebres de stocks) o un inadecuado seguimiento a los procesos operativos (perdidas de productos, robos, mal picado, etc.)

Tabla 5 ¿Con que frecuencia tienen falta de espacio en el almacén?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	6,3	6,3	6,3
A veces	39	48,8	48,8	55,0
Casi siempre	30	37,5	37,5	92,5
Siempre	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 7 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Con qué frecuencia tienen falta de espacio en el almacén? el 2017



Análisis

En la tabla 5, gráfico 7, identificamos que 39 colaboradores opinan que a veces tiene falta de espacio en el almacén, 30 casi siempre y 6 siempre.

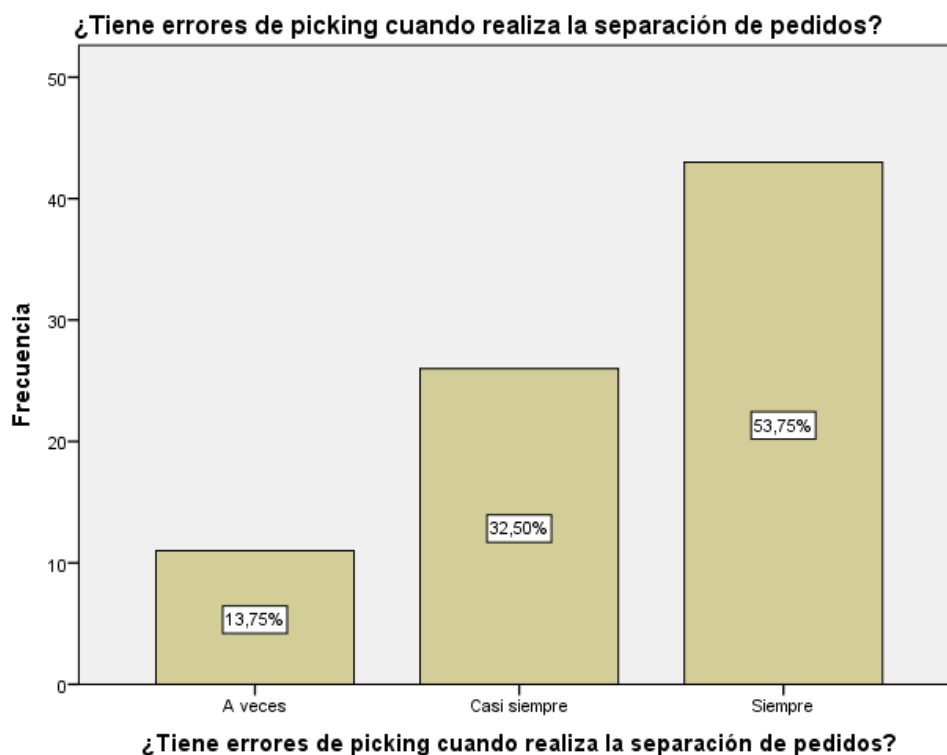
Interpretación

Podemos apreciar que el 94% del total de los colaboradores consideran que en varias ocasiones han tenido problemas de espacio en el almacén, para los colaboradores es fácil identificar la falta de espacio para guardar mercadería, al analizar la información nos damos cuenta que es una constante.

Tabla 6 ¿Tiene errores de picking cuando realiza la separación de pedidos?

	Trabajadores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	11	13,8	13,8	13,8
Casi siempre	26	32,5	32,5	46,3
Siempre	43	53,8	53,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 8 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Tiene errores de picking cuando realiza la separación de pedidos? el 2017



Análisis

En la tabla 6, gráfico 8, podemos ver que 43 colaboradores afirman tener errores de *picking* al momento de la separación de los pedidos. 26 colaboradores respondieron que casi siempre y 11 respondieron que a veces.

Interpretación

Cuarenta y tres colaboradores afirman que siempre tienen errores en el picado de productos para la separación de los pedidos, es un porcentaje alto considerando que es el 53,75% de los encuestados, por lo tanto las repercusiones económicas por errores operativos debe ser alto. Veintiséis colaboradores indican que casi siempre y once afirman que a veces han tenido algún error.

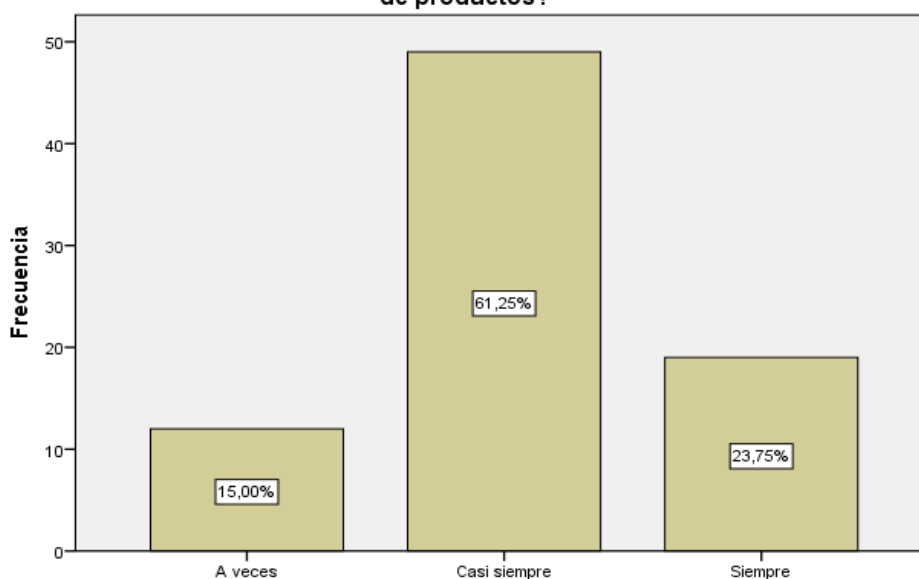
La información analizada muestra claramente que el proceso de picado de productos para un pedido si bien está establecido el personal no está correctamente alineado y por ende no está controlado, lo que no es aceptable es que el margen de error sea muy alto.

Tabla 7 ¿Hay un adecuado abastecimiento de los materiales para el correcto embalado de productos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	12	15,0	15,0	15,0
Casi siempre	49	61,3	61,3	76,3
Siempre	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 9 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Hay un adecuado abastecimiento de los materiales para el correcto embalado de productos? el 2017

¿Hay un adecuado abastecimiento de los materiales para el correcto embalado de productos?



¿Hay un adecuado abastecimiento de los materiales para el correcto embalado de productos?

Análisis

En la tabla 7, gráfico 9, podemos apreciar que doce colaboradores indican que a veces tienen un adecuado abastecimiento, cuarenta y nueve consideran que casi siempre y diecinueve afirman que siempre hay una adecuada gestión de abastecimiento de materiales.

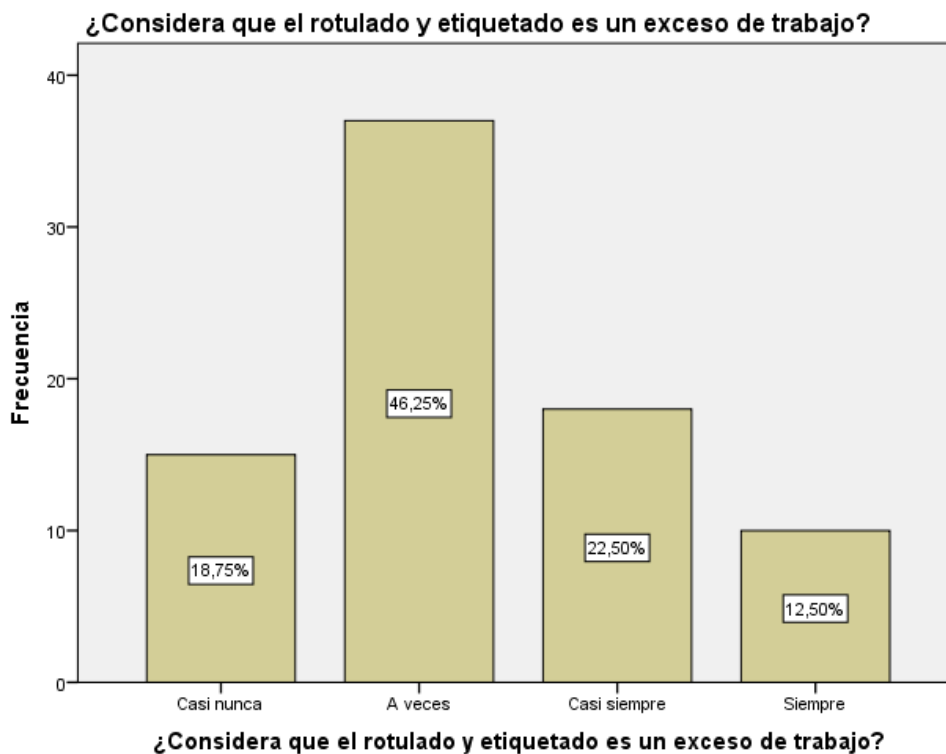
Interpretación

El abastecimiento de materiales para el embalaje de mercadería es una parte importante del proceso operativo, permite el flujo del proceso de distribución ya que el embalado es de forma permanente. Todos los pedidos requieren un correcto embalado para su aceptación en destino por parte del consumidor. Es de suma importancia contar con los materiales para evitar pausar el proceso. Según las respuestas obtenidas podemos afirmar que hay una correcta planificación de compras de materiales dado que el 61% de los colaboradores indica que casi siempre tienen materiales y un 23,8% afirma que siempre tienen la disponibilidad de los materiales.

Tabla 8 ¿Considera que el rotulado y etiquetado es un exceso de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	15	18,8	18,8	18,8
A veces	37	46,3	46,3	65,0
Casi siempre	18	22,5	22,5	87,5
Siempre	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 10 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Considera que el rotulado y etiquetado es un exceso de trabajo? el 2017



Análisis

En la tabla 8, gráfico 10, las respuestas son divididas. Podemos ver que quince colaboradores indican que casi nunca consideran que el rotulado y el etiquetado es un exceso de trabajo, treinta y siete consideran que a veces, dieciocho casi siempre y diez siempre.

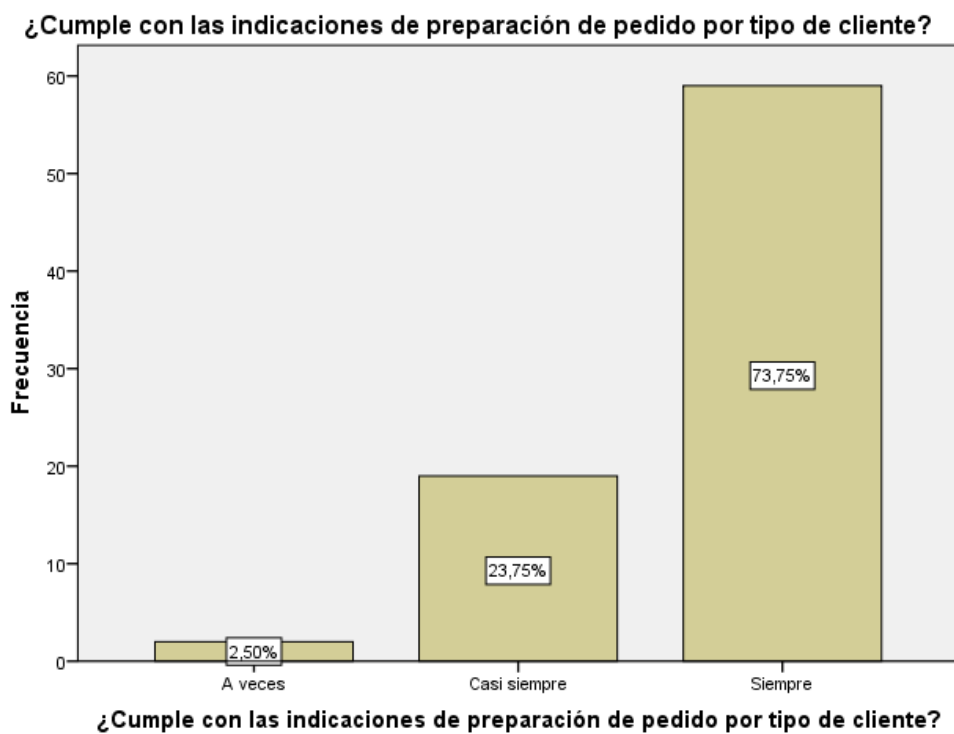
Interpretación

Las respuestas por parte del personal si bien son diversas, todas tienen un factor en común y es la insatisfacción por considerar el proceso de rotulado y etiquetado un exceso de trabajo. Por lo tanto, queda claro que el tiempo es determinante en esta parte del proceso y es importante tomar acciones en esta parte del proceso.

Tabla 9 ¿Cumple con las indicaciones de preparación de pedido por tipo de cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	2	2,5	2,5	2,5
Casi siempre	19	23,8	23,8	26,3
Siempre	59	73,8	73,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 11 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Cumple con las indicaciones de preparación de pedido por tipo de cliente? el 2017



Análisis

En la tabla 9, gráfico 11, se puede apreciar identificamos que cincuenta y nueve colaboradores que representan el 74% del total de los encuestados, consideran que siempre cumplen con las indicaciones de preparación de pedidos por tipo de cliente, diecinueve consideran que casi siempre y dos solo a veces.

Interpretación

El cumplimiento en cuanto a las indicaciones por tipo de cliente es de suma importancia, de este cumplimiento se basa la aceptación o rechazo de la mercadería, las respuestas de los colaboradores nos dejan ver una realidad que no es muy óptima el 74% de los encuestados afirma que siempre cumplen con las indicaciones, pero el restante de los encuestados afirmar cumplir casi siempre o solo a veces. El índice de cumplimiento está por debajo del objetivo, lo ideal debería estar entre 95% a 100%, este cumplimiento está ligado a las penalidades por parte del sector *retail* e influye directamente en la rentabilidad de la empresa.

Tabla 10 ¿Cumple con la programación de citas para el canal retail?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	69	86,3	86,3	86,3
Siempre	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 12 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Cumple con la programación de citas para el canal retail? el 2017



Análisis

En la tabla 10, gráfico 11, identificamos que hay dos tipos de respuestas, el 86,25% de los colaboradores indica que casi siempre cumplen con la programación de citas para el canal *retail* y otro 13,75% consideran que siempre cumplen con la programación de citas.

