



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

La gestión integral del servicio al cliente América Móvil de la empresa Ransa
Comercial S.A., Trujillo, 2016

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Jimena Quiroz Agreda

ASESORES

Dra. Flor Alicia Calvanapón Alva
Mg. Enrique Erickson Alcántara Mesías

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Operaciones

TRUJILLO – PERÚ

2016

Página del Jurado

Dra. Flor Alicia Calvanapón Alva

Presidente

Dra. Luz Alicia Baltodano Nontol

Secretaria

Mg. Miguel Pinglo Bazán

Vocal

Dedicatoria

A Dios, por TODO.

A Luis y Dorita, por creer en mí.

Agradecimiento

A ti papi, Luis Quiroz, por ser mi
maestro y guía desde el día que abrí los
ojos.

A mi mami, Dorita Agreda, por ser el
ángel que cuida cada paso que doy.

A Sarita... porque siempre te
he admirado hermana.

A esos ángeles que Dios puso en mi
camino... ustedes saben
quiénes son.

Declaración de Autenticidad

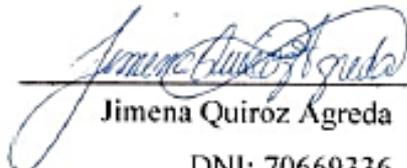
Yo, Jimena Quiroz Agreda, estudiante de la carrera de Administración de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo de Trujillo, identificada con DNI N° 70669336, con la tesis titulada La Gestión Integral del Servicio al Cliente América Móvil de la Empresa Ransa Comercial S.A., Trujillo, 2016, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que

1. La tesis es de autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis no ha sido plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente.
4. Los datos presentados en los resultados son reales; no han sido falseados ni duplicados ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Asimismo, autorizo a la Universidad César Vallejo publicar la presente investigación si lo cree conveniente.

Trujillo, Diciembre del 2016


Jimena Quiroz Agreda
DNI: 70669336

Presentación

Señores miembros del Jurado

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “La Gestión Integral del Servicio al Cliente América Móvil de la Empresa Ransa Comercial S.A., Trujillo, 2016”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciada en Administración.

La Autora

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Presentación.....	vi
Índice	vii
Resumen.....	ix
Abstract	x
INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad Problemática	12
1.2. Trabajos Previos	19
1.3. Teorías Relacionadas al Tema.	22
1.4. Formulación del problema	35
1.5. Justificación del estudio	36
1.6. Hipótesis.....	37
1.7. Objetivos	37
MÉTODO.....	39
2.1. Tipo de investigación.....	40
2.2. Diseño de investigación.....	40
2.3. Variables, Operacionalización	40
2.4. Población y muestra.....	42
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	43
2.6. Aspectos éticos.....	43
RESULTADOS	44
3.1. Nivel de Liderazgo dentro de la operación del almacén destinado al cliente América Móvil	46
3.2. Nivel de Efectividad en la Comunicación, tanto entre colaboradores dentro del almacén como hacia el cliente final	47
3.3. Rapidez con que se procesan y atienden los pedidos dentro del almacén.	49
3.4. Nivel de Competencia de los colaboradores que trabajan en Ransa y atienden la operación del cliente América Móvil	51
3.5. Nivel de Satisfacción del cliente (Distribuidores Autorizados de Claro) con respecto al servicio recibido da parte del personal de Ransa.	52

DISCUSIÓN.....	58
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	67

Resumen

El presente trabajo está orientado a determinar cómo se encuentra el nivel de servicio que Ransa Comercial S.A. presta al América Móvil. La información procesada fue obtenida de las personas directamente involucradas, tanto de quienes dan el servicio como de quienes lo reciben. Para ello se realizó un análisis descriptivo, no experimental, a fin de dar respuesta a la interrogante planteada: ¿Cómo es la gestión de servicio integral que se le brinda al cliente América Móvil? Para ello, los datos fueron recolectados mediante la aplicación de encuestas y los resultados obtenidos fueron procesados haciendo uso de la escala de Likert, la cual permitió asignar un puntaje a las respuestas para poder medir los indicadores evaluados en base a cinco premisas que fueron Totalmente satisfecho, Satisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Insatisfecho y Totalmente insatisfecho. El resultado del análisis reflejó que el cliente final se siente, en general, insatisfecho con el nivel de servicio que se le brinda. Se llegó a esta conclusión luego de analizar factores como el porcentaje de colaboradores satisfechos con el nivel de liderazgos de su jefe inmediato, la efectividad de la comunicación tanto interna como hacia el cliente, la rapidez con que se atienden los requerimientos y consultas del cliente, entre otras variables. En todas ellas, la población encuestada (colaboradores de Ransa y cliente final de América Móvil) indicó estar insatisfecha con los servicios que reciben, dejando como corolario la necesidad de tomar medidas correctivas e implementar propuestas de mejora para poder dar al cliente el servicio que espera.

Palabras clave: servicio integral, comunicación efectiva, rapidez, competencia.

Abstract

The present work is oriented to determine how the level of service that Ransa Comercial S.A. Lends to America Movil. The information processed was obtained from the people directly involved, both those who give the service and those who receive it. For this, a descriptive, non-experimental analysis was carried out in order to answer the question raised: How is the comprehensive service management provided to the America Movil customer? To do this, the data were collected through the application of surveys and the results obtained were processed using the Likert scale, which allowed to assign a score to the answers to be able to measure the indicators evaluated based on five premises that were Completely satisfied , Satisfied, Neither satisfied nor unsatisfied, Unsatisfied and Totally unsatisfied. The result of the analysis reflected that the final customer feels, in general, dissatisfied with the level of service that is offered to him. This conclusion was reached after analyzing factors such as the percentage of employees satisfied with the leadership level of their immediate boss, the effectiveness of both internal and customer communication, the speed with which customer requirements and queries are met, Among other variables. In all of them, the population surveyed (Ransa's collaborators and America Movil's final client) indicated that they were dissatisfied with the services they receive, leaving as a corollary the need to take corrective measures and implement improvement proposals in order to give the client the service they expect .

Key words: integral service, effective communication, speed, competence.

INTRODUCCIÓN

I. Introducción

1.1. Realidad Problemática

A raíz de los drásticos cambios que se han dado en las últimas décadas, entre los que cabe mencionar la evolución del comercio internacional en América Latina, la revolución tecnológica en todo el mundo, el desarrollo de los medios de comunicación y transporte, la apertura de nuevos mercados al mundo debido al surgimiento de economías de escala, la liberalización de economías subdesarrolladas, entre otros, es que la gestión logística se ha convertido en un componente indispensable en cualquier actividad económica; por los beneficios que supone en cuanto a la reducción de costos y a una mejor gestión de los recursos de las empresas.

Pequeñas y medianas empresas han crecido considerablemente gracias a los factores antes mencionados, así como también gracias al aumento de la demanda de nuevos bienes y servicios en todo el mundo. Sin embargo, hacer llegar estos productos a las manos de los consumidores finales en el menor tiempo posible, en un estado óptimo de la mercadería y, sobre todo, brindando un servicio de calidad, ha representado uno de los mayores desafíos para estas compañías.

A nivel internacional, la logística tuvo un rápido desarrollo que fue de la mano con el crecimiento de las economías y de los mercados en todo el mundo. Este crecimiento significó a su vez un desorden dentro de las organizaciones, pues demandaba mayor coordinación y gestión para poder responder ante las demandas del mercado.

Las empresas que lograron surgir y posicionarse como líderes en esta época fueron las que, no solo se arriesgaron a invertir en tecnología e innovar, sino también en ampliar su capacidad para suplir las necesidades del cliente y se preocuparon por la calidad del servicio

brindado. Este enfoque en la gestión logística fue lo que les permitió adquirir una ventaja competitiva importante.

A nivel nacional, se puede afirmar que en los últimos años se han producido en el Perú grandes cambios en infraestructura. Esto, como se sabe, es requisito indispensable para lograr un desarrollo competitivo en materia de comercio y de reducción de costos logísticos.

Sin embargo, estos avances han resultado insuficientes para el nivel de crecimiento que nuestra economía viene experimentando, aun considerando la desaceleración de los últimos dos años.

Es debido a esta problemática que los operadores logísticos cobran mayor importancia en el entorno empresarial, pues se presentan como facilitadores de soluciones integrales, en el menor tiempo, al menor costo posible y con la mejor calidad de servicio.

A nivel regional / local, el surgimiento de operadores logísticos ha aumentado debido a una mayor demanda de este tipo de servicio.

La Libertad es una de las regiones que ha tenido mayor crecimiento económico y desarrollo empresarial en los últimos años y esto ha significado un mayor flujo de bienes tanto a nivel local como interprovincial.

Es en este contexto de crecimiento que operadores logísticos como Ransa han podido surgir y crecer a un ritmo muy rápido y, a su vez, han aportado al rápido crecimiento de las empresas a quienes le brindan el servicio.

Es importante recalcar que el comportamiento del mercado al cual Ransa orienta sus servicios es muy variable, pues atiende a clientes cuyos productos tienen una estacionalidad en la demanda muy marcada. Así por ejemplo, se puede mencionar a San Fernando, cuyos picos altos de demanda son fiesta patrias y fiestas de fin de año, D'onofrio que tiene una fuerte demanda durante la temporada de verano, entre otros.

En lo que respecta a la cuenta del cliente América Móvil, se han podido identificar picos altos de demanda en las épocas de campaña navideña, fiestas patrias y día de la madre, que son temporadas en que la operación y, sobre todo el nivel de servicio brindado es puesto a prueba por el cliente, pues se requiere que se despachen grandes volúmenes de mercadería en el menor tiempo posible y en óptimas condiciones; lo que finalmente se traduce en la satisfacción del cliente final con el servicio recibido.

Antes de detallar las particularidades de la operación del cliente América Móvil, se considera importante hacer un breve comentario de la trayectoria de la empresa Ransa Comercial S.A., para poder tener un mejor entendimiento de cómo ha ido evolucionando su operación tanto a nivel local como nacional.

Ransa Comercial es una empresa que tuvo sus inicios en el año 1939, dedicada en ese entonces al almacenaje y reprensaje de algodón para la exportación en diferentes puntos del país.

En la actualidad, la empresa Ransa Comercial ofrece sus servicios como operador logístico a empresas de rubros como Consumo Masivo y Retail, Minería y Energía, Gas y Petróleo, Industrias y Logística Refrigerada.

Es la amplia cobertura a diferentes sectores económicos lo que le ha permitido a Ransa captar clientes de gran envergadura tales como el Banco de Crédito del Perú (BCP), Amércia Móvil S.A. (Claro), Sodexo Perú, Compañía Minera Yanacocha, Alicorp, Delosi, Gloria, Franquicias Unidas del Perú S.A., por mencionar algunos y, es también su filosofía de mejora continua y de excelencia en el nivel de servicio lo que le ha permitido convertirse en un socio estratégico que da valor agregado a sus operaciones.

En el presente trabajo se busca describir y analizar la operación logística que realiza Ransa con uno de sus clientes más importantes y a la vez más complejos (por el tipo de operación que realiza) tanto a nivel local como a nivel nacional: América Móvil, más conocido en el mercado peruano como Claro.

Pero, ¿Por qué se escoge a América Móvil para realizar el presente estudio y no todos los clientes con los que Ransa trabaja en la sede de Trujillo – Moche?

Antes de escoger a América Móvil para realizar el presente trabajo, se hizo un breve estudio sobre qué tan rentable fue cada cliente para Ransa en el año 2015 y se encontró que la cuenta de este cliente representó el 72.05% de ventas y obtuvo una rentabilidad de 14%; más de lo que se había proyectado para este periodo (11%).

El otro motivo por el cual se escogió trabajar solo con este cliente es porque tiene una operación completamente diferente a los demás clientes, tanto en su tratamiento como en su complejidad.

Algunos detalles tanto de la relación Ransa – América Móvil como de la operación en sí misma se describirán a continuación:

En sus inicios el Almacén de Claro estaba ubicado en lo que en ese entonces era MODASA, una sucursal de Ransa localizada en donde actualmente funciona el Terminal Terrestre de Trujillo (Carretera Panamericana Norte, Km. 558).

La naturaleza de la operación era bastante compleja; en primer lugar, por el tipo de mercadería con el que se trabajaba y se trabaja en la actualidad: equipos de telefonía móvil (celulares) que, por su gran valor económico requerían y requieren hasta el día de hoy de un tratamiento muy especial, tanto en su manipulación, como en su despacho y distribución.

Para el año 2012, Ransa se muda al establecimiento en donde funciona hasta la actualidad (Prolongación Gonzáles Prada, Lote 3 – 4, urbanización ex Fundo Larrea). Es ahí en donde se construyen y habilitan varios almacenes implementados con equipos, maquinaria y tecnología apropiada para el funcionamiento de cada uno.

Es así que hoy en día funcionan en esta sucursal los almacenes de Frío Ransa (donde se brinda servicio a empresas como San Fernando, Hayduk, Grupo Delosi, Camposol, Franquicias Unidas del Perú, entre otros), funciona también el almacén de granos y el almacén de Secos (en donde se atiende a clientes como Sodexo, Puratos, Franquicias Unidas del Perú, Alicorp, Grupo Delosi, etc.) y finalmente, funciona el almacén de América Móvil en donde se brinda servicio exclusivo para este cliente.

Desde sus inicios hasta el día de hoy, la operación del almacén Claro ha representado grandes desafíos para Ransa, pues al ser el cliente que representa mayores ingresos para la empresa a nivel nacional, se convierte en un cliente aún más exigente que demanda excelencia en el servicio que recibe.

