

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
PROVEEDORES CON ENFOQUE EN LA CALIDAD
TOTAL. PROPUESTA PARA TELEFÓNICA CHILE S.A

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

FRANCISCA DANIELA ESPINOZA MOYA
TOMAS GABRIEL EGUIA ARANCIBIA
VALERIA ELIZABETH ZOAR MARCHANT SEPULVEDA

Profesor:

De asignatura MEG III: FERNANDA RODRÍGUEZ VALENZUELA

AGRADECIMIENTOS

Valeria Marchant

Mis agradecimientos y honra a Dios, a quien le plació que terminara este proceso y como siempre proveyó de todo lo necesario, principalmente el apoyo incondicional de mi esposo, padres, hijos y hermanos.

“Y si tuviese profecía, y entendiese todos los misterios y toda ciencia, y si tuviese toda la fe, de tal manera que trasladase los montes, y no tengo amor, nada soy.”

1 Corintios 13:2, RVR1960

Tomás Eguia

A mis padres, Jaime Walter Eguia Villagran y María Ester Arancibia Torres por entregarme la esperanza de que nada es imposible y que todos los sueños se puedan lograr, por todos sus esfuerzos, sacrificios, amor y a mis hermanos por su apoyo incondicional.

Francisca Espinoza

A mi querido Jorge, a mis padres Ricardo, Marcela y Claudia, mis hermanos y a mi tía favorita Ximena, por creer siempre en mí, darme contención, amor y haberme acompañado en estos últimos dos años increíblemente agotadores.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| CAPÍTULO I | 4 |
| ANÁLISIS EXTERNO | 4 |
| 1. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL | 4 |
| 1.1. Competidores directos | 4 |
| 2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE TELECOMUNICIONES DE CHILE | 7 |
| 2.1. Poder de negociación de los clientes | 7 |
| 2.2. Poder de negociación de los proveedores | 8 |
| 2.3. Amenaza de nuevos competidores | 8 |
| 2.4. Amenaza de productos sustitutos | 9 |
| 2.5. Rivalidad competitiva de la industria | 10 |
| 3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | 11 |
| CAPÍTULO II | 12 |
| ANÁLISIS INTERNO | 12 |
| 1. MATRIZ DE MATERIALIDAD DE TELEFÓNICA | 12 |
| 2. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN | 14 |
| 3. COMPOSICIÓN DEL RECURSO HUMANO DE TELEFÓNICA | 14 |
| 3.1. Total de colaboradores Telefónica Chile | 14 |
| 3.2. Distribución de colaboradores directos | 15 |
| 4. RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES | 15 |
| 5. MATRIZ EFI | 17 |
| CAPÍTULO III | 18 |
| IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA | 18 |
| 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 19 |
| 3. MARCO METOLÓGICO | 20 |
| 4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN | 21 |
| 5. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN | 21 |
| 5.1. Entrevista | 21 |
| 5.2. Definición de KPI'S | 22 |

| | |
|---|----|
| 5.3. Información secundaria | 22 |
| 6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS | 22 |
| 6.1. Descripción de la entrevista | 22 |
| 6.2. Diseño y cálculo de KPI´s | 24 |
| 7. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN | 25 |
| CAPÍTULO IV | 28 |
| PLAN DE MEJORA..... | 28 |
| DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES CON UN ENFOQUE EN LA CALIDAD TOTAL | 29 |
| 1. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE | 30 |
| 2. DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD | 31 |
| 3. DEFINIR LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL..... | 32 |
| 4. FORMACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA..... | 32 |
| 5. ELABORAR DOCUMENTOS | 33 |
| 6. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES (SGP)..... | 33 |
| 7. SUPERVISIÓN Y CONTROL..... | 34 |
| 8. AUDITORÍA INTERNA Y REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN | 34 |
| 9. MEJORA | 35 |
| RESULTADOS ESPERADOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES (SGP)..... | 35 |
| CONCLUSIÓN | 38 |
| BIBLIOGRAFÍA | 39 |
| ANEXOS..... | 41 |
| Anexo n° 1: Entrevista | 41 |
| Anexo n° 2: Diseño y cálculo de KPI´s..... | 44 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Participación de mercado telefonía móvil | 5 |
| Figura 2: Participación de mercado telefonía fija | 5 |
| Figura 3: Participación de mercado TV pago | 6 |
| Figura 4: Participación de mercado internet móvil | 6 |
| Figura 5: Participación de mercado internet fijo..... | 7 |
| Figura 6: Organigrama de la organización | 14 |
| Figura 7: Total de colaboradores de Telefónica | 14 |
| Figura 8: Diseño de un sistema de gestión de proveedores con un enfoque en la calidad total | 29 |
| Figura 9: Ciclo de Denim | 30 |
| Figura 10: cambio de paradigma de Telefónica Chile S.A..... | 37 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Matriz EFE..... | 11 |
| Tabla 2: Distribución etaria colaboradores indirectos..... | 15 |
| Tabla 3: Matriz EFI..... | 17 |
| Tabla 4: Cálculo de KPI's | 24 |

RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad del presente trabajo, fue diseñar un sistema de gestión de proveedores, como propuesta de mejora para Telefónica.

El objetivo general fue realizar un diagnóstico de los aspectos relacionados a la gestión de proveedores de Telefónica, según sus objetivos de calidad de servicio para el cliente.

Para lo anterior, la investigación inicia con un análisis externo del sector de telecomunicaciones, seguido de un análisis interno de la compañía, prosigue con la problemática actual de Telefónica y continúa con la aplicación de instrumentos de investigación.

Dichos instrumentos, han permitido recolectar información precisa y descriptiva de la situación actual, en relación a la percepción de la calidad del servicio de sus clientes finales, y de la efectividad de sus procesos de gestión de proveedores. De ahí que su aplicación arrojó que la compañía no cumple a cabalidad con los objetivos declarados en lo respecta a la gestión de proveedores y calidad de servicio otorgada al cliente.

Considerando lo anterior, el plan de mejora elaborado, permitirá acortar las brechas existentes, para que Telefónica alcance sus objetivos de calidad de servicio, mediante una correcta gestión de proveedores.

ABSTRACT

The purpose of this report, was to design a supplier's management system as an improvement approach for Telefónica.

The general objective was to perform a diagnosis of the issues related to de supplier's management at Telefónica, according to their quality service objectives to the clients.

For the above, the research starts with an outsider analysis for the telecommunications area, followed by an inside analysis of the company, the actual problematic of Telefónica and ending with the application of the research instruments.

Said instruments, have allowed to get precise and descriptive information of the actual situation, related to the final client perception of the quality services and the effectiveness of their supplier management's processes.

There for, its application showed that the company doesn't entirely fulfill the objectives declared of the supplier's management and client's quality services.

Considering the above, this improvement plan will allow to shorten the existing gaps for Telefónica to reach their quality service objectives, through a correct supplier's management.

INTRODUCCIÓN

El presente informe, consiste en el diseño de un sistema de gestión de proveedores, como propuesta de mejora, con el fin de acortar la brecha existente entre la percepción de calidad de servicios provistos y la declaración de objetivos de calidad de Telefónica.

Teniendo en cuenta lo anterior, el capítulo primero, aborda el análisis externo del sector de telecomunicaciones en Chile, seguido de un análisis de cómo la empresa, a través de sus estrategias, está capitalizando las oportunidades del entorno y disminuyendo las amenazas del mismo.

El capítulo segundo da continuidad al análisis abordando aspectos internos de la organización y necesarios para establecer la posición relativa de Telefónica respecto de los conceptos que se están estudiando: calidad de servicio, satisfacción de clientes y relación con proveedores.

En base a lo anterior, el capítulo tercero plantea el problema de estudio, para ello se estableció un objetivo general, siendo este último el análisis de los aspectos claves que afectan la percepción de calidad de los servicios otorgados por Telefónica Chile los cuales se infieren a partir de los instrumentos de investigación. El análisis y sus resultados también forman parte del presente capítulo y el mayor hallazgo se refiere a que pese a ser un operador dominante en términos de participación de mercado , y tener programas vigentes bajo conceptos de calidad y satisfacción de cliente , presenta una deficiente posición en términos de la alta tasa de reclamos y respuesta a los mismos que sumado a la baja participación en los programas de capacitación en la dotación de colaboradores indirectos, afectan la percepción de calidad de servicio de los clientes finales.

En base a los resultados obtenidos, en el cuarto capítulo se propone el diseño de un sistema de gestión de proveedores, con un enfoque en la calidad total, cuyo fin es acortar la brecha detectada en el capítulo anterior.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS EXTERNO

1. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

El 2016 el sector de telecomunicaciones en Chile alcanzó ingresos consolidados de alrededor de US\$7,4 billones, lo que representa un crecimiento estimado de 3,0% respecto del año 2015 (Telefónica, 2015).

En cuanto al marco regulatorio que rodea al sector, cabe señalar que la instalación, operación y explotación de los servicios de telecomunicaciones ubicados en el territorio nacional, se enmarca en la ley N° 18.168, Ley General de Telecomunicaciones y sus normas complementarias. La aplicación de dicha Ley le corresponde al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, de manera precisa, a través de la Subsecretaría de Telecomunicaciones.

Bajo este contexto, la sub secretaría de telecomunicaciones con el fin de poder cuantificar y evaluar la conectividad en el país, define los siguientes criterios de medición, para los servicios de internet, telefonía y Televisión:

- a) Abonados para el servicio de telefonía fija y móvil (Telefonía Fija y Telefonía Móvil)
- b) Suscriptores para el servicio de TV pagada (TV pagada)
- c) Conexiones o accesos para los servicios de internet móvil y fija (Internet Móvil e Internet Fijo)

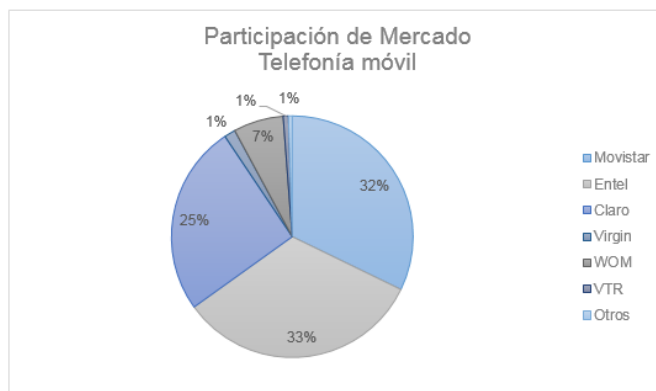
1.1. Competidores directos

Los principales competidores del sector, en base a los tres criterios mencionados, son:

a. Telefonía Móvil

En la figura n°1, se aprecian los tres principales operadores, que corresponde a Entel, Movistar y Claro, quienes poseen el 90,6% del mercado a Diciembre 2016. En tanto los otros operadores en su conjunto alcanzan el 9,4% del mercado (Subtel, 2016).