Interpretación

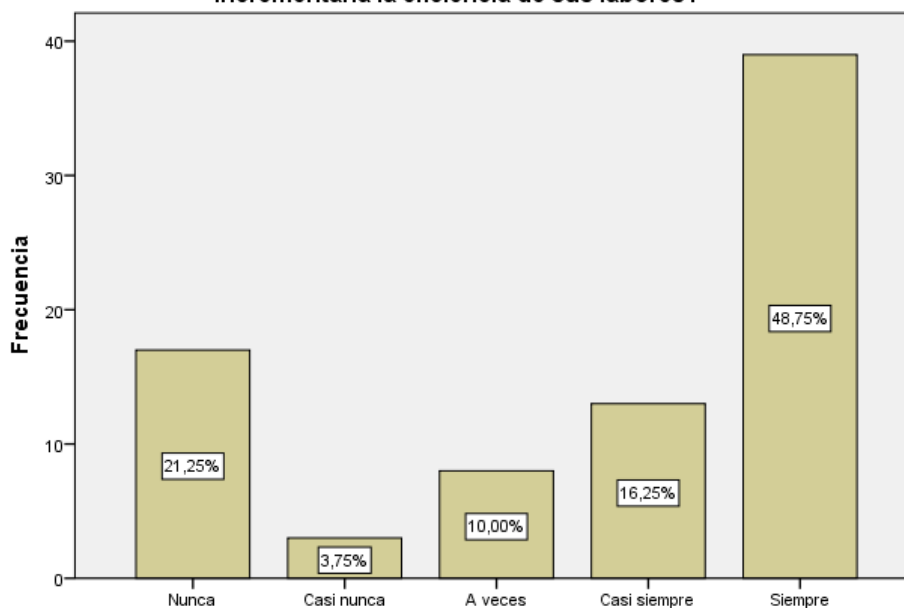
Esta pregunta está muy ligada a la anterior debido a que incide en el cumplimiento de entregas para este sector. De igual forma si no se cumple con la ventana horaria que proponen los clientes del sector *retail* también se aplican penalidades. De nada sirve hacer una entrega en la fecha establecida si no se cumple con un pedido sacado o entregado correctamente.

Tabla 11 ¿Considera que si habría un vehículo (montacargas /apiladores) por persona incrementaría la eficiencia de sus labores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	17	21,3	21,3	21,3
Casi nunca	3	3,8	3,8	25,0
A veces	8	10,0	10,0	35,0
Casi siempre	13	16,3	16,3	51,3
Siempre	39	48,8	48,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 13 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Considera que si habría un vehículo (montacargas / apiladores) por persona incrementaría la eficiencia en sus labores? el 2017

¿Considera que si habría un vehículo (montacargas /apiladores) por persona incrementaría la eficiencia de sus labores?



¿Considera que si habría un vehículo (montacargas /apiladores) por persona incrementaría la eficiencia de sus labores?

Análisis

En la tabla 11, gráfico 13, identificamos respuestas divididas. Treinta y nueve personas creen que si hubiera un vehículo adicional incrementaría su eficiencia laboral, trece indican que casi siempre, ocho afirman que solo a veces, tres casi nunca y diecisiete indican que no incrementarían su eficiencia si hubiese más vehículos.

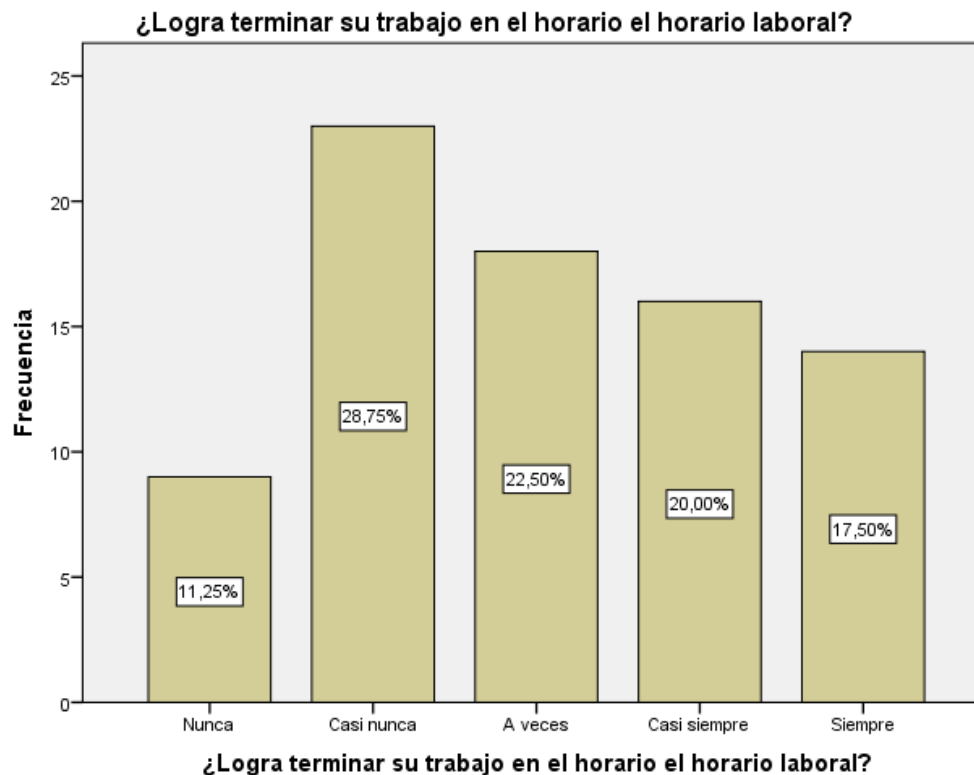
Interpretación

El uso de tecnología es indispensable para el desarrollo de las operaciones. La mayoría de los trabajadores indican que si hubiese un vehículo (montacargas o apiladores) serían más eficientes en sus labores pero para el 51,25% restante no es relevante incluso para diecisiete trabajadores no es indispensable.

Tabla 12 ¿Logra terminar su trabajo en el horario el horario laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	11,3	11,3	11,3
Casi nunca	23	28,8	28,8	40,0
A veces	18	22,5	22,5	62,5
Casi siempre	16	20,0	20,0	82,5
Siempre	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 14 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Logra terminar su trabajo en el horario laboral? el 2017



Análisis

En la tabla 12, gráfico 14, identificamos que nueve colaboradores respondieron que nunca logran terminar su trabajo en el horario laboral, veintitrés respondieron que casi nunca, dieciocho indican que a veces, dieciséis respondieron que casi siempre y catorce afirman que siempre logran acabar sus labores a tiempo.

Interpretación

Según las respuestas podemos ver que el 82,5% de los encuestados no logran terminar su trabajo en el horario establecido y tan solo un 17,5% siempre cumple con su trabajo en su jornada laboral. La planificación, los procesos bien establecidos y el cumplimiento de estos permitirá establecer tiempos adecuados para el desarrollo de las operaciones en el horario

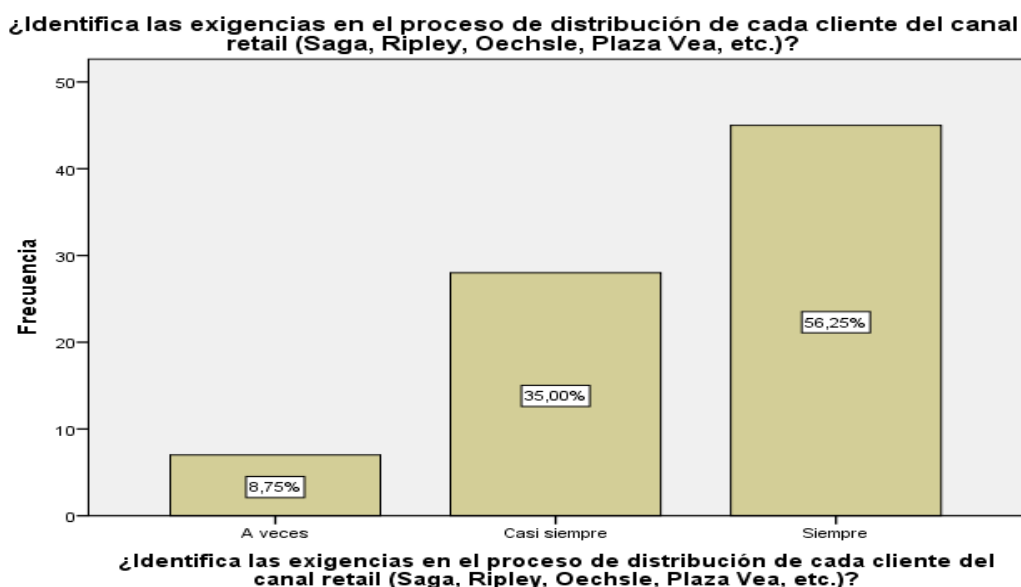
laboral. La satisfacción del personal es un factor importante y el incumplimiento de las actividades diarias hace que el personal pierda motivación y esté disconforme con el accionar de la empresa.

4.9.2 Segunda Sección: Sobre las exigencias de los *retails*

Tabla 13 ¿Identifica las exigencias en el proceso de distribución de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Veja, ¿etc.)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	7	8,8	8,8	8,8
Casi siempre	28	35,0	35,0	43,8
Siempre	45	56,3	56,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 15 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Identifica las exigencias en el proceso de distribución de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Veja, ¿etc.)? El 2017



Análisis

En la tabla 13, gráfico 15, cuarenta y cinco trabajadores respondieron que siempre identifican las exigencias en el proceso de distribución de cada cliente del sector *retail*, veintiocho trabajadores afirman que casi siempre y solo siete trabajadores tienen problemas al identificar las exigencias que este sector demanda.

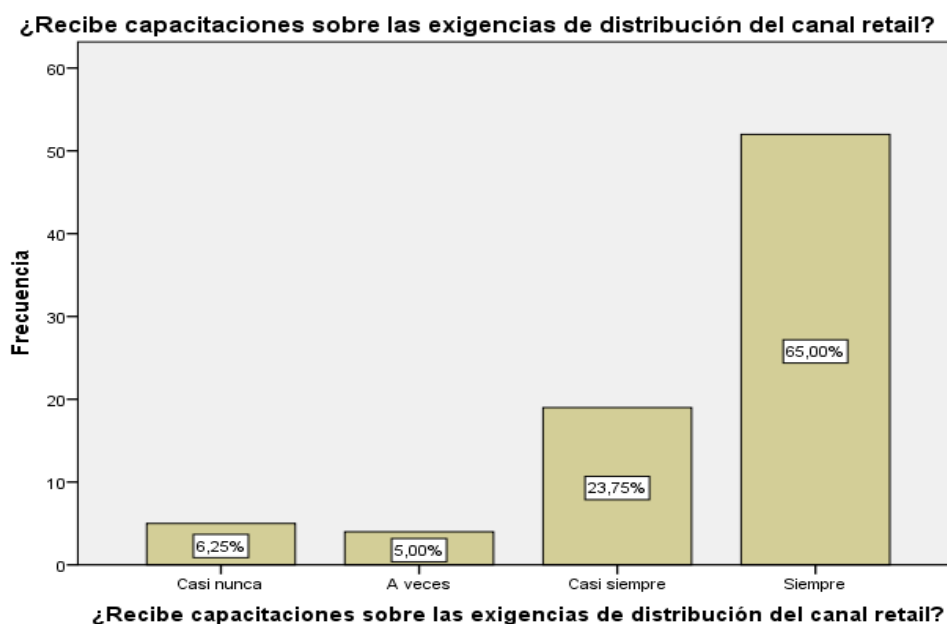
Interpretación

El análisis de los resultados nos da como primera conclusión que el 56,25% de los encuestados identifica correctamente cual es la exigencia particular de cada cliente para el proceso de distribución, considerando que es un poco más de la mitad podemos apreciar que posiblemente tengas muchas fallas en el cumplimiento de entrega para estos clientes. El 35% afirma que casi siempre aun así sigue siendo un proceso que no está teniendo un control adecuado suponemos que las capacitaciones o inducciones respecto al tema no se dan con regularidad o no son recibidas de forma correcta para el personal.

Tabla 14 ¿Recibe capacitaciones sobre las exigencias de distribución del canal retail?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	6,3	6,3	6,3
A veces	4	5,0	5,0	11,3
Casi siempre	19	23,8	23,8	35,0
Siempre	52	65,0	65,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 16 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si ¿Recibe capacitaciones sobre las exigencias de distribución del canal retail? El 2017



Análisis

En la tabla 14, gráfico 16, identificamos que cincuenta y dos colaboradores siempre reciben capacitaciones sobre las exigencias que solicita el sector *retail*, diecinueve respondieron que casi siempre, una cantidad de cuatro indicaron que a veces y solo cinco respondieron que casi nunca.

Interpretación

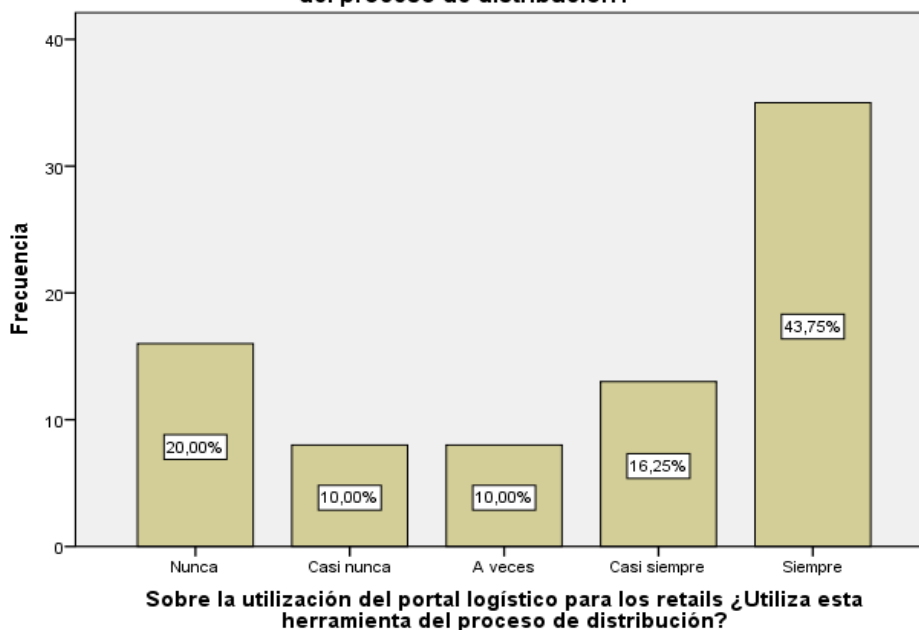
Las capacitaciones son un eje fundamental para conocer la forma correcta de entrega de cada cliente. El proceso operativo en el almacén es uno solo pero en una determinada fase es particular (rotulado y pre carga de información en los portales web para las entregas) por la exigencia de cada cliente, es de vital importancia que la totalidad del personal conozca las diferencias y particularidades de cada cliente, es necesario tener programaciones constantes de capacitaciones teniendo en cuenta que los *retails* también buscan optimizar y desarrollar sus actividades, por lo tanto cada cierto tiempo hay algún cambio para el proceso de recepción.