Por tratarse de mercadería de alto valor, el almacén Claro es el único que tiene un personal de seguridad perenne, así como cámaras de seguridad en el interior de sus instalaciones. De la misma forma, los colaboradores deben cumplir de manera estricta todas las medidas de seguridad señaladas en el RIT, tales como el uso de EPP, pasar, al ingresar y al salir del almacén, por un detector de metales, dejar los celulares y cosas de valor personales en unos casilleros asignados a cada colaborador, entre otras.

Cabe señalar que la mercadería que se maneja (equipos celulares y teléfonos fijos) vienen identificados (cada uno) con un número de serie

(IMEI) que lo hace diferente del otro; esto hace la operación aún más compleja en comparación con las demás cuentas.

Asimismo, dentro del almacén se trabaja con dos sistemas; el primero es el sistema con el que trabaja Ransa en todos sus almacenes llamado AS400 y el otro sistema es el implementado por el propio cliente para tener un control de sus despachos, inventarios y otras operaciones, llamado SAP 6.0

Luego de una breve descripción de la operación del Almacén Claro y algunas de sus particularidades, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿En qué nivel se encuentra el nivel de servicio que brinda Ransa como operador logístico a su principal cliente, América Móvil?

En el último año se ha tenido, por parte del cliente, muchas quejas y reclamos con respecto al servicio que Ransa le viene brindando. Estas quejas están relacionadas con retrasos en la entrega de mercadería a sus almacenes, ubicados en los diferentes departamentos del norte del país donde se brinda el servicio (Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Amazonas y Cajamarca), a sus clientes finales (distribuidores autorizados y clientes corporativos que representan ventas concretadas para Claro), pérdida de mercadería por robos, mal despacho de equipos y chips (mercadería llega incompleta a su destino final), cruce de bultos, cruce de series (IMEIS) entre un destino y otro, falta de respuesta con respecto al estado de la mercadería en reparto e incremento de mercadería rezagada en el almacén por diversas incidencias al momento de distribuirla, entre otros.

Todos estos factores han traído como consecuencia que la percepción del cliente con respecto al trato y servicio que recibe se vea afectada lo que pone en riesgo su preferencia por el servicio que le brinda Ransa y le empuja a evaluar a otras empresas del rubro como nuevos proveedores del servicio.

Es a raíz de la problemática planteada líneas arriba que el presente trabajo buscar hacer un análisis de la gestión integral del servicio al cliente América Móvil, identificando las variables que inciden en el nivel de servicio brindado para poder detectar las fallas y poder proponer alternativas de mejora.

Entonces, resulta conveniente señalar como propósito de esta investigación las siguientes preguntas de investigación:

¿Cómo es el proceso logístico dentro del almacén responsable de la atención del cliente América Móvil?

¿En qué nivel se encuentra el servicio brindado al cliente América Móvil?

¿Cuáles son las variables más relevantes a tener en cuenta para mejorar la gestión integral de servicio al cliente América Móvil?

1.2. Trabajos Previos

(Urett, 2010) en su tesis titulada: “La Cadena de Suministro, Nivel de Servicio y Ventas de una empresa Venezolana: un Análisis de Ruta”, la cual tuvo un tipo de estudio descriptivo - correlacional, con diseño no experimental y en la que la técnica de recolección utilizada fue la encuesta, que consideró una población de 124, concluye que: Con respecto al nivel de servicio logístico, se encontró un efecto directo de todas las variables planteadas en el diagrama de ruta inicial, lo que corrobora la relación entre cadena de suministro y nivel de servicio logístico. De forma explícita, se concluye que existe relación y aporte directo entre los componentes nivel de servicio – proveedores, órdenes cubiertas, entregas a tiempo y calidad en la entrega en función del nivel de servicio logístico ofrecido a los clientes de una empresa.

(Coronado, 2012), en su tesis titulada: “Estudio del Modelo de Asociación para una Cadena de Suministro de Productos Agrícolas”, la cual tuvo un estudio de tipo descriptivo, con diseño no experimental y cuya técnica de recolección de datos fue la entrevista, concluye que: Lo que debe perseguir la gerencia y, por ende el personal, es que la estructura y los procesos de la empresa que brinda el servicio se adapten a la estructura de la empresa a la que representan, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados, lo que asegura que se satisfagan las necesidades y se perciban uno al otro como aliados estratégicos.

(Pinedo, 2012), en su tesis “Sistema de Evaluación y Homologación de Proveedores”, la cual tuvo un estudio de tipo descriptivo, con diseño no experimental y cuya población estuvo constituida por 120 proveedores y usó la técnica de la encuesta, concluyó que: Las empresas en el siglo XXI se enfrentan a grandes desafíos, tales como: una mayor demanda del público, no solo para recibir un bien o un servicio, sino para que este sea de calidad, con la mejor atención, en la

justa medida y en el menor tiempo. Esto ha generado que quienes brindan el servicio se sientan en el compromiso de mejorar y ajustar sus procesos, de manera que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes.

La calidad es uno de los principales factores competitivos, sin el cual las empresas estarán condenadas al fracaso y a su posterior desaparición.

Los proveedores tienen que ver con los puntos clave de prácticamente todos los procesos de un negocio, por lo que podemos decir que un proveedor de servicios o productos debe tener credibilidad, habilidades de desarrollo y ejecución, ser comprometido, compatible culturalmente con el subcontratista y mostrar un afán constante de mejorar el valor agregado del servicio que brindan.

(Weil, 2011), en su tesis “Medición de la Calidad de los Servicios del Hotel Gran Turismo”, la cual tuvo un estudio de tipo descriptivo, con diseño no experimental, en la cual la población estuvo constituida por sus clientes y en la que usó la técnica del cuestionario, concluye que: De la calidad de los servicios depende, en gran medida, la satisfacción de los clientes. Si un cliente percibe que se le brinda un servicio de calidad, se va a volver un consumidor o usuario frecuente, va a ser fiel al producto o servicio y, sobre todo, va a recomendarlo a sus allegados. Las empresas cada vez prestan más atención a estos aspectos y buscan continuamente mejorar la calidad de sus servicios para captar un mayor número de clientes, mantener a los existentes y retener a sus empleados.

La implementación del proceso de mejora continua en la calidad de los servicios se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones: primero es importante ser conscientes de la importancia de brindar un servicio de excelencia; también se debe medir de manera cuantitativa los niveles de calidad percibidos por el cliente; esto va a ayudar a identificar tanto aspectos positivos como negativos del servicio brindado, de

manera que se pueda potenciar aquellos aspectos positivos identificados y plantear estrategias para disminuir o eliminar los aspectos negativos encontrados.

(Rodríguez, 2011) en su tesis titulada “Calidad de Servicio de Atención al Cliente en la empresa Química Industrial Aris”, de la Universidad de Las Américas de Puebla, con un tipo de investigación descriptiva y cuantitativa llegó a la siguiente conclusión: La calidad en el servicio se logra integrando todas las áreas funcionales dentro de una operación; esto involucra a todos los directivos y colaboradores de quienes se requiere su aporte para el logro de los objetivos trazados por la empresa.

Además concluye que para alcanzar la máxima calidad en el servicio es necesario contar con el factor humano; es decir, con el compromiso de todas las personas involucradas en la actividad.

Es por ello que es necesario establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y la actitud de cada una de las personas, lo que además de ayudarlo a su crecimiento profesional, repercute en el crecimiento de la organización.

1.3. Teorías Relacionadas al Tema.

1.3.1. Gestión logística.

Se entiende por logística a “el movimiento de los materiales desde una fuente u origen hasta un destino o usuario” (Magee, 1968, p.3).

Según Heras, (2005, p. 37), “la logística es el proceso de planificar, ejecutar y controlar de forma eficiente el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo (incluyendo los movimientos de entrada y de salida), con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente. Cabe incluir también en esta definición al proceso de logística inversa (retornos y devoluciones)”.

Para Lalonde (1971 s.p.), “es la unión de la Gestión de los Materiales con la distribución física”.

Para Lamb, Hair y McDaniel (2002, p. 383) es “el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo”.

Luego de analizar cómo han ido evolucionando los conceptos sobre logística a lo largo del tiempo, se puede brindar la siguiente definición propia: Logística es el proceso que incluye actividades de planificación, implementación y control de existencias desde el lugar en donde son producidas hasta el lugar en donde deben ser entregadas para su uso o consumo, con la finalidad de lograr la plena satisfacción de los clientes; es decir, es aquella actividad que busca hacer llegar un bien o servicio al cliente final al lugar en

donde lo necesita, en el momento que lo necesita y en las mejores condiciones, con la finalidad de incrementar la rentabilidad y competitividad de la compañía.

El estudio sobre la logística y su repercusión en el crecimiento de las empresas hace surgir la inquietud por conocer qué son los operadores logísticos, cómo han evolucionado a largo del tiempo y cuál ha sido su impacto en el desarrollo de las empresas y en el crecimiento de los países del tercer mundo.

1.3.2. Operador logístico.

Un operador logístico es la empresa que lleva a cabo la planificación, implantación y control eficiente del flujo físico a través de la cadena de suministro, así como todos los servicios e información asociados a éste, desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente (Aguilar, 2001, p.27)

Dentro de los trabajos investigados, se encontró que es un proveedor de servicios especializados en gestionar y ejecutar todas las actividades logísticas o parte de ellas, en las distintas fases de la Cadena de abastecimiento de sus clientes. Con ello agrega valor a los productos de éstos y además puede prestar servicios simultáneos en tres actividades logísticas básicas: control de existencias, almacenamiento y gestión de transportes (Associação Brasileira de Movimentação e Logística, 2009, párr.8)

Pero, ¿Por qué las empresas optan por contratar los servicios de un operador logístico y no son ellas quienes realizan su propia gestión?

El factor de diferenciación clave entre estas empresas y aquellas proveedoras de servicios aislados en la cadena de suministros (almacenes o transportes), es que el valor agregado de un operador logístico está basado en el manejo de la información y en el know-how de la operación versus el ofrecer un servicio indiferenciado al menor costo. (Fantozzi Temple, 2006, s.p).

Asimismo, cabe señalar las ventajas competitivas que los clientes buscan obtener cuando contratan a un operador logístico:

- Representan un soporte que ayuda a la compañía a optimizar su desempeño dentro de un mercado cada vez más competitivo.
- Representa para las empresas costos fijos más bajos, variabilidad en sus costos, mayor flexibilidad y visibilidad de sus operaciones.
- Ayudan al desarrollo del “Core Business” (actividad principal) de las compañías que los contratan.
- Logran mayor cobertura geográfica y acceso a más canales de distribución.
- Son empresas en constante búsqueda de conocimiento especializado.
- Evitan a las empresas que los contratan la inversión en activos logísticos y los riesgos que esta conlleva.

Finalmente, es importante destacar lo mencionado por Fantozzi Temple (2006, s.p) sobre cuáles son las expectativas de los directores y gerentes de las empresas con respecto a su cadena de suministros:

- Reducción de tiempo de atención de pedidos.
- Gestión de riesgos asociados a la cadena de suministros.

- Visibilidad de la información
- Exactitud de la información.
- Mejoras en el planeamiento de la demanda.
- Colaboración con los proveedores.
- Mejoras en la rotación de inventarios.
- Alineamiento con estrategias de la empresa.
- Flexibilidad en capacidad.

De esta manera se puede afirmar que el rol que cumplen los operadores logísticos en la actualidad ha cobrado gran importancia ya que el servicio que brindan les permite crear valor a través del incremento de sus ventas, la reducción de costos y, sobre todo, a través de la mejora continua a mediano y largo plazo, tanto en el nivel de servicio que brindan a la empresa y al cliente final.

1.3.3. Calidad.

Según la RAE, es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Según la Norma ISO 9000:2000, “es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida).

(Stoner, 1966, p. 146) señala que este concepto va más allá de crear un producto u ofrecer un servicio de características superiores a los demás. Se refiere a brindar productos o servicios cada vez más competitivos y siempre anticipándose a las necesidades del cliente.

(Fernández, 2002) nos dice que la calidad es la capacidad de incrementar el valor de un bien o servicio para satisfacer las necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes, sin causar efectos negativos al medio ambiente y contribuyendo a elevar el nivel de calidad de vida de los mismos.

Los Indicadores de calidad en el servicio muestran qué tan eficientes están siendo las actividades que se realizan en el día a día; es decir, el nivel de perfección del proceso,, lo que abarca todos los sub procesos tales como recepción de mercadería, almacenamiento, mantenimiento de mercadería en óptimo estado, picking, pre despacho, validación, embalaje, control documentario, despacho, distribución, etc.

Estos indicadores evidencian cuales son las fallas dentro del proceso logístico, información que es vital para la empresa, ya que le permite identificar en dónde están sus más altos costos (para hacer ajustes y reducirlos) así como también identificar qué mejoras puede implementar para elevar el nivel de servicio brindado al cliente, dos factores vitales para la competitividad en mercados altamente cambiantes.

Dentro de estos indicadores se destacan dos grandes grupos:

a. Porcentaje de pedidos perfectos

- % de pedidos ingresados correctamente
- % de pedidos completos con cantidades exactas
- % de pedidos recogidos con cantidades exactas
- % de pedidos empacados como solicita el cliente
- % de pedidos despachados a tiempo y al lugar indicado
- % de pedidos documentados perfectamente

b. Porcentaje de averías

- % de mermas de mercancías
- % de averías en el empaque
- % de avería ocasionadas en el transporte

1.3.3.1. El nivel de servicio al cliente y su importancia.

Según Ballou (2004), el servicio al cliente es el proceso integral de cumplir con el pedido de un cliente, desde la recepción de la orden hasta el envío, cumpliendo con las tareas diseñadas previamente con el cliente. El nivel de servicio será el grado de satisfacción que el cliente tenga una vez recibido su pedido con todos los requisitos, exigencias y necesidades.