Figura 1: Participación de mercado telefonía móvil

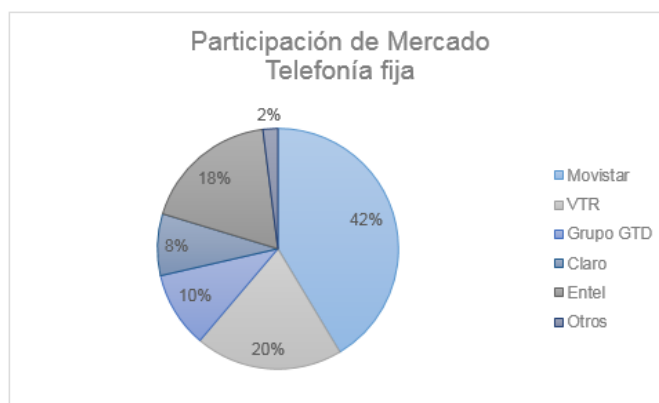


Fuente: Elaboración propia, en base a informe SUBTEL 2016

b. Telefonía fija

En la figura n°2, se aprecia el liderazgo que Movistar mantiene, concentrando un 41,4% de participación de mercado a Diciembre 2016, seguido de VTR con un 19,8% (Subtel, 2016).

Figura 2: Participación de mercado telefonía fija

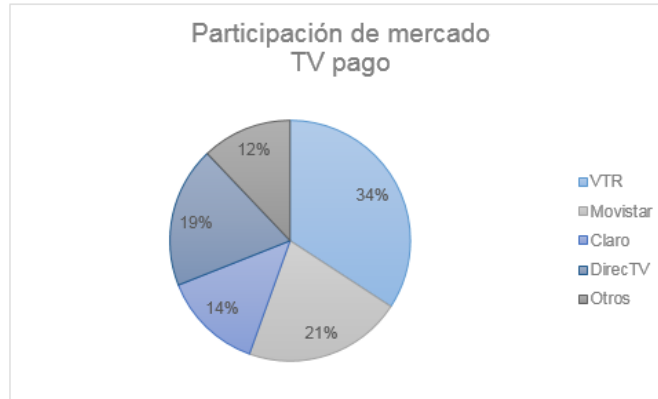


Fuente: Elaboración propia, en base a informe SUBTEL 2016

c. TV Pagada

Los suscriptores de TV pagada han aumentado en el último tiempo, lo que ha beneficiado a la mayoría de las compañías, la figura n° 3, evidencia que VTR mantiene la mayor cuota de mercado con un 34,2% del total de suscriptores, seguido por Movistar con 21,3% y después por DirecTV y Claro con 18,9% y 13,5% respectivamente (Subtel, 2016).

Figura 3: Participación de mercado TV pago

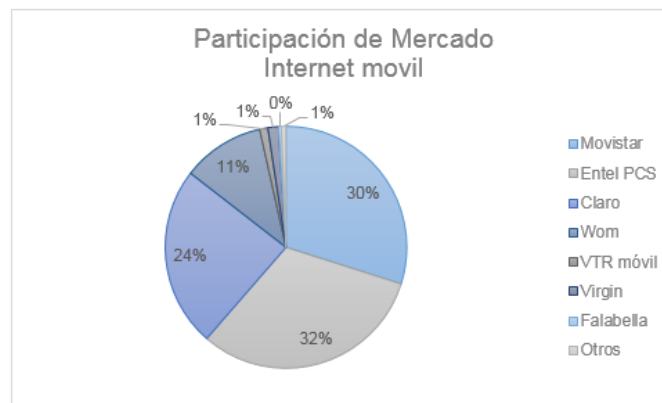


Fuente: Elaboración propia, en base a informe SUBTEL 2016

d. Internet móvil (3G – 4G)

La figura n° 4, muestra la participación de mercado de internet móvil, en donde los tres principales operadores móviles concentran el 85,5% del mercado de internet móvil 3G+4G, siendo Entel la operadora que lidera este servicio con un 32% de participación, seguido por Movistar y Claro con un 30% y 24% respectivamente, a Diciembre 2016.(Subtel, 2016).

Figura 4: Participación de mercado internet móvil

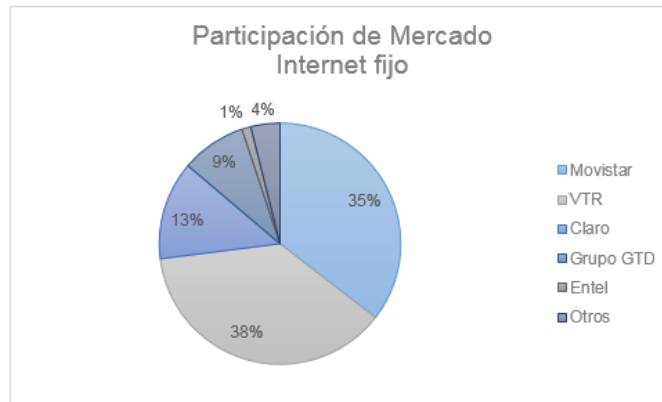


Fuente: Elaboración propia, en base a informe SUBTEL 2016

e. Internet fijo

La figura n°5, presenta la participación de mercado en internet fijo. Donde VTR y Movistar poseen el 73% del total de conexiones de Internet fija a diciembre 2016.

Figura 5: Participación de mercado internet fijo



Fuente: Elaboración propia, en base a informe SUBTEL 2016

En resumen, en el presente apartado se observa que la ubicación de Telefónica en la Industria de Telecomunicaciones, varía según la línea de negocio observada, ocupando el segundo lugar para los servicios de Internet fijo, Internet Móvil, Telefonía Móvil y TV pagada, pero siendo el operador dominante en Telefonía Fija, con un 41,14% de participación.

2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES DE CHILE

El presente apartado, tiene por objetivo realizar un análisis del entorno empresarial, utilizando el modelo de competitividad propuesto por Michael Porter (1979), demostrando como las diferentes fuerzas que lo componen afectan de manera directa en el desempeño de Telefónica, ya que condicionan sus estrategias y por lo tanto influyen en los resultados de la compañía.

2.1. Poder de negociación de los clientes

Es muy alta, debido a la cantidad de oferentes existentes en el sector de telecomunicaciones, quienes entregan el mismo servicio con una fuerte competencia en precios, y con bajas barreras de salida lo que fomenta el traspaso de cliente entre las empresas del sector. A continuación se detalla cada uno de los factores que inciden en el alto poder de negociación de los clientes:

- a) Volumen de compras, en este ítem el cliente del segmento masivo no tiene poder de negociación, ya que las compras no son de un elevado valor económico, por lo que no podrá forzar condiciones ante sus proveedores a diferencia del cliente empresa,

que si presenta un mayor poder de negociación producto de los volúmenes de compra.

- b) Diferenciación, el poder de negociación de los clientes es mayor, ya que los productos y servicios de telecomunicaciones están poco diferenciados.
- c) Información acerca del proveedor, a mayor información sobre productos, calidad y precios que tenga el cliente, mayor será su poder de negociación con el proveedor.

2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la actualidad es bajo, por la existencia de una amplia variedad de proveedores (para infraestructura, servicios profesionales, hardware y otros) los cuales pueden ser sustituidos fácilmente unos por otros, sin incurrir en costos adicionales. A continuación se detalla cada uno de los factores que inciden en el bajo poder de negociación de los proveedores:

- a) Concentración de proveedores, debido a que la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector la realizan una amplia variedad de compañías, el poder de negociación de los proveedores se ve disminuida.
- b) Importancia del volumen para los proveedores, este punto dice relación con las ventas a una empresa en particular, en relación al total de ventas del proveedor. Mientras mayor volumen de compra, mayor poder de negociación, de insumos, a menor diferenciación, menor poder de negociación del proveedor.
- c) Costos de cambio, los costos de realizar un cambio de proveedor para el comprador es bajo, por lo que posiciona de manera desfavorable al proveedor respecto al comprador.

2.3. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada son altas, debido a la fuerte inversión en infraestructura, tecnología y redes que se debe realizar, a fin de poder entregar conectividad fija o móvil. No obstante lo anterior cabe señalar que en la actualidad, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, buscando propiciar la libre competencia, ha normado el uso de infraestructura, obligando a los mayores operadores a facilitar las redes existentes para posibilitar el ingreso de nuevos actores al sector.

Otra barrera presente, es el nivel de penetración de servicios, que hace poco atractivo el ingreso a la industria para nuevos competidores dado que la cuota de mercado a la que pueden acceder es menor. A continuación se detalla cada uno de los factores que inciden en el bajo poder de negociación de los proveedores:

- a) Inversión necesaria o requisito de capital, son aquellas necesidades mínimas elevadas de invertir en capital para infraestructura, desarrollo, comercialización, entre otros.
- b) Economías de escala, una nueva empresa que desee ingresar al sector tendría que invertir una gran cantidad de capital, para producir a gran escala, de lo contrario los costos unitarios implicados son muy elevados.
- c) Curva de experiencia, las empresas que actualmente lideran el sector cuentan con un Know How de años, respecto a la industria.
- d) Acceso a canales de distribución, esta barrera es muy importante ya que el consumidor final no podrá tener acceso al producto o servicio, si la empresa no cuenta con vías de distribución.