Tabla 15 Sobre la utilización del portal logístico para los retails ¿Utiliza esta herramienta del proceso de distribución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	20,0	20,0	20,0
Casi nunca	8	10,0	10,0	30,0
A veces	8	10,0	10,0	40,0
Casi siempre	13	16,3	16,3	56,3
Siempre	35	43,8	43,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 17 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, Sobre la utilización del portal logístico para los retails ¿Utiliza esta herramienta del proceso de distribución? El 2017

Sobre la utilización del portal logístico para los retails ¿Utiliza esta herramienta del proceso de distribución?



Análisis

En la tabla 15, gráfico 17, podemos ver que las respuestas son divididas con una ligera diferencia de un porcentaje de 43,75% de los encuestados que indican que siempre utilizan el portal logístico, el otro grupo restante respondió 16,25% Casi siempre, 10% a veces, 10% Casi nunca y 20% nunca, respectivamente.

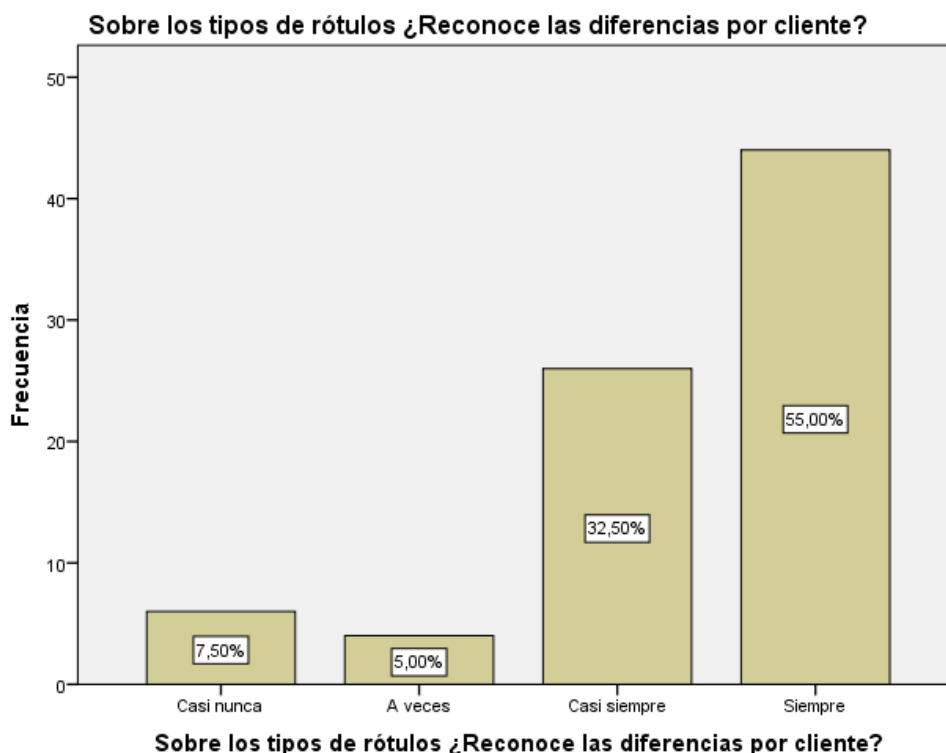
Interpretación

Cada cliente del sector *retail* (Saga, Ripley, Oechsle, Sodimac, Maestro, etc.) posee un portal logístico que sirve para tener información de las Órdenes de compra, pre cargas de información sobre la mercadería a entregar entre otras cosas, es indispensable el uso de esta herramienta para el proceso de entrega. Solo un total de treinta y cinco personas de ochenta utilizan siempre el portal como parte de sus operaciones diarias, es una cantidad considerable debido a que es un procedimiento más administrativo que operativo.

Tabla 16 Sobre los tipos de rótulos ¿Reconoce las diferencias por cliente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	6	7,5	7,5	7,5
A veces	4	5,0	5,0	12,5
Casi siempre	26	32,5	32,5	45,0
Siempre	44	55,0	55,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 18 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, Sobre los tipos de rótulos ¿Reconoce las diferencias por cliente? El 2017



Análisis

En la tabla 16, gráfico 18, cuarenta y cuatro colaboradores afirman que siempre reconocen la diferencia por rótulo, veintiséis indican que casi siempre, cuatro indican que a veces y seis afirman que casi nunca.

Interpretación

Toda mercadería debe salir del almacén correctamente rotulada con las respectivas observaciones que demanda cada cliente. Si un trabajador no reconoce los diferentes rótulos por cada cliente hay una gran posibilidad de que confunda las entregas y por lo tanto generaría el rechazo de la solicitud emitida por el cliente. El 55% de los trabajadores identifican de manera correcta cual rótulo corresponde a cada cliente, un 32,5% casi siempre lo identifica y

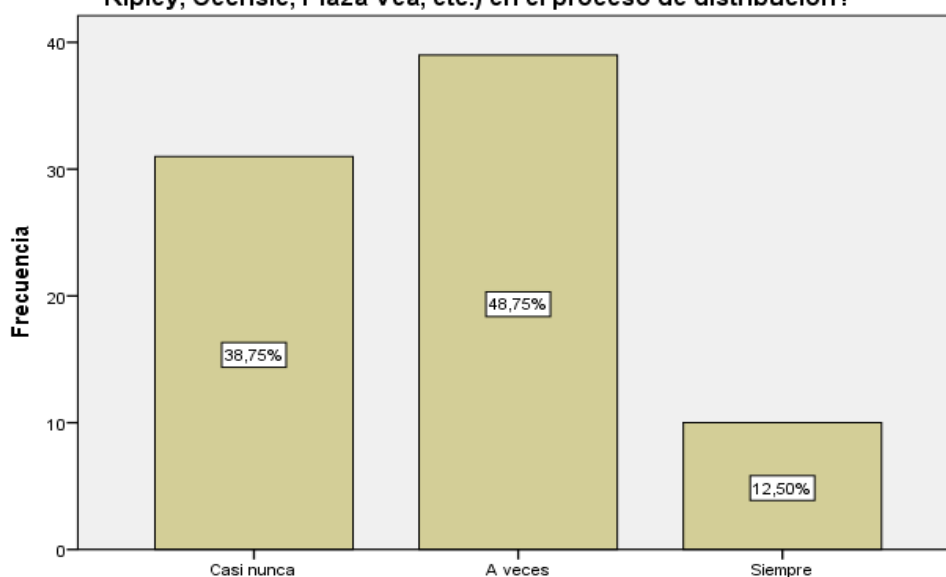
una menor cantidad solo a veces y casi nunca, estos últimos son un porcentaje normal debido a que cada cierto tiempo hay un índice de rotación de personal.

Tabla 17 ¿Se dan cambios sobre las exigencias de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.) en el proceso de distribución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	31	38,8	38,8	38,8
A veces	39	48,8	48,8	87,5
Siempre	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 19 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Se dan cambios sobre las exigencias de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.) en el proceso de distribución? El

¿Se dan cambios sobre las exigencias de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.) en el proceso de distribución?



¿Se dan cambios sobre las exigencias de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.) en el proceso de distribución?

Análisis

En la tabla 17, gráfico 19, apreciamos por identificamos que 17 colaboradores que representan el 85% del total de los encuestados, consideran que siempre pueden identificar las responsabilidades que su cargo demanda.

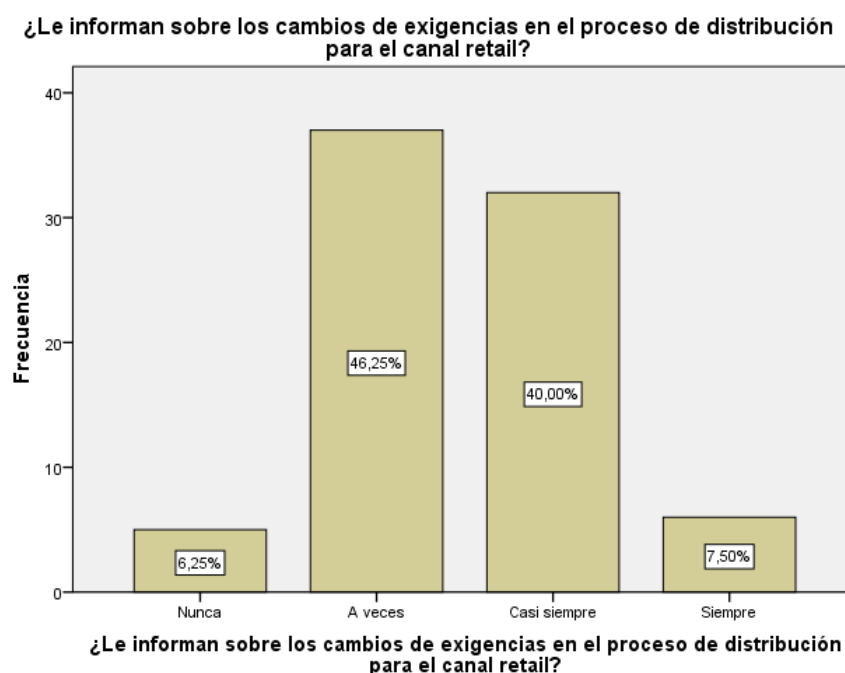
Interpretación

Por las respuestas de los encuestados vemos que la frecuencia de los cambios en las exigencias logísticas no se da con mucha regularidad. 38,75% menciona que casi nunca hay cambios, un 48,75% menciona que a veces y un 12,50% concluye que siempre. Si bien estos cambios no se dan con regularidad los clientes (Saga, Ripley, Sodimac, etc.) buscan siempre la mejora de sus procesos como toda empresa y en algún momento determinado habrá un cambio para su mejora.

Tabla 18 ¿Le informan sobre los cambios de exigencias en el proceso de distribución para el canal retail?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	6,3	6,3	6,3
A veces	37	46,3	46,3	52,5
Casi siempre	32	40,0	40,0	92,5
Siempre	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 20 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Le informan sobre los cambios de exigencias en el proceso de distribución para el canal retail? El 2017



Análisis

En la tabla 18, gráfico 20, podemos ver que seis trabajadores respondieron que siempre reciben información sobre los cambios que se puedan presentar en el proceso de distribución para el canal *retail*, treinta y dos respondieron que casi siempre, treinta y siete respondieron que a veces y cinco respondieron que nunca.

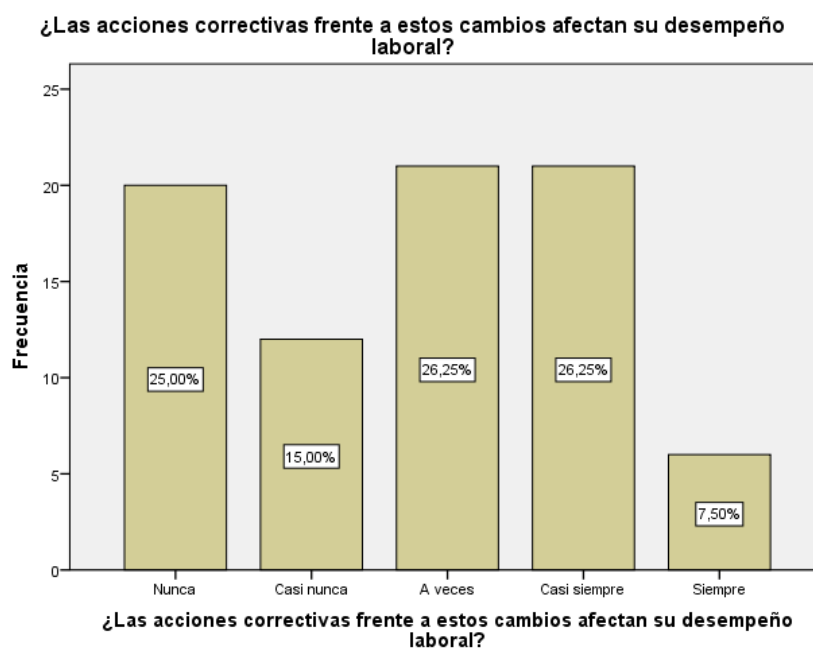
Interpretación

Es importante que los cambios que se puedan dar para mejora del proceso de distribución se transmitan al personal, un grupo informado y planificado toma acciones y se rige al procedimiento establecido. Un pequeño grupo afirma que nunca le informan sobre estos cambios al igual que la pregunta anterior está muy ligado al personal nuevo. El 93,75% restante tienen constante conocimiento sobre los cambios que se puedan suscitar.

Tabla 19 ¿Las acciones correctivas frente a estos cambios afectan su desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	20	25,0	25,0	25,0
Casi nunca	12	15,0	15,0	40,0
A veces	21	26,3	26,3	66,3
Casi siempre	21	26,3	26,3	92,5
Siempre	6	7,5	7,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 21 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Las acciones correctivas frente a estos cambios afectan su desempeño laboral? El 2017



Análisis

En la tabla 19, gráfico 21, vemos que las respuestas son diversas. Identificamos que veinte colaboradores respondieron que nunca las acciones que se toman frente a estos cambios afectan su desempeño, doce respondieron que casi nunca, veintiuno respondieron que a veces, otro grupo de veintiuno respondió que casi siempre y seis respondieron que siempre.

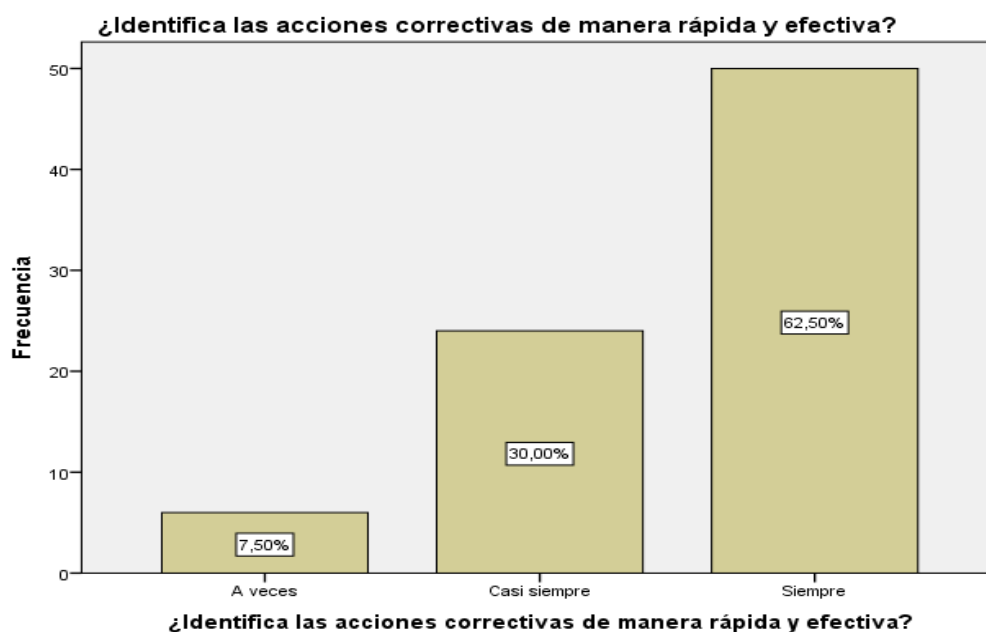
Interpretación

Según las respuestas podemos apreciar que las acciones correctivas frente a los cambios no generan muchos cambios en la operatividad del personal. Si bien es cierto, las respuestas son variadas podríamos tomar como muestra a los que contestaron casi siempre y siempre, ya que en ellos se podría analizar de qué forma las acciones correctivas frente a los cambios afectan su desempeño y posteriormente qué medidas adoptar. Una gran mayoría de los colaboradores por el contrario consideran que estas acciones correctivas inciden de poca o casi nula la manera en la que puedan desarrollar sus actividades.