Es importante que todas las empresas tomen en consideración el nivel de servicio como un indicador relevante, ya que se convierte en un elemento importante para promocionar las ventas, debido a que los compradores no sólo evalúan la elección de un producto por sus características de una marca específica, sino también por la capacidad de respuesta que tenga la empresa con el cliente. Por ejemplo, la empresa en estudio está dirigida a una cartera de clientes de alto potencial y si se le entrega un producto en mal estado y con retraso al cliente, éste podría decidir no comprar más ningún producto de la marca, lo cual conllevaría a que la venta disminuya. En cambio, si se entrega un producto a tiempo y con la calidad adecuada, el cliente mantendrá la preferencia con la

empresa permitiendo evaluar futuras promociones de ventas en conjunto como estrategia de venta.

1.3.4. Calidad de Servicio Integral al Cliente.

Para Tovar (2012), calidad de servicio es la mejora cualitativa de la relación que tiene establecida quien requiere un bien o servicio y quien lo brinda, de manera que el cliente quede satisfecho con lo que recibe y busca que cada experiencia del cliente supere siempre sus expectativas.

La calidad es una apreciación subjetiva, ya que depende del sujeto que la percibe según sus intereses, deseos y expectativas; esto significa que lo que para un cliente está bien no necesariamente está bien para todos los demás. Va a depender también del contexto y el momento en que se brinda el servicio.

En este sentido, se podría definir a la calidad como la mejora continua integral que involucra a todas las actividades realizadas dentro de un proceso, que persigue alcanzar un nivel de excelencia que satisfaga las necesidades y supere las expectativas de quien contrata el servicio.

Sistema de Gestión de la Calidad en la Norma ISO 9000:2000, define por Gestión de la Calidad a: “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo que respecta a calidad”.

Esta gestión es responsabilidad de todos los niveles jerárquicos dentro de una organización, pero debe ser conducida por la alta dirección. Es una herramienta fundamental para la competitividad de las organizaciones y reporta grandes beneficios a todas las partes interesadas: clientes, trabajadores,

proveedores, propietarios y la sociedad en general (Villa, 2014, p.11).

Para que se pueda operar con excelencia y poder hacer frente a la competencia, las organizaciones deben adoptar un Sistema de Gestión de Calidad aplicando los siete principios establecidos por la Norma ISO 9000:

- Organización enfocada al cliente. Las empresas deben conocer las necesidades de sus clientes para poder satisfacerlas y superar sus expectativas.
- Liderazgo. Para lograr que el personal se involucre en el logro de los objetivos institucionales.
- Participación del personal. Pues posibilita que sus habilidades y su experiencia puedan ser usadas en beneficio de la empresa.
- Enfoque basado en los procesos. Pues se consiguen mejores resultados cuando las actividades y los recursos se gestionan como parte de un solo proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión. Pues contribuye a crear una empresa eficiente en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua. La cual debe ser un objetivo permanente de toda institución.
- Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones. Ya que las mejores decisiones se toman cuando se basan en lo que sucede en la realidad.

Según Wellington (1997, p. 118), la aplicación de la mejora continua en todos los procesos es lo que le permite a una empresa brindar un servicio integral al cliente. Es por ello que las empresas que persiguen este objetivo deben seguir algunos principios, como la creación de equipos de trabajo, el desarrollo de la autodisciplina, la preocupación por informar a los

colaboradores sobre todo cuanto acontece en la empresa y todo lo que les concierne así como mostrarles interés y preocupación por su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional.

1.3.5. Satisfacción del cliente.

Es la sensación de placer o de decepción que experimenta quien que adquiere un bien o servicio y es el resultado de comparar la experiencia real con las expectativas de beneficio que se tenían.

Si este concepto se expresara de forma matemática, se tendría la siguiente ecuación:

$$\text{Satisfacción} = \text{Expectativa} - \text{Perspectiva}$$

La satisfacción del cliente es un parámetro bastante complejo de determinar, pues involucra la manera cómo las personas perciben la calidad, y a ser la percepción algo subjetivo, conlleva inmersos un sinnúmero de aspectos psicológicos que varían de cliente en cliente, incluso cuando el servicio que se brinda es el mismo.

Por otra parte, es importante señalar que este es un parámetro al que las empresas le están dando cada vez más importancia, pues es el que les permite saber cómo están posicionadas en el mercado y plantear estrategias que les permita marcar la diferencia con respecto a sus competidores y lograr abarcar un mayor porcentaje de participación en el mismo.

Las medidas de satisfacción del cliente se obtienen por medio de medidas directas e indirectas.

Las medidas directas se obtienen por medio de encuestas de satisfacción del cliente.

Las medidas indirectas se obtienen por medio de la evaluación de las ventas, las utilidades y las quejas de los clientes.

Para evaluar dichas expectativas, es importante conocer cómo se forman.

Al respecto, Lovelock et al (1990, p. 491), señala que El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

En base a esta definición, las autoras señalan la existencia de un Servicio Esperado, el cual está formado por dos niveles de expectativas:

- Servicio Deseado. Es aquel que el cliente espera recibir (lo que debe ser).
- Servicio Adecuado. Es aquel que el cliente puede aceptar; es decir, aquel que el cliente acepta teniendo en consideración un margen de tolerancia ya que reconoce que pueden existir factores que dificulten alcanzar la perfección en el servicio brindado.

Según Thompson (2002, pp. 122, 123), en la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, 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, etc.) de las empresas exitosas. Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas 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, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Según Kotler (s.f), es 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.

1.3.5.1. Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente.

Si bien, existen diversos beneficios que toda 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.* La recompra del cliente, con la que la empresa gana su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle nuevamente el mismo producto o productos nuevos en un futuro.
- *Segundo Beneficio.* El marketing de boca a boca. Cuando un cliente se siente satisfecho con un producto o servicio adquirido, se va a encargar de difundirlo con su círculo más cercano y estos a su vez, si quedan también satisfechos, lo difundirán

con sus allegados. Por consiguiente, la empresa obtiene el beneficio de la difusión gratuita de su producto o servicio, lo que le da cada vez un mayor prestigio en el mercado en el que se desenvuelve.

- *Tercer Beneficio.* Posicionamiento en la mente del consumidor; ya que cuando un cliente se siente satisfecho con un producto o servicio recibido, saca de su mente otras alternativas.

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

Wellington (1997, pp. 66, 67), considera que existen 6 elementos que determinan la satisfacción de los clientes con respecto a un bien o servicio adquirido. Estos son: producto, venta, postventa, ubicación, tiempo y cultura.

Dentro del elemento Producto (que puede ser un bien o servicio), se consideran factores como la disponibilidad del mismo, la calidad, la presentación y el cumplimiento de las expectativas.

En lo que respecta al elemento Venta, se consideran factores como la calidad de la comunicación tanto verbal como no verbal, las capacidades del personal que atiende al cliente, así como la documentación que se genera por la adquisición del bien o servicios.

En cuanto a la Postventa, se considera el manejo de quejas del cliente y la rapidez con que éstas son atendidas, como el factor más importante.

En lo que concierne a la Ubicación, los factores considerados son el acceso al bien o servicio y la seguridad y comodidad del lugar en donde los adquieren.

En el elemento Tiempo, la autora considera como los factores más relevantes los horarios en que se brinda el bien o servicio y la rapidez con que se atienden los requerimientos, solicitudes y consultas.

Finalmente, en lo que involucra al elemento Cultura, se consideran factores como el liderazgo, la ética, la conducta de los trabajadores, las relaciones internas (entre colaboradores y con los jefes) y las relaciones externas; es decir con los proveedores y, especialmente, con el cliente final.

Para la autora, la base de un excelente servicio al cliente se construye a partir de los seis elementos ya mencionados pero también a partir de los procesos internos orientados a la gente. Es por ello que refiere que es necesario hacer un análisis interno de la compañía que permita evaluar el nivel de motivación y autonomía de los colaboradores, porque es lo que va a determinar su desempeño para alcanzar tanto los objetivos trazados como la plena satisfacción de los clientes.

Es por ello que considera que para tener a los trabajadores motivados es necesario empezar por mejorar la comunicación. Esto empieza con una adecuada inducción que permita a los trabajadores nuevos tener conocimiento de cómo realizar sus funciones y de lo que se espera de ellos. Asimismo, es importante resaltar que una compañía que se preocupa por brindar un servicio integral de calidad, la comunicación debe tener ocho propósitos que son: informar, reforzar la comprensión,

generar apertura al diálogo, promover la participación de los involucrados, motivar, desarrollar, reforzar la identidad del personal con sus compañeros, con la compañía y con su misión y finalmente, mantener como punto focal la satisfacción de los clientes.

El segundo aspecto que considera la autora es el entrenamiento al personal en lo que respecta a servicio al cliente. Manifiesta que éste nunca debe ser reservado exclusivamente al personal designado para esta tarea, sino que debe ser indistinto para todos, pues es esencial para el cumplimiento efectivo de cualquier iniciativa de mejora.

Otro de los aspectos considerados es la motivación de los empleados. Éste es de suma importancia, ya que la gente trabaja por una variedad de motivos y son las recompensas que reciben las que los hacen desempeñarse según las expectativas. El personal desmotivado no responderá a los clientes con una actitud apropiada y esto afecta cualquier iniciativa de brindar un servicio de excelencia.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo es la gestión de servicio integral que se le brinda al cliente América Móvil?

1.5. Justificación del estudio

El presente trabajo se justifica bajo los siguientes criterios: (Hernández, Fernández & Baptista, 2011, pp. 40, 41).

1.5.1. Conveniencia.

La investigación y análisis descriptivo de la operación dentro del almacén asignado al cliente América Móvil de la empresa Ransa Comercial sirve para identificar aquellos procesos que dificultan el logro de un nivel de servicio óptimo.

1.5.2. Relevancia social.

Se considera que esta investigación es importante para la sociedad porque va a permitir generar un impacto positivo no solo en los clientes finales de América Móvil, quienes se verán beneficiados con un servicio de calidad, sino también en los clientes finales de otras empresas de otros rubros, pues al mejorar el nivel de servicio que brinda Ransa como operador logístico, pone una valla más alta que otros operadores logísticos tendrán que alcanzar y superar si quieren mantenerse vigentes en el mercado. Esto genera competencia e impulsa a las empresas a esmerarse por brindar un servicio de excelencia.

1.5.3. Implicaciones prácticas.

La implicación más evidente del presente trabajo es que va a ayudar a la empresa Ransa Comercial a identificar en qué está fallando con respecto al servicio que viene brindando para que se puedan tomar las medidas correctivas, plantear alternativas de solución y ponerlas en marcha y así evitar la pérdida de un cliente tan importante como lo es América Móvil.

1.5.4. Valor Teórico.

Esta investigación pretende brindar un conocimiento que permita valorar la importancia del tener establecidos los Lead Time y, sobre todo, de implementar una cultura de mejor continua en todas sus operaciones.

El resultado de la investigación será productivo, pues va a permitir aplicar las mismas variables en las demás cuentas que administra la empresa.

1.5.5. Utilidad Metodológica.

La investigación es útil metodológicamente pues va a permitir aplicar las mismas variables y conceptos en otros contextos; es decir, en otras cuentas de la misma empresa y/o de otras empresas.

1.6. Hipótesis

La Gestión del Servicio Integral al cliente América Móvil de la empresa Ransa Comercial S.A. en el año 2016 es deficiente.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar cómo es la gestión integral del servicio al cliente América Móvil brindado por la empresa Ransa Comercial S.A., Trujillo, año 2016.

1.7.2. Objetivos Específicos

Determinar el nivel de Liderazgo, en Ransa, dentro del almacén destinado a atender la operación del cliente América Móvil.

Determinar el nivel de Efectividad en la Comunicación entre los colaboradores de Ransa (que laboran en el almacén destinado a la operación del cliente América Móvil) así como hacia el cliente final (Distribuidores Autorizados de Claro).

Determinar la Rapidez con que se realiza la operación dentro del almacén y con que se atienden los requerimientos de los Distribuidores Autorizados de América Móvil.

Determinar el nivel de Competencia de los colaboradores de Ransa que son parte de la operación del cliente América Móvil.

Determinar el nivel de satisfacción del cliente América Móvil con respecto al servicio brindado por Ransa.

MÉTODO

II. Método

2.1. Tipo de investigación

Descriptiva. Porque el presente trabajo se elaboró con la información obtenida de los datos recolectados basados en la hipótesis planteada líneas arriba, los cuales se analizaron, resumieron e interpretaron para poder dar respuesta al problema planteado.

2.2. Diseño de investigación

No experimental. Porque las variables estudiadas no fueron manipuladas para la obtención de resultados, sino que se observaron los fenómenos tal y como se presentaron en su contexto natural sin manipular ningún escenario ni condicionar las respuestas de las poblaciones encuestadas.

2.3. Variables, Operacionalización

Tabla 2.1.

Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
Gestión Integral de Servicio al Cliente	<p>“La gestión integral de servicio al cliente consiste en la correcta administración de diversos elementos individuales que, independiente y colectivamente, influyen de manera directa en la satisfacción del cliente. Estos elementos de satisfacción representan todos los aspectos del ciclo de producción de un bien o servicio; por tanto, la compañía está representada en ellos.” (Wellington 1997, p. 51)</p>	<p>Se tomó en cuenta la investigación de campo, ya que se realizó directamente en el medio donde se presenta la problemática (almacén del cliente América Móvil). La calidad de servicio se evaluó desde la perspectiva del cliente final (Distribuidores Autorizados de Claro – DAC’s) y se sustentó con la perspectiva de los colaboradores que laboran en Ransa, en el almacén destinado a la atención del cliente. Para lograrlo, se trabajó con cinco perspectivas en su evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Totalmente satisfecho - Satisfecho - Ni satisfecho ni insatisfecho - Insatisfecho - Totalmente insatisfecho <p>Y la técnica de apoyo que se utilizó fueron dos encuestas aplicadas tanto al cliente final (DAC’s) como a los colaboradores que laboran en Ransa. Asimismo, se hizo uso de la técnica de observación y análisis documental para el sustento de los resultados obtenidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo: Nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a su líder. - Comunicación Efectiva: Nivel de calidad de comunicación con el cliente - Rapidez: Pedidos entregados dentro del Lead Time establecido - Competencia: Nivel de preparación de los colaboradores con respecto al área en que laboran - Satisfacción: Nivel de satisfacción del cliente directo con el trato recibido. Nivel de satisfacción del cliente final con respecto a la atención recibida - Eficiencia: Número de clientes satisfechos. 	Ordinal

Nota: Los indicadores fueron tomados de la obra de Patricia Wellington (1997).

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población.

Para la presente investigación se trabajó con dos poblaciones de manera que se pueda cumplir con los objetivos propuestos.

Población 01.

Distribuidores Autorizados de Claro (DAC's) de la Zona Norte

Total Población 01: 31 distribuidores

Población 02.

Empresa Ransa Comercial S.A., sede Moche, Trujillo – La Libertad.

Total Población 02: 18 colaboradores

2.4.2. Muestra.

La muestra en ambos casos fue equivalente al total de la población.

Muestra 01.

Distribuidores Autorizados de Claro, Trujillo – La Libertad 2016.

Total Muestra 01: 31 distribuidores

Muestra 02.

Almacén de América Móvil, Trujillo – La Libertad 2016.

Total Muestra 02: 18 colaboradores

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Tabla 2.2.

Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Observación	Análisis Documentario

2.6. Aspectos éticos

En esta investigación se tuvo en cuenta los siguientes aspectos éticos: el respeto por la propiedad intelectual, la protección a la identidad de los participantes del presente estudio, la honestidad en el desarrollo del tema y en la obtención de información.

RESULTADOS

III. Resultados

Generalidades de la Empresa

Ransa Comercial S.A.

Objeto Social.

Empresa especializada en ofrecer un servicio que integre todos los procesos logísticos.

Hoy en día, diseñan y gestiona soluciones especializadas para atender los requerimientos de sus clientes con el compromiso de optimizar sus operaciones a través de un servicio de alto valor.

Cuenta con soluciones en los sectores de Minería & Energía, Consumo Masivo & Retail, Industria y Logística Refrigerada cuentan con modernos sistemas de información y soluciones tecnológicas desarrolladas exclusivamente para atender las necesidades logísticas de todos los sectores.

Misión.

Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos, ayudando a nuestros clientes a optimizar su cadena de suministros.

Visión.

Ser una empresa de clase mundial posicionada entre los primeros operadores logísticos en Latinoamérica con ventas superiores a los US\$ 600 millones al 2020.

Valores.

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Excelencia
- ✓ Seguridad
- ✓ Compromiso
- ✓ Capacidad de Aprendizaje

3.1. Nivel de Liderazgo dentro de la operación del almacén destinado al cliente América Móvil

Tabla 3.1

Nivel de Liderazgo en Ransa dentro del almacén asignado a la operación del cliente América Móvil

Peso	Premisas Variable Evaluada	Trato		Disciplina		Claridad de las normas		Atención del jefe		Involucramiento del jefe		Total Ponderado
		N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	
1	Totalmente satisfecho	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0
2	Satisfecho	9	1.0	4	0.4	5	0.6	7	3.5	6	1.3	6.8
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	6	1.0	8	1.3	3	0.5	2	0.7	4	1.8	5.3
4	Insatisfecho	3	0.7	6	1.3	8	1.8	9	1.5	8	2.7	7.9
5	Totalmente insatisfecho	0	0.0	0	0.0	2	0.6	0	0.0	0	0.0	0.6
		18		18		18		18		18		

Nota: El resultado de la presente tabla se obtuvo promediando los porcentajes asignados a cada respuesta brindada por el personal que labora en Ransa en la operación del cliente América Móvil al momento de evaluar el liderazgo en su área de trabajo

Comentario. La tabla refleja en el indicador Liderazgo, medido en la encuesta realizada al personal que labora en Ransa dentro del almacén destinado a la atención del cliente América Móvil, que existe insatisfacción dentro del almacén, arrojando un peso ponderado de 7.9 con aspectos como el trato que reciben de su jefe, la disciplina dentro de su área de trabajo, la claridad en las normas establecidas, la atención que reciben de su jefe así como su involucramiento con sus intereses y necesidades.

3.2. Nivel de Efectividad en la Comunicación, tanto entre colaboradores dentro del almacén como hacia el cliente final

Tabla 3.2

Nivel de efectividad en la Comunicación dentro del almacén en Ransa

Peso	Variable Evaluada	Premisas	Claridad de indicaciones		Libertad de expresión		Eficacia en canales de comunicación		Fluidez de comunicación		Total Ponderado
			N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	
1	Totalmente satisfecho		0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0
2	Satisfecho		4	0.4	6	0.7	2	0.2	5	0.6	1.9
3	Ni satisfecho ni insatisfecho		3	0.5	3	0.5	4	0.7	4	0.7	2.3
4	Insatisfecho		10	2.2	9	2.0	8	1.8	8	1.8	7.8
5	Totalmente insatisfecho		1	0.3	0	0.0	4	1.1	1	0.3	1.7
			18		18		18		18		

Nota: El resultado de la presente tabla se obtuvo promediando los porcentajes asignados a cada respuesta brindada por el personal que labora en Ransa en la operación del cliente América Móvil al momento de evaluar el liderazgo en su área de trabajo

Comentario. La tabla muestra que, con respecto al indicador Efectividad en la Comunicación dentro del almacén destinado a la atención del cliente América Móvil, un puntaje ponderado de 7.8 de insatisfacción con aspectos como la claridad en las indicaciones, la libertad de expresión, la eficacia de los canales de comunicación establecidos y la fluidez en la comunicación

Tabla 3.3

Nivel de efectividad de la Comunicación de Ransa hacia el cliente América Móvil

Peso	Premisas Variable Evaluada	Rapidez en generación de pedidos		Seguimiento de pedidos		Información recibida		Alerta por pedidos no atendidos		Total Ponderado
		N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	
1	Totalmente satisfecho	2	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.1
2	Satisfecho	5	0.3	3	0.2	4	0.3	3	0.2	1.0
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1.0
4	Insatisfecho	13	1.7	15	1.9	18	2.3	21	2.7	8.6
5	Totalmente insatisfecho	7	1.1	10	1.6	8	1.3	5	0.8	4.8
		31		31		31		31		

Nota: El resultado de la presente tabla se obtuvo promediando los porcentajes asignados a cada respuesta brindada por el personal que labora en Ransa en la operación del cliente América Móvil al momento de evaluar el liderazgo en su área de trabajo

Comentario. La tabla muestra insatisfacción con respecto al indicador Efectividad en la Comunicación hacia el cliente final (Distribuidores Autorizados de Claro), en donde se obtuvo un puntaje ponderado de 8.6, superior a los otros puntajes obtenidos. Esto refleja la mala gestión de aspectos como la rapidez en la generación de sus pedidos, el seguimiento que pueden hacerle a los mismos, la información que reciben de parte del personal de Ransa, el tipo de información que reciben cuando la solicitan y las alertas por los pedidos que no son atendidos.

3.3. Rapidez con que se procesan y atienden los pedidos dentro del almacén.

Tabla 3.4
Nivel de Rapidez de atención de pedidos dentro del almacén en Ransa

Peso	Premisas Variable Evaluada	Equilibrio en asignación de funciones		Disponibilidad de Herramientas		Disponibilidad de materiales		Orden		Señalización de áreas		Total Ponderado
		N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	
1	Totalmente satisfecho	0	0.0	1	0.1	1	0.1	0	0.0	0	0.0	0.1
2	Satisfecho	3	0.3	6	0.7	4	0.4	5	0.6	3	0.3	2.3
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	4	0.7	2	0.3	3	0.5	2	0.3	2	0.3	2.2
4	Insatisfecho	10	2.2	9	2.0	9	2.0	9	2.0	10	2.2	10.4
5	Totalmente insatisfecho	1	0.3	0	0.0	1	0.3	2	0.6	3	0.8	1.9
		18		18		18		18		18		

Nota: El resultado de la presente tabla se obtuvo promediando los porcentajes asignados a cada respuesta brindada por el personal que labora en Ransa en la operación del cliente América Móvil al momento de evaluar el liderazgo en su área de trabajo

Comentario. La tabla muestra que, con respecto al indicador Rapidez en atención de pedidos por parte del personal que labora dentro del almacén en Ransa, existe insatisfacción con respecto a la gestión de variables como el equilibrio en la asignación de tareas y funciones entre compañeros, la disponibilidad de herramientas, materiales y otros recursos, el orden dentro de su área de trabajo y la señalización de las áreas dentro del almacén, por lo que se obtuvo un puntaje ponderado de 10.4

Tabla 3.5

Nivel de Rapidez de atención de Pedidos hacia el cliente América Móvil

Peso	Premisas Variable Evaluada	Atención oportuna de pedidos		Tiempo esperado de atención		Número reducido de reclamos		Reclamos atendidos con rapidez		Total Ponderado
		N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	
1	Totalmente satisfecho	2	0.1	2	0.1	0	0.0	0	0.0	0.1
2	Satisfecho	6	0.4	5	0.3	7	0.5	5	0.3	1.5
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	1	0.1	2	0.2	5	0.5	4	0.4	1.2
4	Insatisfecho	12	1.5	15	1.9	15	1.9	16	2.1	7.5
5	Totalmente insatisfecho	10	1.6	7	1.1	4	0.6	6	1.0	4.4
		31		31		31		31		

Nota: El resultado de la presente tabla se obtuvo promediando los porcentajes asignados a cada respuesta brindada por el personal que labora en Ransa en la operación del cliente América Móvil al momento de evaluar el liderazgo en su área de trabajo

Comentario. La tabla muestra que, con respecto al indicador Rapidez en atención de pedidos hacia el cliente final (Distribuidores Autorizados de Claro), existe insatisfacción en la gestión de aspectos como la atención oportuna y dentro del tiempo esperado de sus pedidos, el número de reclamos que presentan así como la rapidez con que estos son atendidos, por lo que se obtuvo un puntaje ponderado de 7.5 en esta variable.

3.4. Nivel de Competencia de los colaboradores que trabajan en Ransa y atienden la operación del cliente América Móvil

Tabla 3.6

Nivel de Competencia de los colaboradores de Ransa asignados a la operación del cliente América Móvil

Peso	Variable Evaluada	Premisas		Proceso de inducción		Dominio de tareas asignadas		Existencia de plan de capacitación		Retroalimentación continua		Personal capacitado para atención		Total Ponderado
		N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	
1	Totalmente satisfecho	0	0.0	2	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.1
2	Satisfecho	0	0.0	3	0.3	0	0.0	3	0.3	5	0.6	5	0.6	1.2
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	3	0.5	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.5	2.0
4	Insatisfecho	11	2.4	10	2.2	13	2.9	9	2.0	15	3.3	15	3.3	12.9
5	Totalmente insatisfecho	4	1.1	1	0.3	3	0.8	4	1.1	8	2.2	8	2.2	5.6
		18		18		18		18		31		31		

Nota: El resultado de la presente tabla se obtuvo promediando los porcentajes asignados a cada respuesta brindada por el personal que labora en Ransa en la operación del cliente América Móvil al momento de evaluar el liderazgo en su área de trabajo

Comentario. La tabla muestra que, con respecto al indicador nivel de Competencia del personal destinado a atender la operación del cliente América Móvil, Tanto el personal como el cliente final se sienten insatisfechos con aspectos como el proceso de inducción que el personal que recibe al ingresar a trabajar en la operación, el dominio que tienen de las tareas asignadas, los planes de capacitación al personal, la retroalimentación que reciben por su trabajo y la calidad de atención que el personal brinda al cliente, lo que justifica el puntaje ponderado de 12.9 que se obtuvo en insatisfacción.

3.5. Nivel de Satisfacción del cliente (Distribuidores Autorizados de Claro) con respecto al servicio recibido da parte del personal de Ransa.

Tabla 3.7
Nivel de Satisfacción del cliente América Móvil con respecto al servicio brindado

Peso	Premisas Variable Evaluada	Cumplimiento de plazo de entrega		Condiciones de mercadería recibida		Trato que recibe del personal		Material empleado en despacho		Documentación generada por pedidos		Total Ponderado
		N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	N° Respuestas	Ponderado	
1	Totalmente satisfecho	3	0.2	2	0.1	3	0.2	8	0.4	15	0.8	1.7
2	Satisfecho	5	0.6	4	0.4	5	0.6	16	1.8	12	1.3	4.7
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	2	0.3	3	0.5	4	0.7	2	0.3	4	0.7	2.5
4	Insatisfecho	16	3.6	16	3.6	15	3.3	5	1.1	0	0.0	11.6
5	Totalmente insatisfecho	5	1.4	6	1.7	4	1.1	0	0.0	0	0.0	4.2
		31		31		31		31		31		

Nota: El resultado de la presente tabla se obtuvo promediando los porcentajes asignados a cada respuesta brindada por el personal que labora en Ransa en la operación del cliente América Móvil al momento de evaluar el liderazgo en su área de trabajo

Comentario. La tabla muestra que el cliente final se siente insatisfecho con el servicio brindado por Ransa, debido a que hay una mala gestión de aspectos como el cumplimiento en los plazos de entrega, las condiciones en que reciben su mercadería, el trato que reciben del personal, el material empleado en el despacho de sus pedidos y la documentación que se genera por los mismos, por lo que se obtuvo un puntaje ponderado de 11.6

3.6. ¿Cómo se encuentra la Gestión Integral de Servicio al cliente América Móvil de la empresa Ransa Comercial?