2.4. Amenaza de productos sustitutos

Los principales sustitutos para el servicio móvil son los nuevos oferentes OMV (operadores móviles virtuales), que impulsados por la nueva legislación, entregan servicios similares, a menor precio y calidad, satisfaciendo la misma necesidad de conectividad. Esta situación se origina, por el menor costo fijo, al no tener que implementar y mantener redes propias, ya que arriendan servicios a los operadores existentes, también por la política de atención al cliente que considera menos sucursales y recurso humano destinado para este fin, entre otras cosas. Un ejemplo de esta situación es lo que ocurre con Virgin Mobile y WOM.

En el servicio TV pagada, un sustituto importante es el acceso a contenidos vía internet como Netflix.

A continuación se detalla cada uno de los factores que inciden en el alto poder de negociación de los productos sustitutos:

- a) Disponibilidad de sustitutos, existe facilidad de acceso para el cliente para acceder a este tipo de productos. Por lo que posiciona en una situación favorable al productor de este tipo de productos.
- b) Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido, el producto sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en el sector.
- c) Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y el sustituto, a pesar el incremento cuantitativo de WOM en el último período, este operador es el peor evaluado en términos de servicios, según el SERNAC.
- d) Costo de cambio para el cliente, los costos son bajos por lo que el cliente no tendría problema en utilizar un producto o servicio sustituto.

2.5. Rivalidad competitiva de la industria

La competencia entre empresas de Telecomunicaciones en Chile es alta. Esto obedece entre otras cosas a un plan general propulsado por el Estado de Chile, donde a través de uno de los cinco ejes centrales que estructuran las políticas ministeriales en telecomunicaciones, se establece como objetivo Impulsar la Competencia para el Desarrollo de la Sociedad de la Información. A continuación se detalla cada uno de los factores que inciden en la alta rivalidad competitiva de la industria:

- a) Concentración, aquí se produce un fenómeno de atomización, en donde las principales empresas del mercado, no compiten en precios, ya que son similares, si no que en campañas de publicidad y promoción.
- b) Costo de cambio, los costos de cambio para el cliente son bajo, por lo que se fomentan la lucha interna dentro del sector.
- c) Barreras de salida, la rivalidad es alta ya que los costos para abandonar el mercado y competir, son superiores al costo de mantenerse en el mercado. Esto se da por los recursos duraderos y especializados con que cuentan las compañías del sector.

3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Con el objetivo de contextualizar el análisis de la industria en Telefónica, a continuación se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos (EFE), que permite resumir la información del entorno y evaluar la respuesta de la compañía a estos diversos factores.

Tabla 1: Matriz EFE

| Tipo de factor | FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|----------------|--|----------|--------------|----------------|
| Oportunidades | o.1 Revolución digital | 0,06 | 3 | 0,18 |
| | o.2 Enfocarse en la confianza digital como una plataforma para la creación de valor | 0,09 | 4 | 0,36 |
| | o.3 Inclusión digital para Chile | 0,1 | 4 | 0,4 |
| | o.4 Participar proactivamente con los reguladores para ayudar a dar forma a la sociedad digital | 0,06 | 2 | 0,12 |
| | o.5 Crear y mantener altos estándares de la seguridad de la información | 0,09 | 3 | 0,27 |
| | o.6 Construir una imagen holística para el cliente | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Amenazas | a.1 Regulación jurídica en las nuevas estructuras de mercado | 0,1 | 2 | 0,2 |
| | a.2 Capacidad para extraer valor de los activos de la red | 0,08 | 4 | 0,32 |
| | a.3 El nivel de competitividad en la industria se intensificará en los próximos años, principalmente debido al crecimiento del mercado banda ancha y servicios para empresas | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | a.4 Obsolescencia tecnológica, la industria de las telecomunicaciones es un sector sujeto a rápidos e importantes avances tecnológicos y a la introducción de nuevos productos y servicios | 0,08 | 3 | 0,24 |
| | a.5 Compresión sobre lo que los clientes valoran | 0,1 | 2 | 0,2 |
| | a.6 Adopción de nuevas vías para la innovación | 0,06 | 4 | 0,24 |
| TOTAL | | 1 | | 2,99 |

Fuente: Elaboración propia

El promedio ponderado de la presente matriz es de 2,99 (sobre la media), esto quiere decir que Telefónica está utilizando su estrategia (informe de sostenibilidad Telefónica, 2016), para capitalizar las oportunidades presentes en el entorno y minimizar las amenazas que se encuentran en él. Sin embargo, la empresa tiene una brecha de mejora en la cual podría beneficiarse de mayor manera de la capitalización de las oportunidades externas y evitar en mayor medida las amenazas presentes en el entorno.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS INTERNO

1. MATRIZ DE MATERIALIDAD DE TELEFÓNICA

El principio de materialidad, en el contexto de una memoria sostenible, refleja los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o bien aquellos impactos que influyen sustancialmente en la toma de decisiones de los grupos de interés de la compañía (GRI, 2015).

Bajo este contexto, a continuación se presentan los nueve temas materiales que define Telefónica en su informe de sostenibilidad 2016.

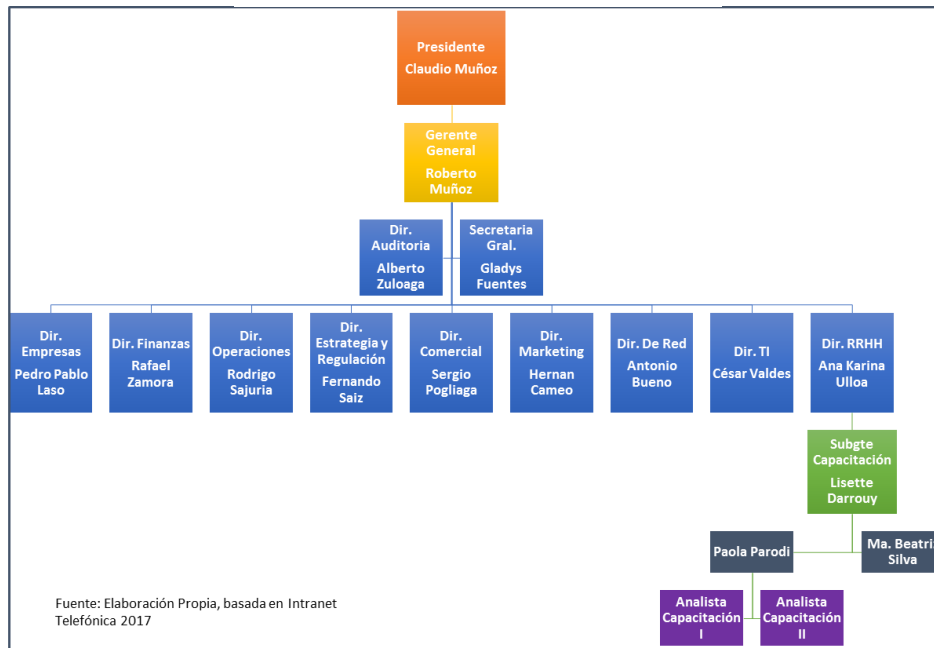
- 1.1. **Ética:** Este tipo de comportamiento impacta fuertemente en todos los grupos de interés de la compañía. Cabe destacar que un gobierno corporativo sólido, la gestión de la ética y transparencia empresarial, a través de los principios de negocio responsable, son esenciales para generar valor y construir confianza con los grupos de interés (Telefónica, 2016).
- 1.2. **Experiencia de servicio:** Este es, el pilar fundamental para asegurar la sostenibilidad de la Compañía y por esto ha sido el principal foco de trabajo en los últimos años. Para Telefónica la gestión de la experiencia del cliente es el eje central sobre la cual la compañía basa su estrategia de negocio. De acuerdo a esta última, la experiencia del cliente tiene un impacto transversal en la operación de la compañía y en sus grupos de interés (Telefónica, 2016).
- 1.3. **Innovación:** El dinamismo de la industria y las demandas de los clientes y la sociedad, obligan a la compañía a estar siempre a la vanguardia en soluciones digitales que aporten a mejorar la calidad de vida de la sociedad chilena y permitan mejorar o hacer más eficientes los procesos de otras empresas. La innovación impacta en la estrategia de la compañía que, a su vez, está estrechamente relacionada con el desarrollo tecnológico de la sociedad (Telefónica, 2016).
- 1.4. **Confianza y educación digital:** El impacto es transversal tanto dentro como fuera de la organización. Este tema incide en los clientes, comunidades y también en la

conectividad general de la sociedad. Por otro lado, el despliegue de la red es esencial para tener un desempeño sostenible de la organización (Telefónica, 2016).

- 1.5.** Seguridad de la información: Este tema impacta a los clientes y la sociedad en general a través de casos que podrían vulnerar sus derechos. De igual forma, impacta internamente ya que se destinan esfuerzos importantes en mantener segura la información que se trabaja al interior de la compañía (Telefónica, 2016).
- 1.6.** Medio ambiente: Posee impactos directos dentro y fuera de la organización debido a que afecta la operación de la misma, a través de los costos, en la sociedad y el ambiente en si (Telefónica, 2016).
- 1.7.** Talento y diversidad: En los colaboradores de Telefónica y sus respectivas jefaturas, así como sus clientes, se ven impactados por las dinámicas de trabajo de los colaboradores (Telefónica, 2016).
- 1.8.** Proveedores: La estrategia respecto a los proveedores, impacta directamente en los colaboradores de las empresas aliadas, quienes, a su vez impactarán en la experiencia de servicio que reciben los clientes (Telefónica, 2016).
- 1.9.** Crecimiento económico: Corresponde a la sumatoria de los ítems en los cuales la compañía durante el año, recibe por cuentas bancarias. Estos son, ingresos totales, IVA débito y otros (Telefónica, 2016).

2. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 6: Organigrama de la organización

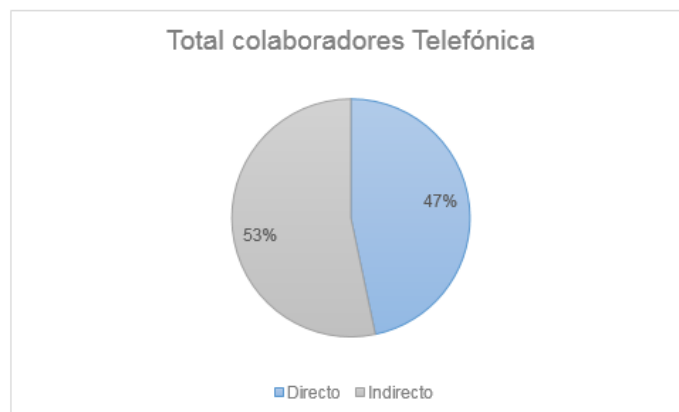


3. COMPOSICIÓN DEL RECURSO HUMANO DE TELEFÓNICA

3.1. Total de colaboradores Telefónica Chile

En total Telefónica cuenta con 9.382 colaboradores, distribuidos a lo largo del país. De este total el 53% corresponde a colaboradores contratados por empresas que prestan servicios en régimen de subcontratación o servicios transitorios, y el 47% corresponde a colaboradores contratados de manera directa por Telefónica Chile S.A.

Figura 7: Total de colaboradores de Telefónica



Fuente: Elaboración propia, en base a memoria anual Telefónica 2016

3.2. Distribución de colaboradores directos

Tabla 2: Distribución etaria colaboradores indirectos

| Distribución Etaria Colaboradores directos | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| | Total | Mujeres | Hombres |
| Menores de 30 años | 251 | 105 | 146 |
| Entre 30 y 39 años | 1151 | 512 | 639 |
| Entre 40 y 49 años | 1588 | 546 | 1042 |
| Entre 50 y 59 años | 1045 | 210 | 835 |
| Entre 60 y más | 192 | 21 | 171 |
| Total | 4227 | 1394 | 2833 |
| | | 33% | 67% |

Fuente: Elaboración propia, en base a informe de sostenibilidad Telefónica 2016.

La tabla n°2, corresponde a las cifras del año 2016 en Telefónica. Cabe destacar que en línea con la política de inclusión de la compañía del total de 4.227 colaboradores, 142 corresponden a extranjeros de 15 nacionalidades distintas.

4. RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

4.1. Sostenibilidad: Mantener una cultura de sostenibilidad en la organización trasciende a toda la cadena de valor. Es así como la cadena de suministro representa un ámbito fundamental en el plan de negocio responsable. La gestión responsable implica mantener relaciones de largo plazo bajo estándares éticos y de sostenibilidad, así como también asegurar relacionarse con organizaciones que compartan dichos principios.

4.2. Objetivos:

- Fomentar el desarrollo de la industria local con contratación de proveedores nacionales.
- Construir una cultura de servicio que incluya la estrategia de Telefónica en Chile y la experiencia de las empresas Aliadas para mejorar el servicio a los clientes.

4.3. Cifras 2016:

- 83% de proveedores adjudicados (Telefónica, 2016).
- Los pagos a proveedores durante el ejercicio 2016, alcanzó los \$1.110.489 millones de pesos, representando un 48,7% del total de egresos del ejercicio (Telefónica, 2016).

5. MATRIZ EFI

Con el objetivo de realizar un análisis interno de Telefónica lo más acabado posible, a continuación se desarrolla la matriz de evaluación de factores internos (EFI), que permite evaluar la posición interna de la empresa respecto a sus fortalezas y debilidades (David, 2003).

Tabla 3: Matriz EFI

| Tipo de factor | FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|----------------|--|----------|--------------|----------------|
| Fuerzas | f.1 Marco ético de acción que busca guiar el comportamiento de todos los que forman parte de la compañía | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | f.2 Experiencia de servicio | 0,1 | 4 | 0,4 |
| | f.3 Innovación | 0,09 | 4 | 0,36 |
| | f.4 Confianza | 0,06 | 3 | 0,18 |
| | f.5 Conectividad desde el sub suelo, hasta el espacio | 0,1 | 4 | 0,4 |
| | f.6 Plan de actuación ante desastres | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Debilidades | d.1 Débil y poco eficiente comunicación interna | 0,1 | 1 | 0,1 |
| | d.2 Dificultad de segmentación, al contar con un target amplio | 0,06 | 2 | 0,12 |
| | d.3 No conseguir los objetivos marcados, en cuanto a atención del cliente masivo | 0,1 | 1 | 0,1 |
| | d.4 No dar respuesta a la totalidad de los reclamos de clientes, ingresados por vías formales | 0,1 | 1 | 0,1 |
| | d.5 Alta rotación de personal | 0,07 | 1 | 0,07 |
| | d.6 Los programas de formación y mejora continua para proveedores, no se lleva a cabo en su totalidad porque no asisten a las capacitaciones | 0,1 | 1 | 0,1 |
| TOTAL | | 1 | | 2,29 |

Fuente: Elaboración propia

El total pondera de 2,29, indica que Telefónica, como empresa de Telecomunicaciones, en sus fortalezas internas generales está por sobre el promedio. Identificar las fortalezas y debilidades internas, le permite a la compañía formular y escoger alternativas de estrategia con eficacia.

CAPÍTULO III

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los ingresos de telecomunicaciones durante el año 2016 en Chile, se vieron afectados de manera negativa por la situación macroeconómica que atravesó el país. Por otra parte, la agresividad comercial ocasionó una baja de precios afectando el ingreso medio por cliente. Durante el 2016, se estima que el sector de telecomunicaciones en Chile alcanzó ingresos consolidados de alrededor de US\$7,4 billones, lo que representa un crecimiento estimado de 3,0% respecto del año 2016 (Telefónica, 2016).

Según el informe emitido por la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (SUBTEL, 2016), a marzo 2016, el 94% del mercado corresponde a Telefónica, Entel, Claro y VTR, en donde Telefónica concentra el 34,3%. Mientras que los otros operadores en su conjunto alcanzan el 6% de participación de mercado, donde en telefonía móvil cabe destacar el crecimiento de WOM que en los últimos doce meses llega al 300,2%, sin embargo, WOM cuenta con una participación de mercado del 1,9%.

En relación al incremento de WOM, cabe destacar que este responde a un crecimiento de tipo cuantitativo, ya que desde un punto de vista cualitativo WOM, es evaluado como una de las peores compañías según el Servicio Nacional del Consumidor para telefonía móvil, considerando las tres compañías que concentran el mercado, Claro registra la mejor tasa con un 0,15, seguido con movistar con un 0,24 y Entel con un 0,6 (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016).

Por el contrario, en lo que respecta a telefonía fija, la tasa global de reclamos fue de 5,73 puntos, en donde Telefónica lidera el ranking con el peor índice concentrando 8,28 puntos, seguido de Claro con 7,48 puntos y Entel con 3,39 (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016).

En tanto que para internet fija, por este servicio la tasa promedio de reclamos fue de 5,14 puntos. Entel lidera negativamente este ranking con 147,7 puntos, Telefónica con 6,77 y Claro 3,28 puntos (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016).

Lo anterior ha llevado a identificar la necesidad de un programa de gestión de proveedores, que permita contar con el personal y las herramientas necesarias para asegurar la calidad en el servicio final que se le entrega al cliente. Los proveedores aseguran que el proceso comercial fluya de manera idónea, por lo que son fuente de diferenciación frente a las demás empresas que componen la industria de las telecomunicaciones en nuestro país.

A la fecha, Telefónica en Chile identifica a sus proveedores dentro de la matriz de materialidad, ya que desde la mirada de la compañía, estos constituyen empresas aliadas que tienen gran relevancia en la relación con el cliente (Telefónica, 2016).

A pesar de lo anterior y según el Ranking de Reclamos de Telecomunicaciones, desarrollado por la SUBTEL en conjunto con el SERNAC (2016), Telefónica se encuentra dentro de los primeros lugares, cuando de número de reclamos se trata, para los servicios de telefonía fija, internet fijo, televisión de pago y multiservicios fijo.

Es en este contexto que surge la siguiente pregunta ¿el plan de gestión de proveedores de Telefónica, es suficiente para alcanzar el servicio de calidad que declara la compañía para sus clientes?

2. JUSTIFICACIÓN

La calidad del servicio es un concepto abstracto y complejo, que presenta una gran dificultad para ser definido y medido (Puig- Duran, 2011). Es por ello que las empresas de servicio necesitan desarrollar la confianza en los clientes y buscar una dirección basada en la planificación y en el establecimiento de objetivos.

Bajo este contexto, Telefónica señala en su visión que la confianza que el cliente deposita en la empresa, significa entre otras cosas alimentar una cultura de integridad, compromiso y confianza. Así mismo la compañía establece como uno de sus objetivos estratégicos, construir una cultura de servicio que incluya la estrategia de Telefónica en Chile y la experiencia de las empresas aliadas para mejorar el servicio a los clientes (Telefónica, 2016).

Es así que el presente plan de mejora se torna necesario, ya que debido a la competitividad que rodea al sector de telecomunicaciones, Telefónica, como un organismo prestador de servicio necesita adoptar herramientas orientadas a brindar productos y servicios que

superen las expectativas del cliente. Por tanto requiere de proveedores que brinden un servicio de calidad desde el principio del proceso, con el fin de asegurar que el servicio final entregado al cliente, cumple con los requisitos de calidad propuestos por Telefónica.

La sostenibilidad en la cadena de valor de Telefónica (2016), denota el compromiso de la compañía por alcanzar la satisfacción del usuario, cubriendo sus necesidades, superando sus expectativas y ofreciendo una gama de productos y servicios excelentes. Con esto la compañía persigue mitigar riesgos e identificar oportunidades, que conformen elementos clave para la satisfacción del cliente.

Es por ello que el presente estudio le brindará beneficios a Telefónica, respecto a su organización y servicio. Mediante estándares diseñados en el programa de gestión de proveedores, para proponer un plan de mejora y posteriormente su implementación.

3. MARCO METOLÓGICO

La investigación no experimental, es cualquier investigación en la que en efecto no es factible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones (Kerlinger & Lee, 2002). En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, más bien se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. (Bernal, 2010). Es así, que la presente investigación para la problemática planteada con anterioridad será de tipo no experimental, puesto que la alteración de variables no conforma parte de nuestro estudio.

Dicha investigación se realizará a través de un estudio de caso, orientado a la obtención de datos que permitan el análisis y posterior comprensión de la situación actual de la empresa. Un estudio de caso es definido como un sistema delimitado en tiempo y cantidad de participantes, relaciones e instituciones sociales (Neiman y Quaranta, 2006); que consiste en el abordaje de lo particular priorizando el caso único, en donde la investigación del mismo es definido por el interés que este inspira (Kazez, 2009), cuyo objetivo principal, es la observación acabada de una determinada unidad de análisis, tomada de un universo poblacional (Bernal, 2010).