Tabla 20 ¿Identifica las acciones correctivas de manera rápida y efectiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	6	7,5	7,5	7,5
Casi siempre	24	30,0	30,0	37,5
Siempre	50	62,5	62,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 22 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Identifica las acciones correctivas de manera rápida y efectiva? El 2017



Análisis

En la tabla 20, gráfico 22, las respuestas de cincuenta colaboradores indican que siempre logran identificar las acciones de manera rápida y efectivamente, veinticuatro respondieron que casi siempre y seis respondieron que a veces.

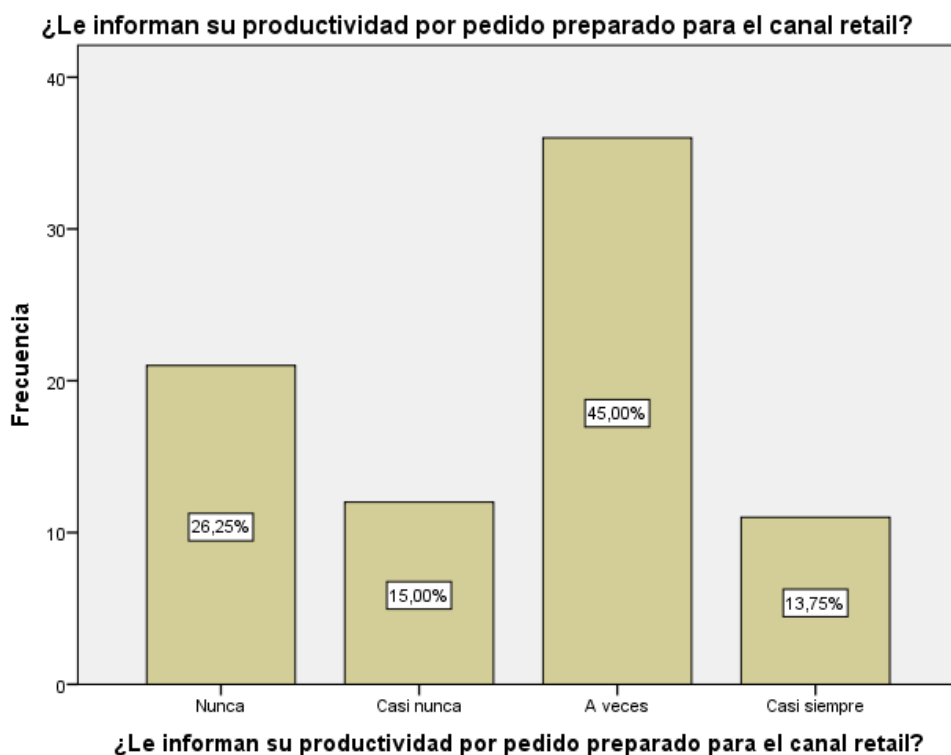
Interpretación

Cuando se generan cambios en las acciones para mejora de algún procedimiento es importante no solo transmitirlo al personal, también es importante que lo puedan identificar y asimilar. Para esto se debe hacer un seguimiento para el control adecuado de las nuevas acciones que se planteen. El 62,50% de los encuestados identifican y toman acciones de forma rápida y efectiva de encontrarse con algún cambio o imprevisto que pueda afectar su proceso de trabajo normal. Otro buen porcentaje de 30% casi siempre identifica las acciones y solo un 7,50% afirma que solo a veces asimila las acciones correctivas y las ejecuta de manera rápida y efectiva.

Tabla 21 ¿Le informan su productividad por pedido preparado para el canal retail?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	21	26,3	26,3	26,3
Casi nunca	12	15,0	15,0	41,3
A veces	36	45,0	45,0	86,3
Casi siempre	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 23 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Le informan su productividad por pedido preparado para el canal retail? El 2017



Análisis

En la tabla 21, gráfico 23, identificamos que once trabajadores casi siempre reciben información sobre su productividad por pedido, treinta y seis trabajadores solo a veces reciben esta información, doce casi nunca le informan su productividad y veintiún trabajadores respondieron que nunca.

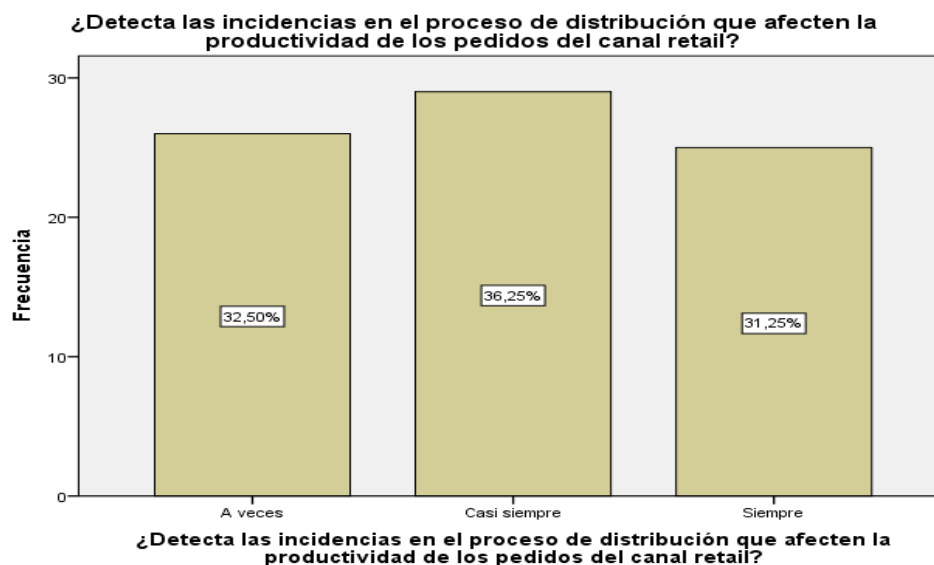
Interpretación

Tener un personal motivado y altamente productivo es uno de los objetivos en las empresas. La medición de la productividad por empleado es un factor determinante para el desarrollo y rentabilidad de la empresa, comunicar y mantener informado al personal sobre su productividad permite implementar indicadores de rendimiento. La empresa al parecer implementa indicadores de gestión, pero no tiene un adecuado proceso informativo, esto se refleja en el 26,25% de los encuestados que manifiesta que nunca le informan sobre su productividad, un 15% afirma que es casi nula la información que reciben y un 45% indica que a veces le informan sobre su productividad.

Tabla 22 ¿Detecta las incidencias en el proceso de distribución que afecten la productividad de los pedidos del canal retail?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	26	32,5	32,5	32,5
Casi siempre	29	36,3	36,3	68,8
Siempre	25	31,3	31,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 24 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Detecta las incidencias en el proceso de distribución que afectan la productividad de los pedidos del canal retail? El 2017



Análisis

En la tabla 22, gráfico 24, podemos ver que veintiséis personas indican que a veces pueden detectar las incidencias que se puedan presentar en el proceso de distribución, veintinueve respondieron que casi siempre y veinticinco respondieron que siempre detectan las incidencias en el proceso de distribución.

Interpretación

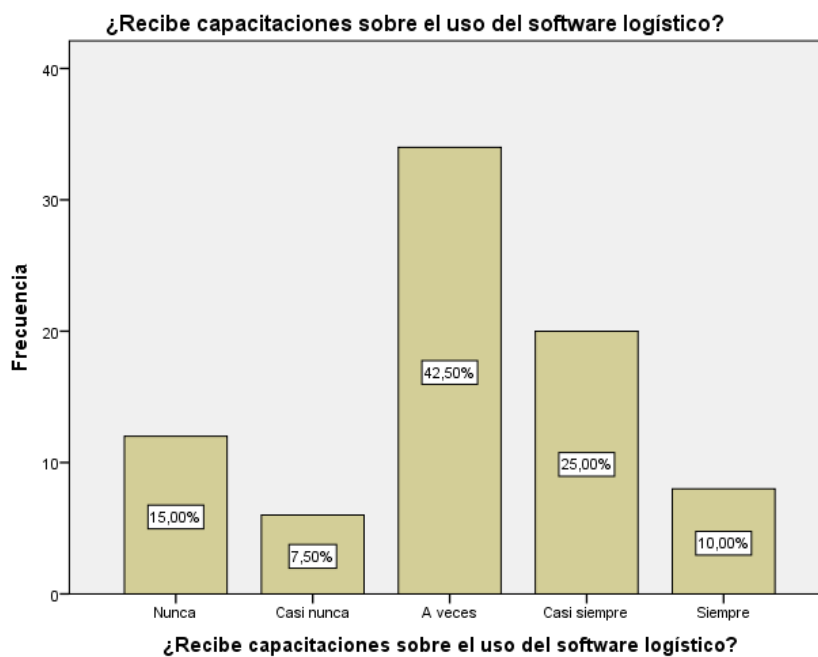
El 31,25% detecta las incidencias que se puedan presentar, por consiguiente, estas personas tienen pleno conocimiento de los procedimientos para un adecuado proceso de distribución a su vez podemos indicar que son parte de un grupo que está capacitado y procura mantener el control del proceso. Un 36,25% casi siempre puede detectar alguna anomalía en el proceso de distribución. De igual forma sigue siendo un número elevado por la cantidad de las personas encuestadas. Por último, solo 32,50% solo a veces se encuentra en capacidad de detectar alguna incidencia que afecten la productividad.

4.9.3 Tercera Sección: Sobre los conocimientos del personal

Tabla 23 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso del software logístico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	15,0	15,0	15,0
Casi nunca	6	7,5	7,5	22,5
A veces	34	42,5	42,5	65,0
Casi siempre	20	25,0	25,0	90,0
Siempre	8	10,0	10,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 25 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso del software logístico? El 2017



Análisis

En la tabla 23, gráfico 25, Doce personas respondieron que nunca han recibido capacitación sobre el software utilizado en la empresa, seis indican que casi nunca, treinta y cuatro a veces, veinte casi siempre y ocho siempre.

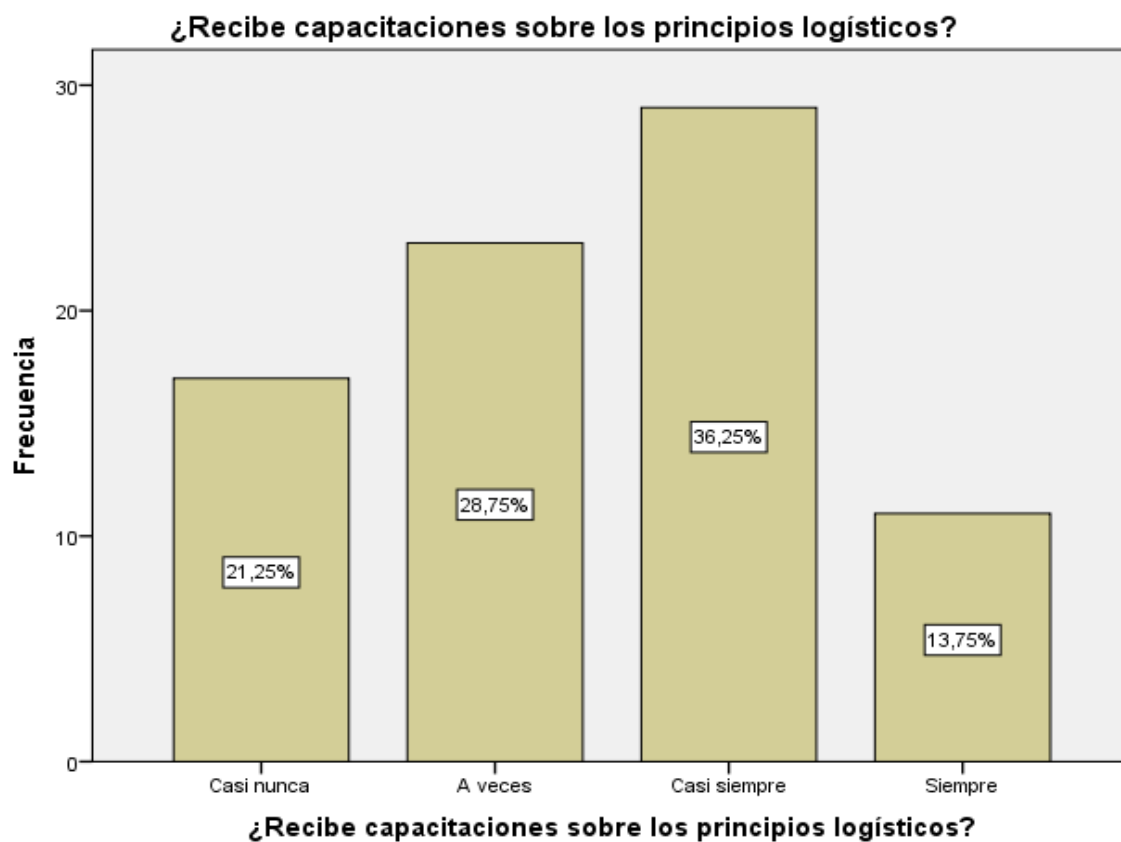
Interpretación

Todas las empresas poseen tecnología que facilite su operación, tener personal capacitado sobre estas tecnologías permite seguir con el flujo de los procesos. El porcentaje de personas que reciben o han recibido alguna capacitación sobre el software que se utiliza en el proceso de distribución es de 35% en total, solo veinte personas casi siempre reciben capacitaciones y ocho siempre han recibido, son un grupo menor considerando que en total son 80 los encuestados. Queda un grupo considerable de personas que no recibe las capacitaciones con frecuencias e incluso otro grupo que casi nunca o nunca la han recibido. Esto puede perjudicar las labores debido a que el uso del software para las operaciones es de forma obligatoria.

Tabla 24 ¿Recibe capacitaciones sobre los principios logísticos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	17	21,3	21,3	21,3
A veces	23	28,8	28,8	50,0
Casi siempre	29	36,3	36,3	86,3
Siempre	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 26 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre los principios logísticos? El 2017



Análisis

En la tabla 24, gráfico 26, Vemos que once trabajadores reciben siempre capacitaciones sobre logística, veintinueve casi siempre, veintitrés a veces y diecisiete casi nunca han recibido alguna capacitación.