Para responder al objetivo general del presente trabajo se consideró conveniente primero clasificar los factores analizados según el nivel de importancia que las personas encuestadas le dieron.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3.8
Peso ponderado de Factores estudiados

Factor	%
Rapidez	27%
Comunicación	24%
Competencia	19%
Satisfacción	18%
Liderazgo	12%

Se pudo determinar que el factor que es más relevante para los clientes al momento de evaluar la calidad de servicio integral que reciben es la rapidez en la atención de los pedidos. Esto se concluyó luego de observar que lo que más incomoda a los clientes es el tiempo que demora la atención de los mismos. Asimismo, se encontró que otro factor determinante en el nivel de servicio que se brinda al cliente es la comunicación, que se encontró deficiente tanto entre el personal que labora dentro del almacén como hacia el cliente final. Luego, se determinó también que otro de los factores que contribuye a mejorar la calidad del servicio es el nivel de Competencia del personal asignado a la operación, pues los clientes encuestados se mostraron insatisfechos con la atención que reciben de ellos y los mismos colaboradores manifestaron estar insatisfechos con las capacitaciones y la retroalimentación que reciben en Ransa. Por otra parte, se halló que con respecto al indicador que midió la satisfacción del cliente, éste se encuentra insatisfecho, consecuencia de la deficiencia en los factores ya mencionados líneas arriba.

Finalmente, se identificó que el liderazgo dentro del almacén es deficiente, lo que se manifiesta en la falta de compromiso del personal con su trabajo, así como en la insatisfacción de los mismos con su jefe inmediato y con las normas establecidas.

Para poder determinar de una manera más objetiva cómo se encuentra la gestión integral del servicio a este cliente, se creyó conveniente hacer un análisis documentario y observar, in situ, cómo se manejan los procesos dentro del almacén. Esto fue lo que se encontró:

Tabla 3.9

Sustento de resultados obtenidos en los factores evaluados

PESO	PUNTAJE	INDICADOR	Excelente (1)	Buena (2)	Ni buena ni mala (3)	Mala (4)	Muy mala (5)
27%	5	Rapidez 1.5					<ul style="list-style-type: none"> → Falta de claridad en la asignación de funciones y responsabilidades. → Mala distribución y señalización de los espacios. → Falta de materiales y herramientas necesarios para atención de pedidos.
24%	5	Comunicación 0.8					<ul style="list-style-type: none"> → Falta de envío de reportes de status de entrega de pedidos. → Falta de difusión de manuales de procedimientos y de funciones. → Falta de difusión de objetivos organizacionales
19%	4	Competencia 1.25				<ul style="list-style-type: none"> → Falta de claridad en los procedimientos establecidos, tanto por operación como por persona. → Falta de programas de capacitación al personal. 	
18%	4	Liderazgo 0.6				<ul style="list-style-type: none"> → Falta de identificación del personal con los objetivos de la empresa → Falta de atención del jefe inmediato a las necesidades del personal. → Falta de retroalimentación del jefe inmediato a sus subordinados. 	
12%	4	Satisfacción 0.4				<ul style="list-style-type: none"> → Falta de cumplimiento de los plazos de entrega establecidos. → Falta de preparación del personal que les atiende. 	

Se encontró que se hace una muy mala gestión de los indicadores Rapidez y Comunicación tanto entre el personal de la operación como hacia el cliente final y una mala gestión de la Competencia; asimismo,

el cliente se siente insatisfecho con la calidad del servicio que se le brinda, consecuencia de la mala gestión de los indicadores antes mencionados y de la falta de liderazgo del jefe inmediato a cargo del desarrollo de la operación.

Al hacer la observación y el análisis documental pertinente, se encontró que, la deficiencia en la rapidez de atención es consecuencia, en parte de la falta de claridad en la asignación de funciones y designación de responsabilidades para el personal de la operación, a pesar de que sí se cuenta con un Manual de Organización y Funciones (ver Anexo 4), lo que no les permite enfocarse en tareas específicas ni asumir responsabilidad en caso hayan errores o retrasos en la operación. También, se determinó que los retrasos se deben al incorrecto tránsito del personal dentro del almacén, consecuencia de la falta de señalización de los espacios dentro del mismo. Al momento de hacer la observación in situ del lugar, se encontró que sí se cuenta con el plano del Layout con la delimitación de espacios respectiva (ver Anexo 3), pero no se había hecho una sensibilización del documento al personal para que tengan conocimiento de cuáles son las áreas destinadas para cada proceso (recepción, pre despacho, despacho, validación), lo que trae como consecuencia que no haya un flujo adecuado de las personas y, sobre todo, que hayan retrasos en la atención de los pedidos.

Otro de los hallazgos fue que el personal no se encuentra debidamente capacitado para el desempeño de sus funciones (ver Anexo 5) porque, no existe un programa de capacitación para el personal y tampoco existe un Manual de Procedimientos en donde se tenga definidos los procesos de manera formal.

Por otra parte, se encontró que, a pesar de que dentro de los objetivos del área de Recursos Humanos se encuentra la ejecución de un programa de capacitación para el personal (ver Anexo 6), hasta el momento no se ha tomado acción para ejecutarlo, lo que afecta el adecuado desarrollo de las operaciones.

Así también, con respecto a la gestión de la comunicación dentro de la empresa se encontró que, a pesar de que se cuenta con un Manual de Funciones, y de que otro de los objetivos del área de Recursos Humanos es la difusión de los mismos para todo el personal que labora en Ransa Comercial (ver Anexo 4 y Anexo 5), no se ha realizado la difusión y sensibilización correspondiente del mismo con el personal, lo que trae como resultado que no se conozcan con claridad las funciones, responsabilidades y obligaciones del personal, que se den demoras en el desarrollo de las operaciones, hace a las personas más propensas a cometer errores, lo que a su vez genera retrasos en la atención, demoras en el tiempo de entrega, mala atención de parte del personal y, en consecuencia, un servicio deficiente por debajo de las expectativas del cliente final.

Contrastación de Hipótesis.

Luego de haber aplicado la técnica de recolección de datos tanto al personal que labora en la empresa Ransa Comercial S.A. en la operación del cliente América Móvil, como al cliente mismo (Distribuidores Autorizados de Claro) y luego de haber evaluado los indicadores planteados en el presente trabajo (liderazgo, efectividad en la comunicación, rapidez en la atención, competencia del personal y nivel de satisfacción del cliente) y de haber procesado las respuestas de los mismos, se concluye que la gestión del servicio integral que se le brinda al cliente América Móvil es deficiente, pues los resultados arrojan puntajes ponderados más altos en la variable insatisfacción, sobre todo en las variables Rapidez que arrojó un puntaje de 18 y Comunicación con un puntaje de 16, lo que los hace los factores más importantes y determinantes al momento de medir la calidad de servicio. Estos puntajes equivalen al 27% y 24% respectivamente al momento de valorar cuáles son los factores más importantes para medir el nivel de servicio. Es por ello y en base al análisis documental realizado para sustentar los resultados obtenidos que se **ACEPTA LA HIPÓTESIS** planteada al inicio del presente trabajo: El nivel de servicio integral brindado al cliente América Móvil por la empresa Ransa Comercial S.A. es deficiente.

DISCUSIÓN

IV. Discusión

La Real Academia Española define a la Calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Es en base a este concepto que las empresas de hoy en día fijan objetivos y metas, establecen estrategias e implementan medidas que les permita diferenciarse de sus competidores y ser la primera opción de sus clientes.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo reflejan la importancia que tiene hoy en día el nivel de servicio para el cliente, pues es en base a éste que los clientes optan por elegir a uno u otro proveedor. Esto permite corroborar lo que dice Stoner (1966, p. 146), quien considera que la calidad es un concepto que va más allá de crear un producto u ofrecer un servicio de características superiores a los demás. Se refiere a brindar productos o servicios cada vez más competitivos y siempre anticipándose a las necesidades del cliente.

Resulta tarea difícil medir la calidad de un servicio desde una sola perspectiva, ya que lo que para algunos clientes es determinante, para otros no lo es; sin embargo, para elaborar el presente trabajo y medir los resultados de una manera objetiva, se optó por escoger ciertos factores que se encontraron en común en las diferentes fuentes bibliográficas consultadas.

Para brindar un servicio de excelencia a los clientes, no solo es necesario preocuparse por la calidad, precio o presentación del servicio de vista al cliente externo, sino que primero se debe preocupar por tener satisfecho al cliente interno; es decir, a los colaboradores que forman la empresa. El enfoque de brindar un servicio de excelencia al cliente “exige una participación a un nivel personal mucho más profundo que una simple sonrisa; depende del desarrollo otorgado a los empleados. En pocas palabras, el desempeño total de un empleado en materia al cliente depende de que los líderes de equipo y la gerencia senior satisfagan las necesidades de mejoramiento de sus trabajadores” (Wellington, 1997).

Es en base a este pensamiento que se optó por considerar como uno de los indicadores principales para medir el nivel de servicio brindado al cliente final al liderazgo, el cual se evaluó de manera interna entre los trabajadores que conforman la operación del cliente América Móvil. Sus respuestas reflejaron que se sienten insatisfechos con el nivel de liderazgo que perciben de su jefe inmediato. Se evaluaron variables como el trato que reciben del mismo, la claridad en las normas establecidas dentro del almacén así como la disciplina dentro del mismo, el nivel de involucramiento que los colaboradores perciben de parte de su jefe, así como el interés que éste demuestra por sus inquietudes y por su crecimiento. Se consideraron estas variables tomando como referencia lo que manifiesta Wellington al mencionar que es necesario motivar a los empleados mostrándoles interés y preocupación por su crecimiento y desarrollo profesional y personal (1997, pp. 107-109).

Otro de los factores que se consideró para medir el nivel de servicio integral al cliente fue la efectividad en la comunicación. Para medir este factor, no solo se consideró la percepción de los colaboradores de Ransa (cliente interno), sino también la opinión del cliente final. Sus respuestas corroboraron lo que también considera Wellington (1997) como uno de los elementos que permiten alcanzar la excelencia en el servicio: la comunicación verbal dentro del elemento Venta. Éste señala que el personal debe transmitir un mensaje preciso, comprensible, confiable y que cumpla con las expectativas del cliente; que le haga sentir escuchado e importante. Asimismo, este elemento debe ser desarrollado de manera interna, pues va a permitir que los empleados tengan claridad en lo que respecta a sus responsabilidades y libertad para dar opiniones y sugerencias.

Al medir esta variable tanto en los colaboradores como en el cliente final, se pudo determinar que ambos se encuentran insatisfechos con la misma.

Por un lado, los colaboradores consideran que no reciben indicaciones claras, no existe fluidez en la comunicación, no sienten que tienen libertad de expresión (como consecuencia de la falta de interés que demuestra su líder) y no consideran que los canales de comunicación que están establecidos sean eficaces.

Por otro lado, el cliente final considera que la generación de sus pedidos no es canalizada de manera efectiva y rápida, no pueden hacer el seguimiento esperado a sus solicitudes debido a la falta de respuesta de parte de Ransa y no reciben alertas por los pedidos que no son atendidos. Todo esto repercute directamente en la percepción que tienen del servicio que reciben y los lleva a sentirse insatisfechos con el mismo.

Es por lo ya señalado, que se cumple lo que dice Fantozzi (2006, s.p.) al mencionar que si un operador logístico no hacer un correcto uso y manejo de la información tanto de manera interna como externa, no podrá ganarse un lugar en la mente de sus clientes y lo hará más propenso a ser reemplazado por otro que sí ofrezca valor agregado a través de un servicio diferenciado.

Por otro lado, se consideró como un tercer factor a la rapidez, tanto en el procesamiento y atención de pedidos como en la entrega, seguimiento y respuesta a las solicitudes del cliente final.

Se encontró que, de manera interna, los procesos no se desarrollan con la rapidez que la operación demanda. Esto como consecuencia de un desequilibrio en la asignación de responsabilidades entre los trabajadores que la conforman, la falta de disponibilidad de herramientas y recursos para efectuar sus tareas, el desorden de la mercadería y de las áreas dentro del almacén y de la falta de delimitación de áreas, que hace que el tránsito del personal dentro del almacén sea lento e interrumpido.

De manera externa, el cliente final manifestó sentirse insatisfecho pues considera que sus pedidos no son atendidos en el tiempo esperado y tienen un elevado número de reclamos que no son atendidos a tiempo o a veces no son atendidos.

Es importante resaltar que dentro del mundo de la logística, el tiempo es dinero, y uno de los aspectos que más repercuten en el éxito de una operación es hacer el mayor número de actividades, en el menor tiempo posible y al menor costo (Fantozzi, 2006).

Lo encontrado en la presente investigación con respecto al factor rapidez evidencia lo que menciona Wellington. Ella refiere que el tiempo es determinante para el cliente al momento de evaluar si el servicio que recibe es de excelencia o

no y debe ser tomado en cuenta al momento de plantear estrategias de mejora (1997, p. 60).

Se consideró pertinente también evaluar el nivel de competencia que tienen los colaboradores de Ransa y cómo perciben sus competencias tomando como referencia el trato que reciben de parte de ellos.

Lo encontrado en el desarrollo del trabajo permitió reafirmar lo señalado por Wellington en lo que respecta a la falta de preocupación e interés de las grandes compañías por capacitar a sus trabajadores como una de las barreras internas más grandes que afrontan; es por ello que tratar con indiferencia a los trabajadores y pensar en ellos solo como unidades de trabajo traerá como consecuencia su falta de compromiso con su trabajo, un desempeño deficiente en sus actividades, la falta de compromiso con los objetivos de la empresa y con el cliente final.