A su vez el estudio de caso será de tipo descriptivo. Este tipo de estudios busca identificar y

describir fenómenos, mediante la observación y medición de los mismos, intentando dar respuesta a las preguntas básicas de la epidemiología, tales como ¿qué pasa?, ¿qué personas están afectadas por ese fenómeno en estudio?, ¿cuántas personas?, ¿dónde ocurre ese fenómeno?, ¿cuándo sucede?, entre otras (García, 2004). Entonces, una perspectiva descriptiva es aquella que reseña rasgos, situación, cualidades o atributos de la población objeto de estudio (Bernal, 2010), que está planteada y estructurada con anticipación.

Por último la metodología para la investigación presentada busca observar de manera fehaciente el problema de estudio planteado con anterioridad, para obtener resultados que permitan el desarrollo de un diseño, de sistema de gestión de proveedores con un enfoque en la calidad total.

En concreto la siguiente investigación será aplicada en Telefónica Chile S.A, vale decir, que los resultados obtenidos del presente estudio de caso son válidos únicamente para dicha organización.

4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación del presente estudio de caso es de tipo cualitativo. Un enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos (consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes), el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, entre otros. Evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación y estimulación con respecto a la realidad. (Barragan et al, 2011).

Este tipo de enfoque, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, y con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones (Hernández et al, 2010).

5. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Con el objetivo de recaudar la información relacionada con la calidad del servicio de Telefónica. Los instrumentos de medición son fuentes de información primaria, complementados con fuentes de información secundaria.

5.1. Entrevista

La entrevista (ver anexo n°1) es llevada a cabo con el objetivo de recaudar información,

sobre características y descripciones relacionadas con la organización y servicio presentes a la fecha en Telefónica Chile S.A. Estas se realizan de manera semi-estructurada, permitiendo el intercambio fluido de información entre los participantes. Dichas entrevistas semi-estructuradas se aplican a los encargados del área de capacitación de la compañía.

5.2. Definición de KPI'S

Los Key Performance Indicator (KPI'S), fueron diseñados y calculados de acuerdo a la información histórica proporcionada por el departamento de capacitación de Telefónica (ver anexo n° 2). Estos indicadores, permiten conocer de manera acabada los resultados de las capacitaciones de la fuerza de venta indirecta durante el período analizado.

5.3. Información secundaria

En tanto a modo de complementar la información primaria obtenida de la aplicación de los instrumentos presentados anteriormente, se utilizara información secundaria obtenida de la recolección de documentos. Esto consistirá en un levantamiento de información en relación a la documentación relacionada con la calidad de servicio en Telefónica.

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

De los instrumentos aplicados en Telefónica Chile S.A, se pueden deducir los siguientes resultados:

6.1. Descripción de la entrevista

La entrevista fue realizada con el objetivo de recaudar información relacionada a las características y descripciones del proceso de capacitación de los colaboradores indirectos de Telefónica. La misma, fue orientada a los cargos administrativos, precisamente a la jefatura de capacitación comercial.

La entrevista consta de diez preguntas y los resultados encontrados se presentan a continuación:

- a. Telefónica, cuenta con tres canales de venta en donde se desarrollan los colaboradores que pertenecen a una empresa de servicios transitorios o de subcontratación.

- b. En el flujo del proceso de capacitación, de los colaboradores indirectos, el departamento de capacitación de Telefónica no cuenta con un procedimiento establecido que le permita obtener un feedback por parte del proveedor, del porque la gente no asistió a las instancias de capacitación.
- c. Si bien el departamento de capacitación de Telefónica, no cuenta procedimientos establecidos para obtener información del proveedor, cada entrevistado destaca la importancia que tendrían lo mismos en la gestión del proceso. Es fundamental contar con procedimientos establecidos y conocidos por todas las partes involucradas, que permita al departamento de capacitación de la empresa dar respuesta a las diferentes situaciones que se pueden presentar con un cliente interno.
- d. En cuanto al control interno, respecto a las capacitaciones, a la fecha sólo existe un control, que consiste en que cada vendedor indirecto, puede registrar ventas con los códigos de las capacitaciones que le haya correspondido en un período de tiempo determinado, sin embargo a la fecha este control no es efectivo, ya que el supervisor hace entrega de sus códigos de capacitación a los vendedores y estos de igual forma pueden registrar sus ventas, por las cuales reciben comisión. Haciendo de este control, una medida ineficiente.
- e. En cuanto a la rotación de personal, los niveles de esta son muy altos. Por lo que es imposible contar con un 100% del personal capacitado en un momento determinado de tiempo.
- f. En relación a los costos de capacitación, estos se elevan más de lo esperado debido a las pérdidas de franquicia que debe cubrir Telefónica.
- g. Respecto a las penalizaciones, existen multas a los proveedores por no cumplir con las capacitaciones que provee Telefónica, sin embargo, el departamento de capacitación no participa en este proceso, ni tiene claridad de las penalizaciones, ya que esto lo ve el área de interés o el área intermediaria (que generalmente es el área comercial) y esto no se informa a las demás áreas involucradas.

- h. A la fecha Telefónica cuenta con más de 143 proveedores, de los cuales más de 10 corresponden a proveedores de fuerza de venta indirecta.
- i. Las capacitaciones, no se realizan a partir de un levantamiento de necesidades, si no, Telefónica cuenta con un plan de capacitación en el cual en una primera instancia se realiza una inducción, se desarrollan habilidades de venta, para posterior desarrollar habilidades blandas y conocimiento técnico, según sea necesario.
- j. Sistema informático para capacitación, el departamento no cuenta con un sistema, los informes se realizan de manera manual a través de excel y la información en cuanto a la dotación de colaboradores se extrae de una intranet externa.

En cuanto a la entrevista con el personal del departamento de capacitación, las conclusiones llevan a determinar qué Telefónica cuenta con serias limitaciones en su organización en lo que se refiere a la fuerza de venta indirecta, al no contar con controles efectivos sobre estos, lo cual se traduce en costos para la compañía y problemas en su servicio. Ya que si bien existen procedimientos y protocolos estandarizados de servicio al cliente, los colaboradores indirectos al no asistir a las capacitaciones, no tienen conocimientos de esto, por lo que existen variaciones del servicio que se brinda al cliente.

6.2. Diseño y cálculo de KPI's

A modo de explicación del cuadro resumen presentado a continuación. Cada KPI's se diseña en base al análisis que se quiere obtener de los datos correspondiente al periodo comprendido entre enero a junio 2017.

Tabla 4: Cálculo de KPI's

| KPI's | Resultado |
|---------------------------------------|--|
| % asistencia | 69% |
| Total de pérdidas por actividad (TPA) | \$ 177.000 CLP, promedio por actividad |
| % Pérdida por actividad (% PPA) | 30,9 % |

Fuente: Elaboración propia

Mediante la aplicación de KPI's, se determinaron aspectos relacionados con la participación y costos asociados con el ausentismos de la fuerza de venta indirecta, presentes en el departamento de capacitación de Telefónica.

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos:

- El ausentismo de la fuerza de venta indirecta a las instancias de capacitación, tiene repercusiones en el servicio percibido por el cliente, así lo demuestra el informe emitido por el Ministerio de Economía, Fomentos y Turismo (2016), en donde Telefónica para telefonía móvil lidera el ranking con el peor índice concentrando 8,28 puntos, en tanto que para internet fija ocupa el segundo lugar, de los peores evaluados, con 6,77 puntos.
- El ausentismo a las instancias de capacitación, representan para Telefónica un costo del orden de \$177.000 CLP promedio por trabajador que no asiste.
- Por términos legales, el departamento de capacitación de Telefónica no puede tener contacto directo con los colaboradores que facilita el distribuidor, por lo cual no existen instancias de levantamiento de necesidades de capacitación, medidas motivacionales o de incentivos (más allá de las comisiones por venta), para este tipo de fuerza de venta.
- Telefónica, al no poder tener contacto directo con la fuerza de venta indirecta, tampoco tiene conocimiento ni información relativa a las causas de las ausencias a las capacitaciones.

7. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

De los instrumentos aplicados en Telefónica Chile S.A, se pueden deducir los siguientes resultados:

En cuanto a la entrevista al personal administrativo, las conclusiones llevan a inferir que el departamento de capacitación de Telefónica cuenta con serias limitaciones en su gestión, cuando se trata de colaboradores indirectos, ya que no existen procedimientos establecidos para obtener información respecto a este tipo de colaborador, la tasa de rotación de personal

al ser tan elevada, no permite alcanzar el 100% de colaboradores capacitados en un período determinado y finalmente, si bien existe control interno para asegurar la asistencia a las capacitaciones, este es ineficiente, ya que los niveles de ausentismo se han mantenido en el tiempo.

En relación a los resultados obtenidos, mediante la aplicación de KPI's, se evidencia de manera cuantitativa que Telefónica no logra los porcentajes de asistencia deseados y este ausentismo de la fuerza de venta indirecta, tiene un costo estimado de \$177.000 CLP colaborador/capacitación.

Respecto a la información secundaria recopilada, se evidencia de manera cuantitativa que Telefónica el 2016, se encuentra dentro de los primeros lugares, cuando de número de reclamos se trata, para telefonía fija con una tasa de reclamo de 6,77 puntos (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016), internet fijo con una tasa de reclamo de 8,28 puntos (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016), televisión de pago con una tasa de reclamo de 2,6 puntos (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016) y multiservicios fijo con una tasa de 6,26 puntos (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016).

Bajo este contexto, Telefónica se encuentra en el segundo lugar, de un total de siete compañías, por su baja tasa de respuesta a los reclamos ingresado a través del SERNAC (2016), para el servicio de telefonía fija, en donde de los 3.125 reclamos ingresados sólo el 15,8% obtuvo respuesta. Para el servicio de internet fijo, Telefónica ocupa el cuarto lugar, de un total de siete compañías, en donde de los 1.890 reclamos ingresados, el 16,9% obtuvo respuesta. Finalmente para el servicio de Televisión de pago, Telefónica ocupa el segundo lugar, de un total de siete compañías, en donde de los 635 reclamos ingresados, sólo el 14,6% obtuvo respuesta por parte de la compañía.

