

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR FACTORES DE LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ELABORAR PROPUESTA
DE MEJORA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
ÁREA SUPPLY CHAIN”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
AARON CHRISTIAN TORRES ALVARADO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL
“METODOLOGÍA PARA IDENTIFICAR FACTORES DE LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ELABORAR PROPUESTA
DE MEJORA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
ÁREA SUPPLY CHAIN”

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
AARON CHRISTIAN TORRES ALVARADO

PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO:

.....
MBA. Carlos Alberto Guerrero López
Presidente

.....
Mto. CPC Demetrio José Tello Romero
Miembro

.....
Dra. Vilma Elvira Gómez Galarza
Miembro

Lima – Perú
2019

DEDICATORIA

El presente trabajo es fruto del esfuerzo y motivación de mis Padres
y seres queridos que son fuente de mi inspiración y esfuerzo

AGRADECIMIENTOS

A mis asesores de la presente investigación y docentes quienes por su apoyo y motivación he logrado culminar el presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Descripción del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivo específico	5
1.3. Justificación de la investigación	5
1.3.1. Nivel académico	5
1.3.2. Nivel metodológico	6
1.3.3. Nivel Teórico.....	6
1.4. Limitaciones.....	6
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Marco teórico	12
2.2.1. Concepto de Satisfacción del Cliente	13
2.2.2. Objetivos de la Cadena de Suministro – <i>Supply Chain</i>	14
2.2.3. Gestionar el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente	15
2.2.4. Relación estratégica <i>Supply Chain</i>	17
2.2.5. <i>B2B supply chain collaboration</i>	19
2.2.6. Relación estratégica entre la Gestión Cliente y <i>Supply Chain</i>	21
2.3. Definición de términos.....	22
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	23
3.1. Lugar	23
3.2. Tipo de estudio.....	23
3.3. Diseño	24
3.4. Técnicas de instrumentos de recolección de datos	24
3.4.1. Data análisis.....	24
3.4.2. Fórmula.....	25
3.4.3. Recopilación de datos.....	27
3.5. Población.....	27

3.6. Muestra	27
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
4.1. Resultados	29
4.1.1. Sumario.....	37
4.1.2. Mayor satisfacción al competidor.....	37
4.2. Discusión.....	39
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	49

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Información recopilada de Telefónica del Perú.....	33
Cuadro 2: Información recopilada de Claro Perú.....	35
Cuadro 3: Información recopilada de Entel Perú	36
Cuadro 4: Detalles de información recopilada	38
Cuadro 5: Detalles de información recopilada	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de suministro Telecom equipos.....	20
Figura 2: Supply Chain Telecom.....	20
Figura 3: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente	25
Figura 4: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente en el mercado	25
Figura 5: Variables por Operador.....	26
Figura 6: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente operador Claro.....	26
Figura 7: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente operador Entel	26
Figura 8: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente operador Telefónica.....	26
Figura 9: Calificación en la satisfacción del cliente	29
Figura 10: Calificación en la satisfacción del cliente en el mercado.....	30
Figura 11: Calificación en la Satisfacción del cliente operador Claro	31
Figura 12: Calificación en la Satisfacción del cliente operador Entel.....	31
Figura 13: Calificación en la Satisfacción del cliente operador Telefónica	31
Figura 14: Resultado por Operador	32

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia	50
Anexo 2: Encuesta	53

RESUMEN

La medición de la satisfacción de cliente es importante para toda empresa, pero la medición se basa en aspectos corporales, percepciones, posiblemente ventas y factores que no se cuantifican. Ante ello, el presente trabajo se basa en una experiencia real acerca de cómo se mide la satisfacción del cliente y la búsqueda de factores para mejorarlo, todo ello dentro del área de cadena de abastecimiento. La presente investigación aborda el análisis de la satisfacción del cliente con la cadena de abastecimiento para los años 2016 al 2017. Cabe indicar, que esta cadena abarca tres principales variables: tiempo de entrega, servicio logístico y reducción de costos. Asimismo, se propone el desarrollo de un plan de mejora para ser implementado en los próximos años, teniendo en cuenta el desafío que en los años anteriores la brecha de satisfacción con los competidores disminuyó. La investigación se realizó en base al método explicativo, obteniendo información de la fuente como son entrevistas y revisión de literatura. El público objetivo se definió a analistas, jefes, gerentes y directores de las áreas de Redes y Compras, se logró obtener información de 132 encuestados a los cuales se les solicitó calificar el servicio de la cadena de abastecimiento. La empresa en la cual se hizo el estudio se llama Telecom Enterprise y sus principales clientes son Telefónica, Claro y Entel. La importancia de tener a un cliente feliz no es solo para el rubro de telecomunicaciones, es para todos los rubros, lo particular en la presente investigación es la comparativa con los principales competidores. Según las conclusiones la empresa tomará las decisiones para incrementar la percepción de satisfacción. Se utilizó un análisis cuantitativo, sin embargo, también se considera que la solución radica en la interacción entre personas, planificación, empatía y la creación de valor al servicio.

Palabras clave: Satisfacción cliente, percepción, cadena de abastecimiento, tiempo de entrega, competidores.

ABSTRACT

The measurement of customer satisfaction is important for every company, but its measurement is based on corporal aspects, perceptions, possibly sales and factors that are not quantified. Given this, the present work is based on a real experience about how to measure customer satisfaction and the search for factors to improve it, all within supply chain. The present investigation addresses the analysis of customer satisfaction with the supply chain for the years 2016 to 2017. It should be noted that this chain covers three main subjects: delivery time, logistics service and cost reduction. It also proposes the development of an improvement plan to be implemented in the coming years, taking into account the challenge that in previous years the satisfaction gap with competitors decreased. The research was carried out based on the explanatory method, obtaining information from the source such as interviews and literature review. The target audience was defined to analysts, managers, managers and directors in the areas of Networks and Purchases. It was possible to obtain information from 132 respondents to whom they were asked to rate the service of the supply chain. The company in which the study was made is called Telecom Enterprise and its main clients are Telefónica, Claro and Entel. The importance of having a happy customer is not only for the telecommunications sector, it is for all areas, the particular thing in this research is the comparison with the main competitors. According to the conclusions, the company will make the decisions to increase the perception of satisfaction. A quantitative analysis was used, however, it is also considered that the solution lies in the interaction between people, planning, empathy and the creation of value to the service.

Keywords: Customer Satisfaction, perceptions, supply chain, lead time, competitors.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Kotler (2001), define la satisfacción del cliente como «el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas».

En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganar un lugar en la “mente” de los clientes y en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, compras y logística) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto los mercadólogos, como las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, a fin que estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a la satisfacción del cliente (Thompson, 2006).

Si bien, existen diversos beneficios que la empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- Primer beneficio, el cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

- Segundo beneficio, el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. La empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
- Tercer beneficio, el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. La empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, la empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: (1) La lealtad del cliente, que se traduce en futuras ventas; (2) difusión gratuita, que se traduce en nuevos clientes; y (3) una determinada participación en el mercado.

Esta investigación permitió analizar los resultados del 2016, a fin de obtener una mejor calificación para el año 2017 en cuanto a la satisfacción del cliente. Como es sabido en la mercadotecnia, el cliente está en el “aire”, pero lo podemos percibir mediante más órdenes de compra, mejor relación, interacción efectiva entre las partes y ventaja sobre la competencia.

1.1. Planteamiento del problema

Dada la problemática presentada, el presente trabajo de tesis analizó la situación de la empresa Telecom Enterprise, la cual tiene alrededor de cuarenta años en el mercado de las telecomunicaciones y el centro de operaciones se encuentra ubicada en el país de China. Reconocida por su calidad en las soluciones tecnológicas, sus productos con presencia en todo el globo y alcanzando el estatus de las más grandes del mundo en telecomunicaciones. Asimismo, presenta una importante segmentación por continentes y/o países dependiendo el poderío económico. En el caso de Perú forma parte de la región Latinoamérica.

La encuesta ha sido elaborada por *Telecom Enterprise*, y concibe un diseño práctico, mediante cinco preguntas, una de las cuáles hace referencia directa a Cadena de Suministros, y el recojo de información (trabajo de campo) fue ejecutada por una empresa independiente.

En cuanto a los resultados, más allá de representar una “foto del momento”, tiene mucho valor en la región ya que de encontrarse entre los últimos puestos o la competencia obtiene una mejor puntuación en la satisfacción genera una reestructuración, lo cual se traduce en modificaciones en la plana gerencial de la empresa.

Posterior a la encuesta se notaron tres variables principales: (1) el tiempo de entrega, (2) el servicio logístico y (3) el costo; todas ellas pertenecientes al área de *Supply Chain*.

Dentro del alcance de la encuesta, también se refiere al desempeño del competidor, esto es, para la misma pregunta se solicitó la puntuación no solo de la empresa *Telecom Enterprise*, sino se agrega al menos dos competidores que se encuentran entre los primeros puestos en el mercado objetivo. Por ejemplo, ZTE (China) y Ericsson (Europa).

La medición en la satisfacción del cliente es importante para toda empresa, la única manera de perdurar en el mercado es manteniendo feliz al cliente y motivando al personal de campo para conseguirlo.

1.1.1. Descripción del problema

La satisfacción del cliente en la actividad económica mundial ha sido y es el factor principal para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas, en el mundo globalizado en el que se vive, las empresas han tomado conciencia de que el éxito del negocio es el cliente, cuanto más satisfecho éste se sienta, mayor crecimiento y rentabilidad se genera; al implantar un modelo de gestión de calidad se fortalece la satisfacción del cliente para que éste se sienta conforme y satisfecho con los productos, servicios y atención que se le está ofreciendo. Actualmente la dinámica de la economía mundial implica que las compañías deban buscar oportunidades de mercadeo en todo el mundo; las grandes corporaciones buscan negocios globalmente y la satisfacción del cliente sigue siendo el factor importante. Hace diez años muchos empresarios se hubiesen burlado de la idea de mejorar sus productos o servicios como una manera de sobrevivir y aumentar sus ganancias; hoy en día vivimos en un proceso de satisfacción al cliente, de apertura económica a nivel mundial en el que ya no solo compiten con empresas de locales, sino con compañías extranjeras que trabajan en mejorar

la calidad y satisfacer al cliente. En Latinoamérica las empresas operadoras de telefonía móvil han visto la llegada de nuevos proveedores y tecnología de vanguardia proveniente del gigante Asiático China, con ello se suma los precios competitivos, tiempo de entregas menor a la competencia de Estados Unidos y Europa y agregan valor a las relaciones interpersonales de empleados en una dinámica de empresas B2B.

Al tratarse de intercambios comerciales entre empresas B2B, perder un cliente es perder el 30 por ciento en la participación del mercado y que los competidores puedan obtener la confianza del cliente. La insatisfacción del cliente ha logrado generar grandes pérdidas y posicionar a la competencia en el mercado, es por eso medir con indicadores y tomar acciones en caso de riesgo es imprescindible en función de mantener la satisfacción del cliente por encima que la competencia.