Se ha visto en numerosas oportunidades que cuando las personas no están a gusto con lo que hacen, no se sienten motivadas, no reciben buen trato o no están bien capacitadas (no solo en sus labores operativas, sino también en lo que concierne a trato y buena atención al cliente), presentan un desempeño mediocre que denota falta de compromiso e interés en hacer bien las cosas y en cumplir con los objetivos que plantea la empresa. En palabras de Wellington, “se deben fomentar las relaciones internas, pues se considera que son el aceite que lubrica la colaboración y el compromiso de la gente”. (1997, p. 82). Al final de esta cadena los más perjudicados son los clientes finales, pues son quienes reciben, a veces, un servicio que está por debajo de sus expectativas y de los estándares de calidad ofrecidos.

Finalmente, se consideró pertinente evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de manera general, midiendo indicadores como el cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos, el estado de la mercadería, el trato que reciben del personal y la confiabilidad de la documentación que se genera por sus pedidos. El resultado obtenido consecuentemente fue que los clientes están insatisfechos con el servicio que reciben de Ransa.

Esta insatisfacción en los clientes es lo que no le ha permitido a Ransa posicionarse hasta ahora en la mente de sus clientes, pues, tal como concluye Thompson (2002), para alcanzar la plena "satisfacción del cliente", es un requisito indispensable ganarse un lugar en la "mente" de los clientes. Es por ello que 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 las demás áreas funcionales (producción, finanzas, logística, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas. Es por esto que resulta de vital importancia involucrar a todas las personas que trabajan en una empresa u organización, no solo exigiéndoles la consecución de los objetivos y metas trazados, sino dándoles la importancia que tienen, preocupándose por su bienestar de manera que se sientan que la empresa se preocupa por ellos y sientan el compromiso de dar lo mejor de sí tanto en sus labores operativas como en las labores que involucran el trato y buena atención al cliente.

Resulta imprescindible que todos los colaboradores, sin excepción, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de ésta, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que, de esa manera se sientan más comprometidos y se interesen por estar mejor capacitados para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada excelencia en el servicio al cliente

CONCLUSIONES

V. Conclusiones

1. Se determinó que el nivel de Servicio Integral brindado por la empresa Ransa Comercial S.A. en el año 2016 al cliente América Móvil es deficiente, consecuencia de la mala gestión de los factores estudiados: liderazgo, rapidez, comunicación, competencia y satisfacción.
2. Se logró determinar que el nivel de Liderazgo dentro del almacén destinado a la operación del cliente América Móvil es deficiente, pues el personal manifestó sentirse insatisfecho con aspectos como el trato que recibe de su jefe inmediato, la disciplina en su área de trabajo y el involucramiento del jefe con sus intereses y necesidades. Esta deficiencia se refleja en la falta de compromiso del personal para hacer mejor las cosas y brindar un mejor servicio al cliente.
3. Se encontró que la comunicación, tanto entre los colaboradores del almacén como hacia el cliente final (Distribuidores Autorizados de Claro) es deficiente, sobre todo en lo que respecta a la información que se le brinda a los clientes, pues ésta les llega a destiempo y no es del todo fiable para ellos y esto trae como consecuencia un fuerte descontento con el servicio que reciben de Ransa.
4. Con respecto a la rapidez con que se atienden los pedidos, tanto dentro del almacén como hacia el cliente final, se encontró que el personal y los DAC's se sienten insatisfechos. Dentro del almacén, el personal considera que por no contar con todas las herramientas que necesitan, por la falta de orden y señalización de áreas no pueden hacer su trabajo con mayor rapidez; mientras que por el lado de los clientes, éstos consideran que no reciben sus pedidos dentro del tiempo esperado, el número de reclamos que presentan es alto y éstos no son atendidos oportunamente. Esto último es consecuencia de las demoras que se dan dentro de la operación por los motivos ya mencionados.

5. Se determinó que el nivel de Competencia de los colaboradores de Ransa es deficiente, pues no pasan por un proceso de inducción adecuado, no tienen dominio de las tareas asignadas a ellos como consecuencia de lo primero, no existe un plan de capacitación para el personal de parte de Ransa así como tampoco reciben retroalimentación de parte de su jefe inmediato, lo que deviene en una atención y un trato pobre y deficiente al cliente final.

6. Con respecto al nivel de Satisfacción del cliente final, se encontró que éstos se sienten insatisfechos, sobre todo con la falta de cumplimiento de los plazos de entrega, las condiciones en que reciben su mercadería y el trato que reciben del personal que los atiende, Esto es consecuencia de los aspectos mencionados líneas arriba.

RECOMENDACIONES

VI. Recomendaciones

1. Gestionar con el área de Recursos Humanos la implementación de talleres de liderazgo para los supervisores de almacenes, lo cuales se pueden ejecutar de manera trimestral o bimestral, dependiendo de la disponibilidad de recursos con que se cuente.
2. Aplicar aleatoriamente encuestas a los colaboradores en donde puedan hacer una evaluación a sus jefes inmediatos y a su vez puedan dar sugerencias y expresar sus necesidades.
3. Evaluar los canales de comunicación y, de ser necesario, modificarlos, de manera que sea más rápido y sencillo que tanto cliente como colaboradores de Ransa tenga acceso a información y puedan responder ante las solicitudes de manera eficaz.
4. Reordenar las áreas y coordinar con Seguridad Industrial para que se haga una adecuada delimitación de las áreas dentro del almacén. De esta manera se podrá mejorar la circulación del personal y se evitarán accidentes.
5. Reasignar responsabilidades a los colaboradores, de manera que todos tengan una carga laboral similar y, si fuera necesario, designar apoyos a aquellas áreas que tengan más operaciones por atender.
6. Brindar a todos los colaboradores las herramientas y materiales necesarios para poder ejecutar sus tareas sin retrasos ni inconvenientes.
7. Programar capacitaciones para todo el personal, sin distinguir el área para la que trabajan, de manera que se les pueda concienciar acerca de la importancia de brindar un servicio de excelencia al cliente.
8. Elaborar programas de inducción adecuados, planificar una o dos capacitaciones obligatorias para el personal al año (dependiendo de la

disponibilidad de recursos) así como programar charlas mensuales con el personal para mantenerlos informados sobre el avance en el logro de los objetivos, darles a conocer sobre lo que se necesita de ellos y también para escuchar sus inquietudes, necesidades y sugerencias.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

VII. Referencias Bibliográficas

Rojas A. (2014). *Operadores Logísticos de Clase Mundial: Marcha por un Camino de Excelencia*. Bogotá, Colombia

Giralso G. (2012). *Historia de la Logística y sus Aplicaciones*. Talento Logístico.

Mejía F. A. *¿Cómo escoger un Operador Logístico?*

Salas R. M. (2013). *3PL y 4PL: Aliados de Clase Mundial*.

Albuquerque C.L. (2014). *El Sistema Logístico y su Efecto en la Calidad de Servicio de la Empresa García E.I.R.L.*, Trujillo.

Mendoza G. R. (2014). *La Calidad de Servicio y su Influencia en la Fidelización de los Clientes del Restaurante Mar Picante S.R.L.* Trujillo.

Gayoso P. J. (2014). *La Calidad de Servicio y su Influencia en la Satisfacción del Cliente de la Empresa Corporación Salud Universal S.A.C.* Trujillo.

Villa J. F. (2014). *La Calidad de Servicio y su Influencia en la Satisfacción de los Clientes de la Empresa ETHSA*. Trujillo.

Rojas V. F. (2013). *La Gestión y su Relación con la Calidad de Servicio del Área de Compras de la Empresa Tableros Peruanos S.A.* Trujillo.

Wellington L. (1997). *Cómo brindar un Servicio Integral al Cliente*. Mc Graw Hill.

Ávalos J. A. (2014). *Mejora de los Procesos basada en la Norma ISO 9001:2008 para mejorar la Calidad de Servicio en el Área de Servicios de una Empresa Concesionaria de Vehículos*. Trujillo.

ANEXOS

VIII. Anexos

Anexo 1. Encuestas aplicadas al Personal de Ransa

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de premisas que usted debe responder marcando con una X en donde considere correspondiente según su criterio: Puede estar Totalmente de acuerdo como también totalmente en desacuerdo con lo que se indica. Por favor sea lo más sincero posible con sus respuestas. Recuerde, no hay respuesta buenas ni malas.

LIDERAZGO		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
1	Mi jefe tiene buen trato hacia mí y mis compañeros					
2	Laboro en un ambiente disciplinado					
3	Mi jefe establece claramente las normas en mi área de trabajo					
4	Mi jefe recibe con atención e interés mis inquietudes y sugerencias					
5	Siento que mi jefe se involucra con mis intereses y necesidades					
COMUNICACIÓN EFECTIVA		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
6	Las indicaciones para mi trabajo están claramente definidas					
7	Tengo libertad de expresar mis opiniones y dar sugerencias					
8	Los canales de comunicación entre áreas son eficaces					
9	La comunicación con mis compañeros de trabajo es clara y fluida					
RAPIDEZ		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
10	Existe un equilibrio en la asignación de responsabilidades					
11	Cuento con herramientas que me permiten realizar mi trabajo de manera eficaz					
12	Tengo a disposición los materiales necesarios para realizar mi trabajo					
13	La mercadería se encuentra debidamente ordenada e identificada en sus ubicaciones					
14	Las áreas de trabajo se encuentran correctamente señalizadas					
COMPETENCIA		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
15	Mi incorporación a la empresa se dio con un adecuado proceso de inducción					
16	Me siento capacitado para realizar las labores que realizo					
17	Existe un plan de capacitación periódico para el área donde laboro					
18	Recibo una retroalimentación periódica por los resultados de mi trabajo					

Gracias por sus sinceridad y por su tiempo.

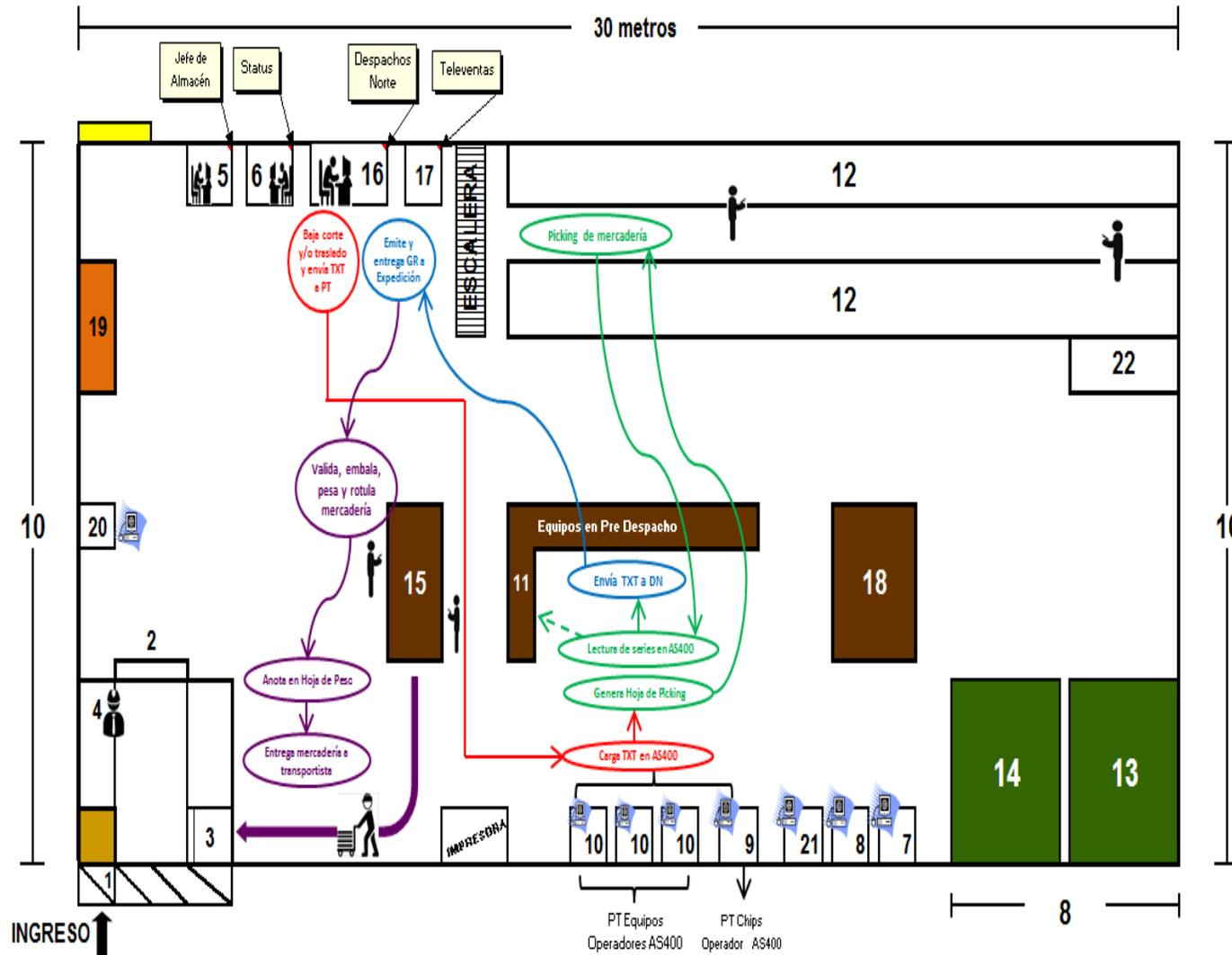
Anexo 2. Encuestas aplicadas al cliente Final (Distribuidores Autorizados de Claro – DAC's)

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de premisas que usted debe responder marcando con una X en donde considere correspondiente según su criterio: Puede estar Totalmente de acuerdo como también totalmente en desacuerdo con lo que se indica. Por favor sea lo más sincero posible con sus respuestas. Recuerde, no hay respuesta buenas ni malas.