A partir de los instrumentos aplicados, los autores concluyen que estos resultados convergen en un servicio ineficiente al cliente, lo que se ve reflejado en las tasas de reclamo emitidas por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2016). Es entonces, que se infiere que la brecha respecto la percepción del cliente sobre el servicio entregado

por Telefónica, se puede agrupar en cinco grandes causales, (1) Tasa de reclamo sin respuesta por parte de la empresa, (2) alta rotación de personal, (3) tasa de ausentismo a las capacitaciones, (4) sistemas inadecuados de supervisión y control sobre los proveedores y por defecto en los colaboradores indirectos, y (5) incumplimientos del proveedor con los requisitos exigidos en los contratos.

Es por lo anterior que el presente plan de mejora, permitirá acortar la brecha existente respecto a la percepción del cliente sobre el servicio entregado por Telefónica, ya que tendrá un impacto directo en el proveedor, para acreditar que el servicio entregado al cliente cumple con los objetivos estratégicos declarados por la compañía.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MEJORA

En el capítulo siguiente, se presentará el plan de mejora propuesto para Telefónica, que consiste en el diseño de un sistema de gestión de proveedores (SGP), con un enfoque en la calidad total (TQM) para aquellas empresas que prestan servicios en régimen de subcontratación o transitorios a la compañía. Dicho sistema de gestión busca por objetivo eliminar las brechas existentes identificadas a través de los resultados obtenidos en la etapa de investigación y vincular a Telefónica con sus empresas contratistas en todo lo que se refiere a objetivos e incentivos.

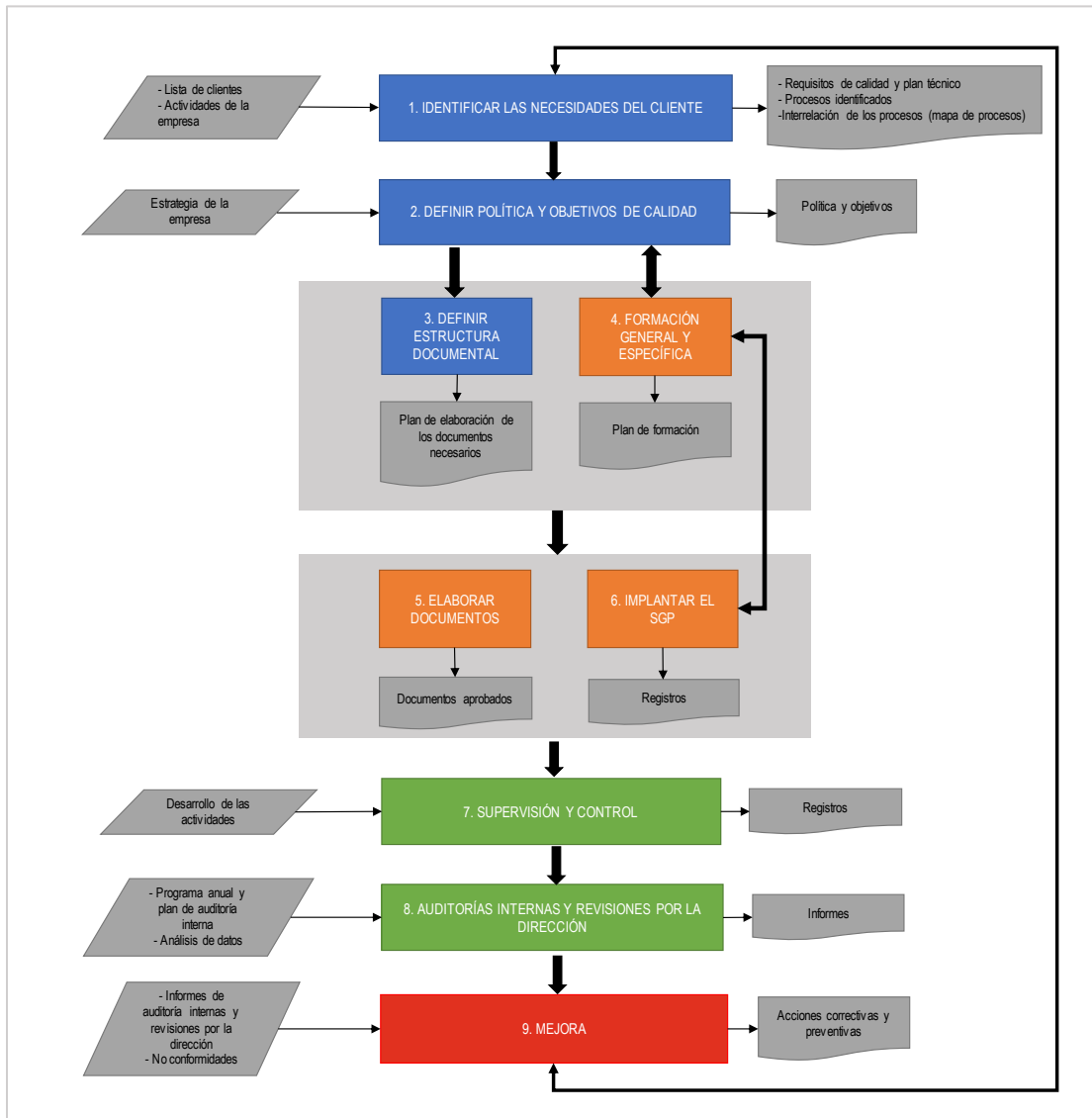
La propuesta consiste en diseñar un sistema de gestión de proveedores, para asegurar la calidad de los servicios y en particular, modificar íntegramente el modelo operacional-técnico, marco a través del cual se vincula Telefónica con sus empresas contratistas. Este modelo, significa modificar los contratos con las empresas prestadoras de servicios de subcontratación o transitorios, para contribuir al proceso de desarrollo de proveedores.

Con la puesta en marcha de este sistema de gestión se persigue que Telefónica, obtenga mayores y mejores resultados mediante el cambio de paradigma, ya que propone aumentar no solo la capacitación de la fuerza de venta indirecta, para incorporarles variables de calidad, sino que también asegurar sus condiciones laborales y de desarrollo. Todo esto, con la finalidad de construir entre Telefónica y sus proveedores, una relación de potenciamiento mutuo.

El sistema de gestión de proveedores diseñado, está compuesto por nueve actividades, en base al modelo de González y González (2008) y el Ciclo de Deming (Evans y Lindsay, 2008), en donde en cada etapa se definen las entradas y salidas teniendo en cuenta el enfoque de proceso, lo que facilitará su posterior implementación.

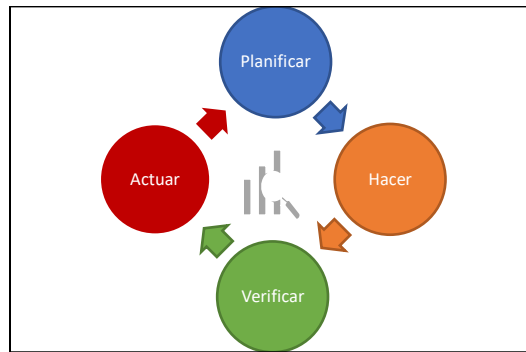
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES CON UN ENFOQUE EN LA CALIDAD TOTAL

Figura 8: Diseño de un sistema de gestión de proveedores con un enfoque en la calidad total



Fuente: Elaboración propia, en base al modelo de González y González (2008) y Ciclo de Deming (Evans y Lindsay, 2008).

Figura 9: Ciclo de Deming



Fuente: elaboración propia

En la figura n° 9, se puede observar a que etapa del ciclo de Deming, corresponde cada actividad del modelo diseñado.

A continuación se presenta el desarrollo del Sistema de Gestión de Proveedores (SGP), con un enfoque en la calidad total (TQM):

1. IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Objetivo: Determinar las características de calidad del sistema de gestión de proveedores, a partir de las necesidades del cliente.

Herramientas a utilizar: encuestas, revisión de documentos, entrevistas grupales, trabajo en grupo y tormenta de ideas.

Acciones: Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.

- a- Determinar características de calidad del producto y servicio incluido en el alcance del sistema de gestión de proveedores.
 - Seleccionar los clientes a incluir en el estudio
 - Realizar encuestas o entrevistas a los clientes incluidos en el estudio para identificar las necesidades del cliente con respecto a los servicios y productos incluidos en el sistema de gestión para proveedores.
 - Realizar trabajo en grupo para determinar las características del producto o servicio en función de las necesidades del cliente.

- Determinar el plan técnico y de calidad para las características de calidad identificadas y comunicarlo a la alta gerencia.
- b- Identificar los procesos del sistema de gestión de la calidad total
- Identificar los procesos del sistema de gestión de proveedores y sus interrelaciones, lo que debe estar en función de las necesidades del cliente identificadas en la acción “a”.
 - Confeccionar un mapa de procesos para el alcance definido.

2. DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Objetivo: definir la política y objetivos de la calidad, en relación a la gestión de proveedores

Herramientas a utilizar: revisión de documentos, entrevistas, tormenta de ideas y trabajo en equipo.

Acciones: Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.

- a- Definir la política de calidad
- Realizar una acción de capacitación introductoria a las partes involucradas en el sistema de gestión de proveedores
 - Realizar una tormenta de ideas para la elaboración de las principales ideas que contendrá la política de calidad
 - Revisar las propuestas emitidas y conformar la propuesta final
 - Circular la propuesta
 - Aprobar la propuesta final
- b- Definir los objetivos de calidad
- Realizar una tormenta de ideas para la identificación de los objetivos de calidad a nivel de empresas que brindan servicios de subcontratación o transitorios a Telefónica, en función de los objetivos de la compañía.
 - Revisar la propuesta emitida y conformar la propuesta final
 - Circular la propuesta

- Aprobar la propuesta final
- Definir los objetivos a nivel de procesos a partir de los objetivos declarados de Telefónica.

3. DEFINIR LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL

Objetivo: definir los documentos necesarios del sistema de gestión de proveedores y su orden jerárquico.