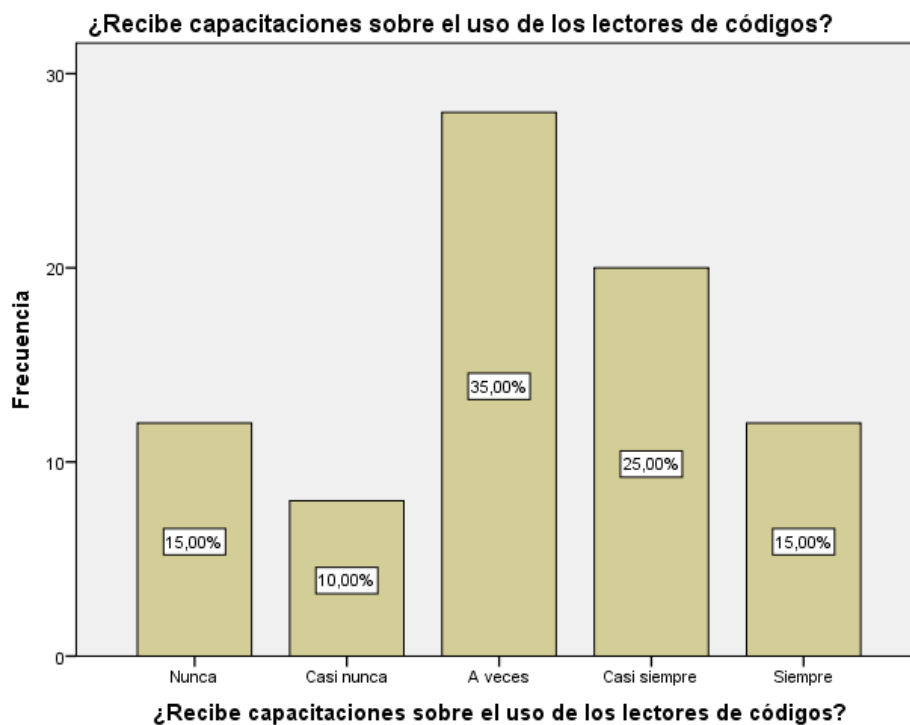
Interpretación

La gran mayoría de trabajadores del almacén son operarios, si bien no es requerimiento que sean profesionales si es un requisito la experiencia, por lo tanto, la empresa emplea políticas para capacitar a su personal, pero por las respuestas divididas vemos que debería hacerse con mayor frecuencia y determinar un plan de capacitación por área.

Tabla 25 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de los lectores de códigos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	15,0	15,0	15,0
Casi nunca	8	10,0	10,0	25,0
A veces	28	35,0	35,0	60,0
Casi siempre	20	25,0	25,0	85,0
Siempre	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 27 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de los lectores de códigos? El 2017



Análisis

En la tabla 25, gráfico 27, apreciamos que doce personas nunca han recibido capacitaciones sobre los lectores de códigos, ocho casi nunca, veintiocho a veces, veinte casi siempre y doce personas indican que siempre han recibido capacitaciones sobre el uso de las herramientas logísticas.

Interpretación

La empresa implementa tecnología para sus procesos operativos. Se utiliza esta tecnología para algunas etapas como el proceso de guardado, el picado y despacho de pedidos. Se requiere el uso de terminales (lectores de códigos de barras) para los procesos mencionados ya que esto permite el control y la seguridad de que se pueda entregar la mercadería que el cliente solicita y es fundamental que todos los operarios conozcan y utilicen de forma correcta esta herramienta. Hay un grupo conformado por el 35% de los encuestados que a veces han recibido capacitación sobre esta herramienta, el uso de los terminales no requiere una capacitación continua ya que solo se hace la inducción al personal nuevo por eso se refleja que solo un 35% recibe capacitaciones, otro grupo conformado por 25% y seguido por un 15% casi siempre y siempre reciben capacitaciones respectivamente.

Tabla 26 ¿Con qué frecuencia usa office para sus labores (Excel)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	24	30,0	30,0	31,3
A veces	35	43,8	43,8	75,0
Casi siempre	8	10,0	10,0	85,0
Siempre	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 28 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Con qué frecuencia usa office para sus labores (Excel)? El 2017



Análisis

En la tabla 26, gráfico 28, identificamos que una persona nunca utiliza office para sus labores, veinticuatro casi nunca lo utilizan, treinta y cinco personas a veces lo utilizan, ocho casi siempre lo utilizan y doce siempre utilizan office para realizar sus labores.

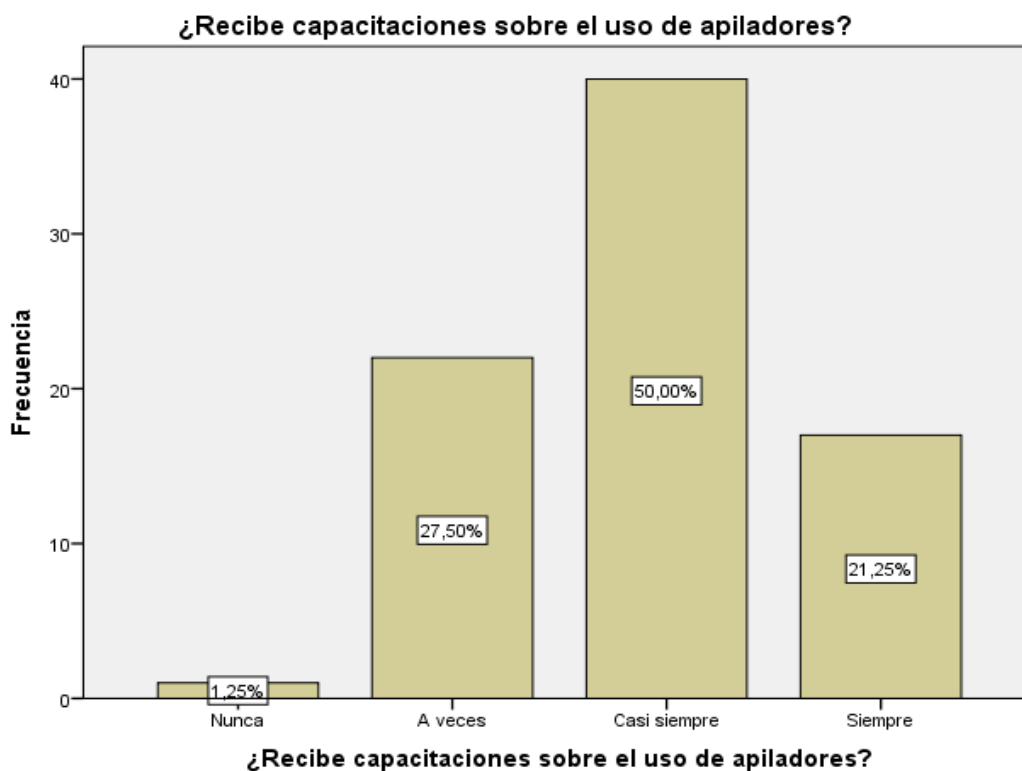
Interpretación

Office es un soporte a las actividades de la empresa, el proceso de rotulado de información para los pedidos se hace por medio de esta herramienta, se utiliza un formato diferente por cada cadena o cliente y es usada en el almacén por el personal administrativo, de allí podemos ver la variación en las respuestas. Solo el 15% de personas utilizan siempre ofimática para sus labores, otro dato que podemos ver es que el 43,75% utiliza una computadora solo a veces. Analizando el proceso de etiquetado y rotulado nos damos cuenta que no todo el personal tiene el acceso al uso de office por políticas de la empresa y por el cargo que desempeña.

Tabla 27 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de apiladores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,3	1,3	1,3
A veces	22	27,5	27,5	28,8
Casi siempre	40	50,0	50,0	78,8
Siempre	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 29 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de apiladores? El 2017



Análisis

En la tabla 27, gráfico 29, identificamos que diecisiete colaboradores consideran que siempre reciben capacitaciones sobre el uso de apiladores, cuarenta personas respondieron que casi siempre, veintidós respondieron que a veces y una sola persona respondió que nunca ha recibido alguna capacitación con respecto al uso de apiladores.

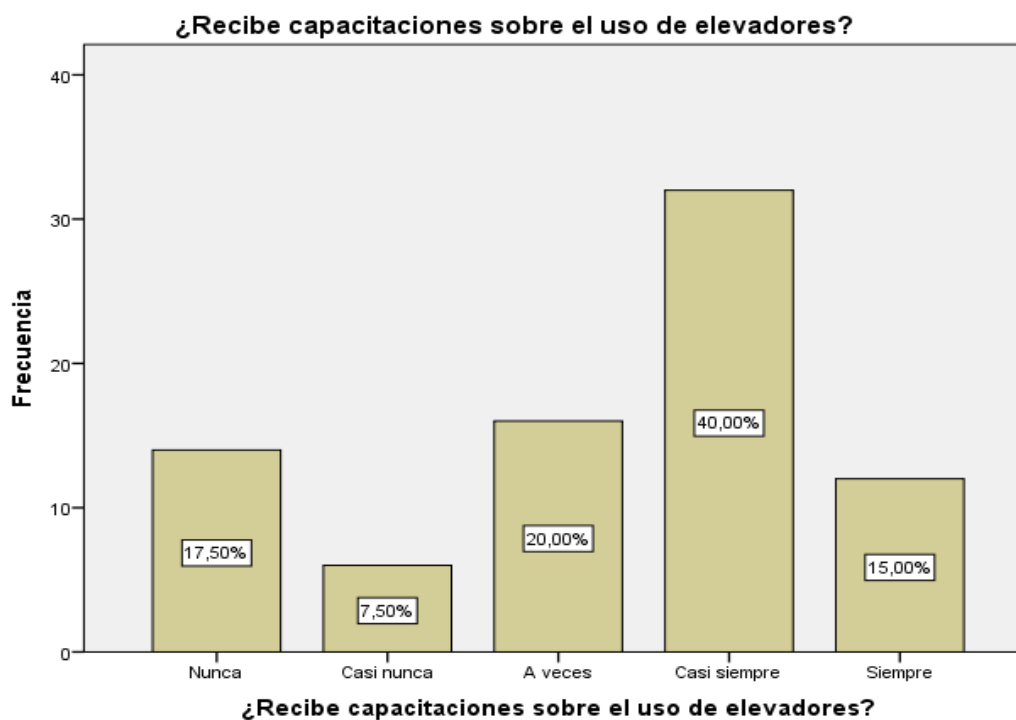
Interpretación

El uso de vehículos para agilizar las labores operativas permite el incremento de la productividad de los operarios. Dependiendo en qué etapa dentro del proceso se encuentren los vehículos que se utilicen serán distintos. Gran parte de los encuestados utilizan o han recibido capacitaciones al respecto y es obligación por parte de la empresa la capacitación hacia el personal por normativas de seguridad.

Tabla 28 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de elevadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	17,5	17,5	17,5
Casi nunca	6	7,5	7,5	25,0
A veces	16	20,0	20,0	45,0
Casi siempre	32	40,0	40,0	85,0
Siempre	12	15,0	15,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 30 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de elevadores? El 2017



Análisis

En la tabla 28, gráfico 30, Doce personas contestaron que siempre reciben capacitaciones sobre el uso de elevadores, treinta y dos contestaron que casi siempre, dieciséis afirmaron que a veces, seis respondieron que casi nunca y catorce respondieron que nunca.

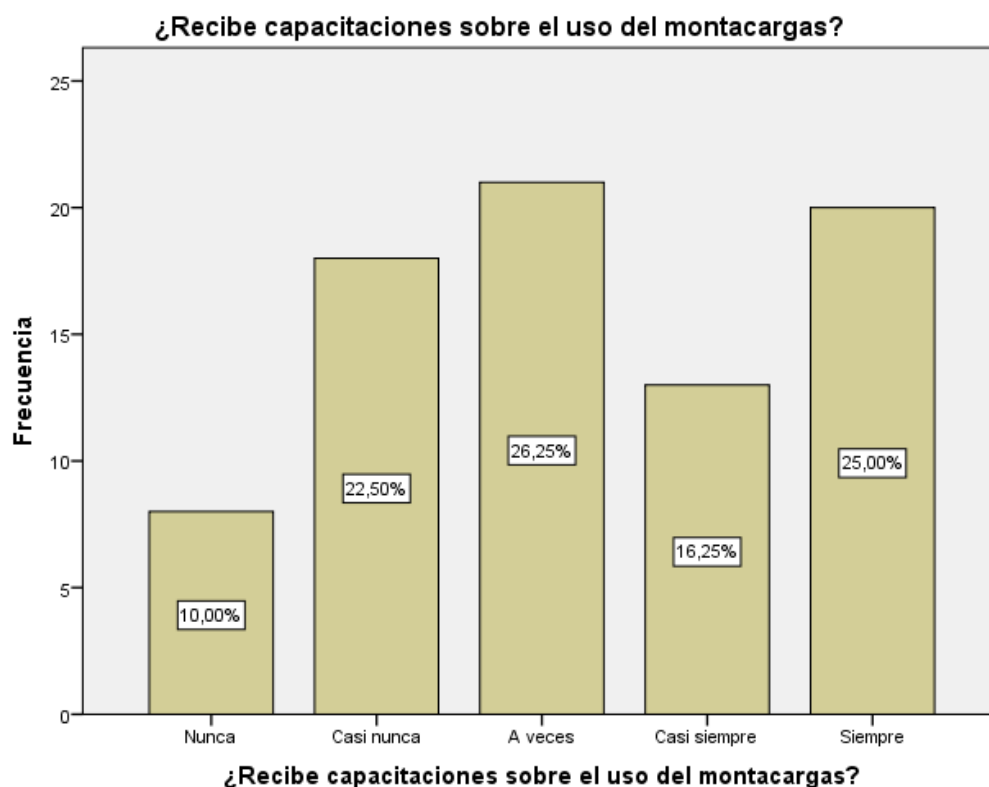
Interpretación

Los elevadores los utilizan para dos procesos puntuales dentro del almacén, el primer proceso es para el guardado de la mercadería en los racks cuando llega en las importaciones y el segundo proceso es para el movimiento de los pallets para una determinada actividad de picado. Esto se refleja en las respuestas de los encuestados en el que un grupo de 40% y otro de 15% respondieron que casi siempre y siempre, reciben instructivos sobre los elevadores. Un grupo considerable teniendo en cuenta que el uso de esta maquinaria es solo para personal que tiene a cargo una actividad específica dentro de la operación, aun así se capacita a la gran mayoría del personal.

Tabla 29 ¿Recibe capacitaciones sobre el uso del montacargas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	10,0	10,0	10,0
Casi nunca	18	22,5	22,5	32,5
A veces	21	26,3	26,3	58,8
Casi siempre	13	16,3	16,3	75,0
Siempre	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 31 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre el uso de montacargas? El 2017



Análisis

En la tabla 29, gráfico 31, podemos apreciar que veinte colaboradores respondieron que siempre reciben capacitaciones sobre el uso de montacargas, trece personas respondieron que casi siempre, veintiún personas respondieron que a veces, dieciocho respondieron que casi nunca y ocho personas respondieron que nunca han recibido capacitaciones o instrucciones sobre el uso de los montacargas.