RAPIDEZ		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
1	Mis pedidos son atendidos oportunamente					
2	El tiempo de atención de mis pedidos es el esperado					
3	El número de reclamos es reducido					
4	Cuando presento un reclamo, éste es resuelto con rapidez					
COMUNICACIÓN EFECTIVA		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
5	La generación de mis pedidos sigue un proceso rápido y efectivo					
6	Puedo hacer un seguimiento a la atención de mis pedidos					
7	Recibo información oportuna y veraz sobre el estado de mis solicitudes					
8	Recibo alertas oportunas cuando un pedido no es atendido o es rechazado					
COMPETENCIA		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
9	Considero que el personal que me atiende está debidamente capacitado					
SATISFACCIÓN		Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
10	Considero que se cumple el plazo de entrega acordado					
11	Recibo mis pedidos en óptimas condiciones					
12	Me siento satisfecho con el trato que recibo del personal que me atiende					
13	El material empleado para el despacho de mis pedidos es el adecuado					
14	La documentación generada por mis pedidos es confiable					

Gracias por sus sinceridad y por su tiempo.

Anexo 3: Layout del Almacén del cliente América Móvil



	Detector de metales
	Puerta para ingreso de Elevador
1	Puerta de Ingreso atención
2	Ventana de atención
3	Puerta de ingreso a almacén
4	Agente de Seguridad
5	Jefe de Almacén
6	Status
7	Impresiones y Apoyo en Devoluciones (SAP)
8	Devoluciones Norte (SAP)
9	Productos Terminados - Chips y Recargas
10	Productos Terminados - Equipos
11	Mesa de Pre Despacho (se duplicó su tamaño)
12	Almacén de Equipos (Valorado)
13	Almacén de Devoluciones
14	Almacén de Chips y Recargas
15	Mesa de Despacho
16	Despachos Norte (SAP)
17	Televentas (SAP)
18	Mesa de Pre Despacho - Devoluciones
19	Area de Recepción y Expedición
20	Personal de Anovo
21	Control Documentario
22	Zona de Pallets y coches

Anexo 4. Manual de Funciones elaborado para el personal que labora en el almacén destinado a la operación del cliente América Móvil.

ALMACÉN CLARO – SEDE TRUJILLO

PARA LAS ÁREAS DE: DESPACHOS NORTE, PRODUCTOS TERMINADOS, EXPEDICIÓN, DEVOLUCIONES NORTE, MERCHANDISING Y FOLLETERÍA, FIJA Y REDES

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 01
ÁREA:	DESPACHOS NORTE
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none">1. Bajar cortes y traslados en los horarios ya establecidos y enviarlos a los responsables de Productos Terminados (chips y equipos) para que los atiendan.2. Informar al cliente sobre cualquier pedido que no haya podido ser atendido por falta de stock o por una mala generación de pedido.3. Procesar los archivos (tanto TXT como CSV) en sistema SAP y emitir Guía de Remisión.4. Anexar nombres y teléfonos de contacto a las GR de pedidos para clientes corporativos.5. Consolidar todos los pedidos atendidos (entregas, traslados o préstamos) en un Planning mensual, clasificándolos según el tipo de material y tipo de despacho.6. Validar periódicamente que el N° de la Guía de Remisión coincida con el N° de correlativo asignado por sistema.7. Avisar al encargado de Expedición cada vez que hayan guías impresas por atender.8. Facturar los pedidos para clientes corporativos y distribuidores autorizados.9. Validar al final de cada jornada que todos los pedidos estén facturados y asignados en sistema y en portal de la SUNAT.10. Enviar un reporte diario al cliente (con copia al supervisor siempre) de la facturación del día.11. Informar al cliente si se presenta algún problema con la creación de facturas y/o asignación.12. Responder cualquier consulta y/o solicitud del cliente.13. Confirmar despacho de pedidos si el cliente lo solicita y proceder con despachos especiales bajo el V°B° del Supervisor.14. Atender préstamos según lo solicita el cliente, emitir Guía de Remisión para su despacho y registrar la información en el Planning de Despachos.15. Coordinar con el encargado de Productos Terminados la prioridad que se le dará a la atención de los pedidos en el transcurso del día.16. Mantener una comunicación constante con el cliente informándole sobre cualquier incidencia o lo que pueda suscitarse durante la operación, siempre informando previamente al Supervisor.17. Enviar al supervisor el reporte mensual de facturación según el formato ya establecido.18. Informar al supervisor de almacén sobre cualquier solicitud que haga el cliente que requiera salirse del proceso ya establecido.19. Gestionar la emisión de Guías Manuales en caso que el cliente lo solicite y siempre bajo el V°B° del Supervisor.20. Atender los días sábados hasta la 1:00 pm cualquier requerimiento que el cliente pueda hacer.21. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes.	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 01
ÁREA:	PRODUCTOS TERMINADOS - EQUIPOS
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar, coordinar y apoyar en la recepción de mercadería. 2. Sellar y firmar los cargos de recepción de mercadería. 3. Ingresar mercadería al sistema AS400. 4. Velar por el correcto almacenamiento de la mercadería según los criterios ya establecidos. 5. Crear cortes y/o traslados según la información que reciba del encargado de Despachos. 6. Controlar y apoyar en el picking de la mercadería solicitada por el cliente. 7. Organizar la atención de los pedidos según prioridad de entrega, destino o cualquier otro criterio ya establecido o solicitado por el cliente. 8. Coordinar y definir con el encargado de Despachos a qué pedidos se le dará prioridad de atención en el día. 9. Pre despachar la mercadería en sistema AS400. 10. Enviar al encargado de Despachos Norte los archivos TXT y CSV para atender los cortes y traslados respectivamente. 11. Coordinar con el encargado de Expedición la prioridad que se le dará al despacho de la mercadería del día. 12. Coordinar con el Supervisor del almacén y con el encargado de Expedición el envío de mercadería con Unidades Especiales. 13. Supervisar de manera aleatoria la ejecución del trabajo en el área de expedición: verificar que la mercadería esté siendo correctamente validada, embalada, rotulada y entregada al transportista. 14. Hacer inventarios semanales y enviar reporte de inventarios al Supervisor del almacén. 15. Hacer seguimiento a mercadería pendiente de regularizar que pueda estar afectando su inventario. 16. Enviar reporte de liquidación al Supervisor del Almacén. 17. Promover y velar por las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el área a su cargo. 18. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 19. Realizar ERI semanalmente y enviar reporte al Supervisor. 20. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes. 21. Promover las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el área a su cargo. 22. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 01
ÁREA:	PRODUCTOS TERMINADOS - CHIPS
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir mercadería procedente de Lima y/o provincias (solo lo que corresponde a su área). 2. Sellar y firmar los cargos de recepción de su mercadería. 3. Ingresar mercadería al sistema AS400, asignando ubicaciones en sistema. 4. Almacenar mercadería según criterios ya establecidos. 5. Coordinar con el encargado de Productos Terminados – Equipos la creación de cortes, traslados y clientes nuevos en sistema AS400. 6. Elaborar Hoja de Picking para extraer mercadería solicitada por el cliente y pre despacharla en sistema AS400. 7. Consolidar mercadería despachada en un Planning. 8. Apoyar al área de Equipos y /o Expedición si la operación lo requiere. 9. Mantener limpio y ordenada la mercadería dentro de su almacén. 10. Hacer inventarios semanales y reportar al Supervisor del Almacén. 11. Regularizar faltantes o sobrantes con el encargado de Despacho, manteniendo siempre informado al Supervisor de Almacén. 12. Realizar ERI semanalmente y enviar reporte al Supervisor. 13. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes. 14. Enviar reporte de liquidación al Supervisor. 15. Promover las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el área a su cargo. 16. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 02
ÁREA:	EXPEDICIÓN
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en la recepción de mercadería. 2. Apoyar en sellar y firmar los cargos de recepción de mercadería si el encargado de Productos Terminado está ocupado. 3. Ayudar a guardar la mercadería dentro del almacén según criterios ya establecidos. 4. Separar los pedidos para distribución local de los que serán enviados a provincia teniendo en cuenta que el proceso de despacho es diferente. 5. Validar que el físico de la mercadería pre despachada coincida con lo que indica la Guía de Remisión (en series, cantidad, destino y dirección), así como también revisar que el número de correlativo coincida con el N° de Guía de Remisión. 6. Alistar la mercadería teniendo en cuenta el tipo de despacho del que se trata (local / provincia). 7. Despachar mercadería al personal de distribución local y/o provincia. 8. Apoyar al área de Productos Terminados en la realización de inventarios y en la limpieza del almacén. 9. Recibir mercadería rezagada y/o devuelta verificando el estado de la mercadería y que el tanto físico como la Guía de Remisión coincidan. 10. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 11. Verificar que los bultos estén correctamente embalados y rotulados así como anotados en la Hoja de Peso. 12. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes. 13. Promover las Buenas Prácticas de Almacenamiento en su área de trabajo 14. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 01
ÁREA:	DEVOLUCIONES NORTE
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y validar los formatos de recojo enviados por Gestión de Devoluciones que involucran a los clientes Corporativos, DAC's y cadenas. 2. Coordinar con el cliente y a su vez con el transportista los recojos de DOAS así como los traslados entre cadenas tanto a nivel local como de provincias y emitir las Guías correspondientes. 3. Elaborar y mantener actualizado el reporte de "Programación de Recojos" y enviárselo al Supervisor. 4. Hacer seguimiento a los recojos y/o traslados tanto a nivel local como de provincias, haciendo las coordinaciones respectivas con el área de Status. 5. Recibir mercadería correspondiente a los recojos y/o traslados y validarla según material, estado de los equipos y/o chips y según serie. 6. Procesar la mercadería recibida según los procedimientos ya establecidos para cada lugar de procedencia de la misma, teniendo en cuenta que debe ser dentro de las 48 horas posteriores a la recepción. 7. Consolidar y clasificar los DOAS según el almacén al que serán destinados: Servicio Técnico, Anovo, iPhone, Solución Comercial y mantener siempre informado al cliente y al Supervisor. 8. Enviar semanalmente los DOAS a los diferentes almacenes de Lima según corresponda. 9. Enviar un reporte al Supervisor de Almacén de la mercadería despachada a Lima, indicando cantidad y tipo de materiales. 10. Elaborar reporte DOA semanal según programación de despachos. 11. Emitir Notas de Crédito por ventas no entregadas y/o anuladas en un plazo máximo de 48 horas. 12. Desconsignar series de acuerdo a las coordinaciones realizadas con el cliente. 13. Enviar el reporte mensual para facturación al supervisor a cargo 14. Programar los recojos de equipos en abandono y transferencias gratuitas. 15. Reportar la emisión de Notas de Crédito al cliente y a quien corresponda. 16. Dar ingreso por SAP a la mercadería entregada en los almacenes de Lima, a excepción de lo que se envía a Ransa Lima (la misma central es responsable de dar ingreso por sistema a la mercadería que recibe). 17. Coordinar con el transportista los recojos de mercadería por cierre de puntos de venta. 18. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes. 19. Promover las Buenas Prácticas de Almacenamiento en su área de trabajo 20. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 01
ÁREA:	MERCHANDISING, FOLLETERÍA E IMPLEMENTACIÓN
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir mercadería teniendo en cuenta los procedimientos ya establecidos. 2. Coordinar recepciones y despachos con el cliente. 3. Ingresar y descontar mercadería del kárdex según corresponda. 4. Coordinar con compañeros de apoyo la prioridad que se le dará a los despachos en el transcurso del día. 5. Supervisar que el picking, embalado y expedición de la mercadería se realice según los procedimientos establecidos. 6. Emitir Guías para el despacho de Merchandising y folletería según requerimiento del cliente. 7. Confirmar vía correo electrónico la atención de solicitudes al cliente, indicando el N° de Guía de Remisión asignado al despacho. 8. Mantener la mercadería en buen estado, ordenada y rotulada según criterios establecidos. 9. Llevar un control de inventario de Merchan Libre. 10. Coordinar traslados Locales y/o Nacionales con el cliente. 11. Emitir Guías de Recojo y/o Traslado según lo solicita el cliente. 12. Hacer inventarios semanales de mercadería registrada en SAP. 13. Informar al supervisor sobre cualquier incidencia que se presente durante la operación. 14. Hacer seguimiento a la entrega de mercadería y a los traslados locales y nacionales. 15. Informar al cliente sobre cualquier incidencia que se presente. 16. Coordinar con el transportista el recojo y/o entrega de mercadería según formatos que recibe del cliente. 17. Realizar ERI semanalmente y enviar reporte al Supervisor. 18. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes. 19. Promover las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el área a su cargo. 20. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 01
ÁREA:	FIJA
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir mercadería teniendo en cuenta los procedimientos ya establecidos. 2. Ingresar y dar salida a la mercadería por sistema SAP. 3. Mantener la mercadería en buen estado, ordenada y rotulada según criterios establecidos. 4. Coordinar recepciones y despachos con el cliente y/o contratas. 5. Emitir Guías para el despacho y/o traslado de mercadería. 6. Confirmar atención de solicitudes al cliente, manteniendo siempre informado al Supervisor. 7. Coordinar con contratas la recepción de devoluciones. 8. Validar que las devoluciones coincidan con los formatos recibidos. 9. Despachar mercadería a contratas según ventana horaria. 10. Informar al Supervisor sobre cualquier incidencia que se presente durante la operación. 11. Hacer seguimiento a la entrega de mercadería y a los traslados. 12. Informar al cliente sobre cualquier incidencia que se presente. 13. Hacer inventarios semanales de mercadería registrada en SAP. 14. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes. 15. Promover las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el área a su cargo. 16. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 01
ÁREA:	REDES
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir mercadería teniendo en cuenta los procedimientos ya establecidos. 2. Coordinar recepciones y despachos con el cliente. 3. Validar mercadería que recibe (formato debe coincidir con GR). 4. Ingresar mercadería al almacén asignándole su respectiva ubicación. 5. Ingresar mercadería a sistema SAP. 6. Informar al supervisor si se presenta alguna incidencia en la recepción. 7. Atender los despachos de acuerdo a las reservas solicitadas por el cliente. 8. Informar al Supervisor si se presentara alguna incidencia en el despacho. 9. Realizar picking de mercadería de acuerdo a Hoja de Picking impresa. 10. Dar salida a mercadería por sistema SAP. 11. Emitir Guías de Remisión para despacho y/o traslado. 12. Validar con el cliente y/o contrata si está todo conforme con la mercadería que se está despachando. 13. Llevar un registro de los despachos en un libro de Excel. Realizar ERI semanalmente y enviar reporte al Supervisor. 14. Enviar reporte de liquidación al Supervisor cuando lo solicite. 15. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes. 16. Promover las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el área a su cargo. 17. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 01
ÁREA:	STATUS
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer seguimiento a los pedidos que salen a distribución local y a provincias. 2. Solicitar status de entregas al personal de courier local como a agentes en provincia. 3. Revisar y validar y registrar reportes de incidencias de agentes de provincia. 4. Informar al cliente sobre incidencias tanto a nivel local como en provincias, brindándole la información que necesita (N° de entrega, N° de SEC y PDV). 5. Hacer seguimiento a los rezagos hasta obtener respuesta del cliente. 6. Revisar y hacer seguimiento a la entrega de la mercadería que se encuentra en tránsito. 7. Brindar datos de contactos a los agentes en provincias y/o a nivel local (si no los tuvieran). 8. Coordinar la devolución de pedidos y/o su ingreso a los almacenes según lo solicita el cliente, siempre informando al supervisor y solicitando su V°B° de ser necesario. 9. Confirmar al cliente la entrega de mercadería al cliente final. 10. Actualizar diariamente el archivo de Control de Status Corporativos. 11. Recibir mercadería rezagada, validarla e informar al Supervisor y al cliente. 12. Enviar reporte diario de Control de Status Corporativos al cliente copiando siempre al supervisor. 13. Derivar pedidos rechazados (para Nota de Crédito) con el encargado de Devoluciones Norte. 14. Llevar registro de incidencias en provincias que involucren reenvíos o segundas visitas autorizadas por el cliente. 15. Apoyar al Supervisor en cualquier gestión o requerimiento. 16. Hacer seguimiento a la actualización de la información en el portal del courier. 17. Enviar reporte de liquidación al Supervisor del Almacén (Unidades Especiales). 18. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes. 19. Promover y velar por las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el área a su cargo. 20. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
CARGO:	ALMACENERO 02
ÁREA:	CONTROL DOCUMENTARIO
REPORTA A:	SUPERVISOR
II. OBJETIVO	
Contribuir con el logro de los objetivos y Política del Sistema Integrado de Gestión.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir cargos de entrega del personal de courier. 2. Informar al supervisor si se encontrara alguna incidencia en la recepción de los documentos. 3. Ordenar los documentos según los criterios ya establecidos. 4. Registrar las guías recibidas en un libro Excel para llevar un control. 5. Enviar digitalizados de cargos de entrega cuando el cliente lo solicite. 6. Hacer seguimiento a la entrega de los documentos por parte del courier. 7. Registrar en un archivo Excel las Hojas de Peso; tanto las de despacho local como las de provincias y unidades especiales. 8. Enviar reportes semanales al supervisor de los documentos. 9. Enviar al Supervisor el Reporte diario de Pendientes. 10. Promover las Buenas Prácticas de Almacenamiento en el área a su cargo. 11. Promover la puntualidad, el apoyo y el respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo. 	