Herramientas a utilizar: revisión de documentos, tormenta de ideas, normativa del sector y trabajo en equipo.

Acciones: Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.

- a- Analizar las normas de referencia, así como los procesos incluidos
- b- Definir los documentos necesarios del sistema de gestión de proveedores
- c- Definir la estructura jerárquica de los documentos del sistema
- d- Diseñar un plan de elaboración con fecha de cumplimiento y responsable.
Este plan debe incluir la elaboración de un manual de calidad, procedimientos e instrucciones técnicas.

4. FORMACIÓN GENERAL Y ESPECÍFICA

Objetivo: transmitir a las partes involucradas (proveedores y gerencias de Telefónica) los conocimientos relativos al sistema de gestión de proveedores y mejorar su formación técnica y habilidades blandas, respecto a los objetivos de calidad establecidos por la compañía.

Herramientas a utilizar: trabajo en grupo, herramientas para la determinación de las necesidades de capacitación, encuestas, determinar PNI (positivos, negativo, interesante) en las acciones de capacitación ejercidas.

Acciones: Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.

- a- Identificar las necesidades de capacitación
- b- Planificación de cursos, la formación específica abarca la preparación en cuanto a los documentos aprobados del sistema de gestión de proveedores en Telefónica y a acciones de formación en habilidades blandas y conocimientos técnicos.
- c- Ejecutar las acciones de formación
- d- Evaluar la formación

5. ELABORAR DOCUMENTOS

Objetivo: Lograr la documentación del sistema de gestión de proveedores teniendo en cuenta los objetivos de calidad establecidos por Telefónica y las características de la compañía.

Herramientas a utilizar: revisión de documentos, entrevistas, regulaciones, normativa legal y trabajo en equipo.

Acciones: Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.

- a- Ejecutar las acciones contenidas en el plan de elaboración del punto 3
- b- Circular los documentos elaborados a las partes interesadas para recibir observaciones y oportunidades de mejoras
- c- Reajustar los documentos
- d- Aprobar los documentos
- e- Circular los documentos aprobados y circularlos en la intranet.
- f- Ejecutar las acciones de formación contenidas en el punto 4

6. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES (SGP)

Objetivo: alcanzar la implantación de la documentación del sistema de gestión de calidad.

Herramientas a utilizar: documentos aprobados, observaciones y herramientas estadísticas.

Acciones: Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.

- a- Aplicar los documentos del sistema de gestión de proveedores
 - Hacer entrega a los trabajadores de los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos.
- b- Implantación de las herramientas de la calidad total (TQM)
 - Elaborar un procedimiento para la aplicación de las herramientas en los procesos significativos.
 - Recopilar y analizar datos derivados definidos del alcance del sistema de gestión de proveedores.
 - Elaborar informes de resultados
 - Informar a la alta dirección para la toma de decisiones que debe tributar al control y la mejora de los procesos del sistema de gestión de calidad.

7. SUPERVISIÓN Y CONTROL

Objetivos: Controlar el desarrollo de las actividades para verificar la implantación de los documentos.

Herramientas a utilizar: observación directa, revisión de documentos, entrevistas, diagrama causa efecto y herramientas de toma de decisiones.

Acciones: Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario realizar las siguientes acciones.

- a- Realizar controles a las actividades durante el proceso de implementación
- b- Medición de los indicadores de los procesos y determinar el estado de cumplimiento de las metas propuestas para cada uno.

8. AUDITORÍA INTERNA Y REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

Objetivos: verificar la conformidad del sistema de gestión de proveedores.

Herramientas a utilizar: observación directa, revisión de documentos y entrevistas

Acciones: Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario llevar a cabo las siguientes acciones.

- a- Auditoría interna
 - Comunicar al auditado la realización de la auditoría
 - Elaborar el plan de auditoría y conciliarlo con el auditado
 - Ejecutar la auditoría cumpliendo con el plan de auditoría
 - Comunicar las no conformidades al auditado
 - Elaborar el informe de auditoría y entregar copia al auditado
 - Hacer seguimiento a las acciones tomadas hasta verificar su cierre.
- b- Revisión por la dirección
 - Analizar el informe presentado por el especialista de calidad
 - Tomar las acciones que sean necesarias basado en la información presentada para garantizar la adecuación y mejora del sistema de gestión de proveedores.
 - Planificar los recursos necesarios para el próximo periodo

9. MEJORA

Objetivos: Garantizar la adecuada continuación del sistema de gestión de proveedores a los cambios del entorno para mejorar el desempeño de los procesos y el nivel de satisfacción del cliente.

Herramientas a utilizar: análisis de datos y diagrama causa efecto.

Acciones: Para llevar a cabo la presente actividad, es necesario llevar a cabo las siguientes acciones.

- a- Analizar los resultados de las actividades de supervisión y control, así como de las no conformidades detectadas en la auditoría
- b- Determinar las causas que provocan las no conformidades
- c- Proponer acciones correctivas y preventivas, según corresponda
- d- Aprobar acciones tomadas
- e- Implantar las acciones tomadas
- f- Verificar la eficacia de las acciones tomadas

RESULTADOS ESPERADOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES (SGP)

El presente Sistema de Gestión de Proveedores (SGP), se diseñó en base al modelo de

“sistema de gestión de la calidad” de González y González (2008) y al ciclo de Deming (Evans y Lindsay, 2008), con este último se le dio un enfoque de calidad total (TQM) al sistema, fundamentando cada actividad en las etapas ciclo, planificar- hacer- verificar- actuar.

La propuesta del Sistema de Gestión de Proveedores (SGP), está pensada para obtener la participación integrada del personal directo e indirecto de Telefónica en las diferentes actividades que generan calidad en el servicio o producto final entregado al cliente.

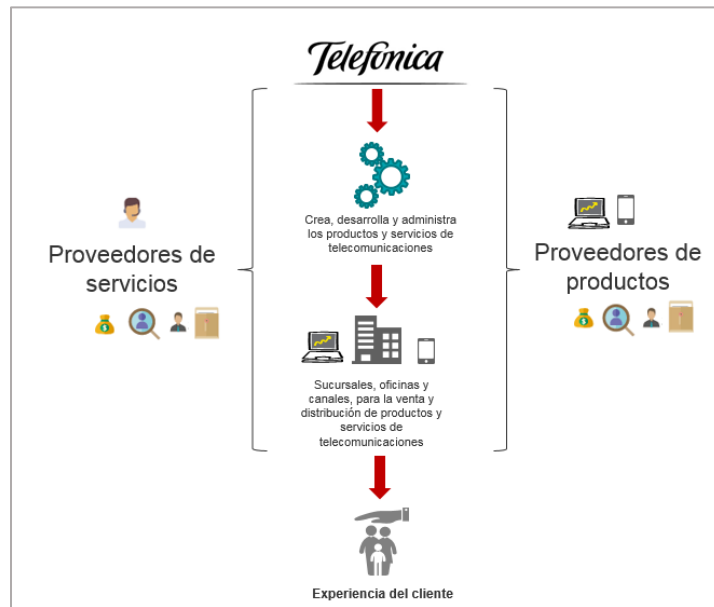
Cabe destacar, que el sistema diseñado contiene procedimientos establecidos para el uso de herramientas de la calidad total, y al tener un enfoque en procesos, su aplicación en Telefónica se debe ver facilitada.

Con el sistema diseñado se persigue obtener una homologación de proveedores, hacer que la comunicación, entre Telefónica y sus empresas contratistas genere mutua confianza y una relación duradera a largo plazo.

Así como a desarrollar un protocolo que convoca al proveedor a respetar las cláusulas establecidas en los contratos respecto a: cumplir con las instancias de capacitación, respetar los derechos humanos, impulsar la responsabilidad ambiental y la utilización de tecnologías en pro del medio ambiente y promover la equidad en el trato dentro de la cadena de valor.

Finalmente, el modelo propuesto persigue minimizar los riesgos asociados a la externalización o prestación de servicios durante la relación contractual con proveedores.

Figura 10: cambio de paradigma de Telefónica Chile S.A



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIÓN

La ejecución del presente estudio permitió determinar que Telefónica, presenta falencias en relación al servicio entregado a sus clientes, según lo declarado en su estrategia y los resultados reales obtenidos en el mercado.

Lo anterior se ve reflejado principalmente en los indicadores de reclamos provistos por SUBTEL, SERNAC y Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, los cuales dan cuenta de la percepción real de los clientes en términos de la calidad de los servicios prestados, siendo Telefónica una de las empresas con más reclamos en diferentes tipos de servicio.

Bajo este contexto, es posible constatar la carencia de la compañía respecto a calidad de gestión y gestión efectiva de proveedores. Por ello la implementación de un plan de mejora permitirá eliminar las brechas existentes, lo cual acarreará una serie de beneficios para la compañía, ya que la calidad del servicio permite obtener una diferenciación frente a la competencia, atraer talento, alcanzar mayor y mejor promoción, entre otros. Por esta razón el plan de mejora propuesto permite a Telefónica acortar las brechas existentes, para alcanzar sus objetivos estratégicos establecidos.

Finalmente, la presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de aportar conocimiento e instrumentos útiles para la compañía, ya que se pretende entregar las bases para la mejora de Telefónica Chile S.A, en cuanto a su gestión de proveedores, que desencadena en la calidad de servicio percibida por el cliente.

Cabe destacar que la investigación se encuentra delimitada por el tiempo, mientras que su profundización e indagación son precisas y específicas.