1.1.2. Formulación del problema

a. Problema general

Metodología para medir la satisfacción del cliente que se ajuste a la realidad y permita acciones de mejora en el área de *Supply Chain*.

b. Problema específico

1. ¿Qué tan precisas son las encuestas?
2. ¿Cuáles son las aptitudes, debilidades y fortalezas del competidor?
3. ¿Es posible reducir costos sin restar calidad en el servicio?
4. ¿Los tiempos de entrega de tres o cuatro meses son aceptables en el rubro de telecomunicaciones?
5. ¿La posición de *Supply Chain Project Manager* agrega valor en la satisfacción luego después la implementación?
6. ¿La encuesta puede reflejar todo el periodo de trabajo con el cliente o un problema específico?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar una adecuada metodología que permita medir la satisfacción del cliente de la empresa *Telecom Enterprise*, obtener un resultado confiable que sea el reflejo de la realidad, y coadyuvar al desarrollo de planes de acción en las propuestas de mejora.

1.2.2. Objetivo específico

1. Determinar las acciones preventivas para evitar encuestas sesgadas por el estado de ánimo, expectativas y condicionamiento futuro.
2. Identificar el desempeño de los competidores, sus debilidades, fortalezas y calificación.
3. Confirmar si la calidad del servicio tiene entre las variables que la conforman el costo.
4. El tiempo de entrega es el factor más relevante en *Supply Chain* o se encuentran otras variables que no han sido medidas y puedan afectar la satisfacción.
5. Tener la certeza si la creación de un nuevo puesto en el área de *Supply Chain* ayudará en mejorar la competitividad.
6. Determinar acciones preventivas para evitar al encuestado calificar por hechos extraordinarios y sí por el periodo 2016/2017.

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Nivel académico

La presente investigación se desarrolla en un rubro que sufre mucha presión, en el cual, un error puede desencadenar una serie de perjuicios contra la empresa, y puede estar reflejada en una baja calificación en la satisfacción al cliente.

El presente trabajo no tiene una cantidad importante de precedentes, y especialmente en el Perú, donde no existen muchas empresas que brinden la relevancia del caso en el análisis de la satisfacción del cliente. Se busca contribuir en la mejora de la metodología de la medición, así como oportunidades de progreso, y la identificación de factores relevantes para el aumento en la percepción de complacencia por parte de los clientes. De esta manera, la presente contribución sirve para la implementación en otros rubros empresariales, pero con especial atención en las áreas de Supply Chain. Por consiguiente, el estudio coadyuvará en mejorar la calificación para futuros años.

1.3.2. Nivel metodológico

Siendo una metodología cuantitativa los resultados se obtendrán mediante la utilización de encuestas, el cual es aplicado a 132 personas, y se encuentra diseñado con una pregunta estandarizada con el objetivo de medir la satisfacción del cliente.

1.3.3. Nivel Teórico

La investigación contribuye con la adaptación indicadores para la cuantificación de la satisfacción del cliente y en su importancia para su implementación como indicador en las organizaciones.

1.4. Limitaciones

Las limitaciones que se presentan para la presente investigación:

- La ubicación del personal clave que toma las decisiones de compra, las empresas suelen ser transnacionales y normalmente esta jerarquía de empleados se trasladan a las sedes principales.
- El tiempo que disponen los encuestados no es amplia por su jerarquía, el nivel de detalle proporcionado no es el ideal.
- El presente estudio muestra los resultados del periodo 2016/2017, la encuesta se realizó en Octubre del 2017 y el análisis Diciembre del 2017.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

Existen diversidad de estudios relacionados a la medición o análisis de la satisfacción del cliente, vinculados al área de telecomunicaciones.

Brousset y Mejía (2011), evalúan la situación de satisfacción del área de reclamos hechos por clientes corporativos en una empresa de telecomunicaciones, para ello utilizaron un conjunto de herramientas informáticas para obtener indicadores de gestión que les permita plantearse mejoras en su organización. Asimismo, en cuanto al nivel de satisfacción del cliente, analizan lo siguiente:

“Las empresas de servicios brindan a sus clientes diversos productos con valor agregado que les permita diferenciarse de sus competidores, sin embargo, también es importante que la calidad del servicio, entendida como el nivel de satisfacción del cliente, sea muy satisfactoria. El nivel de satisfacción del cliente es consecuencia de la interacción del personal de contacto de la empresa, en las áreas de atención al cliente, con los clientes en general”.

Por su parte, Galván *et al.* (2013), analizan la calidad del servicio prestado en el sector telecomunicaciones en Venezuela, específicamente en las empresas de televisión por suscripción. Este estudio se caracteriza por ser descriptivo con datos transversales. Para ello utilizaron la encuesta como herramienta de recojo de información. Asimismo, los autores encontraron que los clientes que se encuentran satisfechos, se encuentran reflejados en los indicadores de expectativas y percepción.

Los anteriores autores, definen la calidad de los servicios como una actitud de largo plazo en el desempeño de la empresa, y se encuentra relacionado a la satisfacción. Citan a Hoffman y Batenson (2002), e indican:

“...la calidad de los servicios como una actitud a largo plazo debida a una evaluación global de un desempeño y esta entrelazada con la satisfacción de los clientes, aunque la relación entre ambas no es muy clara, ya que hay quienes piensan que satisfacción de los clientes produce la calidad percibida en los servicios, mientras que otros piensan que la calidad de los servicios lleva a la satisfacción de los clientes”

Vera (2012), determina los atributos relevantes de la calidad en el servicio de la telefonía móvil para clientes en México, así como conocer el impacto en la satisfacción y la lealtad a la marca. El estudio concluye que para el logro de la satisfacción y la lealtad son: el precio accesible por minuto y la empatía mostrada por el personal hacia el cliente.

Descrito lo anterior, indica lo siguiente:

"De esta manera se puede sugerir que una buena calidad otorgada en los atributos componentes del servicio puede llevar a una satisfacción general del cliente, y esto a su vez puede ayudar a construir en él un comportamiento de mayor lealtad. Esto se puede traducir en la posibilidad de cobrar precios superiores y de gozar de una mayor frecuencia de compra por parte de los clientes ayudando, así, a generar mayor rentabilidad del negocio como producto de un valor mayor otorgado al cliente."

Otros estudios, siguen confirmando el uso de variables como lealtad y confianza para el análisis de la satisfacción del usuario final o cliente. Por ejemplo, Quispe y Dante (2016), estudian la medición de la satisfacción del cliente en organizaciones no lucrativas de cooperación de desarrollo, y consideran para su medición las siguientes variables: confianza, lealtad.

Asimismo, estos autores realizan un recuento de los enfoques del estudio de satisfacción durante la década de los años 80, 90 y en años contemporáneos:

En cuanto a la primera década indicada en el anterior párrafo, indica que “durante los años ochenta, se empieza a apreciar una preocupación por los fenómenos post-compra y, en concreto, por el análisis de las consecuencias de la insatisfacción”.

Mientras que en la década de los años 90:

“Es a partir de la década de los noventa, cuando aparecen los nuevos enfoques del concepto de satisfacción que aportan sin duda, una explicación mucha más completa (Cronin y Taylor, 1992; Anderson *et al.*, 1994; Oliver, 1992). De esta forma, se formulan modelos que integran los diferentes mecanismos que conducen a los juicios de satisfacción (Oliver, 1993)”.

Para los años contemporáneos, indican:

“Las investigaciones desarrolladas en los últimos años, muestran un interés notable sobre las consecuencias que se manifiestan en forma de comportamientos por parte del cliente. Se pueden señalar, por ejemplo, aportaciones que reflejan las implicaciones de la satisfacción sobre la lealtad del cliente y otros elementos en diversos ámbitos” (Spreng *et al.*, 1995).

Por su parte, Droguett (2012), realiza un estudio que analiza la industria automotriz, cuya dinámica es muy competitiva, donde la experiencia del servicio y las evaluaciones que los clientes hacen, cobran gran importancia. Esto es debido que los clientes ya no sólo deciden comprar a una cierta marca por la calidad de sus vehículos, sino que también por la calidad de las relaciones que se pueden establecer con ella en su investigación.

El investigador también realiza una distinción de dos conceptos claves: calidad del servicio y satisfacción en el servicio. Indica lo siguiente:

“En realidad, estos conceptos son muy distintos y es de gran relevancia saber identificarlos. En el trabajo de Caruana, Money y Berthon podemos ver algunas de las diferencias que es posible encontrar en la literatura sobre el tema: La satisfacción o insatisfacción resulta de experimentar un encuentro de servicio y comparar ese encuentro con lo esperado (Oliver, 1980). La calidad de servicio percibida puede ser definida como el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia del producto, mientras el valor percibido es la evaluación

general de la utilidad de un servicio basado en percepciones de lo que se recibe y lo que se entrega (Zeithaml, 1988). Las dimensiones de la calidad son específicas, mientras los juicios de satisfacción tienen un rango más amplio de dimensiones que también incluyen aspectos de la calidad (Oliver, 1993). Además, la evaluación de la satisfacción requiere de la experimentación del consumidor, mientras la calidad no” (Bolton & Drew, 1991).

En cuanto a los usos de instrumentos de recojo de información para el análisis de la satisfacción, Medina *et al.* (2014), usa cuestionarios de preguntas abiertas le permite obtener mayor información que con los cuestionarios de preguntas cerradas, de acuerdo a la norma ISO 9001 que permite mejorar la evaluación del grado de satisfacción de los clientes. El autor indica lo siguiente:

“Por todo ello, se considera que la evaluación de satisfacción del cliente propuesto por la norma ISO 9001 mediante herramientas como los cuestionarios, es fundamental para conocer el grado de satisfacción del cliente. Al mismo tiempo los cuestionarios con preguntas abiertas permiten conocer mejor las necesidades de los clientes al no quedar limitadas a opciones prefijadas”

En Latinoamérica las principales industrias impactadas y atraídas por el concepto *Customer Relationship Management* (CRM) pertenecen a los sectores de telecomunicaciones, financiero, farmacéutico, automotor (más en el nicho de autos de súper lujo) y productor de bienes de consumo (Brown S., 2001). Los principales sectores son el de telecomunicaciones y farmacéutico debido a su alto grado de competencia, el primero de ellos presentó mayor índice de movilidad en la adquisición e implantación de soluciones CRM en los últimos años, sin embargo, recientemente el sector farmacéutico es el que ha aplicado acciones específicas en los centros de llamadas y con la automatización de la fuerza de ventas.

El CRM, por sí mismo, no es una solución, sino es un medio para llegar a un fin mejorando el proceso de ventas para que el usuario pueda administrar de una mejor manera sus relaciones con sus clientes. En la mayoría de las compañías, esto involucra múltiples departamentos, como son ventas, mercado, servicio al cliente, soporte técnico e inclusive contabilidad. El CRM abarca todos los aspectos que identifican a los clientes, la creación de

conocimiento, la construcción de las relaciones con los clientes y se encargan de influir en la percepción acerca de la organización y sus productos.

Buttle (2009) sostiene que el CRM es considerado como uno de los proyectos más importantes en todo el mundo alrededor del 60% de ellos. El gran avance en la tecnología ayudó a una mejor división de los territorios de mercado, la mejora de las comunicaciones con los clientes, ha proporcionado un entorno rico de información, a fin de contribuir en la mejora de las estrategias eficaces para hacer frente a los clientes.