Anexo 5. Nivel de Conocimiento del Personal del Almacén Claro (América Móvil) con respecto a las áreas que conforman la operación.

Conocen el área: (Si), (No)		OPERADOR SAP						OPERADOR AS400				Están en: Les falta:									
ITEM	APELLIDOS Y NOMBRES	Desp. Norte	Dev. Norte	Fija	Redes	Imp. Virt.	Televentas	Pre-desp. Equip.	Pre-desp. Ch y R	Devol.	Descargo de guías	Merchán, Foll.e Impl.	Recep. y Exp.	Control Document.	Status	Total procesos	Solo conocen	En % (Positivo)	No conocen	En % (Negativo)	
2	Hebert Torres Soto	Si	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No	No	14	5	36%	9	64%	
3	Jose Felix Vergara Cortijo	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	14	1	7%	13	93%	
4	Jerson Ipanaque de la Cruz	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No	Si	No	No	14	3	21%	11	79%	
5	Rafael Rosales Julca	Si	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	14	4	29%	10	71%	
6	Nicolas Reyes Moreno	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	14	1	7%	13	93%	
7	Carlos García Montoya	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	Si	No	No	14	3	21%	11	79%	
8	Marco Neyra Lujan	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	14	3	21%	11	79%	
9	Aldo Castañeda Rojas	No	Si	No	No	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	14	4	29%	10	71%	
10	Jimena Quiroz Agreda	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si	14	3	21%	11	79%	
11	Blanca Guerrero Sosa	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No	Si	No	Si	No	Si	14	5	36%	9	64%	
12	Junior Durand León	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	14	3	21%	11	79%	
13	Frank Arteaga Segura	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	Si	No	No	14	3	21%	11	79%	
14	Hugo Zavaleta Perez	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	Si	No	No	14	2	14%	12	86%	
15	Wilson Barros Alvarado	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	No	No	14	2	14%	12	86%	
16	Zully García Oruna	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	14	5	36%	9	64%	
17	Luis Jaime Yepéz	No	No	No	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No	14	2	14%	12	86%	

Anexo 6. Objetivos del área de Recursos Humanos para la Zona Norte II, donde se desarrolla la operación del cliente América Móvil.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL RR.HH ZONA NORTE II				
PERSPECTIVAS	RR.HH	PROCESOS	CLIENTES	FINANCIERA
OBJETIVO	Contar con un 75% de colaboradores satisfechos con su ambiente de trabajo	Difundir al 100% de colaboradores el Manual de Procedimientos según su área. Cronograma de entrega de Boletas.	Tener al 80% de los clientes internos satisfechos con la gestión de RR.HH	Reducir el gasto de mano de obra directa en un 3% con respecto a la facturación de la operación
OBJETIVO	Obtener 4 horas hombre de capacitación al mes	Difundir al 100% de colaboradores el Manual de Funciones de acuerdo a su puesto.	Fidelizar al 95% de nuestros clientes internos	Índice de rentabilidad de los Recursos Humanos Aumentar la utilidad operativa
OBJETIVO	Obtener un 90% de aceptación del estilo de Liderazgo de los encargados del área	Cumplir al 85% con las evaluaciones de desempeño de todos los colaboradores cada 3	Comprometer con los objetivos de la empresa al 85% de los Clientes Internos	Horas extras no superar 25% de las Horas normales

PERSPECTIVA	RR.HH				
Objetivo	Contar con un 75% de colaboradores satisfechos con su ambiente de trabajo				
Indicador	% de colaboradores que se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo				
Planes de Acción	FACTOR/Dimensión de CL	Fecha de Implementación	Frecuencia de Seguimiento	Responsable(s)	Fecha de culminación
Programa Innovación en acción	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Innovación	01/07/2016	Mensual	Arturo Castro Maria Perez	31/12/2016
Plan de implementación de nuevo inmobiliario	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Condiciones Físicas	01/07/2016	Mensual	Arturo Castro Maria Perez	31/12/2016
Aplicación mensual de chek list de blindaje por ambiente laboral	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Condiciones Físicas	01/07/2016	Mensual	Maria Perez Ximena Figueroa	31/12/2016
Elaboración de Periódicos murales principales una vez al mes	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Comunicación Interna	01/07/2016	Mensual	Maria Perez Ximena Figueroa	31/12/2016
Descentralizar la difusión de actividades a través del correo corporativo, y difundir las actividades a través de RR.HH de la Zona Norte II	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Comunicación Interna	01/07/2016	Mensual	Arturo Castro Maria Perez	31/12/2016
Implementación de Periódicos murales internos por cada área	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Comunicación Interna	01/07/2016	Mensual	Maria Perez Ximena Figueroa	31/12/2016
Día de integración	GESTIÓN DE EQUIPOS Trabajo en equipo y Relaciones entre área	01/07/2016	Mensual	Supervisores de cada área	31/12/2016
Campeonato deportivo	GESTIÓN DE EQUIPOS Trabajo en equipo y Relaciones entre área	01/07/2016	Mensual	Supervisores de cada área	31/12/2016
Celebración de cumpleaños y fechas importantes	GESTIÓN DE EQUIPOS Camaradería e integración	01/07/2016	Mensual	Maria Perez Supervisores	31/12/2016
Fiesta de fin de año	GESTIÓN DE EQUIPOS Camaradería e integración	01/07/2016	Mensual	Maria Perez	31/12/2016

PERSPECTIVA	RR.HH				
Objetivo	Obtener 4 horas hombre de capacitación al mes				
Indicador	Horas capacitación per cápita				
Planes de Acción	FACTOR/Dimensión de CL	Fecha de Implementación	Frecuencia de Seguimiento	Responsable(s)	Fecha de culminación
Plan de Capacitación	GESTIÓN PARA LOS COLABORADORES Desarrollo Profesional y capacitación	01/07/2016	Mensual	Arturo Castro Supervisores	31/12/2016
Talleres de Comunicación	GESTIÓN DE EQUIPOS Relaciones con mis compañeros	01/07/2016	Mensual	Maria Perez	31/12/2016
Talleres de Relaciones Interpersonales	GESTIÓN DE EQUIPOS Relaciones con mis compañeros	01/07/2016	Mensual	Maria Perez	31/12/2016
Talleres de Trabajo en Equipo	GESTIÓN DE EQUIPOS Trabajo en equipo y Relaciones entre áreas	01/07/2016	Mensual	Maria Perez	31/12/2016
Objetivo	Obtener 4 horas hombre de capacitación al mes				
Indicador	Horas capacitación per cápita				
Planes de Acción	FACTOR/Dimensión de CL	Fecha de Implementación	Frecuencia de Seguimiento	Responsable(s)	Fecha de culminación
Programa de Liderazgo	GESTIÓN PARA LOS COLABORADORES Reconocimiento e incentivos	01/07/2016	Mensual	Maria Perez	31/12/2016

PERSPECTIVA	PROCESOS				
Objetivo	Difundir al 100% de colaboradores el Manual de Procedimientos según su área				
Indicador	% de Difusión				
Planes de Acción	FACTOR/Dimensión de CL	Fecha de Implementación	Frecuencia de Seguimiento	Responsable(s)	Fecha de culminación
Elaboración y comunicación de Manual de Procesos	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Claridad Organizativa	01/07/2016	Mensual	Arturo Castro/Maria Perez	31/12/2016

PERSPECTIVA	PROCESOS				
Objetivo	Difundir al 100% de colaboradores el Manual de Funciones de acuerdo a su puesto y el Manual de Procedimientos según su área				
Indicador	% de Difusión				
Planes de Acción	FACTOR/Dimensión de CL	Fecha de Implementación	Frecuencia de Seguimiento	Responsable(s)	Fecha de culminación
Elaboración y comunicación de Manual de Funciones	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Claridad Organizativa	01/07/2016	Mensual	Arturo Castro/Maria Perez	31/12/2016

PERSPECTIVA	PROCESOS				
Objetivo	Cumplir al 85% con las evaluaciones de desempeño de todos los colaboradores cada 3 meses				
Indicador	% de cumplimiento				
Planes de Acción	FACTOR/Dimensión de CL	Fecha de Implementación	Frecuencia de Seguimiento	Responsable(s)	Fecha de culminación
Programa de Evaluación de Desempeño	GESTIÓN PARA LOS COLABORADORES Remuneración y beneficios	01/07/2016	Mensual	Arturo Castro/Supervisores	31/12/2016

Anexo 7. Consolidado de respuestas del personal que labora en Ransa.

18 colaboradores

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
P1	0	9	6	3	0
P2	0	4	8	6	0
P3	0	5	3	8	2
P4	0	7	2	9	0
P5	0	6	4	8	0
P6	0	4	3	10	1
P7	0	6	3	9	0
P8	0	2	4	8	4
P9	0	5	4	8	1
P10	0	3	4	10	1
P11	1	6	2	9	0
P12	1	4	3	9	1
P13	0	5	2	9	2
P14	0	3	2	10	3
P15	0	0	3	11	4
P16	2	3	2	10	1
P17	0	0	2	13	3
P18	0	3	2	9	4
Total	4	75	59	159	27

Anexo 8. Consolidado de respuestas del cliente final (Distribuidores Autorizados de Claro – DAC's).

31 Distribuidores

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
P1	0	3	4	10	1
P2	1	6	2	9	0
P3	1	4	3	9	1
P4	0	5	2	9	2
P5	2	5	4	13	7
P6	0	3	3	15	10
P7	0	4	1	18	8
P8	0	3	2	21	5
P9	0	5	3	15	8
P10	3	5	2	16	5
P11	2	4	3	16	6
P12	3	5	4	15	4
P13	8	16	2	5	0
P14	15	12	4	0	0
Total	35	80	39	171	57