BIBLIOGRAFÍA

- TSCHOHL. (2001). Servicio al cliente: el arma secreta. Guatemala: Service Quality Institute Latin America.
- EVANS Y LINDSAY. (2008). administración y control de la calidad. México: thomson/South-Western.
- TELEFÓNICA. (2016). Informe de sostenibilidad 2016. V3. Recuperado de www.Telefonicachile.cl
- TELEFÓNICA. (2016). Memoria anual 2016. Recuperado de www.Telefonicachile.cl
- SUBTEL. (2016). Ranking de reclamos telecomunicaciones primer semestre 2015 a primer semestre 2016. Recuperado de www.subtel.gob.cl/
- GRI. (2015). Definición de la materialidad: Lo que preparadores e inversores tienen en cuenta. Recuperado de www.globalreporting.org
- PUIG-DURÁN. (2011) certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración. Primera edición. España: Días de Santos.
- KERLINGER & LEE. (2002) Investigación del comportamiento, métodos de investigación en ciencias sociales. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.
- JULIA GARCÍA. (2004). Estudios descriptivos. Nure investigación, 7, 10-13.
- BARRAGAN ET AL. (2011). Enfoques cuantitativo y cualitativo de la investigación en ciencias sociales. México: Laureate International Universities
- HERNANDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P. (2010) Metodología de la Investigación (5ta Ed.), México: McGraw- Hill Interamericana.
- NEIMAN & QUARANTA (2006) Los estudios de caso en la investigación sociológica. En: de Kazez Ruth. Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra. Aportes del sistema de matrices de datos. Argentina, Scielo, vol 12, nº 1. De Scielo base de datos.
- RUTH KAZEZ. (2009). Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra. Aportes del sistema de matrices de datos. Scielo, 13, nº1. 14 de octubre 2014, De Scielo Base de datos.
- FRED R. DAVID. (2003). conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

ALEIDA GONZÁLEZ Y ROSA GONZÁLES. (2008). Diseño de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque de ingeniería de la calidad. *Ingeniería industrial*, 29 (3),1-6, recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433567004

ANEXOS

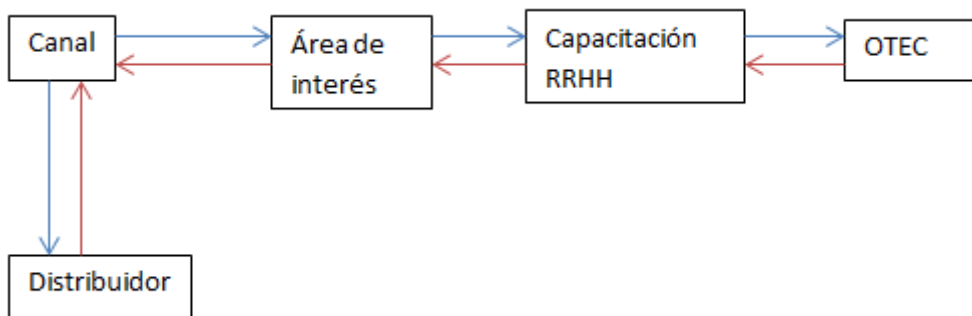
Anexo n° 1: Entrevista

Reunión con Paola Parodi, jefa de capacitación comercial Telefónica.

Fecha: 17-07-2017

1. Las ventas indirectas se realizan mediante los siguientes canales: (a) Terreno -(b) Retail- (c) Presencial.
 - (a) Las ventas en terrenos, abarcan de Arica a Punta Arenas y corresponde a la fuerza de venta que hace el “puerta a puerta”, los que están en las ferias, en los pequeños puestos en avenidas principales de las ciudades, los que están en las entregas de nuevas casas y/o departamentos, entre otros.
 - (b) Las ventas de Retail, son aquellas que se encuentran al interior de las casas comerciales y tiene la particularidad de que no tienen intermediario, a diferencia de los otros dos canales. En este tipo de canal, Falabella es el único retail en donde Telefónica no tiene vendedores indirectos, ya que Falabella trabaja con su propia dotación (a través del concepto “Falabella connect”), por lo tanto, en el caso particular de Falabella, Telefónica le entrega los equipos a este retail y la capacitación a sus colaboradores.
 - (c) Venta presencial, son las ventas que se realizan en las sucursales, por ejemplo: las ventas en las tiendas de Movistar al interior de algún mall.

2. Flujo del proceso de capacitación



Explicación del flujo (flechas azules):

- Desde el canal (terreno, retail o presencial), surge la necesidad de capacitación y envía esta solicitud al área de interés
- Luego el área de interés (generalmente es el departamento comercial de Telefónica), recibe la solicitud de capacitación y la informa al sub departamento de Capacitación (departamento de RRHH), posterior a esto envía el listado de participantes para inscripción en el curso.
- Problema en esta etapa: Los listados de participantes generalmente no llegan en el plazo requerido (para hacer efectiva la inscripción en SENCE, los participantes deben inscribirse 48 hrs antes del curso), por lo que los cursos se cancelan o bien se corren de fecha.
- Control en esta etapa : no existe control
- El sub departamento de capacitación, gestiona la inscripción de los participantes en SENCE, órdenes de compra, facturas y documentos en general asociados al proceso de capacitación. En este punto también, se gestionan las salas y requisitos para llevar a cabo la capacitación.
- Problemas en esta etapa: El área de capacitación no recibe información del porqué de las ausencias, no participa en el proceso de levantamiento de necesidades de capacitación, no existe un plan formal de desarrollo para los vendedores de canales indirectos, el departamento no tiene relación directa con el distribuidor (que es quien contrata a las personas que brindan servicio a Telefónica), no participa en las medidas de control que se toman para aumentar la capacitación y finalmente cabe destacar que la comunicación entre departamentos es ineficiente, ya que no existen reportes estandarizados, traspaso de conocimientos de indicadores entre las partes interesadas y no existen KPI's del área, son más bien indicadores o parámetros.
- Control en esta etapa: no existen controles estandarizados
- OTEC: es quien lleva a cabo la capacitación, Telefónica tiene 2 OTEC con las que trabaja constantemente y se les realiza un pago mensual, por lo que los relatores se repiten de manera constante. Cabe destacar, que para que un curso pase por SENCE debe ser de mínimo 8 hrs. (Telefónica realiza cursos vía SENCE para formar habilidades de venta y realizar la inducción a sus vendedores de canales indirectos).

- Problemas en esta etapa : la empresa no identifica problemas con sus proveedores
- Control en esta etapa: la OTEC lleva control de asistencia, según lo establecido en la normativa SENCE.
- Importante: El beneficio tributario de Telefónica, permite capacitar a los vendedores de canales indirectos, mediante lo que se llama CUENTA DE REPARTO.

Explicación del flujo (flechas rojas):

- La OTEC, informa al área de capacitación (de Telefónica) sobre el cumplimiento, asistencia y resultados de evaluaciones (de existir).
- El sub departamento de capacitación, de requerir, solicita información al área intermediaria o de interés (generalmente departamento comercial)
- El área intermediaria, solicita información relevante al canal sobre el cumplimiento y desarrollo de la actividad de capacitación.
- El canal se comunica con el proveedor, entregando resultados de la capacitación realizada y en caso de ser necesario solicita un informe de ausencias (casi nunca ocurre esto).

3. En relación a los costos:

- Los costos de capacitación, se elevan más de lo esperado debido a las pérdidas de franquicia que debe cubrir Telefónica.
- En cuanto al costo por la utilización de instalaciones, coffe break, entre otros. Estos se consideran costo hundido por parte de la empresa, ya que se utilizan las dependencias de Telefónica, en la región metropolitana es en el edificio de Telefónica y en regiones en las llamadas “sucursales”.

4. Respecto a las inasistencias: Como se señaló en el flujo del proceso, no existe información de esto en el sub departamento de capacitación, ya que este no se relaciona ni con el canal, ni con el distribuidor.

5. En cuanto a las penalizaciones: Existen multas a los distribuidores por no cumplir con las capacitaciones que provee Telefónica, sin embargo, el sub departamento de capacitación no participa en este proceso, ni tiene claridad de las penalizaciones, ya que esto lo ve el área de interés o el área intermediaria (que generalmente es el área comercial).

6. Existen más de 10 distribuidores (de vendedores canales indirectos).

7. Competencias que se forman con SENCE:

- Primero se realiza una inducción en habilidades de venta
- luego se trabajan habilidades de producto (conocer el producto) y de servicio.

8. Dispersión geográfica: Arica a Puntas Arenas (inclusive porvenir), sobre el 90% del territorio de nivel nacional. Esto para el caso de venta en terreno.

9. Sistema informático para capacitación: no cuentan con sistema, los informes se realizan de manera manual a través de excel y la información en cuanto a la dotación de colaboradores se extrae de una intranet externa.

Anexo n° 2: Diseño y cálculo de KPI's

Key Performance Indicator (KPI's): de acuerdo a la información histórica obtenida

a. Asistencia (% asistencia) = $(NPC/NPA) \times 100$

- Con la información de enero a junio 2017, proporcionada por Telefónica, se determinó que el porcentaje de asistencia es de un 69% y el de inasistencia de un 31% del total de los colaboradores convocados a capacitarse durante el primer semestre del presente año.

Dónde:

- NPC: número de personas convocadas o invitadas
- TPA: número de asistentes

- Estándar sugerido: con la finalidad de reducir los costos, se propone el 100%

- Explicación: Permite analizar la efectividad de la estrategia de capacitación y la efectividad de los canales de comunicación con las demás partes involucradas. Es importante recalcar, que mientras más alta la inasistencia es mayor el costo para la empresa por concepto de pérdida de franquicias, así como también no se logra el objetivo estratégico de Telefónica al no contar con el 100% de su fuerza de venta indirecta capacitada para entregar un servicio de calidad.

b. Total pérdidas por actividad (TPA) = $(\text{Costo del curso} / NPC) \times NPI$

- Con la información de enero a junio 2017, proporcionada por Telefónica, se determinó

que el total de pérdida por actividad es de \$177.000 CLP, en promedio por colaborador que no asiste a la instancia de entrenamiento.

Dónde:

- NPC: número de personas convocadas o invitadas
- NPI: número inasistencias

c. Porcentaje de pérdida por actividad (%PPA) = (TPA/ costo del curso) x 100

- Con la información de enero a junio 2017, proporcionada por la firma, se determinó que el porcentaje de pérdida por actividad es de un 30,9%, en promedio por colaborador que no asiste a las instancias de capacitación.

Dónde:

- NPC: número de personas convocadas o invitadas
- NPI: número inasistencias
- Estándar sugerido: considerando que las inasistencias se transforman en costos para la empresa, se propone mantener este índice bajo el 5%.
- Explicación: permite medir y controlar la eficiencia de la inversión en capacitación, para este caso, es medir la eficiencia estrategia y evaluar si se alcanza a capacitar a la totalidad de los colaboradores de fuerza de venta indirecta convocados.