Por otra parte, en el desarrollo de las metodologías de evaluación y análisis de entidades se ha avanzado más allá del punto de la medición de los rendimientos. Tras los indicadores de la técnica de medición de los rendimientos de una entidad, pueden existir la incompreensión y la mala atención a los usuarios, nacidos de los comportamientos de la tecno-estructura de una determinada empresa prestadora de los servicios; estos últimos factores son fundamentales del cuidado debido en aras de la conservación de la clientela o lo que en términos del mercadeo se denomina, lealtad (Mintzberg, 1991).

Según Albrecht (1991), las organizaciones desean implantar metodologías de análisis y evaluación en el plano de contar con el usuario. Y es aquí donde debemos resaltar que las metodologías anteriores se quedan en la apreciación del usuario como un sujeto pasivo, sin voz y sin sentir, muy contrario al enfoque seleccionado que le quiere dar a esta investigación, donde el usuario tiene una verdadera participación en la calificación de los servicios que recibe, lo que permite de manera adecuada medir las apreciaciones de las prestaciones, por encima de las condiciones y desarrollos de procedimientos técnicos; pues al final el usuario en la apreciación de la calidad no mide, y tampoco le interesa, el esfuerzo que el prestatario del servicio debe hacer para entregarlo en condiciones que produzca satisfacción.

En la última década, los profesionales se han centrado en la velocidad como base de la ventaja competitiva (Stalk y Hout, 1990; Blackburn *et al.*, 1992). Asimismo, las empresas utilizan tres estrategias principales basadas en la velocidad para atraer clientes: servir a los clientes lo más rápido posible; con la finalidad de alentar a los clientes potenciales a obtener un plazo de entrega al momento de cotizar, y de esta manera garantizar un plazo de entrega uniforme para todos los clientes potenciales (So y Song, 1998). Muchas empresas,

específicamente en el servicio y las empresas de manufactura, están adoptando la tercera estrategia de anunciar un tiempo de entrega uniforme para todos los clientes dentro de los cuales garantizan satisfacer a la mayoría. Esta estrategia puede atraer mucho nuevos clientes, existe el riesgo de que la demanda supere la capacidad de respuesta de la empresa. Puede conducir a un costo de penalización para el fabricante o podría conducir a una disminución en el negocio de repetición. Con esta estrategia, es importante tener algún mecanismo interno en el lugar para asegurar que los plazos de entrega prometidos son factibles y fiable cumplido.

Según Blackburn *et al.* (1992) los clientes de hoy en día alrededor del mundo demandan el producto como lo quieren, cuando lo quieren, y en el mejor precio posible. En el mercado global altamente competitivo de hoy están poniendo un mayor valor en la calidad y el plazo de expedición. Los proveedores de servicios también han comenzado a poner más valor en la calidad y el tiempo de entrega y las empresas están tratando de obtener una ventaja competitiva y mejorar la rentabilidad a través de reducir costos, aumentar la calidad y mejorar la entrega. Sin embargo, es seguro decir que cuanto más competitiva sea la industria, los plazos más cortos ayudarán. En las industrias competitivas, el tiempo de entrega corto diferenciará a una empresa de sus competidores, llevando a aumentar las ventas.

En la industria de las telecomunicaciones, la gestión del tiempo de entrega es muy importante ya que el sector depende en gran medida de una tecnología muy reciente que es capaz de reducir drásticamente los plazos de entrega. Los compradores también están muy informados y sus demandas y expectativas son altas. Los clientes quieren soluciones instantáneas cuando se trata de servicios de telecomunicaciones. Por lo tanto, es importante para las empresas del sector gestionar eficazmente sus plazos de ejecución para lograr mayores niveles de satisfacción del cliente.

2.2. Marco teórico

Para la investigación resulta importante incorporar referentes teóricos que permitan entender el área de *Supply Chain* y los conceptos de eficiencia que influyen.

2.2.1. Concepto de Satisfacción del Cliente

- a. Definición. Es la habilidad de una organización de alcanzar las expectativas del cliente. Difiere dependiendo la situación y del producto o servicio. El cliente tal vez se sienta satisfecho con un producto o servicio, la experiencia, la decisión de compra, con el ejecutivo de ventas, con la tienda, o algún atributo o cualquier acción que genera esa sensación en el cliente.

Algunos investigadores evitan definir la “satisfacción” como un objetivo de medición porque es “una idea demasiado difusa para servir como un punto de referencia significativo”. En su lugar, se centran en toda la experiencia del cliente con una organización o servicio generando una evaluación detallada (Rodrigo, 1996). Por ejemplo, los métodos de informes desarrollados para las encuestas de pacientes de atención médica a menudo piden a los clientes que califiquen a sus proveedores y experiencias en respuesta a preguntas detalladas como “¿Cuán bien los mantuvieron informados?” Estas encuestas proporcionan datos “factibles” que revelan pasos obvios para mejorar.

La satisfacción del cliente es una evaluación altamente personal que está muy influenciada por las expectativas individuales. Algunas definiciones se basan en la observación de que la satisfacción o insatisfacción del cliente resulta de la confirmación o no confirmación de las expectativas individuales con respecto a un servicio o producto. Según Rodrigo (1996), para evitar las dificultades derivadas del caleidoscopio de las expectativas y diferencias de los clientes, algunos expertos instan a las empresas a concentrarse en un objetivo más estrechamente vinculado a la equidad de los clientes, en lugar de preguntarse si los clientes están satisfechos.

- b. Definición por rubro en el mercado. En el sector de las telecomunicaciones, la calidad del servicio es uno de los principales determinantes de la satisfacción del cliente (Watson y Goodhue, 2002).

Muchos investigadores y expertos mencionaron que la calidad del servicio se puede mejorar mediante el uso de tecnologías avanzadas de información y comunicación (TIC).

La relación entre la expectativa, la calidad del servicio percibido y la satisfacción de los clientes ha sido investigada en una serie de investigaciones (Zeithaml, *et al.*, 1988). Se encontró que existe una relación muy fuerte entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Parasuraman *et al.*, 1985; 1988).

El aumento de la calidad del servicio puede satisfacer y desarrollar la lealtad actitudinal que en última instancia retiene clientes valorados (Nadiri *et al.*, 2009).

El mayor nivel de percepción de la calidad del servicio resulta en una mayor satisfacción del cliente. Cuando la calidad de servicio percibida es menor de lo esperado, el cliente de calidad del servicio estará insatisfecho (Jain y Gupta, 2004). Según Cronin y Taylor (1992), la satisfacción como concepto jerárquico es subdividido a niveles inferiores de concepto como la calidad, la cualidad es una de las dimensiones del servicio que se tiene en cuenta en el juicio de satisfacción del cliente.

2.2.2. Objetivos de la Cadena de Suministro – *Supply Chain*

La gestión de la compañía en *Supply Chain* requiere determinar los objetivos que involucren el cumplimiento y finalización de las tareas, y la compañía se involucrará en la cadena de suministro, y lleva a maximizar el valor de sus productos y servicios desde la perspectiva de sus clientes. Por lo tanto, los objetivos de la cadena de suministro de la compañía se dividen en dos objetivos importantes (Hassan, 2009):

- a. Primer objetivo: Basado en maximizar el valor de los productos y servicios de la compañía desde la perspectiva de sus clientes, a través de las siguientes actividades.:
 - Identifique constantemente las necesidades y deseos de los clientes, los factores que afectan estas necesidades y las razones por las cuales los deseos,

preferencias y necesidades de los clientes cambian, a fin de planificar cómo complacerlos y satisfacer sus deseos.

- Sistemas de comunicación flexibles que ayudan con el flujo de información de la empresa a los clientes y viceversa.
- Desarrolle sistemas de seguimiento e implementación de las solicitudes de los clientes dentro de la cadena de suministro, y trabaje principalmente para aumentar la capacidad de la empresa para producir, distribuir y transferir productos en el lugar y en el momento adecuado para los clientes.
- Planifique la gestión de flujos inversos de productos, desde el cliente a la empresa, como devoluciones de ventas y productos dañados, con la misma eficiencia de transferencia de productos, de la empresa a los clientes, y trabaje para reducir estos flujos al mínimo.

b. Segundo objetivo: cómo la compañía gestiona sus operaciones internas de manera eficiente, asegurando la integración de todas las partes de la cadena de suministro, mediante las siguientes actividades:

- Establecer sistemas para controlar el inventario, que sean capaces de alinearse entre los pedidos de los clientes y Capacidad de producción de la empresa.
- El entusiasmo de la compañía por proporcionar sistemas de producción flexibles que permitan respuestas continuas a los cambios en las necesidades y deseos de los clientes.
- La alteración de la visión de la compañía hacia los trabajadores en la cadena de suministro, desde simples compañías que proveen materiales y suministros de producción, hasta socios reales capaces de renovar el valor de los productos y servicios de la compañía.
- La compañía confirma su compromiso de involucrar a los clientes y proveedores en el desarrollo de productos existentes, o nuevos productos para presentar a los mercados.

2.2.3. Gestionar el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente

En la economía mundial actual, las empresas deben darse cuenta que los consumidores son más inteligentes y sofisticados que nunca; Tienen los recursos para esperar y demandar

productos y servicios de alta calidad. Con el fin de competir, las empresas tienen que proporcionar un servicio superior y la calidad con el fin de capturar una cuota de mercado razonable y aumentar la satisfacción del cliente. El precio ya no es el único factor decisivo en las compras; Los consumidores más inteligentes como los precios razonables, pero los productos de alta calidad y servicios, así como plazos razonables son determinantes importantes de la satisfacción del cliente (Kimberly, n d.).

Según Gunasekaran *et al.* (2001), la satisfacción del cliente es la reacción del cliente al valor recibido de la compra o utilización de la oferta. La satisfacción del cliente representa la reacción del cliente a su percepción del valor recibido como resultado de usar un producto o servicio particular. Esa reacción estará influenciada por el valor deseado (estándar ideal) así como por el valor percibido de las ofertas competitivas (normas de la industria, expectativas basadas en el uso de productos competidores). Así, la satisfacción del cliente está influenciada por la percepción del valor entregado, así como por la percepción del valor que ofrece la competencia.

Hoy en día los clientes son de todos los rincones del mundo; La estrategia de la cadena de suministro debe centrarse en satisfacer a los clientes. Sin un cliente satisfecho, todo el ejercicio de aplicar la estrategia de la cadena de suministro podría ser costoso e inútil. Para mejorar el rendimiento, las métricas de la cadena de suministro deben estar vinculadas a la satisfacción del cliente.

La cadena de suministro ágil requiere tiempos de entrega totales mínimos definidos como el tiempo que toma un cliente que solicita un producto o servicio hasta que se entrega (Christopher, 2000). La reducción del tiempo de entrega dentro de la cadena proveedor-producción-distribución es el mecanismo de la competencia basada en el tiempo. La gestión del tiempo de entrega puede ser una ventaja competitiva que puede mejorar la satisfacción del cliente. Gestionar el tiempo puede ser la imagen especular de la gestión de la calidad, el costo, la innovación y la productividad. Para reducir el tiempo de entrega es esencial adoptar la filosofía de Just in time y la necesidad de mejora continua en cuestiones como las celdas flexibles de fabricación (FMC) o sistemas de fabricación flexibles (FMS), herramientas de automatización y herramientas eficientes de tecnología de la información (Christopher, 2000).

2.2.4. Relación estratégica *Supply Chain*

La relación con los proveedores:

Algunas empresas encabezan la fabricación y compra de componentes de producción y toman decisiones de gestión relacionadas con la producción, por lo que deben analizar varios factores para poder fabricar o tomar tales decisiones, como los costos relacionados con la industria, costo de suministro, especificaciones técnicas y control de calidad. Estos son los métodos (Besterfield, 2005):

- a. Primero, la fuente de suministro: algunas fuentes de suministro se consideran de las cosas básicas que contribuyen a la construcción de relaciones entre empresas y proveedores, tanto Hammoud como Fakhoury indican tres formas de fuentes de suministro, a saber: (Hammoud y Fakhoury, 2005):
 - Solo Fuente: en el caso de no disponibilidad de alternativas a esta fuente o proveedor propietario de la marca, por lo que la asociación es un resultado natural para enfrentar tales situaciones.
 - Fuentes múltiples: se suministran más de una opción de fuente de suministro, donde las cuotas de los proveedores se ajustan a su desempeño en términos de precio, calidad y entrega del servicio distinguido.
- b. Segundo: la elección de los proveedores: las decisiones tomadas por la compañía con respecto a su deseo de producir ciertos componentes de fabricación internamente o comprarlos a un proveedor externo. Estos mecanismos llevan a la empresa a elegir proveedores para tratar en el futuro. Las decisiones estratégicas se toman a través de una fase de transición en la que la empresa necesita tomar la decisión correcta sobre la selección de un proveedor (calidad, costo, tecnología, medio ambiente, almacenamiento y seguridad pública: (Huang, 2004).
- c. Tercero, evaluación del proveedor: el éxito de elegir entre las fuentes de suministro es uno de los elementos más importantes de eficiencia en la finalización de la actividad de compras en la empresa, porque la elección correcta de la fuente de suministro tiene una gran influencia en el logro de lo que se desea, de la calidad y la cantidad, precio y servicio, y la capacidad del proveedor eficiente para cumplir con todas las obligaciones vinculadas a estos factores.

Hay muchos factores que afectan el proceso de evaluación de proveedores y algunos de estos factores son concretos y pueden medirse, como el precio, las fechas de entrega, cantidad y calidad, otros son intangibles, descriptivos que no pueden medirse, como reputación, prestigio, estilo de gestión y organización (Power *et al.*, 2005).

Relaciones con proveedores: muchas empresas intentan establecer relaciones a largo plazo con proveedores basadas en la transparencia, el equilibrio y esta relación adopta una de las siguientes formas:

- Negociaciones: es una etapa importante en el proceso de selección del proveedor con el que tratar. Las negociaciones se basan en la estrategia practicada por la empresa y adoptan tres formas: precios basados en el mercado y precios basados en el costo y la licitación competitiva (Heizer y Render, 2009)
- Sociedad: Una gama de artículos, si están disponibles, constituyen la base. La asociación y la relación de convergencia entre la empresa y el proveedor, incluidas las tendencias, el éxito compartido y la confianza mutua, además del comportamiento y las acciones que la empresa debe ejercer en su búsqueda para llegar a la asociación, que determinan el alcance de la relación. con proveedores.
- Cooperación: La compañía y el proveedor trabajan juntos para ayudar a los demás con todas sus energías y capacidades, y las relaciones de cooperación son un compromiso a largo plazo de acciones conjuntas. para mejorar la calidad, el soporte técnico y administrativo de las capacidades del proveedor de la empresa como distribuidor, así como el desarrollo administrativo y tecnológico (Levi & Kaminsky1 (2003). Como permite al proveedor obtener predicciones precisas y racionales para la demanda futura.

Además, la cooperación le permite a la compañía realizar visitas a las fábricas de los proveedores para poder sugerir algunos métodos para mejorar los procesos de adquisición y dar la libertad para trabajar en el producto (Johnson *et al.*, 2006).

2.2.5. B2B supply chain collaboration

Cada producto o servicio es entregado al consumidor final (la única fuente de “real” dinero en la cadena) a través de una serie de movimientos frecuentemente complejos entre empresas que integran la cadena. Una ineficiencia en la cadena como un todo no logrará su verdadera competitividad potencial.

En otras palabras, las cadenas de suministro están compitiendo cada vez más con otras cadenas de suministro en lugar de, en el axioma más tradicional, las empresas simplemente compiten con otras empresas. La frase “cadena de suministro” se utiliza para indicar que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil.

La representación simplista en la Figura 1, de una cadena de suministro en telecomunicaciones (o macro) muestra los materiales que fluyen desde la fuente de manufactura través de las diversas etapas de la cadena hasta la puesta al aire. El dinero (es decir, los fondos) fluye hacia abajo en la cadena.

También se puede indicar, que la cadena de suministro se considera cada vez más como un proceso único, con los diversos enlaces (es decir, las empresas) en la cadena que necesitan funcionar de la manera más transparente posible. Todo lo anterior plantea serias dudas sobre las relaciones que existen entre clientes y proveedores en toda la cadena. En resumen, pasar de enfoques fragmentados a enfoques más integrados requiere inevitablemente cambios en las formas en que se crean y gestionan las relaciones internas y externas de clientes y proveedores.

Crear un rendimiento superior de la cadena de suministro trabajando con las realidades de la industria de equipos de telecomunicaciones y empujando los límites del pensamiento convencional (Ver Figura 1).

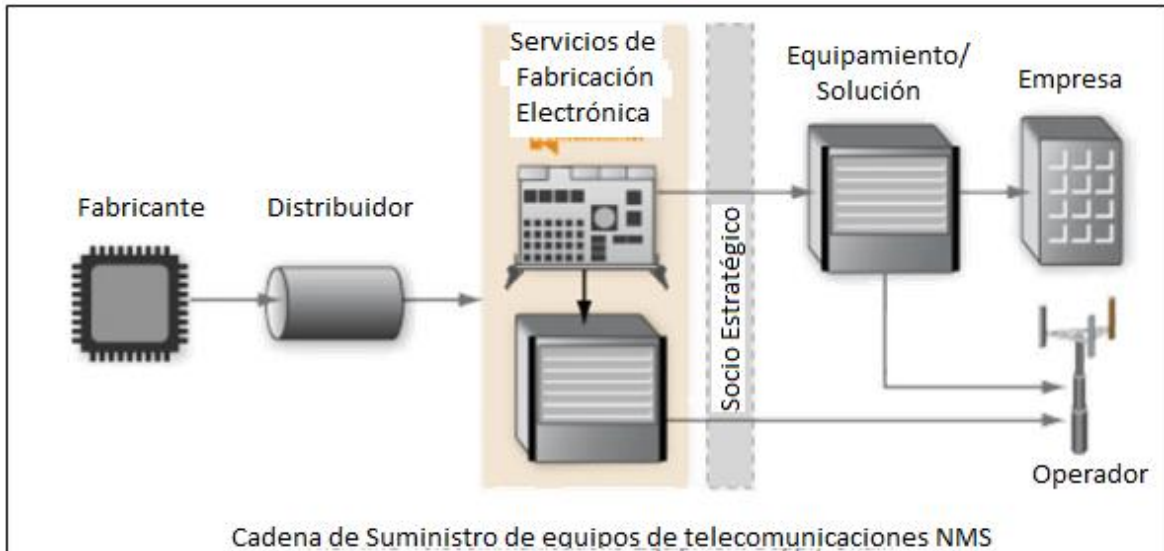


Figura 1: Cadena de suministro Telecom equipos.

FUENTE: <http://www.nmscommunications.com/devplatforms/aboutus/quality/supplychain/default.htm>

Las Figura 2 muestra una cadena de suministro flexible y escalable que puede responder rápidamente para satisfacer las demandas de los clientes en curso, lo que resulta en una mayor satisfacción del cliente y ciclos de conversión de efectivo más rápido para todos los socios de la cadena de suministro.

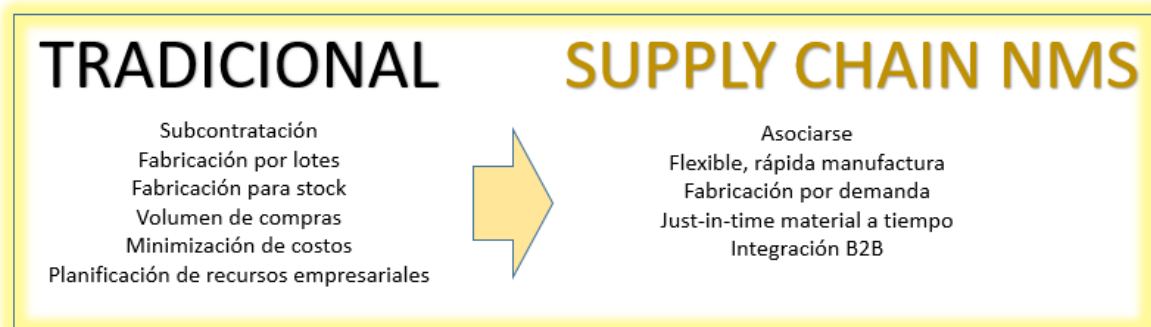


Figura 2: Supply Chain Telecom.

FUENTE: <http://www.nmscommunications.com/devplatforms/aboutus/quality/supplychain/default.htm>

La cadena de suministro, las empresas que establecen las asociaciones más eficaces, diseñado para apoyar los requisitos de los clientes finales, va a ganar. Pero la asociación en el entorno actual significa más que la selección de la alternativa de menor costo.

2.2.6. Relación estratégica entre la Gestión Cliente y *Supply Chain*

La necesidad de relaciones a largo plazo entre clientes y proveedores ha sido sugerida por la literatura. Según Bullington (2005), la literatura sobre la gestión de la cadena de suministro sugiere el matrimonio con las relaciones proveedor-cliente (CRM). Su objetivo es aplicar los resultados de la investigación sobre familias exitosas a la gestión de la cadena de suministro para mejorar las relaciones comerciales críticas. Su investigación, basada en encuestas y entrevistas a más de 6,000 familias exitosas durante más de 20 años, resumió seis características de las familias exitosas para construir la base de un modelo de una relación exitosa de la cadena de suministro. Compararon el modelo propuesto de relaciones exitosas de la cadena de suministro con la literatura existente e identificaron el apoyo. El modelo se identifica como débil explícitamente al enfatizar el desempeño del proveedor. Los autores sugirieron un modelo de SCR que proporciona tres contribuciones potenciales a la literatura sobre las relaciones de la cadena de suministro, incluido un marco conceptual detallado (una familia exitosa) para las relaciones cliente-proveedor, el elemento adicional de una relación centrada en los principios y el énfasis en la apreciación o la retroalimentación positiva más que la investigación previa.

Engelseth y Felzensztein (2012) exploran cómo se puede abordar la capacidad de respuesta en una red de suministro desde una perspectiva combinada de marketing relacional (RM) y gestión de la cadena de suministro (SCM) empleando un estudio de caso de la parte ascendente de una red de suministro integrada. Sugirieron desarrollar la capacidad de respuesta para generar técnicamente el valor a través de la red de suministro mediante transformaciones de productos y saber qué percibe el usuario final como valor. Como lo definen, SCM es útil para generar valor a través de procesos técnicos de transformación de productos y RM ayuda al cliente a percibir el valor en el contexto de las relaciones comerciales. Proponen la interconexión de las competencias de SCM y RM para lograr un suministro de productos receptivo desde la perspectiva de la red de suministro de usuarios finales y de múltiples niveles. Ellos sugieren que este enfoque es útil tanto para la planificación estratégica del papel de una compañía en el establecimiento de una cadena de suministro más amplia como para la planificación del trabajo en equipo multifuncional en las operaciones (Ozlen *et al.*, 2013)

2.3. Definición de términos

- **B2B:** El marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final. Es decir, son todas las empresas que crean productos o servicios para que sean consumidos por otras empresas, siendo estas las que satisfacen finalmente al consumidor final.
- **CRM:** Son las siglas de *Customer Relationship Management*. Es un término que se usa en el ámbito del marketing y ventas. Traducido al castellano significa gestión de relaciones con clientes.
- **Flujo inverso:** gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva y económica posible, se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos.
- **FMC:** la celda de manufactura es un conjunto de componentes electromecánicos, que trabajan de manera coordinada para el logro de un producto, y que además permiten la fabricación en serie de dicho producto.
- **FMS:** Sistema de fabricación flexible, es un grupo de estaciones de trabajo interconectadas por medio de un sistema de transporte de materiales automatizado.
- **NMS:** Gestión comprometida con la cadena de suministro para mejorar la satisfacción del cliente y los beneficios para todos los socios en la cadena de valor.
- **RM:** es el proceso que integra al servicio al cliente con la calidad y el marketing, con el fin de establecer y mantener relaciones duraderas y rentables con los clientes.
- **SCM:** *Supply Chain Management*.
- **Supply Chain:** Cadena de Abastecimiento.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Este capítulo describe la metodología que se utilizó para lograr los establecidos objetivos y las preguntas para la investigación. Aquí se analizó el diseño de la investigación, población objetivo, recopilación de datos, validez de instrumento y prueba de confiabilidad, recolección de datos y análisis de datos (Ver Anexo 2).

Las encuestas fueron distribuidas de manera física a cada usuario, y estuvo a cargo de la empresa responsable de la investigación.

3.1. Lugar

El estudio se realizó en las oficinas de los tres principales clientes de Telecom Enterprise, ubicados en Lima en las siguientes direcciones:

- a. Telefónica: Av. Juan de Arona 786; Jirón Domingo Martínez Luján 1130, Surquillo 15048.
- b. Entel: Av. República de Colombia 719; Av. del Ejército 291, Miraflores 15074; Av. Circunvalación 2886.
- c. Claro: Av. Nicolás Arriola 480, La Victoria 15034; José De La Mar 217, Cercado de Lima 15022.

3.2. Tipo de estudio

El tipo de investigación es descriptiva – transversal. Es descriptiva porque se describen las variables, calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de Telecom Enterprise, durante el año 2016. Es transversal, porque busca establecer una relación entre las variables de estudio.

3.3. Diseño

El diseño de este estudio será una encuesta descriptiva de tipo transversal. Se considera oportuno el diseño debido que los datos obtenidos permite respuestas apropiadas a la pregunta de investigación.

Asimismo, permite al investigador examinar el desempeño del área de *Supply Chain*, debilidades y fortalezas y el posicionamiento de la competencia en el mercado. También ofrecerá la oportunidad de una estructura lógica de la investigación sobre el problema del estudio.

3.4. Técnicas de instrumentos de recolección de datos

Las principales herramientas utilizadas para la recolección de datos fueron:

- Entrevistas: La entrevista es una conversación dirigida, con un propósito específico y que usa un formato de preguntas y respuestas.
- La encuesta: Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.
- La observación: La observación es otra técnica útil para el analista en su proceso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan la encuesta.

3.4.1. Data análisis

Los datos recogidos se analizaron utilizando el paquete estadístico para las ciencias sociales, denominado SPSS, y según la información descriptiva a partir de las preguntas de investigación. Se calcularon los porcentajes, las medias y las puntuaciones de frecuencia. Además, se utilizó un análisis estadístico descriptivo que permite al investigador resumir, organizar, evaluar e interpretar la información numérica. Los datos cualitativos que midan los sentimientos y actitudes personales también se miden utilizando métodos estadísticos inferenciales de acuerdo con los objetivos.

También se llevó a cabo un análisis de regresión para establecer la relación entre las prácticas de gestión del tiempo de entrega y la satisfacción del cliente.

3.4.2. Fórmula

Conjunto de términos que representa una cantidad o que se utilizan para obtener un valor o resolver un problema o establecido para expresar, realizar o resolver algo: una fórmula lógica, matemática, química. Representación de una ley física o matemática o de una combinación química.

a. Fórmula uno: Metodología Calificación en la satisfacción del cliente

Variable utilizada X, es la sumatoria de la calificación dividido entre el número de personas encuestadas (ver Figura 3).

$$X = X1/M1 + X2/M2 + X3/M3$$

Figura 3: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente

FUENTE: Elaboración propia

b. Fórmula dos: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente en el mercado

Variable utilizada Y, compuesta por la diferencia entre la Satisfacción del cliente (X) y la Satisfacción del cliente Competidor (Z).

La variable Z, está compuesta por la calificación más alta de satisfacción del cliente competidor (ver Figura 4).

$$Y = X - Z$$

Figura 4: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente en el mercado

FUENTE: Elaboración propia

País	Operador	Variable	# Personas
Peru	Claro	X1	M1
Peru	Entel	X2	M2
Peru	Telefónica	X3	M3

Figura 5: Variables por Operador

FUENTE: Elaboración propia

c. Fórmula tres: Metodología Calificación en la Satisfacción por Operador

Operador Claro compuesta por la sumatoria de puntajes entre el número de personas (Ver Figura 5).

$$\frac{X1}{M1}$$

Figura 6: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente operador Claro

FUENTE: Elaboración propia

Operador Entel compuesta por la sumatoria de puntajes entre el número de personas (Ver Figura 6).

$$\frac{X2}{M2}$$

Figura 7: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente operador Entel

FUENTE: Elaboración propia

Operador Telefónica compuesta por la sumatoria de puntajes entre el número de personas (Ver Figura 7).

$$\frac{X3}{M3}$$

Figura 8: Metodología Calificación en la Satisfacción del cliente operador Telefónica

FUENTE: Elaboración propia

d. Fórmula cuatro: Quejas

Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos o al propio proceso de tratamiento de las quejas, donde se espera una respuesta o resolución explícita o implícita dentro del área de Notas incluida en la encuesta.

3.4.3. Recopilación de datos

La recopilación de datos se realizó a través de un cuestionario estructurado dirigido a los gerentes, jefes, supervisores y analistas de Telefónica del Perú, Claro y Entel. Dicho cuestionario se centró en los altos directivos de los departamentos de Redes, PMO y Compras. En su ausencia, el jefe o cualquier otro directivo senior que participe activamente en las decisiones de para la empresa responderá al cuestionario.

El cuestionario consta de una pregunta concerniente al área de *Supply Chain*, del 1 al 10 (donde 1 es la calificación más baja y 10 la más alta) colocar el puntaje al servicio brindado por el área de *Supply Chain* de la empresa *Telecom Enterprise* y además el puntaje de dos empresas competidoras en el rubro de reconocida participación de mercado. El investigador retiró y recogió cuestionarios una vez que se rellenen.

3.5. Población

La población está conformada por personal que trabaje en las operadoras Telefónica del Perú, Claro y Entel, específicamente en las áreas: Departamento de Redes (Ingeniería), PMO (construcciones) y Compras. El público objetivo asciende a 160 personas

3.6. Muestra

Hay un total de tres empresas que concentran el 90% de las ventas de equipos vinculados a las telecomunicaciones y redes para la empresa *Telecom Enterprise*; estas son: Telefónica del Perú, Claro y Entel. En dichas compañías, las áreas que toman decisiones para la compra son: Departamento de Redes (Ingeniería), PMO (construcciones) y Compras. Asimismo, la

población asciende a un total de 160 personas que cumplen con el requisito de trabajar en las áreas detalladas, y del total se logró encuestar a 132 personas (representando al 82% de la población objetivo).

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo presenta los resultados del análisis de los datos, la presentación y la discusión de los hallazgos. Estos datos fueron recogidos de tres clientes: Telefónica del Perú, Claro y Entel, los cuales son operadoras de servicio de redes en Perú. Los resultados han sido resumidos y presentados en forma de tablas, gráficos de barras y narrativas. Se utilizaron estadísticas descriptivas para analizar algunas de las preguntas cerradas del cuestionario.

El objetivo de este estudio ha sido conocer el indicador de satisfacción de la empresa, determinar los puntos débiles y aplicar benchmarking para el área de Supply Chain.

4.1. Resultados

a. Calificación en la satisfacción del cliente (variable X):

País	Variable	Calificación
Perú	X	8.33

País	Cuenta	Variable	# Personas	Calificación
Perú	Claro	X1	M1	8.3
Perú	Entel	X2	M2	7.9
Perú	Telefónica	X3	M3	8.8

Figura 9: Calificación en la satisfacción del cliente

FUENTE: Elaboración propia.

La calificación con el valor de 8.33 con un máximo de 10 es un reflejo que el departamento de *Supply Chain* de la empresa en análisis está haciendo un buen trabajo y la satisfacción en nuestro cliente es más que aceptable.

b. Calificación en la satisfacción del cliente en el mercado (variable Y)

Formula:

$$Y = X - Z$$

Se determina el promedio del competidor con mejor calificación = Z

Se determina el promedio de *Telecom Enterprise* = X

Resultado:

País	X	Z	Y	2017	2016	2015
Peru	83.4	75.1	8.3	8.3	6.3	3.9

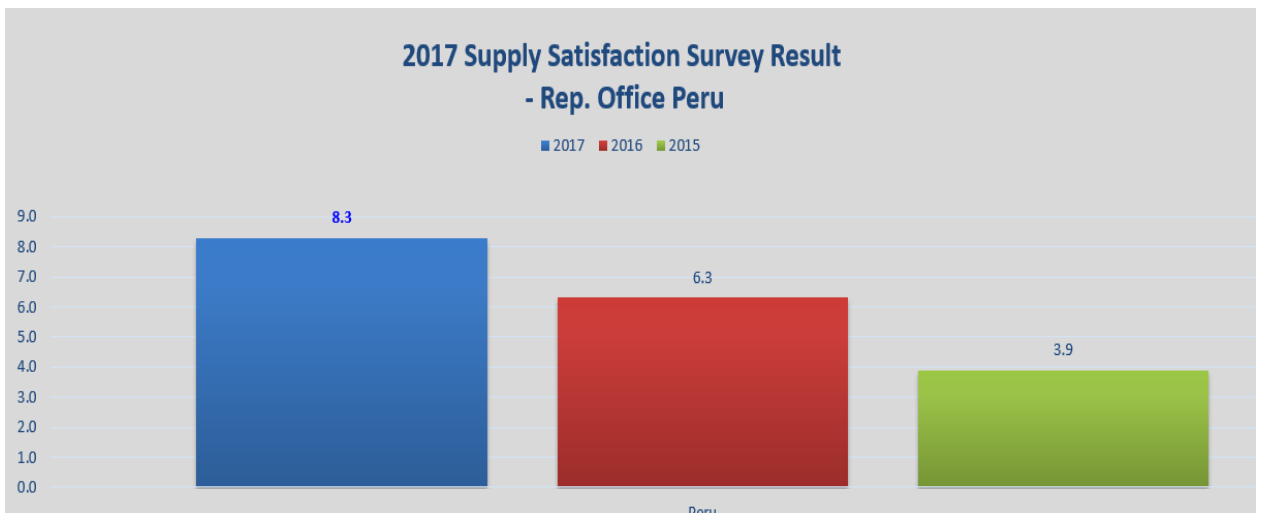


Figura 10: Calificación en la satisfacción del cliente en el mercado

FUENTE: Elaboración propia

La diferencia en la Satisfacción del Cliente entre la empresa *Telecom Enterprise* y los competidores tiene una tendencia positiva. En los últimos tres años la brecha no ha dejado de aumentar y eso también se refleja en que algunos de los competidores tuvieron que formar alianzas estratégicas y las ventas en *Telecom Enterprise* han ido

en aumento. Este análisis es importante ya que refleja las fortalezas y debilidades de la empresa Telecom Enterprise y los competidores, ayuda en la toma de decisiones y reestructuraciones en caso sea necesario.

c. Calificación en la satisfacción del cliente Resultado por Operador

Operador Claro compuesta por la sumatoria de puntajes del competidor entre el número de personas.

Z1/M1

Figura 11: Calificación en la Satisfacción del cliente operador Claro

FUENTE: Elaboración propia

Operador Entel compuesta por la sumatoria de puntajes del competidor entre el número de personas

Z2/M2

Figura 12: Calificación en la Satisfacción del cliente operador Entel

FUENTE: Elaboración propia

Operador Telefónica compuesta por la sumatoria de puntajes del competidor entre el número de personas

Z3/M3

Figura 13: Calificación en la Satisfacción del cliente operador Telefónica

FUENTE: Elaboración propia

Resultado:

Account	2017	Variable Competidor	Telecom Enterprises	Competitor	Variable Y (X-Z)
Claro_PE	10.9	Z1/M1	84.6	73.7	10.9
TLF_PE	9.4	Z2/M2	86.6	77.2	9.4
Entel_PE	6.0	Z3/M3	78.2	72.2	6



Figura 14: Resultado por Operador

FUENTE: Elaboración propia

La empresa *Telecom Enterprise* obtiene resultados favorables en los tres operadores más importantes del país. En cuanto las empresas Claro y Telefónica se obtiene que el servicio de Supply Chain es muy superior a la competencia, por otro lado, se encuentra la empresa Entel con una diferencia no pareja con las otras cuentas; ante esta situación, el factor que desnivela se podrá obtener mediante los comentarios que han dejado los encuestados.

d. Detalle de la data numérica

La data consta de seis columnas:

Account Name:	Operador
Level:	Nivel jerárquico de la persona encuestada Ingeniero, Mando medio Top Level (jefe o gerente)
Product Line:	Línea de producto
Telecom Enterprise:	Calificación de la empresa correspondiente el presente trabajo
Com2:	Calificación del competidor2
Com1:	Calificación del competidor1

Country	Account Name	Level	ProductLine	Telecom Enterprise	Com2	Com1
---------	--------------	-------	-------------	--------------------	------	------

e. Telefónica del Perú

Cuadro 1: Información recopilada de Telefónica del Perú

Count	AccountName	Level	ProductLine	8.666667	7.62963	7.722222
				XXXXX	Com1	Com2
Peru	Telefonica	Mid level	Fixed Network	9	8	8
Peru	Telefonica	Top level	Wireless Network	8	8	8
Peru	Telefonica	Mid level	Wireless Network	7	9	9
Peru	Telefonica	Mid level	Solutions	9	9	9
Peru	Telefonica	Mid level	Fixed Network	10	9	8
Peru	Telefonica	Mid level	Fixed Network	10	9	8
Peru	Telefonica	Mid level	Fixed Network	10	8	9
Peru	Telefonica	Mid level	Wireless Network	9	8	8
Peru	Telefonica	Mid level	Fixed Network	8	8	7
Peru	Telefonica	Mid level	Fixed Network	9	9	8
Peru	Telefonica	Engineer	Fixed Network	7		
Peru	Telefonica	Engineer	Fixed Network	8	8	8
Peru	Telefonica	Engineer	Fixed Network	10	8	8
Peru	Telefonica	Mid level	Carrier Software	9		
Peru	Telefonica	Mid level	Wireless Network	9		
Peru	Telefonica	Engineer	Fixed Network	10	5	5
Peru	Telefonica	Engineer	Cloud Core Network	9	9	9
Peru	Telefonica	Engineer	Fixed Network	10	6	6
Peru	Telefonica	Engineer	Cloud Core Network	8	8	8
Peru	Telefonica	Engineer	Cloud Core Network	10	8	6
Peru	Telefonica	Engineer	Cloud Core Network	10	8	10
Peru	Telefonica	Engineer	Wireless Network	8	8	8
Peru	Telefonica	Mid level	Network Energy	9	7	7
Peru	Telefonica	Mid level	Fixed Network	8	8	8
Peru	Telefonica	Mid level	Fixed Network	9	8	9
Peru	Telefonica	Top level	Cloud Core Network	9	9	9
Peru	Telefonica	Top level	Wireless Network	7	7	7

Continuación...

Peru	Telefonica	Mid level	Cloud Core Network	8		
Peru	Telefonica	Mid level	Cloud Core Network	8	6	6
Peru	Telefonica	Mid level	IT	6	7	8
Peru	Telefonica	Mid level	Enterprise Network	9	9	8
Peru	Telefonica	Mid level	IT	8	9	9
Peru	Telefonica	Mid level	Carrier Software	8	4	3
Peru	Telefonica	Mid level	Carrier Software	8	5	5
Peru	Telefonica	Engineer	Others	9	1	5
Peru	Telefonica	Mid level	Carrier Software	8	6	6
Peru	Telefonica	Engineer	Carrier Software	9	9	8
Peru	Telefonica	Engineer	Others	6	7	8
Peru	Telefonica	Engineer	Carrier Software	9	6	6
Peru	Telefonica	Engineer	Carrier Software	7	8	8
Peru	Telefonica	Engineer	Others	10	9	7
Peru	Telefonica	Engineer	Carrier Software	7	8	8
Peru	Telefonica	Engineer	Carrier Software	9	9	8
Peru	Telefonica	Mid level	Enterprise Network	10	10	10
Peru	Telefonica	Engineer	Carrier Software	9	9	9
Peru	Telefonica	Mid level	Carrier Software	9	8	9
Peru	Telefonica	Engineer	Carrier Software	8	7	9
Peru	Telefonica	Engineer	Carrier Software	10	9	9
Peru	Telefonica	Top level	Wireless Network	9		
Peru	Telefonica	Engineer	Fixed Network	9	8	8
Peru	Telefonica	Engineer	Network Energy	9	7	7
Peru	Telefonica	Mid level	GTS	9	9	9
Peru	Telefonica	Mid level	Fixed Network	8	8	9
Peru	Telefonica	Top level	Fixed Network	7	5	5
Peru	Telefonica	Mid level	Wireless Network	8	9	9

Nota: 60 personas fueron encuestadas

FUENTE: *Telecom Enterprise*

Elaboración: Propia

f. Claro Perú

Cuadro 2: Información recopilada de Claro Perú

Count	AccountName	Level	ProductLine	8.46875	7.214286	7.37037
				XXXX	Com.	Com.
Peru	Claro	Mid level	Wireless Network	9		
Peru	Claro	Engineer	Wireless Network	10	4	
Peru	Claro	Mid level	Wireless Network	7	7	7
Peru	Claro	Mid level	Cloud Core Network	10	9	9
Peru	Claro	Mid level	Fixed Network	9	7	7
Peru	Claro	Engineer	Fixed Network	8	7	8
Peru	Claro	Mid level	Cloud Core Network	9	7	5
Peru	Claro	Engineer	Cloud Core Network	6	9	8
Peru	Claro	Engineer	Cloud Core Network	9		
Peru	Claro	Mid level	Wireless Network	9	8	7
Peru	Claro	Top level	Wireless Network	7	6	6
Peru	Claro	Engineer	Enterprise Network	10	8	8
Peru	Claro	Engineer	Fixed Network	9	9	9
Peru	Claro	Mid level	Fixed Network	9	7	6
Peru	Claro	Mid level	Fixed Network	10	5	8
Peru	Claro	Mid level	Wireless Network	7	7	8
Peru	Claro	Mid level	Solutions	9	6	6
Peru	Claro	Engineer	Cloud Core Network	7	8	7
Peru	Claro	Engineer	Wireless Network	9	8	7
Peru	Claro	Engineer	Cloud Core Network	8	3	3
Peru	Claro	Engineer	Wireless Network	8	9	9
Peru	Claro	Top level	IT	9	10	10
Peru	Claro	Mid level	IT	7	7	7
Peru	Claro	Engineer	IT	7	7	7
Peru	Claro	Engineer	IT	10	9	10
Peru	Claro	Mid level	IT	9	9	10
Peru	Claro	Mid level	Fixed Network	9	7	7
Peru	Claro	Mid level	Cloud Core Network	9		
Peru	Claro	Engineer	Wireless Network	10	6	6
Peru	Claro	Engineer	Carrier Software	7	7	8
Peru	Claro	Top level	Carrier Software	8	6	6
Peru	Claro	Engineer	Carrier Software	7		

Nota: 32 personas fueron encuestadas

FUENTE: *Telecom Enterprise*

Elaboración: Propia

g. Entel Perú

Cuadro 3: Información recopilada de Entel Perú

Count	AccountName	Level	ProductLine	7.825	7.222222	7.392857
				XXXXX	Com	Com
Peru	Entel	Mid level	Wireless Network	9	8	8
Peru	Entel	Mid level	Wireless Network	7		
Peru	Entel	Mid level	Cloud Core Network	8		
Peru	Entel	Mid level	Wireless Network	8		
Peru	Entel	Mid level	Wireless Network	7		
Peru	Entel	Engineer	Wireless Network	9	6	5
Peru	Entel	Engineer	Wireless Network	8	8	8
Peru	Entel	Engineer	Wireless Network	6	6	5
Peru	Entel	Engineer	Wireless Network	6		
Peru	Entel	Engineer	Wireless Network	10	8	9
Peru	Entel	Engineer	Wireless Network	7		
Peru	Entel	Engineer	Wireless Network	8	1	1
Peru	Entel	Engineer	Cloud Core Network	10	10	10
Peru	Entel	Engineer	Cloud Core Network	7	6	7
Peru	Entel	Engineer	Cloud Core Network	10	8	8
Peru	Entel	Engineer	Cloud Core Network	5	9	9
Peru	Entel	Engineer	Cloud Core Network	8		
Peru	Entel	Engineer	Cloud Core Network	6	8	7
Peru	Entel	Engineer	Cloud Core Network	7	7	7
Peru	Entel	Engineer	Fixed Network	9	7	7
Peru	Entel	Engineer	Fixed Network	10	9	9
Peru	Entel	Engineer	Fixed Network	9	8	9
Peru	Entel	Engineer	Fixed Network	7	7	7
Peru	Entel	Engineer	Others	7	5	5
Peru	Entel	Engineer	Cloud Core Network	10	7	7
Peru	Entel	Engineer	Enterprise Network	10	7	7
Peru	Entel	Engineer	Fixed Network	9	8	9
Peru	Entel	Engineer	Fixed Network	7		
Peru	Entel	Engineer	Wireless Network	7	7	7
Peru	Entel	Mid level	Wireless Network	4	5	6
Peru	Entel	Top level	Wireless Network	8		
Peru	Entel	Top level	Cloud Core Network	9	9	9
Peru	Entel	Mid level	Fixed Network	7		
Peru	Entel	Top level	Wireless Network	10		
Peru	Entel	Mid level	Cloud Core Network	10		10
Peru	Entel	Top level	Wireless Network	2		
Peru	Entel	Mid level	Fixed Network	9	8	8

Nota: 40 personas fueron encuestadas

FUENTE: *Telecom Enterprise*

Elaboración: Propia

4.1.1. Sumario

A continuación, se presenta el cuadro resumen de puntuaciones para el año 2017.

Account	2017	Variable Competidor	Telecom Enterprises	Competitor	Variable Y (X-Z)
Claro_PE	10.9	Z1/M1	84.6	73.7	10.9
TLF_PE	9.4	Z2/M2	86.6	77.2	9.4
Entel_PE	6.0	Z3/M3	78.2	72.2	6

Figura 15: Resultado por Operador

FUENTE: Elaboración propia

- En la columna nombre 2017 se visualiza la diferencia cuantitativa entre la satisfacción de Telecom Enterprise y el competidor.
- En la columna nombre Telecom Enterprise se visualiza la calificación cuantitativa de la satisfacción por parte de los clientes con el servicio Logístico de Telecom Enterprise.
- En la columna Competitor se visualiza la calificación cuantitativa de la satisfacción por parte de los clientes con el servicio Logístico de la competencia de Telecom Enterprise.

4.1.2. Mayor satisfacción al competidor

Se presentan encuestas que demuestran, cuantitativamente, que el cliente tiene una mayor satisfacción del servicio o abastecimiento a la competencia de Telecom Enterprise. En esos casos se solicitó al encuestado que escriba el motivo o hecho en el cual basa su puntuación. A continuación, el reporte:

a. El competidor dos obtuvo la mayor puntuación

En los casos que la empresa *Telecom Enterprise* tuvo menor puntaje que el competidor 2, explicar la razón:

Cuadro 4: Detalles de información recopilada

AccountName	Level	ProductLine	TELECOM ENTERPRISE	Com2	Q18c_You gave TELECOM ENTERPRISE a lower score, what are the main reasons
Claro	Engineer	Cloud Core Network	6	9	Demoras en instalación del equipo debido a los cooperadores locales que usa Huawei.
Entel	Mid level	Cloud Core Network	6		Hubieron algunos problemas en fechas
Entel	Engineer	Wireless Network	6	6	Hemos tenido malas experiencias con la Small cell
Entel	Engineer	Wireless Network	6		El delivery a veces tiene problemas de tiempo
Entel	Engineer	Cloud Core Network	5	9	Huawei ha tenido muchos problemas en las fechas de delivery de los equipos, retrasando los proyectos.
Entel	Engineer	Cloud Core Network	6	8	demoras logísticas, no cumplen con los tiempos
Telefónica	Mid level	Wireless Network	7	9	Existe una oportunidad de mejora en los tiempos de entrega de los equipos radio bases pues los tiempos de aprovisionamiento son muy elevados
Telefónica	Mid level	IT	6	7	Demora en la entrega de los productos
Telefónica	Engineer	Others	6	7	En el caso de una prueba de concepto se informó que tendríamos los equipos en el mes de marzo sin embargo llegaron para setiembre
Entel	Mid level	Wireless Network	4	5	la fecha difícilmente se respeta, se espera más tiempo del prometido
Entel	Engineer	Wireless Network	2		la puntualidad no es característica del proveedor

FUENTE: Elaboración propia

b. El competidor uno obtuvo una mayor puntuación

En los casos que la empresa *Telecom Enterprise* tuvo menor puntaje que el competidor1, explicar la razón:

Cuadro 5: Detalles de información recopilada

KeyAccount	Level	ProductLine	TELECOM ENTERPRISE	Com1	Q19c_You gave Huawei a lower score, what are the main reasons
Claro	Mid level	Fixed Network	9	6	Hay errores de entrega por faltas de mayor análisis en el diseño. Sigue existiendo mucha dependencia de China para consultas técnicas que pueden ser resueltas de manera local.
Entel	Mid level	Wireless Network	7		Errores en la entrega de equipo acorde a lo especificado
Entel	Mid level	Cloud Core Network	6		Hubieron algunos problemas en la precisión del producto
Entel	Engineer	Wireless Network	6		A veces no se consideran los ítems adecuados
Entel	Engineer	Cloud Core Network	5	9	Huawei ha tenido muchos problemas en entregar las soluciones completas en las fechas de delivery previamente acordados, retrasando los proyectos.
Entel	Engineer	Cloud Core Network	6	7	Entrega de equipo incompleto
Entel		Wireless Network	2		debe asegurarse precisión via trial

FUENTE: Elaboración propia.

4.2. Discusión

El objetivo principal de este estudio fue el uso de una metodología para identificar los factores relevantes para satisfacer al cliente desde el área de *Supply Chain*, hallamos que la gestión del tiempo de entrega y la satisfacción del cliente son variables que depende de sí en la industria de las telecomunicaciones en Perú. Los hallazgos del estudio se presentaron de acuerdo con las preguntas de la investigación.

Para los hallazgos de este estudio, se comprende claramente que existe una relación positiva significativa entre las prácticas de gestión del tiempo de entrega y la satisfacción del cliente. La mayoría de encuestados han indicado que tener un control en la atención entre los que conforman la relación de empresas B2B es valorado, aumenta la rentabilidad y la satisfacción del cliente.

Estos resultados son casi los mismos que en investigaciones anteriores sobre este tema por (Zhang *et al.*, 2005), que muestra una relación positiva y significativa entre la flexibilidad de la cadena de suministro y la satisfacción del cliente; y McDougall (2001) que muestra una relación significativa entre la satisfacción del cliente y la retención de clientes.

Relacionado con esto:

La razón por la cual la Evaluación del Ambiente Competitivo es importante para lograr la Retención del Cliente, es porque esta es la base de la flexibilidad estratégica de la cadena de suministro, y tiene como objetivo evaluar a todas las partes que participan directamente en el mercado de las empresas. Esos partidos incluyen sus Clientes (, proveedores / proveedores y competidores). Esto se hace observando a estas partes y examinándolas, y documentando los resultados para revisar y resumir de manera concisa las estrategias existentes de las compañías para enfocar y dirigir el esfuerzo de desarrollo de la cadena de suministro.

Se ha demostrado que existe relación entre *Supply Chain Management* y Calidad del Producto, donde todas las dimensiones de *Supply Chain Management* que posee una empresa importadora de equipos de telecomunicaciones influyen favorablemente en la Calidad del producto, generando aceptación del producto en los mercados nacionales.

CONCLUSIONES

a. Conclusión general

La elaboración e implementación de la metodología ha permitido cuantificar un sentimiento como es la Satisfacción del cliente, pudiéndose analizar de manera objetiva y generando acciones para fortalecer la calidad del servicio. La adecuada estructura de la encuesta, muestra representativa y la comparación con el competidor generan confianza en la metodología.

Las acciones de mejora se muestran, de manera sobresaliente, dentro de las encuestas específicamente en las Quejas. En ese punto se determina de manera clara las falencias en hechos pasados y está en los ejecutivos de *Supply Chain* tomar nota e iniciar las acciones de mejora y compartir la información con los miembros del área.

Concluimos que la investigación mediante encuestas deberá ser puesta en marcha por una empresa independiente para el desarrollo en campo y la identificación de las personas a encuestar son (1) Analistas, (2) Jefes, (3) Gerentes y, (4) Directores de las áreas de Redes, PMO y Compras en las empresas Telefónica, Claro y Entel.

b. Conclusiones específicas

1. La exigencia es intrínseca en un cliente, la superación e innovación deben ser parte de la cultura del vendedor para no perder mercado. Las encuestas reflejan puntuaciones altas y muy bajas pero el promedio se ajusta al patrón encontrado, es precisa.

2. Integrar en la encuesta de Satisfacción las puntuaciones de competidores de Telecom Solutions hace posible analizar los puntos débiles y fortalezas, configura un paso fundamental para plantear los planes de acción en función de mejorar el servicio. Por los resultados de la encuesta es cuantificable el desempeño de la competencia en el servicio Supply Chain.
3. La reducción de costos es posible con planificación y comunicación fluida con todas las áreas. *Supply Chain* no es un área aislada en una organización, errores de otros departamentos desembocan en demoras en los tiempos de entrega y la percepción de baja calidad de los clientes.
4. El tiempo de entrega es la principal variable para el departamento de Supply Chain. Entre tres y cuatro meses para la entrega es prolongado según los clientes, pero los tiempos del servicio de entrega de la competencia son mayores según las encuestas. La empresa Telecom Solutions obtuvo los mejores tiempos de entrega en el mercado de Telecomunicaciones en Perú.
5. El área de Supply Chain dejó de ser una plataforma reactiva, las empresas innovadoras lo catalogan como área clave. En corporaciones industriales o de manufactura contar con empleados del área de Supply Chain con visión comercial agrega valor en la relación con los clientes y la planta de fabricación.
6. Los encuestados que calificaron a *Telecom Solutions* con una puntuación baja se centran en un hecho que no los satisface. Este malestar se ha repetido en el 10% de los encuestados.

RECOMENDACIONES

a. Recomendación general

Las encuestas deben realizarse por empresas independientes, así como mantener las preguntas a lo largo del tiempo y la ejecución durante el mismo periodo que años anteriores.

b. Recomendaciones específicas

1. La data debe ser analizada focalizando los puntos más bajos de puntuación, encontrar las razones o hechos acontecidos y generar un plan de acción para mejorar. La comparativa con el competidor ayuda encontrar los puntos débiles rápido.
2. La comparativa de *Telecom Solutions* con el competidor debe generarse con el de mayor puntuación, así la visión de una empresa de ser la mejor en el mercado tendrá los puntos focalizado.
3. El desconocimiento del proceso, en base a las quejas recibidas, determinó que el tiempo de entrega y la calidad de equipos sean factores negativos en la percepción de satisfacción atribuidos a *Supply Chain*. Con la nueva posición de *Supply Chain Project Manager* se busca involucrar al área de manufactura en cada venta para proporcionar información que se ajuste a la realidad.
4. La ventaja en comparación con el competidor por el tiempo de entrega es aceptable pero los clientes aún sienten que es prolongado así que la manera de superar es generando un forecast o planificación de demanda, mediante reuniones con clientes y feedback del área de producto se recopila la data.

5. El *Supply Chain* manager deberá diferenciar los procesos por cliente o cuenta, en función de generar la opción o solución Logística que se ajuste a cada uno.

6. Analizar la queja y pedir un informe de lo sucedido a las áreas involucradas, asimismo mostrar las acciones de mejora al usuario afectado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. 1991. La revolución del servicio. Legis editores S.A., Colombia.

Alp, M.; John, N. 2003. Dynamic Leadtime Management in Supply Chains. Graduate School of Business, Columbia University. New York.

Besterfield, D.H. 2004. Quality Control. New Jersey. Prentice Hall.

Blackburn, J.D.; Elrod, T.; Lindsley, W.B.; Zahorik, A.J. 1992. The Strategic Value of Response Time and Product Variety. En: Voss, C.A. (Ed.), Manufacturing Strategy—Process and Content. Chapman and Hall, London (Chapter 13).

Bolton, R.; Drew, J. 1991a. A longitudinal analysis of the impact of service changes on consumer attitudes. Journal of Marketing. p. 1-9.

Bolton, R.; Drew, J. 1991b. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. Journal of Customer Research. p. 275-284

Boulding, W.; Ajay, K.; Richard, S.; Valarie, A.Z. 1993. A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. En: Journal of Marketing Research. 30 (2): 7–27.

Brousset, M.; Mejía, M. 2011. Mejoras en el área de atención a clientes corporativos de una empresa de telecomunicaciones. En: Industrial Data, vol. 14, num. 1, 2011. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

- Brown, S. 2001. Administración de las Relaciones con los Clientes. México D.F., México. Oxford.
- Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management. Concepts and Technologies. (2nd edition. ed.). Elsevier.
- Droguett, F. 2012. Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes. Santiago de Chile.
- Eliot, L.B. 1998. Outsourcing of Organizational Functions. Eliot & Associates, Long Beach, CA 90853-0041
- Galván, O.; Clemenza, C.; Araujo, R. 2013. Calidad de servicio en el sector de telecomunicaciones elemento competitivo en las empresas de televisión por suscripción. En: Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. 10 (2), 61-82
- Hammoud and Fakhoury, 2005. The Impact of Supply Chain Management on Customer Service (A Case Study of Lebanon). (en línea). Disponible en <http://www.sapub.org/global/showpaperpdf.aspx?doi=10.5923/j.mm.20160602.03>
- Heizer, J.; Render, B. 2009. Principles of Operations Management. Upper Saddle River. New Jersey. Prentice Hall.
- Huang, S.F. 2004. A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. Int J Prod Econ 102:289–301
- Johnson, P.F.; Leenders, M.R.; Flynn, A.E.; Fearon, H.E. 2006. Purchasing and supply chain management. 13 ed. McGraw Hill. p. 150.

- Kimball, E.; Bullington, S.; Bullington, F. 2005. Stronger supply chain relationships: learning from research on strong families. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 10 Iss: 3, pp.192 – 197. Engelseth and Felzensztein in 2012.
- Kotler, P. 2001. *Dirección de Mercadotecnia*. 8 edición. Northwestern University. p. 40-41.
- Kotler, P. 1998. *Mercadotecnia*. Madrid. Prentice Hall.
- Kotler, P.; Armstrong, G. 2003. *Fundamentos de Marketing*. 6 ed. México. Prentice Hall.
- Leisen, B.; Vance, C. 2001. Cross-national Assessment of Service Quality in Telecommunication. *Journal of Marketing*. 11(5): 307-317.
- Medina, J.; De Pablos, C.; Gómez, D. 2014. Análisis de la satisfacción del cliente mediante el uso de cuestionarios con preguntas abiertas. En: *Dyna*, vol. 81, núm. 188, diciembre-, 2014. Universidad de Colombia. Medellín.
- Mohammed, H. 2009. *Supply chain management and distribution*. University dar, Alexandria, Egypt, S47-48.
- Quispe, G.; Ayaviri, V. 2016. *Medición de la satisfacción del cliente en organizaciones no lucrativas de cooperación de desarrollo*. Ecuador. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/15CA201601.pdf>
- Simchi-Levi, D.; Kaminsky, P.; Simchi-Levi, E. 2003. *Managing the Supply Chain*. New York. McGraw Hill.
- Simpson, D.; Power, D.; Samson, D. 2005. Greening the automotive supply chain: a relationship perspective. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 27 No. 1, p. 28-48

- Thomasnet.com. 2017. Manufacturing of Telecommunications Equipment. Recuperado de <https://www.thomasnet.com/northern.../telecommunications-equipment>
- Thompson, I. 2006. La Satisfacción del Cliente. (en línea). 6 p. Disponible en http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/03/Satisfaccion_d_el_Cliente.pdf
- Vera, J. 2012. Atributos de calidad del servicio de la telefonía móvil para clientes mexicanos y su impacto en la satisfacción y en la lealtad hacia la marca. México: Tecnológico de Monterrey.
- Zhang, Q.; Vonderembse, M.; Lim, J-S. 2005. Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	Problemática	Objetivos	Indicador	Variable	Fuente	Conclusiones	Recomendaciones
General	Metodología para medir la satisfacción del cliente que se ajuste a la realidad y permita acciones de mejora en el área de Supply Chain.	Diseñar una adecuada metodología que permita medir la satisfacción del cliente de la empresa Telecom Enterprise, obteniéndose un resultado confiable y sea el reflejo de la realidad, y coadyuve al desarrollo de planes de acción en las propuestas de mejora.	Herramienta: Encuestas Satisfacción del cliente / Quejas) Indicador: Calificación en la satisfacción del cliente	Herramienta: Encuestas Satisfacción del cliente / Quejas "X"	Encuesta	La elaboración e implementación de la metodología ha permitido cuantificar un sentimiento como es la Satisfacción del cliente, pudiéndose analizar de manera objetiva y generando acciones para fortalecer la calidad del servicio. La adecuada estructura de la encuesta, muestra representativa y la comparación con el competidor generan confianza en la metodología. Las acciones de mejora se muestran, de manera sobresaliente, dentro de las encuestas específicamente en las Quejas. En ese punto se determina de manera clara las falencias en hechos pasados y está en los ejecutivos de Supply Chain tomar nota e iniciar las acciones de mejora y compartir la información con los miembros del área.	Las encuestas deben realizarse por empresas independientes, mantener las preguntas a lo largo del tiempo y ejecución durante el mismo periodo que años anteriores.
Específico	¿Qué tan precisa son las encuestas?	Determinar las acciones preventivas para evitar encuestas sesgadas por el estado de ánimo, expectativas y condicionamiento futuro.	Calificación en la Satisfacción del cliente en el mercado	"Y"		La exigencia es intrínseca en un cliente, la superación e innovación deben ser parte de la cultura del vendedor para no perder mercado. Las encuestas reflejan puntuaciones altas y muy bajas pero el promedio se ajusta al patrón encontrado, es creíble.	La data debe ser analizada focalizando los puntos más bajos de puntuación, encontrar las razones o hechos acontecidos y generar un plan de acción para mejorar. La comparativa con el competidor ayuda encontrar los puntos débiles rápido.

Problemática	Objetivos	Indicador	Variable	Fuente	Conclusiones	Recomendaciones
¿Cuáles son las aptitudes, debilidades, fortalezas del competidor?	Identificar el desempeño de los competidores, sus debilidades, fortalezas y calificación.	Calificación en la Satisfacción del cliente en el mercado	Y		Integrar en la encuesta de Satisfacción las puntuaciones de competidores de Telecom Solutions hace posible analizar los puntos débiles y fortalezas, configura un paso fundamental para plantear los planes de acción en función de mejorar el servicio. Por los resultados de la encuesta es cuantificable el desempeño de la competencia en el servicio Supply Chain.	La comparativa de Telecom Solutions con el competidor debe generarse con el que tenga más alta puntuación, así la visión de la empresa de ser el mejor en el mercado tendrá los puntos focalizados de mejora.
¿Es posible reducir costos sin restar calidad en el servicio?	Confirmar si la calidad del servicio tiene entre las variables que la conforman el costo.	Calificación en la satisfacción del cliente / Quejas	X / Quejas		La reducción de costos es posible por la buena planificación y comunicación fluida con el área comercial. Pero se tienen casos que impactan directamente en los costos por ejemplo en los casos de una diferencia técnica entre comercial y el cliente (repetitivo en los reclamos de las encuestas), hecho que conlleva reestructurar la solución y en consecuencia costo adicional, fabricación de equipos, pago de flete adicional y un tiempo de entrega mayor a lo prometido.	El desconocimiento del proceso, en base a las quejas recibidas, determinó que el tiempo de entrega y la calidad de equipos sean factores negativos en la percepción de satisfacción atribuidos a Supply Chain, en la realidad el principal responsable es el área de ventas por solo pensar en vender proporcionando información inexacta que finalmente impacta de manera directa en la encuesta. Con la nueva posición de Supply Chain Manager se busca involucrar al área de manufactura en cada venta para proporcionar información que se ajuste a la realidad.
¿Los tiempos de entrega de tres o cuatro meses son aceptables en el rubro de telecomunicaciones?	El tiempo de entrega es el factor más relevante en Supply Chain o se encuentran otras variables que no han sido medidas que afectan la satisfacción.	Calificación en la satisfacción del cliente / Quejas	X / Quejas		El tiempo de entrega es la principal variable para el departamento de Supply Chain. Entre tres y cuatro meses para la entrega es prolongado según los clientes pero los tiempos de entrega del competidor son aún mayores. La empresa Telecom Solutions cuenta con mayor aprobación en el mercado para este punto.	La ventaja en comparación con el competidor por el tiempo de entrega es aceptable pero los clientes aún sienten que es prolongado así que la manera de superar es generando un forecast o planificación de demanda, mediante reuniones con clientes y feedback del área de producto se recopila la data.
¿La posición de Supply Chain Project Manager agrega valor para la mejora en la satisfacción del cliente?	Tener la certeza si la creación de un nuevo puesto en el área de Supply Chain ayudará en mejorar la competitividad.	Calificación en la Satisfacción por Operador	X1 : Cuenta Claro X2 : Cuenta Entel X3 : Cuenta Telefónica		El área de Supply Chain no es una plataforma que recibe órdenes, la tendencia es gestión. Para empresas de manufactura contar con empleados Supply Chain con visión comercial agrega valor en la relación con los clientes y la planta de manufactura.	El Supply Chain manager deberá diferenciar los procesos por cliente o cuenta, en función de generar la opción o solución Logística que se ajuste a cada uno.

Problemática		Objetivos	Indicador	Variable	Fuente	Conclusiones	Recomendaciones
	¿La encuesta refleja todo el periodo de trabajo con el cliente o un problema en específico?	Determinar el motivo por el cual el cliente solo consideró el problema específico y no todo el periodo de servicio con Supply Chain.	Quejas	Total de quejas y comentarios		Los encuestados que calificaron a Telecom Solutions con un puntuación baja se centran en un hecho que no los satisface. Este malestar se ha repetido en el 10% de los encuestados.	Analizar la queja y pedir un informe de lo sucedido a las áreas involucradas, asimismo mostrar al encuestado de quien vino la queja las acciones a mejorar y el informe de lo sucedido.

Anexo 2: Encuesta

ENCUESTA "CUSTOMER SATISFACTION"

Nombre:

Empresa:

Cargo:

Nivel jerárquico:

Ingeniero, analista Coordinador, jefe Gerente, VP

Del 1 (mínimo o muy malo) a 10 (máximo y muy bueno)

N°	Descripción	Telecom E.	ZTE	Ericsson
1	Calificar el servicio Logístico en la entrega de equipos de telecomunicaciones			

Recomendación:

Quejas:

Fuente: *Telecom Enterprise*