Interpretación

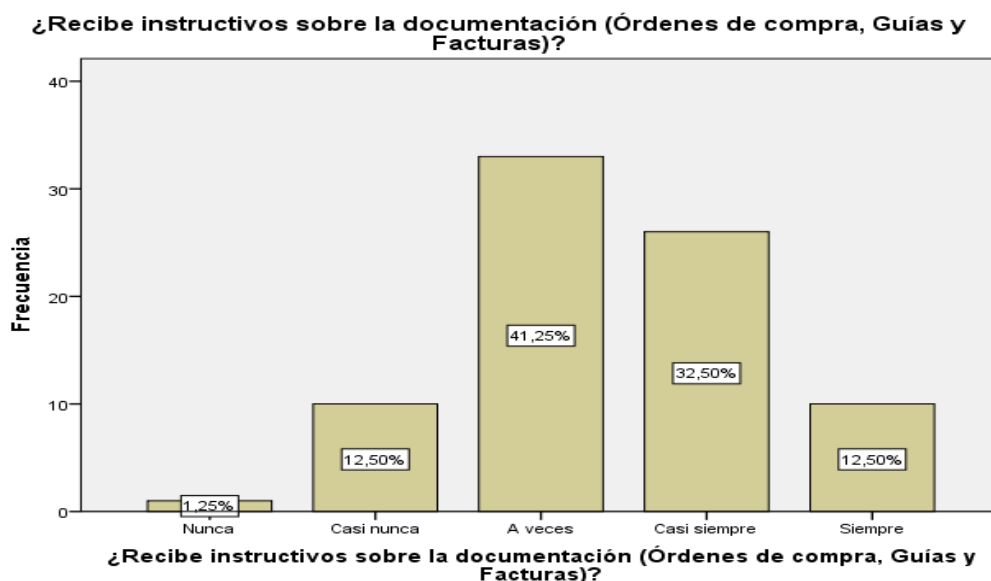
Para la estiba y des-estiba de la mercadería de los camiones se necesita este equipo (montacargas), agiliza la operación y es inherente a varias etapas del proceso de distribución. Podemos apreciar que más de la mitad de los encuestados ha recibido o recibe constantemente

capacitaciones o instructivos sobre el uso de montacargas. Hay un grupo considerable que casi nunca o nunca han recibido instructivos debido a la condición del puesto.

Tabla 30 ¿Recibe instructivos sobre la documentación (Órdenes de compra, Guías y Facturas)?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	1,3	1,3	1,3
Casi nunca	10	12,5	12,5	13,8
A veces	33	41,3	41,3	55,0
Casi siempre	26	32,5	32,5	87,5
Siempre	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 32 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe instructivos sobre la documentación (Órdenes de compra, guías y facturas)? El 2017



Análisis

En la tabla 30, gráfico 32, identificamos que 10 trabajadores afirmaron que siempre reciben instructivos sobre cómo proceder con la documentación, veintiséis respondieron que casi siempre, treinta y tres personas respondieron que a veces, diez respondieron que casi nunca y solo una persona respondió que nunca recibió instructivos sobre la documentación.

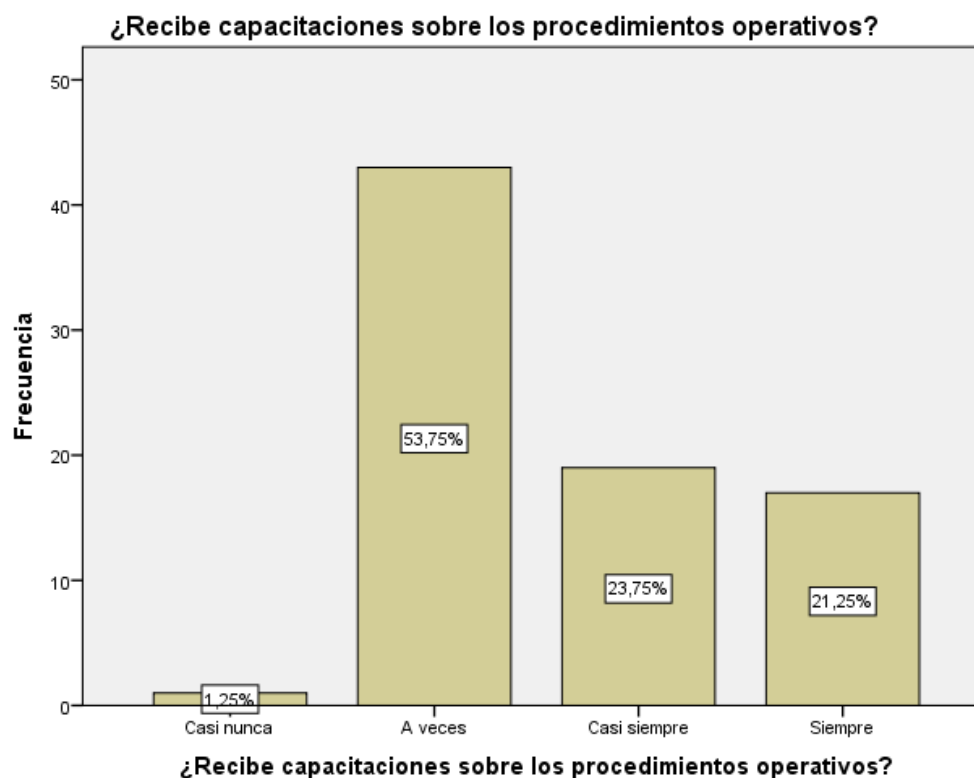
Interpretación

Solo un 12,5% de los encuestados afirma que siempre recibe instructivos de cómo proceder con la documentación, es muy importante la forma de entrega o la distribución correcta de la documentación, la pérdida, daño o maltrato de la documentación sugiere pérdidas que siempre llegarán a ser monetarias debido a que no tendríamos constancia de entregas para su posterior cobro. El índice de las personas que siempre reciben instructivos es un poco bajo debido que netamente es una actividad administrativa.

Tabla 31 ¿Recibe capacitaciones sobre los procedimientos operativos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	1,3	1,3	1,3
A veces	43	53,8	53,8	55,0
Casi siempre	19	23,8	23,8	78,8
Siempre	17	21,3	21,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 33 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre los procedimientos operativos? El 2017



Análisis

En la tabla 31, gráfico 33, identificamos que una persona nunca recibió capacitaciones sobre los procedimientos operativos, cuarenta y tres personas indican que solo a veces, diecinueve respondieron que casi siempre, por último, diecisiete personas respondieron que siempre han recibido capacitaciones sobre los procedimientos operativos.

Interpretación

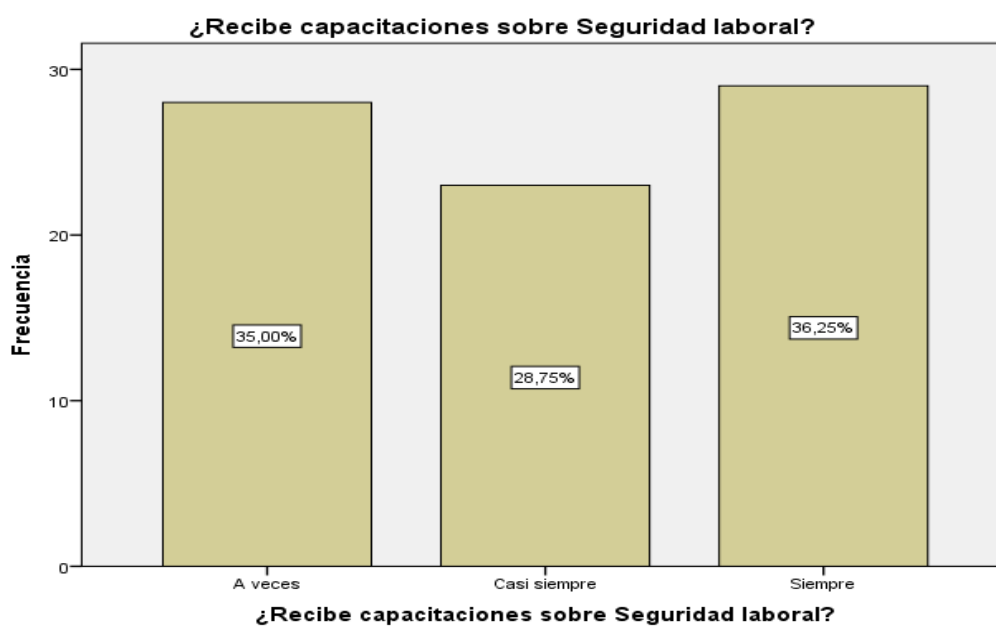
En todas las empresas existen procesos operativos, son actividades que permiten el correcto cumplimiento de las normativas establecidas y detalla el uso adecuado de las herramientas y equipos. El flujo de la operación se vería interrumpido sin una inducción adecuada o un cronograma de capacitaciones que refuerce los conocimientos operativos del personal. El 53,75% de los colaboradores solo a veces recibió una capacitación y es justamente el personal

operativo, un grupo menor de 23,75% compuesto entre operarios y administrativos casi siempre recibió capacitaciones y otro grupo conformado por el 21,25% siempre recibe este tipo de capacitaciones. Son grupos divididos teniendo en cuenta que todo el personal debería tener con cierta frecuencia capacitaciones que refuercen el proceder operacional.

Tabla 32 ¿Recibe capacitaciones sobre Seguridad laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	28	35,0	35,0	35,0
Casi siempre	23	28,8	28,8	63,8
Siempre	29	36,3	36,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Gráfico 34 Porcentaje de trabajadores del área logística de la empresa “Tramontina del Perú” - sector retail, según si, ¿Recibe capacitaciones sobre seguridad laboral? El 2017



Análisis

En la tabla 32, gráfico 34, identificamos que veintiocho personas encuestadas respondieron que a veces recibió capacitaciones, veintitrés personas respondieron que casi siempre y veintinueve personas respondieron que siempre han recibido capacitaciones sobre seguridad laboral.

Interpretación

La seguridad es de suma importancia para evitar accidentes en el trabajo, es vital contar con normas y procedimientos que velen por la seguridad de los trabajadores, en ese sentido la empresa debe tener un programa para capacitar a los colaboradores y esto se refleja en las respuestas. La totalidad del personal ha recibido y recibe con frecuencia capacitaciones sobre seguridad laboral.

4.10 Prueba de hipótesis

La prueba de Chi Cuadrado, es adecuada para estudiar las variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde:

fo = Frecuencia observada real

fe = Frecuencia esperada

\sum = Sumatoria

4.10.1 Hipótesis General

Hipótesis general: La eficiencia del proceso operativo logístico afecta la productividad en la atención de los pedidos destinados al canal *retail* en Tramontina del Perú.

Tabla 33 Frecuencias observadas de la hipótesis general

Tabla cruzada ¿Con que frecuencia tienen falta de espacio en el almacén? *¿Identifica las acciones correctivas de manera rápida y efectiva?

Recuento

		¿Identifica las acciones correctivas de manera rápida y efectiva?			Total
		A veces	Casi siempre	Siempre	
¿Con que frecuencia tienen falta de espacio en el almacén?	Casi nunca	0	2	3	5
	A veces	4	13	22	39
	Casi siempre	2	3	25	30
	Siempre	0	6	0	6
Total		6	24	50	80

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34 Resolviendo Chi – Cuadrado

Pruebas de Chi-Cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	21,429 ^a	6	,002
Razón de verosimilitud	23,407	6	,001
Asociación lineal por lineal	,007	1	,932
N de casos válidos	80		

a. 8 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,38.

Fuente: Elaboración Propia

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Grados de Libertad: $(m-1)(n-1) = (4-1)(3-1) = 3 \times 2 = 6$

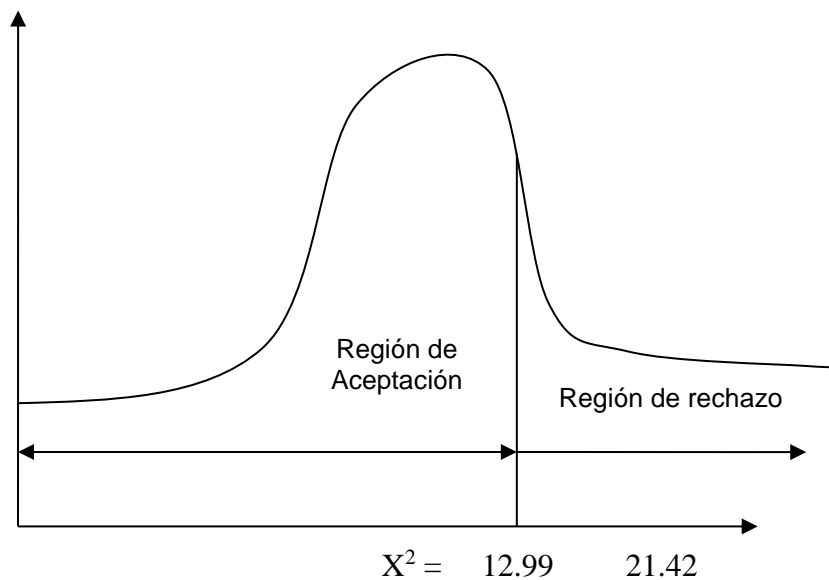
m: Número de fila = 4

n: Número de columnas = 3

Chi Cuadrado a tabular $X^2 = 12.59$

De manera gráfica tenemos:

Gráfico 35 Chi Cuadrado (H1) de la hipótesis general



Fuente: Elaboración Propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 21.42, resultado que se compara con el valor X^2 teórico que se obtiene de la tabla de distribución de Chi – Cuadrado. En este caso, observamos que el resultado de X^2 calculado es mayor al valor tabulado (12.99), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “La eficiencia del proceso operativo logístico hacia el canal retail, no afecta la productividad de atención de pedidos de Tramontina del Perú” queda rechazada; aceptándose la hipótesis alternativa (H_1): “La eficiencia del proceso operativo logístico hacia el canal retail, afecta la productividad de atención de pedidos de Tramontina del Perú”.

4.10.2 Hipótesis Específicas

La prueba de Chi Cuadrada, para la primera hipótesis específica 1

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

Hipótesis específica 1: El nivel de eficiencia actual del proceso operativo de Tramontina Perú para el canal Retail es el adecuado ya que regularmente se cumplen con los tiempos establecidos. (La separación (picking), el embalado, la pre carga, la preparación, la programación de despacho).

Tabla 35 Frecuencias observadas de la hipótesis específica 1

Tabla cruzada ¿Puede identificar las acciones que su cargo demanda? *¿Tiene errores de picking cuando realiza la separación de pedidos?

Recuento

		¿Tiene errores de picking cuando realiza la separación de pedidos?			Total
		A veces	Casi siempre	Siempre	
¿Puede identificar las acciones que su cargo demanda?	A veces	5	1	0	6
	Casi siempre	1	12	0	13
	Siempre	5	13	43	61
Total		11	26	43	80

Fuente: Elaboración Propia

Resolviendo Chi – Cuadrada, se tiene:

Tabla 36 Resolviendo Chi Cuadrado de la hipótesis específica 1

Pruebas de Chi-Cuadrado			Significación asintótica (bilateral)
	Valor	df	
Chi-Cuadrado de Pearson	53,357 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	47,748	4	,000
Asociación lineal por lineal	28,972	1	,000
N de casos válidos	80		

a. 5 casillas (55,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,83.

Fuente: Elaboración Propia

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Grados de Libertad: $(m-1) (n-1) = (3-1) (3-1) = 2 \times 2 = 4$

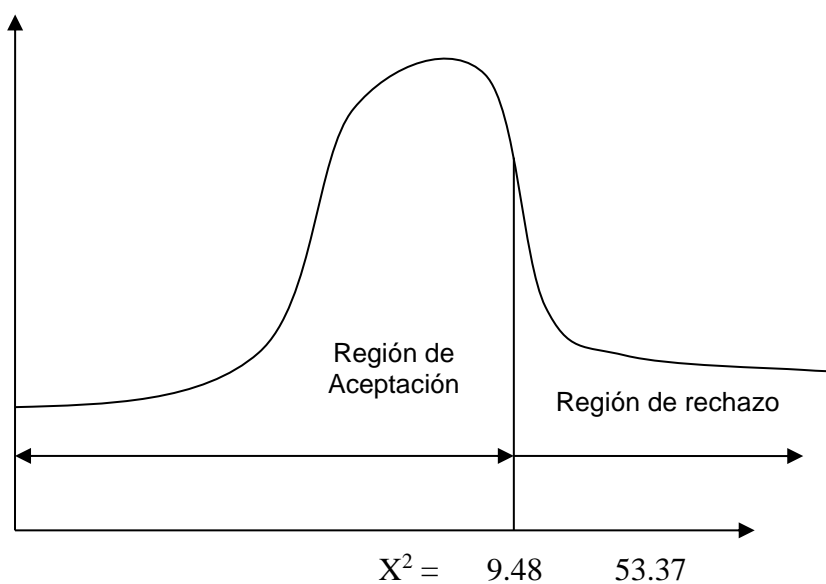
m: Número de fila = 3

n: Número de columnas = 3

Chi Cuadrado a tabular $X^2 = 9.48$

De manera gráfica tenemos:

Gráfico 36 Chi Cuadrado (H1) de la hipótesis específica 1



Fuente: Elaboración Propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 53.37, resultado que se compara con el valor X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi – Cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (9.48), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “El nivel de eficiencia actual del proceso operativo de Tramontina Perú para el canal Retail es el adecuado ya que regularmente se cumplen con los tiempos establecidos. (La separación (picking), el embalado, la pre carga, la preparación, la programación de despacho)” queda rechazada; aceptándose la hipótesis alternativa (H_1): “El nivel de eficiencia actual del proceso operativo de Tramontina Perú para el canal Retail no es el adecuado ya que regularmente no se cumplen con los tiempos establecidos. (La separación (picking), el embalado, la pre carga, la preparación, la programación de despacho)”.

La prueba de Chi Cuadrada, para la segunda hipótesis específica 2

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

Hipótesis específica 2: Las actividades operativas de; pre-carga información en el portal de los retails, el rotulado, forma de entrega y la correcta utilización de los fletes **no** influyen en la productividad del proceso de distribución del canal retail.

Tabla 37 Frecuencias observadas de hipótesis específica 2

**Tabla cruzada ¿Cumple con las indicaciones de preparación de pedido por tipo de cliente?
*¿Logra terminar su trabajo en el horario el horario laboral?**

		¿Logra terminar su trabajo en el horario el horario laboral?					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
¿Cumple con las indicaciones de preparación de pedido por tipo de cliente?	A veces	0	0	0	0	2	2
	Casi siempre	1	2	4	8	4	19
	Siempre	8	21	14	8	8	59
Total		9	23	18	16	14	80

Fuente: Elaboración Propia

Resolviendo Chi – Cuadrada, se tiene:

Tabla 38 Resolviendo Chi Cuadrado de la hipótesis específica 2

Pruebas de Chi-Cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	20,053 ^a	8	,010
Razón de verosimilitud	17,435	8	,026
Asociación lineal por lineal	10,843	1	,001
N de casos válidos	80		

a. 9 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,23.

Fuente: Elaboración Propia

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Grados de Libertad: $(m-1) (n-1) = (3-1) (5-1) = 2 \times 4 = 8$

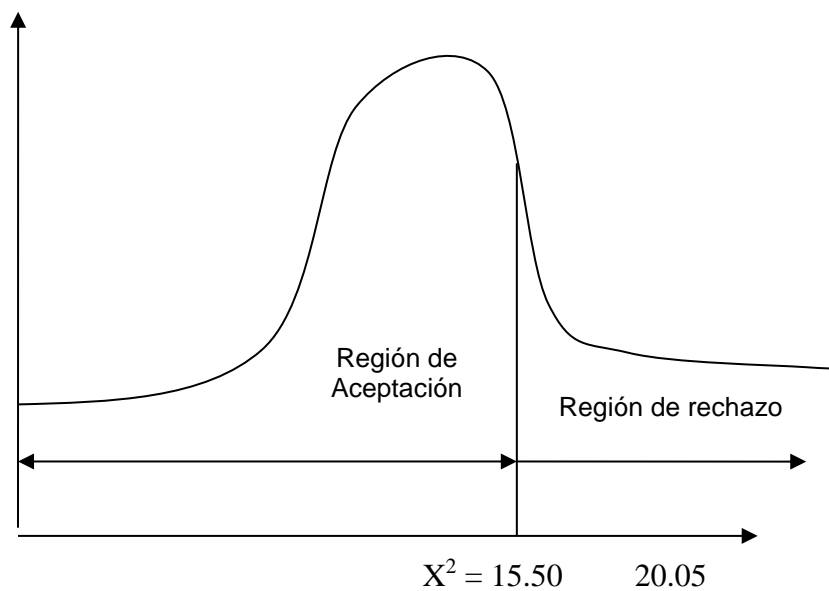
m: Número de fila = 3

n: Número de columnas = 5

Chi Cuadrado a tabular $X^2 = 15.50$

De manera gráfica tenemos:

Gráfico 37 Chi Cuadrado (H1) de la hipótesis específica 2



Fuente: Elaboración Propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 20.05, resultado que se comprada con el valor X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi – Cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (15.50), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “Las actividades operativas de; pre-carga información en el portal de los retails, el rotulado, forma de entrega y la correcta utilización de los fletes no influyen en la productividad del proceso de distribución del canal retail.; aceptándose la hipótesis alternativa (H_2): “Las actividades operativas de; pre-carga información en el portal de los retails, el rotulado, forma de entrega y

la correcta utilización de los fletes influyen en la productividad del proceso de distribución del canal retail”.

La prueba de Chi Cuadrada, para la tercera hipótesis específica 3

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

Hipótesis específica 3: Las habilidades técnicas, como la capacitación del personal, el uso de tecnología de la información ERP y los equipos de trabajo en la logística **no** son factores claves que impactan en la eficiencia y productividad de las atenciones de los pedidos hacia los retails.

Tabla 39 Frecuencias esperadas de la hipótesis específica 3

Tabla cruzada ¿Recibe capacitaciones sobre el uso del montacargas?

*¿Cumple con la programación de citas para el canal retail?

Recuento

		¿Cumple con la programación de citas para el canal retail?		Total
		Casi siempre	Siempre	
¿Recibe capacitaciones sobre el uso del montacargas?	Nunca	4	4	8
	Casi nunca	16	2	18
	A veces	19	2	21
	Casi siempre	13	0	13
	Siempre	17	3	20
Total		69	11	80

Fuente: Elaboración Propia

Resolviendo Chi – Cuadrada, se tiene:

Tabla 40 Resolviendo Chi Cuadrado de la hipótesis específica 3

Pruebas de Chi-Cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-Cuadrado de Pearson	11,385 ^a	4	,023
Razón de verosimilitud	10,299	4	,036
Asociación lineal por lineal	2,629	1	,105
N de casos válidos	80		

a. 5 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,10.

Fuente: Elaboración Propia

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Grados de Libertad: $(m-1) (n-1) = (5-1) (2-1) = 4 \times 1 = 4$

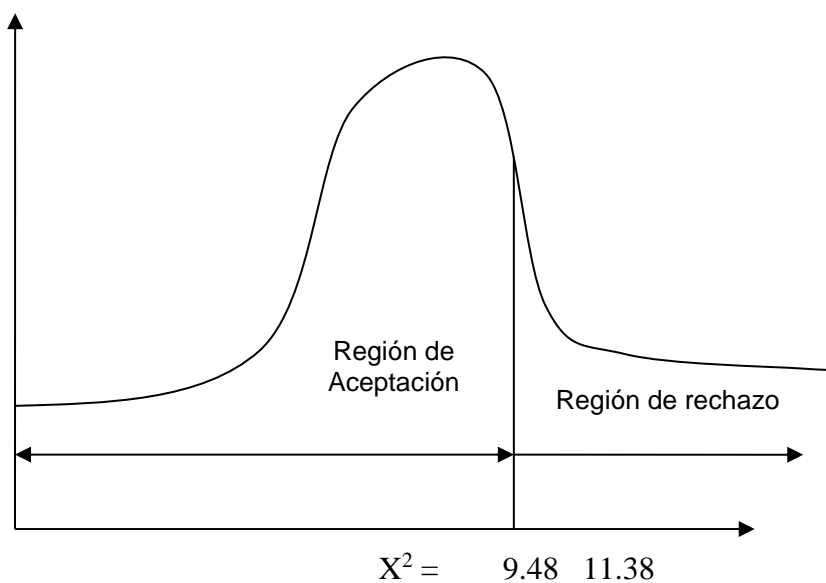
m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 2

Chi Cuadrado a tabular $X^2 = 9.48$

De manera gráfica tenemos:

Gráfico 38 Chi Cuadrado (H1) de la hipótesis específica 3



Fuente: Elaboración Propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 11.38, resultado que se compara con el valor X^2 teórico que se obtiene de la tabla de distribución de Chi – Cuadrado. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (9.48), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “Las habilidades técnicas como la capacitación del personal, el uso de tecnología de la información ERP y los equipos de trabajo en la logística **no** son factores claves que impactan en la eficiencia y productividad de las atenciones de los pedidos hacia los retails”; aceptándose la hipótesis alternativa (H_1): “Las habilidades técnicas como la capacitación del personal, el uso de tecnología de la información ERP y los equipos de trabajo en la logística son factores claves que impactan en la eficiencia y productividad de las atenciones de los pedidos hacia los retails.”.

5. CONCLUSIONES

Los resultados encontrados nos llevan a concluir que la eficiencia del proceso operativo logístico, afecta la productividad en la atención de los pedidos destinados al canal *retail* en Tramontina del Perú. En todos los resultados que se obtuvieron por medio de las pruebas estadísticas que se aplicaron para validar tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas, podemos observar que en todos los casos se rechazaron las hipótesis nula y se aceptaron las alternativas, en la primera hipótesis específica la X^2 calculada es igual a 53.37, aceptándose la hipótesis alternativa (H_1): “El nivel de eficiencia actual del proceso operativo de Tramontina Perú para el canal Retail no es el adecuado ya que regularmente se cumplen con los tiempos establecidos. (La separación (picking), el embalado, la pre carga, la preparación, la programación de despacho)”. Además, que la prueba de Chi Cuadrado, para la segunda hipótesis específica 2, la X^2 calculada es igual a 20.05 aceptándose la hipótesis alternativa (H_2): “Las actividades operativas de; pre-carga información en el portal de los retails, el rotulado, forma de entrega y la correcta utilización de los fletes influyen en la productividad del proceso de distribución del canal retail”. Concluimos finalmente de acuerdo a la prueba de Chi Cuadrado, para la tercera hipótesis específica 3, X^2 calculada es igual a 11.38, resultado que se comprada con el valor X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi – Cuadrado.; aceptándose la hipótesis alternativa (H_3): “Las habilidades técnicas, como la capacitación del personal, el uso de tecnología de la información ERP y los equipos de trabajo en la logística son factores claves que impactan en la eficiencia y productividad de las atenciones de los pedidos hacia los retails”.

- 1) Por lo que a modo general decimos que, la fórmula que buscan las empresas la podríamos reducir en “mayor competitividad con menores recursos”. Es una constante que las

organizaciones busquen oportunidades de mejora que las haga más competitivas y por ende busquen mejor rentabilidad, es así que las organizaciones son cada vez más conscientes de lo vital de una gestión de almacenes correcta y sobre todo del rol fundamental que cumple la gestión logística en general como parte esencial a la hora de aportar más valor a sus clientes y reducir sus costes. La inversión en tecnologías es otro factor importante que permite a las empresas brindar un soporte adecuado a su operación, si no tienen un sistema logístico integrado, las empresas tienden a tercerizar su operación logística mediante operadores logísticos, debido a la especialización y experiencia que estos poseen ya que les permite tener ventajas en la gestión de la distribución, teniendo un sistema logístico bien establecido las empresas pueden concentrar sus esfuerzos y recursos a otras áreas del negocio, en este caso direccionar sus esfuerzos en optimizar la gestión operativa destinada al sector *retail* ya que en la empresa Tramontina el mayor porcentaje de atención de pedidos es al sector mencionado.

- 2) Cuando se desea trabajar con el sector *retail* otro factor importante es la búsqueda de la homogeneidad en cuanto a la utilización de sistemas de almacenaje que permita la reducción de tiempos en la preparación y atención de pedidos, así como de la estandarización de los procesos operativos como Por ejemplo el embalaje y rotulado de los pedidos, esto facilita un mejor control y una reducción drástica en penalidades por entregas mal realizadas. El tiempo es un factor importante para la planificación y cumplimiento en las entregas, la estandarización de los pallets permite su utilización sobre cualquier tipo de transporte y almacenaje, así como de equipos operativos tales como montacargas y apiladores, que facilitan el flujo adecuado de productos en las diferentes etapas de la cadena logística de las empresas. En el ámbito de la gestión informática es importante la fluidez de información generada de la operatividad logística.

Esto facilita los controles, análisis, manipulación y registro de datos, de modo que es completamente necesario para las organizaciones como soporte al sistema integrado la presencia de programas informáticos logísticos. En el caso de Tramontina posee un sistema creado a la necesidad de la empresa, en la gran mayoría de las organizaciones predominan otros programas especializados en logística tales como el SAP o el AS/400. Estos sistemas mejoran y facilitan la gestión integral de la empresa.

- 3) La productividad de los almacenes es medible y variable dependiendo del sector, en el caso de las organizaciones que trabajen o tengan como socios estratégicos para su desarrollo a los *retails*, la creación del valor dependerá de las técnicas, estrategias y políticas implementadas que permitan cumplir con las exigencias demandadas. La importancia de factores relacionados con el tiempo, la forma de entrega y la calidad de servicio garantizan una respuesta eficiente al cliente y por consiguiente la satisfacción del consumidor final, bajo esta premisa podemos afirmar que la gestión logística en la actualidad es parte importante para la aceptación del producto al consumidor, por lo que el papel que cumplen los almacenes en la cadena de suministro paso de ser instalaciones de almacenaje a convertirse en centros enfocados al servicio.

6. RECOMENDACIONES

- 1) Para lograr una mejor eficiencia del proceso operativo logístico hacia el canal retail, y que la productividad de atención de pedidos de Tramontina del Perú sea rentable, es necesario adoptar procesos logísticos modernos que estén en coordinación con los sistemas de gestión. Que, la separación (picking), el embalado, la preparación de pedidos y la programación de despacho deben de realizarse de manera organizada mediante un plan de trabajo, el cual incluya cronogramas de entregas, donde las normativas y exigencias por tipo de cliente sean bien identificadas por el personal y permita acciones rápidas en tiempos de respuesta frente cualquier incidencia, haciendo más eficiente el proceso operativo y permita la eficacia de las entregas realizadas destinadas al sector *retail*.
- 2) Para mejorar las actividades operativas de: pre-carga información en el portal de los retails, el rotulado, forma de entrega y la correcta utilización de los fletes en la productividad del proceso de distribución del canal retail, es necesario tener como soporte un sistema de software que pueda actualizar los datos de manera simultánea y se haga más efectivo el proceso, con la finalidad de disminuir considerablemente el margen de error y por consiguiente evitar algún tipo de penalidad por incidencias de abastecimiento que repercuta en la productividad del personal y se refleje en la utilidad de la organización.
- 3) Que se establezca la capacitación del personal en cronogramas periódicos en torno a la adaptación al uso del sistema creado por Tramontina y en torno al uso de tecnología ERP, como lo son los terminales de radio-frecuencia y las etiquetadoras de códigos de

barras, esto influirá en la reducción de errores de picado de mercadería y agilizando en la preparación los pedidos asegurando la productividad de pedidos atendidos bajo condiciones exigidas por cliente. Así mismo, recomendar la inversión de equipos para el uso y transporte de los productos en la actividad dentro del almacén ya que se considera que son factores claves que impactan en la eficiencia y productividad de las atenciones de los pedidos hacia los retails y en general de todos los pedidos, la competitividad de la empresa se ve reflejada en la cantidad de pedidos picado en el tiempo correcto, en la cantidad correcta, y en las condiciones correctas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Antún, J. P. (2005). *Logística de distribución física a minoristas*. México DF: Insitituto de Ingeniería, UNAM.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta edición*. México: Pearson Educación.
- Callaba, J. P. (2004). *Logística Inversa*. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chavez, J. H. (2012). *Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro)*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2006). *Claves del Lean Management*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2009). *Diseño avanzado de procesos y plantas de producción flexible*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2010). *Lean Management: La gestión competitiva por excelencia*. Barcelona: Bresca Editorial.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Figuera, D. S. (2005). *La Logística Empresarial en el Nuevo Milenio*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- García, L. A. (2016). *Indicadores de la gestión logística*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- González, L. M. (2004). *ERP: guía práctica para la selección e implantación*. Ediciones Gestión 2000.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Texas: Cengage Learning Editores.
- Horna, A. V. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.

- Instituto Tecnológico Metropolitano. (2007). *Estudio del Trabajo: Notas de clase*. Medellín: Fondo Editorial ITM.
- Jay Hazer, B. R. (2004). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.
- Monden, Y. (1996). *El "Just in time" hoy en Toyota*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Morillo, A. d. (2015). *Gestión de pedidos y stocks*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Organización Internacional del Trabajo. (1996). *Introducción al Estudio del Trabajo*. Ginebra: LIMUSA.
- Orozco, M. Á. (2013). *Cuadro de Mando Retail*. Barcelona: Profit Editorial S.L.
- Perú Retail (Jueves 30 de Junio de 2016). Recuperado de www.peru-retail.com: <http://www.peru-retail.com/peru-expectativa-crecimiento-sector-retail-2017/>
- Perú Retail (20 de Junio de 2017). Recuperado de www.peru-retail.com: <http://www.peru-retail.com/sector-retail-america-latina/>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Presencia, J. (2004). *Calidad Total y Logística*. Barcelona: LogisBook.
- Ramírez, J. I. (2006). *Cien conceptos básicos previos y propios de la administración científica*. Recuperado de [eumed.net](http://www.eumed.net): <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/214/3.htm>
- Rosa, M. G. (2012/13). <https://riull.ull.es/xmlui/>. Obtenido de Repositorio institucional Universidad de la Laguna: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/82/Manuel+Gonz%E1lez+de+la+Rosa.pdf;jsessionid=BE4AF8B63EA8E831A9790CA16D3E51A9?sequence=1>
- Sánchez, Á. N. (2006). <https://riull.ull.es/xmlui/>. Obtenido de Repositorio institucional Universidad de la Laguna: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/82/Manuel+Gonz%E1lez+de+la+Rosa.pdf;jsessionid=BE4AF8B63EA8E831A9790CA16D3E51A9?sequence=1>
- Santos, I. S. (2009). *Logística y operaciones en la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

- Santos, I. S. (2009). Logística y operaciones en la empresa. En I. S. Santos, *Logística y operaciones en la empresa* (pág. 44). Madrid: ESIC Editorial.
- Tejero, J. J. (2007). *Logística Integral - La gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Torres, M. M. (2013). *Preparación de pedidos. Picking teoría*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Valdemoro, S. V. (2012). *Gestión de pedidos y stocks*. Ministerio de educación, cultura y deporte. Gobierno de España.
- Varela, Á. C. (2015). *Preparación de pedidos*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Womack, D. T. (2000). *Lean Thinking*. Grupo Planeta.

8. ANEXOS

- 8.1 Matriz de consistencia (Pág.110)**
- 8.2 Instrumento de medición (Pág.111)**
- 8.3 Estructura de tesis (Pág.114)**

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS.	VARIABLE E INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p><u>TÍTULO</u></p> <p>EL IMPACTO DE LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS PROCESOS OPERATIVOS LOGÍSTICOS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE TRAMONTINA DEL PERÚ HACIA LA ATENCIÓN DEL CANAL RETAIL</p>	<p><u>PROBLEMA GENERAL</u></p> <p>¿De qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la productividad de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail?</p> <p><u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u></p> <p>¿De qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de pedidos entregados a tiempo de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail?</p> <p>¿De qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de pedidos entregados bajo condiciones del cliente 100% de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail?</p> <p>¿De qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de productos picados por empleado de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail?</p>	<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Determinar de qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la productividad de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.</p> <p><u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u></p> <p>Determinar de qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de pedidos entregados a tiempo de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.</p> <p>Determinar de qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de pedidos entregados bajo condiciones del cliente 100% de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.</p> <p>Determinar de qué manera el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos influye en la cantidad de productos picados por empleado de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.</p>	<p><u>HIPÓTESIS GENERAL</u></p> <p>Existe relación significativa entre el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos y la productividad de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.</p> <p><u>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</u></p> <p>Existe relación significativa entre el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos y la cantidad de pedidos entregados a tiempo de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.</p> <p>Existe relación significativa entre el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos y la cantidad de pedidos entregados bajo condiciones del cliente 100% de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.</p> <p>Existe relación significativa entre el impacto de la gestión eficiente de los procesos operativos logísticos y la cantidad de productos picados por empleado de Tramontina del Perú hacia la atención del canal retail.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></p> <p>Proceso operativo logístico.</p> <p><u>INDICADORES:</u></p> <p>1) Preparación de pedidos (Duración promedio del pedido, <i>picking y packing</i>)</p> <p>2) Conocimiento (MOF, rotulado, uso de los portales logístico por cliente).</p> <p>3) Habilidades técnicas (capacitación de personal, tecnología de la información (ERP) y equipos de trabajo).</p> <p><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></p> <p>Productividad en la atención de los pedidos destinados al canal <i>retail</i>.</p> <p><u>INDICADORES:</u></p> <p>1) Cantidad de pedidos entregados a tiempo.</p> <p>2) Cantidad de pedidos entregados bajo condiciones del cliente 100%.</p> <p>3) Cantidad de productos picados por empleado.</p>	<p><u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u></p> <p>Investigación Aplicada.</p> <p><u>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</u></p> <p>La presente investigación corresponde a un Diseño descriptivo-correlacional ya que evalúa la relacional entre dos o más variables y explica el comportamiento de una variable con relación a otras. Y no experimental, ya que es no experimental, según Pérez (2014) “Los diseños no experimentales son aquellos en los que no se manipulan las variables” (p.242).</p> <p>La población de estudio está compuesta por 100 trabajadores y el tamaño de la muestra es de 80 personas.</p>

8.4 Instrumento de Medición

INVESTIGACIÓN SOBRE EL IMPACTO DE LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS PROCESOS OPERATIVOS LOGÍSTICOS HACIA EL CANAL *RETAIL*, EN LA PRODUCTIVIDAD DE TRAMONTINA DEL PERÚ

Nombre : _____

Fecha: ___/___/___

Edad : ____

Las siguientes preguntas tienen como finalidad conocer su opinión sobre diversos aspectos del proceso logístico.

El cuestionario está separado por tres secciones. Lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y serán de ayuda para conocer la realidad de la empresa y proponer las acciones de mejora.

SECCIÓN 1: SOBRE LA EFICIENCIA EN LA DISTRIBUCIÓN

Marque con una “x” la alternativa que crea conveniente. Evalúe su opinión sobre la frecuencia de acción de los diferentes puntos tratados de 1 a 5, donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 es siempre.

Sobre la Eficiencia		nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
1	¿Puede identificar las acciones que su cargo demanda?	1	2	3	4	5
2	¿Es eficiente la gestión de los stocks en el almacén?	1	2	3	4	5
3	¿Con que frecuencia tienen falta de espacio en el almacén?	1	2	3	4	5
4	¿Logra hacer el proceso de <i>picking</i> de manera correcta?	1	2	3	4	5
5	¿Hay un adecuado abastecimiento de los materiales para el correcto embalado de productos?	1	2	3	4	5
6	¿Considera que el rotulado y etiquetado es un exceso de trabajo?	1	2	3	4	5
7	¿Cumple con las indicaciones de preparación de pedido por tipo de cliente?	1	2	3	4	5
8	¿Cumple con la programación de citas para el canal retail?	1	2	3	4	5
9	¿Considera que si habría un vehículo (montacargas /apiladores) por persona incrementaría la eficiencia de sus labores?	1	2	3	4	5
10	¿Logra terminar su trabajo en el horario el horario laboral?	1	2	3	4	5

SECCIÓN 2: SOBRE LAS EXIGENCIAS DE LOS *RETAILS*

Marque con una “x” la alternativa que crea conveniente. Evalué su opinión sobre las exigencias de los *retails* de 1 a 5, donde 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 es siempre.

Sobre las exigencias de los <i>retails</i>		nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
11	¿Identifica las exigencias en el proceso de distribución de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.)?	1	2	3	4	5
12	¿Recibe capacitaciones sobre las exigencias de distribución del canal retail?	1	2	3	4	5
13	Sobre la utilización del portal logístico para los <i>retails</i> ¿Utiliza esta herramienta del proceso de distribución?	1	2	3	4	5
14	Sobre los tipos de rótulos ¿Reconoce las diferencias por cliente?	1	2	3	4	5
15	¿Se dan cambios sobre las exigencias de cada cliente del canal retail (Saga, Ripley, Oechsle, Plaza Vea, etc.) en el proceso de distribución?	1	2	3	4	5
16	¿Le informan sobre los cambios de exigencias en el proceso de distribución para el canal retail?	1	2	3	4	5
17	¿Las acciones correctivas frente a estos cambios afectan su desempeño laboral?	1	2	3	4	5
18	¿Identifica las acciones correctivas de manera rápida y efectiva?	1	2	3	4	5
19	¿Le informan su productividad por pedido preparado para el canal retail?	1	2	3	4	5
20	¿Detecta las incidencias en el proceso de distribución que afecten la productividad de los pedidos del canal retail?	1	2	3	4	5

SECCIÓN 3: SOBRE LOS CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL

Marque con una “x” la alternativa que crea conveniente. Evalúe su opinión sobre el nivel de conocimientos de los puntos tratados de 1 a 5, donde 1 es muy poco, 2 poco, 3 regular, 4 bueno y 5 es muy bueno.

Sobre Conocimientos		nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
21	¿Recibe capacitaciones sobre el uso del software logístico?	1	2	3	4	5
22	¿Recibe capacitaciones sobre los principios logísticos?	1	2	3	4	5
23	¿Recibe capacitaciones sobre el uso de los lectores de códigos?	1	2	3	4	5
24	¿Con qué frecuencia usa office para sus labores (Excel)?	1	2	3	4	5
25	¿Recibe capacitaciones sobre el uso de apiladores?	1	2	3	4	5
26	¿Recibe capacitaciones sobre el uso de elevadores?	1	2	3	4	5
27	¿Recibe capacitaciones sobre el uso del montacargas?	1	2	3	4	5
28	¿Recibe instructivos sobre la documentación (Órdenes de compra, Guías y Facturas)?	1	2	3	4	5
29	¿Recibe capacitaciones sobre los procedimientos operativos?	1	2	3	4	5
30	¿Recibe capacitaciones sobre Seguridad laboral?	1	2	3	4	5

8.5 Estructura del informe de Tesis

Carátula

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Abstract

Índice General

Introducción

Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción a la problemática

1.2 Situación problemática

1.3 Problema de investigación

1.3.1 Problema General

1.3.2 Problemas Específicos

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

1.4.2 Justificación practica

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

1.5.2 Objetivos Específicos

Capítulo II: MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.2 Bases Teóricas

2.3 Glosario

Capítulo III: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

3.2 Hipótesis Específicas

3.3 Identificación de las variables

3.4 Operacionalización de las variables

3.5 Matriz de consistencia

Capítulo IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de investigación

4.2 Diseño de la investigación

4.3 Unidad de análisis

4.4 Población de estudio.

4.5 Tamaño y selección de la muestra

4.6 Selección de muestra

4.7 Técnicas de recolección de datos

4.8 Análisis e interpretación de la información

Capítulo V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación

5.1.1 Primera Sección: Sobre la eficiencia de los trabajadores

5.1.2 Segunda Sección: Sobre las exigencias de los retails

5.1.3 Tercera Sección: Sobre los conocimientos del personal

5.2 Prueba de hipótesis

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS