



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Gestiones 2017 - 2018**

**GESTIÓN DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE TELEFONÍA MÓVIL
EN LA CIUDAD DE SUCRE**

**Tesis presentada para optar el
Grado Académico de Magister
en Administración de Empresas**

MAESTRANTE: CARLA ANDREA RÍOS TÉLLEZ

Sucre - Bolivia

2021

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente trabajo de tesis es analizar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio del sector de Telecomunicaciones Móvil (ENTEL, TIGO y VIVA), con base en diseñar una propuesta enfocada al diseño de un modelo de Gestión del Servicio de Calidad a los clientes acorde a las exigencias del mercado actual y poder fidelizar los mismos.

El trabajo de investigación se encuentra dividido en cinco capítulos que se encuentran constituidos de la siguiente manera:

En la primera fase se encuentra la introducción que define el propósito de la tesis; cuál es el problema de investigación a desarrollar, el objetivo general que se persigue y diversos objetivos que contempla el estudio, también se establece la metodología para desarrollar el trabajo, así como la importancia y los alcances que tiene junto a sus limitaciones que está sujeto.

En el primer capítulo se encuentra el marco teórico en el cual se define los conceptos necesarios para sustentar por medio de las teorías el planteamiento de la hipótesis y el análisis del estudio.

El segundo capítulo presenta un análisis del macro entorno y micro entorno tomando en cuenta las variables que puedan determinar al sector de Telecomunicaciones Móviles, después se realizó el diagnóstico de mercado, para poder conocer las características de percepciones y satisfacciones de los consumidores y el comportamiento del mercado.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta, basada en obtener el diseño de un modelo de Gestión de Calidad del Servicio hacia el cliente, con la cual se busca superar la insatisfacción e incrementar.

Finalmente se obtiene conclusiones y se plantea algunas recomendaciones las cuales dan énfasis a lo importante del diseño de la propuesta como estrategia para mantenerse competitivos en el mercado.

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this thesis is to analyze the perception of customers about the service quality of the Mobile Telecommunications sector (ENTEL, TIGO and VIVA) based on this design a proposal focused on the design of a Quality Service Management model to the clients according to the demands of the current market and to be able to retain them.

The research work is divided into five chapters that are constituted as follows:

In the first phase is the introduction that defines the purpose of the thesis; what is the research problem to be developed, the general objective pursued and various objectives contemplated in the study, the methodology to develop the work is also established, as well as the importance and scope that it has, together with its limitations, that it is subject to.

In the first chapter we find the theoretical framework in which the necessary concepts are defined to support the hypothesis approach and the study analysis through the theories.

The second chapter presents an analysis of the macro environment and micro environment taking into account the variables that may determine the Mobile Telecommunications sector after the market diagnosis was made, in order to know the characteristics of consumer perceptions and satisfactions and market behavior.

In the third chapter the proposal is presented, based on obtaining the design of a Service Quality Management model towards the client, with which the aim is to overcome dissatisfaction and increase.

Finally, conclusions are obtained and some recommendations are presented, which emphasize the importance of the design of the proposal as a strategy to remain competitive in the market.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1	ANTECEDENTES	1
2	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	2
3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
4	OBJETO DE ESTUDIO	2
5	OBJETIVO GENERAL	3
6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
7	JUSTIFICACIÓN	3
8	HIPÓTESIS	4
9	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	4
10	TIPO DE INVESTIGACIÓN	4
11	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	4
12	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	5
13	HERRAMIENTAS	6
14	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	7
CAPÍTULO I	8
1	MARCO TEÓRICO	8
1.1	Calidad de Servicios	10
1.1.1	Las dimensiones de la calidad del servicio	12
1.1.2	Las propiedades determinantes de la calidad de servicio que deben controlarse por su incidencia en el cliente (1, pág. 72)	15
1.1.3	Medición de la calidad del servicio	16
1.1.3.1	Modelo conceptual de calidad del servicio	16
1.2	Fidelización	19

1.3	Investigaciones de referencia	19
1.3.1	Diseño de mejoramiento en la calidad de servicio en la telefonía móvil Claro	19
1.3.2	Evaluación de la calidad de servicios públicos de telecomunicación desde la percepción	20
CAPÍTULO II		22
2	DIAGNÓSTICO	22
2.1	Análisis PEST.....	22
2.1.1	Factores políticos.....	22
2.1.1.1	Estabilidad Política	23
2.1.2	Factores Económicos.....	24
2.1.2.1	Inflación.....	24
2.1.2.2	Índice de precio del consumidor (IPC).....	25
2.1.2.3	Producto Interno Bruto (PIB)	26
2.1.2.4	Desempleo	28
2.1.3	Factores Sociales	29
2.1.3.1	Variables demográficas.....	29
2.1.3.2	Cambios en la toma de decisiones	30
2.1.4	Factores Tecnológicos	30
2.2	Análisis del muestreo	31
2.2.1	Técnica de muestreo	32
2.2.2	Tamaño de la muestra.....	33
2.3	Presentación y análisis de los resultados	36
2.3.1	Análisis de la percepción de la calidad del servicio hacia la fidelización de los clientes	39
2.3.2	Análisis General de la percepción de la calidad del servicio de los clientes....	53
2.4	Evaluación de la satisfacción del servicio	60

2.5	Disponibilidad de permanencia	63
2.6	Identificación con la cultura de su compañía	65
2.7	Recomendación del servicio.....	66
2.8	Análisis interno de cada empresa de telecomunicación (Observación directa)	68
2.9	Comprobación de la Hipótesis	72
2.9.1	Dimensión de los Elementos Tangibles con relación a la fidelización 1 y 2 ...	74
2.9.2	Dimensión de la Capacidad de Respuesta con relación a la fidelización 1 y 2	80
2.9.3	Dimensión de Fiabilidad con relación a la fidelización 1 y 2	86
2.9.4	Dimensión de Seguridad con relación a la fidelización 1 y 2	92
2.9.5	Dimensión de Empatía con relación a la fidelización 1 y 2	97
2.10	Análisis de la aceptación de las hipótesis alternas de la investigación	102
CAPÍTULO III.....		104
3	PROPUESTA.....	104
3.1	Formalización del modelo	101
3.2	Objetivo general de la propuesta	102
3.2.1	Objetivos específicos de la propuesta.....	102
3.3	Aprobación del diseño de gestión de la calidad por la gerencia.....	107
3.3.1	Estructuración del proyecto de mejora de la calidad.....	107
3.3.2	Conformación del grupo de dirección de proyecto de mejora	108
3.3.3	Funciones del director del proyecto	108
3.3.4	Estructura de los grupos de mejora	109
3.4	Planificación del modelo estratégico de calidad	111
3.4.1	Definición de la Misión.....	111
3.4.2	Definición de la Visión.....	111
3.4.3	Definición de las Políticas	111

3.4.4	Definición de los Objetivos	111
3.4.5	Definición de los Método de Evaluación	112
3.4.6	Definición de los Medios de Contingencia	112
3.5	Organización del modelo estratégico de calidad	113
3.5.1	Socialización de Misión, Visión, Políticas y Objetivos	113
3.5.2	Formación del compromiso del personal	113
3.5.3	Capacitación a todos los niveles del sistema.....	114
3.5.3.1	Objetivos de la Capacitación	115
3.5.4	Tópicos a considerar la capacitación.....	115
3.5.5	Determinación de las funciones de los grupos de mejora	117
3.5.6	Implementación del sistema de documentación de la calidad.....	117
3.6	Implementación del modelo estratégico de mejora	121
3.6.1	Acciones para optimizar las actividades de mejora continua.....	121
3.6.2	Gestión de la motivación	122
3.6.2.1	Sistema de evaluación entre colaboradores	122
3.6.2.2	Programas de reconocimientos	124
3.6.2.3	Promoción de puestos	125
3.6.3	Mejoramiento de la capacidad de respuesta	125
3.6.3.1	Sistema Touch Screen.....	126
3.6.3.2	Mejoramiento de la confiabilidad y la seguridad.....	128
3.6.3.3	Gestión del primer contacto.....	129
3.6.3.4	Gestión de expectativas del servicio por medios de Web o Redes Sociales.....	130
3.6.4	Mejoramiento de la empatía	131
3.6.4.1	Trato personalizado.....	131

3.6.4.2	Mejoramiento de las comunicaciones con los clientes: Formación de la Cadena de Clientes.....	131
3.6.4.3	La revalorización de cada puesto de trabajo.....	133
3.6.4.4	Mejorar la retroalimentación interna	133
3.6.4.5	Formación de la cohesión interna y espíritu de equipo	134
3.6.5	Segmentación de clientes	135
3.6.6	Implementación de las propuestas de mejoramiento emitidas por los grupos de calidad	136
3.6.7	Aplicación de los medios de evaluación	136
3.6.8	Aplicación de medidas de contingencia	137
3.7	Control del Modelo Estratégico de Mejora	137
3.7.1	Sistema de quejas y sugerencias.....	137
3.7.1.1	Manejo de quejas	139
3.7.1.2	Manejo de sugerencias.....	141
3.7.2	Encuesta de satisfacción.....	141
3.7.2.1	Aplicación de las encuestas	144
3.7.3	Análisis de clientes perdidos	145
3.7.4	Contratación del cliente fantasma	146
3.7.5	Evaluación general y a los grupos de calidad.....	147
3.8	Informe de resultados	149
3.9	Presupuesto.....	150
3.9.1	Sustento del presupuesto del sistema de gestión de la calidad para la empresa ENTEL	151
3.9.2	Sustento del presupuesto del sistema de gestión de la calidad para la empresa TIGO	160

3.9.3 Sustento del presupuesto del sistema de gestión de la calidad para la empresa
VIVA 169

CAPÍTULO IV 178

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 178

4.1 Conclusiones 178

4.2 Recomendaciones 179

BIBLIOGRAFÍA..... 181

ANEXOS 182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diagrama teórico de la gestión de calidad de servicio.....	9
Gráfico 2: El modelo de la capacidad de servicio y sus implicaciones	17
Gráfico 3: Análisis PEST	22
Gráfico 4: Sucre productos con mayor incidencia positiva y negativa, febrero de 2018	25
Gráfico 5: Crecimiento del PIB en porcentaje (1997 – 2016)	27
Gráfico 6: Tasa de Desempleo en América del Sur	28
Gráfico 7: Selección de compañía.....	36
Gráfico 8: Tipo de cliente por empresa.....	36
Gráfico 9: Rango de edad con relación a la empresa y el género	37
Gráfico 10: Nivel de ingresos	38
Gráfico 11: Elementos tangibles	39
Gráfico 12: Promedio de los elementos tangibles.....	40
Gráfico 13: Capacidad de Respuesta.....	41
Gráfico 14: Promedio de la Capacidad de Respuesta	43
Gráfico 15: Fiabilidad	44
Gráfico 16: Promedio de la Fiabilidad	46
Gráfico 17: Seguridad	47
Gráfico 18: Promedio de la Seguridad	49
Gráfico 19: Empatía	50
Gráfico 20: Promedio de la Empatía.....	52
Gráfico 21: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a los Elementos Tangibles del sector de telefonía móvil.....	53
Gráfico 22: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Capacidad de Respuesta del sector de telefonía móvil	54

Gráfico 23: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Fiabilidad del sector de telefonía móvil	55
Gráfico 24: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Seguridad del sector de telefonía móvil	57
Gráfico 25: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Empatía del sector de telefonía móvil	58
Gráfico 26: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio por el cliente hacia el sector de telefonía móvil (Cuadro General)	59
Gráfico 27: Nivel de satisfacción percibida del servicio por niveles de ingresos en (Tigo)	60
Gráfico 28: Nivel de satisfacción percibida del servicio por niveles de ingresos en (Entel)	61
Gráfico 29: Nivel de satisfacción percibida del servicio por niveles de ingresos en (Viva)	62
Gráfico 30: Disposición de abandono de su compañía actual con relación al nivel de ingresos (Tigo)	63
Gráfico 31: Disposición de abandono de su compañía actual con relación al nivel de ingresos (Entel)	63
Gráfico 32: Disposición de abandono de su compañía actual con relación al nivel de ingresos (Viva).....	64
Gráfico 33: Identificación con la cultura de servicio con relación a las edades de (Tigo)	65
Gráfico 34: Identificación con la cultura de servicio con relación a las edades de (Entel)	65
Gráfico 35: Identificación con la cultura de servicio con relación a las edades de (Viva)	66
Gráfico 36: Recomendación del servicio CON relación al género de (Tigo).....	66
Gráfico 37: Recomendación del servicio con relación al género de (Entel).....	67

Gráfico 38: Recomendación del servicio con relación al género de (Viva)	67
Gráfico 39: Modelo propuesto de Gestión de Calidad de los Servicios para el sector de Telefonía Móvil.....	103
Gráfico 40: Modelo propuesto de Gestión de Calidad para ENTEL	104
Gráfico 41: Modelo propuesto de Gestión de Calidad para TIGO	105
Gráfico 42: Modelo propuesto de Gestión de Calidad para VIVA.....	106
Gráfico 43: Estructura del proyecto de mejora de calidad.....	107
Gráfico 44: Funciones del grupo de dirección del proyecto	110
Gráfico 45: Etapas para la implementación del sistema de documentación de la calidad	118
Gráfico 46: Criterio de mejora	121
Gráfico 47: Tartajas de evaluación entre colaboradores	123
Gráfico 48: Imágenes del Sistema Touch Screen	126
Gráfico 49: Características del ticket de atención al cliente	127
Gráfico 50: Gestión del primer contacto.....	129
Gráfico 51: Gestión de las expectativas	130
Gráfico 52: Formación de la Cadena de Clientes.....	132
Gráfico 53: Relación entre satisfacción y rentabilidad	135
Gráfico 54: Destino de las quejas.....	138
Gráfico 55: Manejo de quejas	139
Gráfico 56: Diferencias entre el SERPERF original y el modificado.....	142
Gráfico 57: Conformación del Grupo Focal	146

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Criterios del método Servqual.....	6
Cuadro 2: Puntuación SERVQUAL/SERVPERF.....	17
Cuadro 3: Análisis de influencia del Macro Entorno (PEST).....	31
Cuadro 4: Registro de usuarios en la ciudad de Sucre, por empresa de telecomunicación móvil	32
Cuadro 5: Distribución de nivel de confianza.....	34
Cuadro 6: Tamaño de muestra en estratos proporcionados	35
Cuadro 7: Perfiles de consumidores de telefonía móvil por empresa.....	68
Cuadro 8: Registro de usuarios en la ciudad de Sucre, por empresa de telecomunicación móvil	69
Cuadro 9: Clientes Post pago y Pre pago	69
Cuadro 10: Identificación de los clientes satisfechos e insatisfechos – dimensiones.....	70
Cuadro 11: Niveles de fidelización de lealtad por la satisfacción	72
Cuadro 12: Niveles de fidelización por recomendación	73
Cuadro 13: Resumen de correlaciones de las hipótesis alternas	102
Cuadro 14: Análisis comparativo de enfoques.....	100
Cuadro 15: Modelos de gestión de calidad de servicio: Síntesis comparativa	101
Cuadro 16: Relaciones de las variables independientes y dependientes.....	102
Cuadro 17: Tópicos a considerar para la capacitación.....	116
Cuadro 18: Acciones para las actividades.....	121
Cuadro 19: Perfil de evaluación de colaboradores.....	124
Cuadro 20: Eficacia en la atención de quejas y sugerencias.....	140
Cuadro 21: Factores para la evaluación de los miembros de los grupos de mejora.....	147
Cuadro 22: Factores para la evaluación de directivos.....	148

Cuadro 23: Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad para la empresa ENTEL	150
Cuadro 24: Identificación de los clientes de la empresa ENTEL para su fidelización .	151
Cuadro 25: Inversión de activos propuestos	152
Cuadro 26: Inversión diferida	152
Cuadro 27: Gasto mensual en personal.....	153
Cuadro 28: Gastos en servicios	153
Cuadro 29: Resumen de inversiones	153
Cuadro 30: Planilla de sueldos propuestos	154
Cuadro 31: Costo de la propuesta para los 12 meses	155
Cuadro 32: Gastos en servicios	156
Cuadro 33: Costos de material de oficina	156
Cuadro 34: Depreciación de materiales de oficina secundarios.....	156
Cuadro 35: Ingresos por la propuesta	157
Cuadro 36: Flujo de caja propuesto para la empresa ENTEL.....	158
Cuadro 37: Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad para la empresa TIGO	159
Cuadro 38: Identificación de los clientes de la empresa TIGO para su fidelización	160
Cuadro 39: Inversión de activos propuestos	161
Cuadro 40: Inversión diferida	161
Cuadro 41: Gasto mensual en personal.....	162
Cuadro 42: Gastos en servicios	162
Cuadro 43: Resumen de inversiones	162
Cuadro 44: Planilla de sueldos propuestos	163
Cuadro 45: Costo de la propuesta para los 12 meses	164
Cuadro 46: Gastos en servicios	165

Cuadro 47: Costos de material de oficina	165
Cuadro 48: Depreciación de materiales de oficina secundarios.....	165
Cuadro 49: Ingresos por la propuesta	166
Cuadro 50: Flujo de caja propuesto para la empresa TIGO.....	167
Cuadro 51: Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad para la empresa VIVA	168
Cuadro 52: Identificación de los clientes de la empresa VIVA para su fidelización....	169
Cuadro 53: Inversión de activos propuestos	170
Cuadro 54: Inversión diferida	170
Cuadro 55: Gasto mensual en personal.....	171
Cuadro 56: Gastos en servicios	171
Cuadro 57: Resumen de inversiones	172
Cuadro 58: Planilla de sueldos propuestos	172
Cuadro 59: Costo de la propuesta para los 12 meses.....	173
Cuadro 60: Gastos en servicios	174
Cuadro 61: Costos de material de oficina	174
Cuadro 62: Depreciación de materiales de oficina secundarios.....	174
Cuadro 63: Ingresos por la propuesta	175
Cuadro 64: Flujo de caja propuesto para la empresa VIVA	176

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Boleta de encuestas	183
Anexo 2: Tablas cruzadas	187

INTRODUCCIÓN

1 ANTECEDENTES

La calidad del servicio en los últimos años ha adquirido una gran importancia en todos los negocios, dado que los clientes actuales tienen expectativas más elevadas y la competencia es mayor, donde cada proveedor trata de igualar o exceder dichas expectativas.

Para nadie es un secreto que las organizaciones enfocaban sus esfuerzos a administrar capital, trabajo y materia prima y esto determinaba la operacionalidad, la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado. Sin embargo ante la concepción de la globalización las organizaciones se vieron en la necesidad de romper esos paradigmas y para ello se vieron obligados a ser y mantenerse competitivas ante la gran demanda, sobre todo a involucrarse en mercados muy exigentes y cambiantes. Para ello, no sólo es necesario ofrecer productos de calidad, sino enfocar su competitividad en la calidad de servicio y atención que puedan prestar a sus clientes.

Es por esto que la calidad en el servicio del sector de telefonía móvil es utilizada como una herramienta de diferenciación. Desafortunadamente, solo algunos empresarios Bolivianos se han dado cuenta de la importancia de la calidad en el servicio, mientras observan cómo la competencia nacional e internacional crece de manera acelerada en el mercado.

Aún más, en el contexto de la telefonía móvil el éxito depende en gran medida del número de clientes que es capaz de atraer y retener. Por esta razón la calidad del servicio se convierte en un aspecto de máxima importancia. Mejorar el nivel de calidad en el servicio provocará una mayor satisfacción de los clientes y un incremento en el uso del sistema de los servicios que ofrece este sector.

En la ciudad de Sucre se cuenta con tres empresas que brindan el servicio de telefonía móvil (Tigo, Entel y Viva), y los consumidores se enfrentan a una disyuntiva entre cuál entrega más calidad en el servicio, su decisión de compra radica, sobre todo, en la percepción que tienen los consumidores hacia las empresas sobre la calidad del servicio que brindan.

2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La percepción de los consumidores sobre la calidad del servicio que brindan las empresas de Telefonía Móvil es un tema de importancia y de interés para toda la población, en especial para el sector estudiado, para ver qué variables influyen y lograr un posicionamiento, lealtad de sus marcas y la fidelización de sus clientes.

En la ciudad de Sucre existen tres empresas que proporcionan el servicio de telefonía móvil, que pueden utilizar esta información para lograr la fidelización de los clientes. Debido a la competencia que confrontan estas tres empresas tienen un arduo trabajo en la atención, enfocando sus esfuerzos para mantener satisfecho al cliente y lograr la fidelización de los mismos.

Poco a poco las exigencias de la calidad del servicio por parte de los clientes aumentan para satisfacer sus necesidades y sentirse satisfechos, sin embargo el sector de telefonía móvil ha descuidado su atención al cliente con respecto a la calidad del servicio que cada cliente cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. Otro problema adicional a este descuido del sector son las influencias de personas cercanas a los consumidores, familia, amigos u otros que son relevantes a la hora de elegir una empresa, toman en cuenta sus consejos y llega a ser notable para determinar el consumo de dicho servicio y la elección de una compañía.

Por último los consumidores después de pasar todo el proceso de decisión y elegir una compañía, empiezan a considerar la calidad del servicio que recibieron, logrando así generarse la fidelización si el consumidor estuvo satisfecho con el producto o servicio, o también lograr el efecto contrario si es que el consumidor no estuvo satisfecho con el servicio que recibió.

3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo fidelizar a los clientes de Telefonía Móvil en la ciudad de Sucre, a partir de una adecuada Gestión de Calidad del Servicio?

4 OBJETO DE ESTUDIO

Gestión de Calidad del Servicio

5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión de Calidad del Servicio de Telefonía Móvil, para la fidelización de los clientes de la ciudad de Sucre.

6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las principales bases teóricas de la calidad de servicio de Telefonía Móvil
- Diagnosticar el servicio de telefonía móvil de la ciudad de Sucre
- Establecer los elementos de medición de la calidad de servicio adecuados al sector de Telefonía Móvil en la ciudad de Sucre, sobre la base del SERVPERF.

7 JUSTIFICACIÓN

La pugna entre las instituciones de comunicación de telefonía móvil de la ciudad de Sucre se basa principalmente en formas y estrategias para captar la mayor cantidad de clientes posibles en todos los servicios que exponen a los consumidores. Pero se debe considerar que se enfrentan a un sector bastante competitivo que limita los rangos de acción para atraer a más clientes, además los servicios y productos que proporcionan las empresas de telefonía móvil son cada vez más homogéneos.

El presente trabajo de investigación propone líneas de acción que mejoré la calidad de servicios que presenta el sector de telefonía móvil hacia los clientes, por tal motivo contribuirá al sector a entender las necesidades efectivas de los clientes para luego realizar mejoras en la calidad del servicio, incrementando con esto la satisfacción del cliente, la confianza, la seguridad y la fidelización de los mismos. Como consecuencia ampliar la rentabilidad, participación del mercado y la imagen del sector.

El estudio servirá como fuente de información para futuras investigaciones que tengan relación con el tema tratado y se lo pueda adecuar a otros sectores o actividades, de manera que amplíen la aplicación de los conocimientos empleados en el presente trabajo.

El desarrollo del estudio investigativo permitirá comprobar objetivamente y llevar a la práctica todos los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica de posgrado, de la misma manera permitirá conocer de forma más detallada el comportamiento del mercado.

8 HIPÓTESIS

El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio generará la fidelización de los clientes en el sector de Telefonía Móvil de la ciudad de Sucre.

9 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación se mantendrá como cualitativo - cuantitativo en sus diferentes procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos.

10 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dentro del desarrollo del presente trabajo investigativo se recurrió a dos tipos de investigación, como son la explicativa y la descriptiva:

▪ Investigación explicativa

La investigación explicativa consiste en examinar a través de las variables del problema para obtener una relación entre dos o más variables del mismo.¹

Este tipo de investigación se aplicó para responder las causas de nuestras variables de estudio a identificar todas aquellas potencialidades o limitaciones relacionadas con el tema investigativo.

▪ Investigación de descriptiva

La investigación descriptiva consiste en delinear algo, generalmente las características del mercado y su funcionamiento es de carácter concluyente. (1 Pág. 25)

Para este estudio se describió la información relacionada con los procesos de atención y prestación de servicios, los cuales influyen en la satisfacción de los usuarios del sector de telefonía móvil.

11 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para realizar esta investigación se utilizó los siguientes métodos de investigación:

▪ Método Analítico - Sintético

¹ Malhotra Narech K. (2008). Investigación de mercados. México, ed. Prentice-Hall.

Este método se aplicó para analizar y sintetizar toda la información dispersa que se logró, obteniendo así un todo coherente y lógico posibilitando llegar a conclusiones confiables.

- **Método Deductivo**

Este método sirvió para analizar y exponer las teorías o los enfoques que se consideró válidos para la elaboración del presente trabajo investigativo, asimismo permitió en la elaboración del marco teórico.

- **Método Inductivo**

Este método se utilizó en la interpretación de los datos con el objetivo de conseguir conclusiones generales.

- **Método Estadístico**

Cumplió una función muy importante, ya que contribuyó a determinar la muestra a estudiar, tabular los datos empíricos obtenidos y establecer generalizaciones apropiadas a partir de ellos. Este método se aplicó específicamente en la parte de diagnóstico e investigación de mercados para la obtención de los resultados.

- **Método de Observación Científica**

Mediante la observación se pudo registrar ciertos comportamientos y conductas en condiciones normales que tienen los clientes respecto al objeto de estudio, para tener una idea más amplia de la situación problemática del fenómeno.

Es importante para esta investigación observar aspectos de carácter social y demográfico que involucran la respuesta del consumidor para la percepción y el tipo de producto o servicio, tratándose de un servicio tan particular.

12 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del estudio investigativo se recurrió a las siguientes técnicas:

- **Encuesta**

Consiste en un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, está diseñada para obtener información específica de los participantes. (1 Pág. 36)

Esta técnica se aplicó en la investigación de mercado, realizando encuestas de satisfacción por el método SERVPERF, de manera que contribuyó a la recolección de información primaria y la construcción de la propuesta.

13 HERRAMIENTAS

Encuesta por la escala SERVPERF: El modelo SERVPERF nace como crítica a la escala SERVQUAL, ya que considera que hay muy poca evidencia empírica que soporte el hecho de que el diferencial entre expectativas y percepciones sea la base de una medición de calidad de servicio². Entonces Cronin y Taylor (1992)³ proponen que la escala SERVPERF es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Se ha diseñado un instrumento que puede ser aplicado a una amplia gama de servicios.

Para ello, SERVPERF suministra un esquema o armazón básico basado en un formato de representación de las expectativas y percepciones del SERVQUAL, que incluye declaraciones para cada uno de los cinco criterios de la calidad en el servicio (Elementos tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía). Cuando se considera necesario, este esquema se puede adaptar y complementar para añadirle las características específicas que responden a las necesidades de investigación de una empresa.⁴

Las declaraciones de SERVPERF (tanto en la sección de expectativas como en la de percepciones) se han agrupado en función de los cinco criterios, de la siguiente manera:

Cuadro 1: Criterios del método Servqual

Criterio	Declaraciones (preguntas correspondientes al criterio)
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4
Confiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Fuente: Cronin Jr., J. Joseph y Taylor, Steven A., 1992.

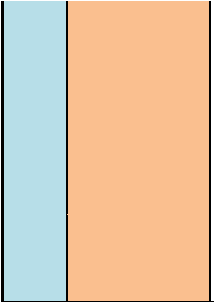
² Zeithaml Valerie, & Berry Leonard. (2000) Marketing de Servicios. McGraw-Hill. México.

³ Cronin Jr., J. Joseph y Taylor, Steven A., 1992. "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". Journal of Marketing, Vol. 56 (July), 55 – 68p.

⁴ Taylor, S.A. y Baker, T.L. 1994. "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in formation of consumers' purchase intentions". Journal of Retailing, Vol. 70 No. 2, 163-178p.

14 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

	Variables	Definición Operacional	Dimensiones (Subjetiva y multidimensional)	Indicadores	Valores Finales	Tipo de Variable	Instrumento
Variable Dependiente	Fidelización	La fidelización será medida a través de las 4 dimensiones encontradas, que son la lealtad por inercia (cuando los clientes consumen el servicio porque no tienen otra alternativa), lealtad mercenaria (clientes fieles porque ahorran dinero con tu producto o servicio), lealtad mercenaria (clientes que sienten que el producto o servicio es parte de su identidad) y finalmente lealtad verdadera (clientes que adoran el producto o servicio).	1.- Lealtad por inercia	Analizar la lealtad de cada cliente en cada compañía del sector.	Base de datos de clientes Tigo, Viva, Entel.	Nominal	Base de datos
			2.- Lealtad mercenaria	Analizar y comparar precios y tarifas de la competencia.	Precio de los minutos, mensajes, y megas.	Nominal	Base de datos
			3.- Lealtad de culto	Analizar si los clientes se sienten identificados con la cultura del servicio que brinda cada compañía.	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Encuesta
			4.- Lealtad verdadera	Analizar la satisfacción de los clientes con el servicio brindado.	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Encuesta
Variable Independiente	Calidad del servicio	La calidad del servicio será medida a través de las cinco dimensiones del método Servperf que son: Fiabilidad, Capacidad de respuesta, elementos tangibles, seguridad y empatía; según los indicadores para cada dimensión se le asignará la puntuación correspondiente de acuerdo al modelo.	1.- Fiabilidad	1.1 Cumplen lo prometido	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				1.2 Sincero interés por resolver problemas	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				1.3 Realizan bien el servicio en el tiempo prometido	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				1.4 No cometen errores	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
			2.- Capacidad de respuesta	2.1 Comunican cuando concluirán el servicio	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				2.2 Los empleados ofrecen un servicio rápido	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				2.3 Los empleados siempre están dispuestos a ayudar	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				2.4 Los empleados nunca están demasiado ocupados	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
			3.- Elementos tangibles	3.1 Equipos de apariencia moderna	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				3.2 Instalaciones visualmente atractivas	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				3.3 Empleados con apariencia pulcra	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
				3.4 Elementos materiales atractivos	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
			4.- Seguridad	4.1 Comportamiento confiable de los empleados	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF

		4.2 Clientes se sienten seguros	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
		4.3 Los empleados son amables	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
		4.4 Los empleados tienen conocimientos suficientes	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
	5.- Empatía	5.1 Ofrecen atención individualizada	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
		5.2 Horarios de trabajo convenientes para los clientes	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
		5.3 Tienen empleados que ofrecen atención personalizada	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF
		5.4 Se ocupan por los clientes	Niveles 1,2,3,4,5	Ordinal	Método SERVPERF

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

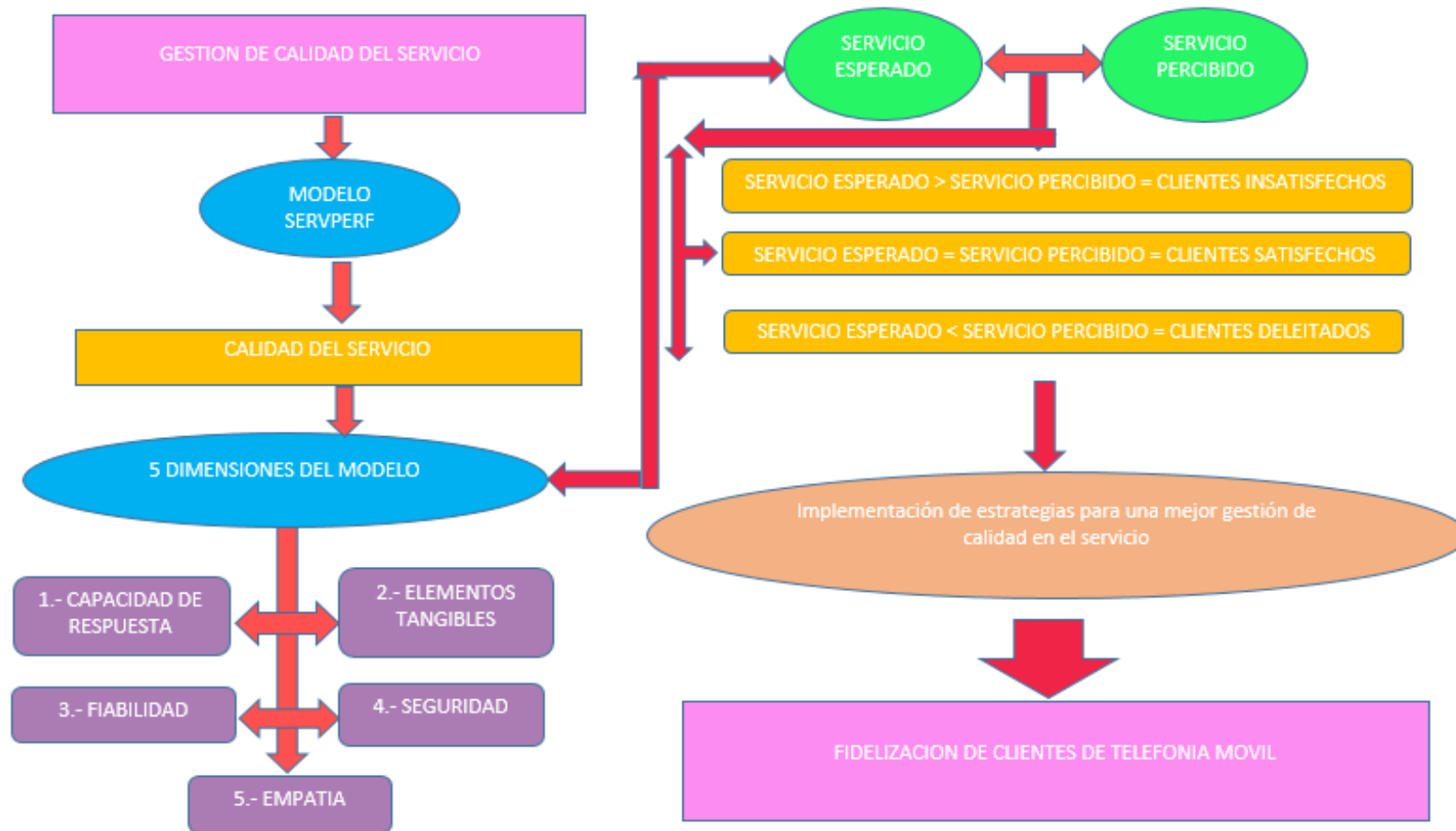
El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del progreso de la tesis.

Primero partimos con la definición de la gestión de calidad del servicio con el fin de comprender la importancia de las expectativas y percepciones que los consumidores mantienen ante un servicio determinado. La planeación correcta y ordenada nos permitirá llevar a cabo el proceso de investigación.

Posteriormente se presenta información sobre los pasos a seguir hacia una fidelización de clientes por medio del servicio, con el fin de conocer las diferentes formas de llevar a cabo una investigación como ésta y conocer de qué manera podemos utilizar los conceptos para su aplicación.

Como se puede observar el diagrama representa para el modelo objetivo de la investigación por medio de gestión de calidad de servicios enfocado en el modelo Servperf que generará las relaciones del servicio esperado y el servicio percibido de los clientes, por medio de la situación anterior se desarrollarán las estrategias de fidelización.

Gráfico 1: Diagrama teórico de la gestión de calidad de servicio



Fuente: Elaboración propia con base Calidad Total en la Gestión de Servicios

1.1 Calidad de Servicios

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a la otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico ⁵

Según Stanton.⁶ Los servicios constituyen actividades identificables, tangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores. Con esta definición se excluyen servicios complementarios que respaldan la venta de bienes tangibles u otros servicios.

Para el autor Kotler⁷ Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientela o con propiedad de su posesión y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico.

En este trabajo consideramos que la Calidad de servicio no solo es ajustarse a las especificaciones o deseos del cliente: tomando en cuenta lo que es el servicio aumentado y el potencial, definimos la Calidad de servicio como el proporcionar al cliente un servicio que iguale o exceda constantemente sus expectativas y necesidades en cada uno de los momentos de contacto cliente - proveedor.

Ahora bien, la Calidad de servicio es tanto realidad como percepción: Los juicios que emite el cliente sobre la calidad de servicio depende de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas. Según esto la calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes puede ser definida como calidad percibida, la cual equivale a la amplitud de la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

Definiéndose cada término de la relación así:

⁵ Calidad Total en la Gestión de Servicios, de los autores: Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry Edición Ilustrada, Díaz de Santos, 1992, pág. 36.

⁶ Stanton (2009). ¿Cómo puedo mejorar el servicio al Cliente? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente. México: Registro de Cámara Nacional de la Industria.

⁷ Kotler, 2009, Fundamentos de Marketing, México: Editorial Pearson Prentice Hall, Sexta edición

CALIDAD PERCIBIDA > CALIDAD ESPERADA = CLIENTES DELEITADOS
 CALIDAD PERCIBIDA < CALIDAD ESPERADA = CLIENTES INSATISFECHOS
 CALIDAD PERCIBIDA = CALIDAD ESPERADA = CLIENTES SATISFECHOS

Calidad percibida: Es lo que piensa el cliente de la Calidad del servicio que se le ha prestado. Es una medida de la satisfacción del cliente con la calidad que se recibe. Son sus percepciones.

Calidad real: Es el nivel real de calidad suministrada al cliente. Es la calidad vista por la organización que presta el servicio.

Calidad esperada: Es la calidad que el cliente supone que va a recibir cuando compra un servicio. Son sus expectativas. Sobre las expectativas influyen a menudo varios factores que son necesarios destacar:

1ro. De ellos, se refiere a que las expectativas del cliente pueden estar influenciadas por las *acciones del que suministra el servicio*. Esto puede significar una ventaja o una amenaza. La ventaja es que se pueden usar acciones y relaciones públicas que cambian las expectativas del cliente. La amenaza es la posibilidad de reducir las expectativas hasta tal punto que llegue hasta alejar a los clientes potenciales.

2do. *la comunidad boca a oído:* Lo Que los clientes escuchan de los otros clientes, las buenas o malas recomendaciones que recibe el cliente de otros clientes que ya han pasado por la experiencia que pronto él va a tener.

3ero. *las necesidades personales de clientes:* Se refiere a las características y circunstancias individuales de los clientes. Por ejemplo: Se observa el comportamiento de los clientes en sus diferentes necesidades, es decir no generalizar las necesidades de los clientes.

4to. *las experiencias que se han tenido con el uso del servicio:* Esto es más significativo en la medida que esa experiencia haya sido prolongada. Una cosa es lo que uno espera cuando usa por primera vez un servicio, y otra cuando tiene tiempo recibéndolo.

5to. *las comunicaciones externas del proveedor de servicios*: Se refiere a toda la variedad de mensajes directos e indirectos que emiten las empresas de servicio para ser dirigidos a los clientes.

Un último factor muy especial que influye en las expectativas y que subyace en la influencia general de la comunicación externa, es el precio, existiendo una fuerte relación entre nivel de precios y nivel de expectativas.

1.1.1 Las dimensiones de la calidad del servicio

Conocido que es lo que influye sobre las expectativas (lo que espera o predice el cliente) pasemos a analizar cuáles son los elementos que durante el proceso de prestación del servicio, generalmente perciben los clientes, y en torno a lo cual giran sus deseos o predicciones. Esto nos lleva a compartir las cinco dimensiones de la Calidad del Servicio identificadas por numerosas investigaciones. (1, pág. 45)

Sin embargo para Payne⁸, menciona que los servicios tienen cuatro características importantes, que afectan en gran medida el diseño de los programas o estrategias de marketing.

Esas dimensiones o criterios son: Los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta o responsabilidad, la seguridad (que se subdivide en: profesionalidad, cortesía, credibilidad y la seguridad física) y la empatía (que incluye: accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

Según Rodríguez indica que ¿Quién suscribe agrega una sexta?: El precio. Veamos cada una de ellas:⁹

➤ LOS ELEMENTOS TANGIBLES

Son la parte visible de la oferta del servicio, se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Influyen en la percepción de la Calidad de Servicio directamente o dando una idea del mismo.

⁸ Payne (2002), *Calidad y Servicio*, Editorial ECOE Ediciones Colombia 2007 pág. 62

⁹ Rodríguez M. y Escobar R. (2005), *Creatividad en el Servicio*, Editorial Mc. Graw Hill México 2006 Pág. 89 - 91

➤ **LA CONFIABILIDAD**

Es la habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Implica el cumplimiento de la promesa de servicio y una prestación sin errores.

➤ **LA CAPACIDAD DE RESPUESTA O RESPONSABILIDAD**

Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Es tener el deseo de servir al cliente oportunamente. Es hacerle ver al cliente que sus negocios se aprecian y quieren.

➤ **LA SEGURIDAD**

Se refiere a que los conocimientos, atención y habilidades mostrados por los empleados, inspiren credibilidad y confianza. Es la cortesía unida a la erudición en el trabajo. Es el resultado de asignar al cargo, la persona adecuada, competente y con las fortalezas personales necesarias.

La Seguridad incluye: (7, Pág. 103)

✓ **La profesionalidad**

Entendida como la posesión de las destrezas requeridas y el conocimiento del proceso de prestación en la ejecución del servicio.

✓ **La cortesía**

Se define como la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto o la línea de enfrente.

✓ **La credibilidad**

Es el que el cliente crea en la veracidad y honestidad del servicio que se le provee.

✓ **La seguridad física**

Significa para el cliente la inexistencia de peligros y riesgos (pueden incluirse aquí las dudas que tenga el cliente sobre el servicio).

➤ LA EMPATÍA

A esta 5ta. Dimensión se le define como: la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía además incluye:

- ✓ **La accesibilidad:** Significa que mi servicio sea accesible y fácil de contactar para el cliente.
- ✓ **La comunicación:** Es mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender. Es También escuchar al cliente.
- ✓ **La comprensión del cliente:** Consiste en hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

➤ EL PRECIO

Esta sexta dimensión se refiere al costo en dinero que el cliente debe pagar para recibir el servicio ofertado. Es la relación calidad/precio.

Estas seis dimensiones están estrechamente relacionadas en un proceso de prestación de servicio, constituyendo la estructura del proceso. Son el "cómo" de su realización. Ser excelentes en cada uno de las seis es tener Calidad Total de Servicio, es igualar las percepciones a las expectativas, la calidad real a la calidad esperada.

Si hacemos todo bien, la Calidad en la gerencia del servicio se nos expresa como la habilidad para entregar lo que se promete, planificando previamente qué se puede prometer.

Si bien es cierto que ya se mencionó que todas las seis dimensiones son importantes, hay una que es la más importante: LA CONFIABILIDAD, ella es la dimensión básica de la calidad de servicio por que los clientes lo que compran son promesas y ellos confían en que las empresas las cumplan. La confiabilidad es una actitud, pues un factor clave para lograr confiabilidad, es querer ser confiable y esto se decide en el diseño del servicio. (Que es donde se diseñan las promesas).

1.1.2 Las propiedades determinantes de la calidad de servicio que deben controlarse por su incidencia en el cliente (1, pág. 72)

- PROPIEDADES DE BÚSQUEDA: Se refiere al control que se debe tener sobre todo aquello que el cliente pueda determinar antes de adquirir o usar el servicio: Los Tangibles y la reputación del negocio.
- PROPIEDADES DE EXPERIENCIA: Todo lo que el cliente puede descubrir después de la compra o durante el uso del servicio: la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.
- PROPIEDADES DE CREDIBILIDAD: Se refieren a todo lo que tenemos por controlar, porque pueden ser evaluadas por el cliente después del uso: la competencia profesional y la seguridad.
- Una última propiedad a controlar, es si el servicio recibido tuvo valor para el cliente. Cuestión que depende del resultado positivo que obtengamos de las tres propiedades precedentes.

Para analizar el Capítulo sólo nos resta hacer referencia a las consecuencias de tener en la empresa una mala calidad de servicios:

- ✓ PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: La mala calidad del servicio impedirá a la empresa:
 - Atraer nuevos clientes
 - Hacer nuevos negocios con clientes ya existentes
 - Reducir la pérdida de clientes
- ✓ ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL "BUENO": Las empresas de servicio que ofrecen un servicio pobre no son, por lo general, sitios de trabajo agradables.

Sencillamente porque se expone el empleado de servicio a una clientela disgustada continuamente, no hay reconocimientos, no hay trabajo en equipo, no es un valor la satisfacción del empleado, la supervisión a los empleados es mediocre y las políticas y procedimientos son engorrosos. Todo esto hace que el personal, sobre todo el eficiente, se vaya de la empresa en el mismo momento en que consiga otro trabajo.

✓ **COSTOS MAYORES:**

- Un servicio pobre se mantiene de los beneficios generados por alguna fortaleza de la empresa distinta al servicio.
- Cada equivocación de un empleado añade costos al sistema de oferta de servicio, desde tiempo extra de trabajo de personal o equipos, hasta pérdida de clientes por incumplimiento de promesa. En síntesis hay que reducir las inversiones eludibles.
- Restricciones a la rentabilidad por costos de mercadeos más altos y precios más bajos. Todo lo cual genera en la gerencia una indisposición para invertir en la mejora del servicio, ya que los beneficios obtenidos son muy pobres.

1.1.3 Medición de la calidad del servicio

1.1.3.1 Modelo conceptual de calidad del servicio

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

1.1.3.1.1 Metodología Escala SERVPERF

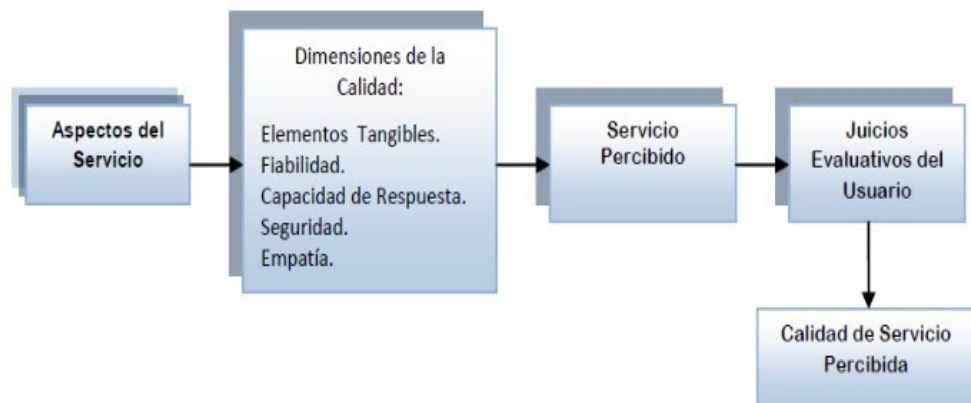
La Escala SERVPERF propuesta por Cronin y Taylor en 1992, es un instrumento de medición con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las diferentes empresas pueden utilizar para comprender mejor la percepción que tienen los clientes o usuarios con respecto a la calidad de un servicio.

Por otra parte SERVPERF mide el constructo “calidad de servicio” a partir de las cinco dimensiones o criterios propuestos por Parasuraman et al. (1988) divididos en 22 ítems que integran los aspectos relevantes del servicio. La primera dimensión hace referencia a los elementos tangibles, la segunda se centra en la fiabilidad, la tercera mide la capacidad de respuesta, la cuarta evalúa la seguridad y la quinta se refiere a la empatía.

Cuadro 2: Puntuación SERVQUAL/SERVPERF

Criterio	Declaraciones (preguntas correspondientes al criterio)
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4
Confiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Fuente: Cronin Jr., J. Joseph y Taylor, Steven A., 1992.

Gráfico 2: El modelo de la capacidad de servicio y sus implicaciones

Fuente: Elaboración de autores del estudio a partir de Cronin J. y Taylor S. (1992)

Por medio del modelo en el gráfico anterior se puede desarrollar los aspectos del servicio conforme al objeto de investigación donde:

Los 22 ítems de las percepciones se distribuyen de la siguiente forma: elementos tangibles declaraciones 1 a 4, fiabilidad declaraciones 5 a 9, capacidad de respuesta declaraciones 10 a 13, seguridad declaraciones 14 a 17 y empatía declaraciones 18 a 22. Así, a cada ítem se responde mostrando el grado de acuerdo en una escala tipo Likert de siete puntos,

que varía desde un fuerte desacuerdo (1 punto) hasta un total o fuerte acuerdo (7 puntos). (3 Pago. 65)

Además del cuestionario principal de 22 ítems, la escala SERVPERF establece tres preguntas adicionales. La primera evalúa el comportamiento futuro de compra o uso del servicio; la segunda pretende medir directamente la calidad total del servicio; y la tercera mide el nivel de satisfacción del usuario frente a la empresa que brinda el servicio. Estas tres preguntas se valoran a partir de un diferencial semántico que se centra en la percepción que tiene el individuo, cuando se le pide que valore un concepto en términos de un conjunto de dimensiones. Para establecer tal diferencial se plantea pares de adjetivos contrapuestos, y se solicita al encuestado que sitúe su cercanía a cada extremo del par en una escala de 7 puntos.

Con estos parámetros es posible obtener tanto calificaciones ponderadas (que toman en consideración la importancia relativa bien sea de las cinco dimensiones o de las 22 declaraciones que componen la escala) como puntuaciones no ponderadas.

No obstante, según las investigaciones realizadas por Cronin y Taylor (1992), la escala SERVPERF no ponderada explica en mayor medida las variaciones en la medición global de la calidad del servicio. (4 Pág. 62)

Junto a la anterior conclusión, los investigadores señalan que la calidad percibida no puede medirse de manera similar en todos los servicios, pues estos poseen características específicas que les hacen diferentes unos a otros. En consecuencia, es necesario ajustar los parámetros de la escala a las características del servicio cuya calidad se pretende medir y evaluar.

La puntuación SERVPERF se calcula como la sumatoria de las puntuaciones de Percepción:

$$\text{SERVPERF} \Rightarrow Q_i = \sum_i P_i$$

Así, la calidad del servicio será tanto más elevada, en cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones, de sus puntuaciones.

El SERVPERF presenta ciertas ventajas: Requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, ya que porque solo se pregunta una vez por cada ítem o característica del servicio. Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que

las medidas de la diferencia. El trabajo de interpretación y el análisis correspondiente es más fácil de llevar a cabo.

1.2 Fidelización

Entendemos por fidelización:

- El mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en su compra.
- La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual; implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.¹⁰

Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico a largo plazo. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

1.3 Investigaciones de referencia

Dada la base teórica de la investigación se tomó las siguientes investigaciones académicas para conocer y mostrar la aplicación de la teoría y del método SERVPERF de manera práctica en el sector empresarial y de servicios, ambas desarrolladas en:

1.3.1 Diseño de mejoramiento en la calidad de servicio en la telefonía móvil Claro

Por medio de García R. y Gómez P.¹¹ la investigación se desarrolló con el objetivo de realizar un modelo de mejoramiento de calidad de Servicio al cliente en la empresa de telefonía móvil Claro en la ciudad de Bogotá y para llegar al objetivo de estudio se planteó metodológicamente con un instrumento de medición del nivel de satisfacción del servicio al cliente, como herramienta de medición una encuesta que tiene como finalidad recopilar

¹⁰ Kenes A. (1998). Satisfacción del cliente McGraw-Hill. México. Y Alet, J. (2002). Fidelización y calidad de servicio.

¹¹ García R. y Gómez P. (2015), “Diseño de un modelo de mejoramiento de calidad del servicio al cliente de los usuarios de telefonía móvil de claro comunicaciones en la ciudad de Bogotá”, Universidad distrital Francisco José de Caldas Facultad de Ingeniería, Colombia Bogotá

la información necesaria para establecer el nivel de satisfacción del servicio al cliente de la muestra establecida mediante preguntas cerradas que permiten establecer las necesidades y expectativas e índices de satisfacción. Para caracterizar la población se ha definido establecer el género de la persona estrato.

Para determinar el nivel de satisfacción con respecto al servicio al cliente prestado se estable un cuestionario basado en la metodología SERVPERF en donde se establecen las siguientes dimensiones deservicio al cliente:

- Servicio prestado
- Comunicación
- Personal
- Respuesta PQRS
- Planes
- Costo - Beneficio

Escala de satisfacción: Para la medición de la satisfacción en cada uno de los atributos establecidos en el cuestionario se interpretan de la siguiente manera:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

Por medio de este punto de herramienta para la investigación en desarrollo ayudara el método SERVPERF, ya que es un instrumento que tiene relación con el objeto de estudio.

1.3.2 Evaluación de la calidad de servicios públicos de telecomunicación desde la percepción

Presentado y Desarrollado por Vargas J. y Ura M.¹², con el objetivo de evaluar la calidad de servicios de telecomunicación de la oficina desconcentrada del OSIPTEL – Loreto,

¹² Vargas J. y Ura M., (2016), “Evaluación de la calidad de los servicios públicos de telecomunicaciones desde la percepción del usuario de la OD DEL OSIPTEL – LORETO: metodología SERVPERF”, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Escuela Profesional de Economía, Iquitos – Perú.

utilizando la escala de SERVPERF y un modelo de regresión múltiple, se desarrolla una operacionalización de variables para desarrollar con exactitud la calidad del servicio en relación a la atención a usuarios.

Después de obtener indicadores se planteó las fuentes de recolección de datos, entre ello se subdividió en dos grandes grupos como se puede ver en la gráfica

Fuente	Instrumento	Objeto
Primaria	Cuestionario Servperf	Dirigida al marco muestral.
Secundario	Fichas (Textuales y de resumen)	Utilizada con la finalidad de recolectar la información necesaria para la muestra de la tesis.

Tras aplicar el instrumento de recolección de datos (cuestionario), se procedió a realizar los análisis de fiabilidad y validez de la misma como instrumento de medida. Teniendo en cuenta que toda escala de medición debe ser válida (en el sentido de ser capaz de medir aquellas características que pretende medir y no otras) y fiable (con mínimo de error en la medida) para poder sacar conclusiones basándose en sus resultados, en primer lugar, se sometieron al examen de fiabilidad empleando el Coeficiente Alpha de Cronbach.

De esta forma la investigación nuevamente se apoyará en el método para obtener viable el estudio de investigación y simplificando el problema que se encontró en el sector.

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que puede llegar afectar a las empresas, los factores se clasifican en cuatro bloques.

Gráfico 3: Análisis PEST



Fuente: Análisis PEST de Derkra Collage.

2.1.1 Factores políticos

La Constitución de Bolivia y leyes proporcionan libertad de expresión y la libertad de prensa, prohíbe la injerencia arbitraria en la vida privada, familia, hogar, correspondencia y el gobierno generalmente respeta estas prohibiciones, aunque en al menos dos casos en 2012, el gobierno utilizó la ley contra el racismo para restringir ambos derechos. Algunos altos funcionarios del gobierno también hostigaron verbalmente a miembros de la prensa según un informe presentado por Derechos Humanos en ese mismo año.¹³

La situación en Bolivia aunque aparenta calma y ligera reactivación, está llena de inseguridades y desconfianza, ciertos grupos muestran un rechazo generalizado hacia el gobierno, sus componentes y un escepticismo hacia los principios y promesas de los partidos políticos.

Entre estos y otros factores, afectan de manera directa, a las empresas de telecomunicaciones que se encuentran operando en todo el país se puede indicar que las

¹³ <https://photos.state.gov/libraries/bolivia/337500/pdfs/hrr2012spanish.pdf>, recuperado el 22 de diciembre del 2018

empresas conformadas en el sector de telecomunicaciones dos de ellas son enteramente privadas, al ver esta situación se encuentra ligada en efecto a esta situación política, por eso es necesario analizar esta situación con un breve análisis investigativo.

Por otra parte el avance que Bolivia postergó por muchos años la expansión de la infraestructura de telecomunicaciones. Esto explica por qué se tiene una baja penetración de la telefonía móvil y el uso de internet con relación a los países de la región. Sin embargo, los dos últimos años, es decir 2015 y 2016 registran cifras históricas en cuanto a la inversión en el sector, con señales de continuar así durante 2017.¹⁴

La inversión que el Estado realizó con el proyecto Túpac Katari demandó a los 300 millones de dólares y comprende un satélite de telecomunicaciones, su lanzamiento, puesta en órbita, la construcción de estaciones terrenas en La Paz y Santa Cruz, además de la capacitación de profesionales bolivianos en tecnologías espaciales. Donde en mayo del 2014, Entel firmó un contrato de compra de servicios con la ABE mediante el cual la telefonía adquiere un 58%, de la capacidad del satélite a toda las ciudades de Bolivia.¹⁵

En la ciudad de Sucre no existen restricciones legales que impidan el aumento o disminución de empresas o entidades dedicadas a la telecomunicación y expendio de servicios de los mismos.

2.1.1.1 Estabilidad Política

Las empresas de telecomunicaciones se desenvuelven en un entorno semiestable, debido a que el gobierno ha cambiado varios reglamentos y normativas que afectaron en gran parte a las empresas privadas de este sector desde que asumió en el año 2006.

Por otra parte la estabilidad política en los dos últimos años (2016 y 2017) fue relativamente fundamental para fortalecer la dinámica del público, reflejada en el crecimiento histórico de los depósitos y de la cartera de créditos, la desdolarización, la cobertura de las telecomunicaciones a nivel nacional, el aumento de la cobertura de puntos de atención financiera, el número de depositantes y de prestatarios, en un entorno

¹⁴ https://www.bbv.com.bo/Media/Default/InformacionBursatil/Informes/BLP_TCB_PCR.pdf, recuperado 22 de diciembre del 2017

¹⁵ http://www.energiabolivia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2150&Itemid=113, recuperado el 22 de diciembre del 2017

caracterizado por la innovación financiera introducido por las entidades financieras, cuya tendencia es irreversible.

De esta manera, la evidencia empírica en Bolivia muestra que la estabilidad política argumenta una variable fundamental en la confianza del público y la estabilidad del sistema financiero que requiere ser preservado, dada su alta sensibilidad y gran importancia.

2.1.2 Factores Económicos

Dentro del factor económico se encuentran las siguientes variables.

2.1.2.1 Inflación

Según el Boletín IBC e INE la Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo, es decir, cuando los precios se incrementan más rápidamente que los ingresos personales, el poder adquisitivo de los consumidores disminuye.

La inflación en el país de Bolivia durante los últimos años refleja las siguientes cifras según sector:

El crecimiento calculado para el primer semestre del 2018 tiene sus principales motores en la expansión del sector de la construcción y obras públicas 7%; electricidad y agua 7%; administración pública 6,1%; agricultura 5,8%; transporte, **almacenamiento y comunicaciones** 5,4%; entidades financieras, servicios y empresas 5,2%; restaurantes y hoteles 5,1%; manufactura 4,7%; servicios comunales, sociales y personales 4,4%; comercio 4,3%; petróleo 3,1% y minería 0,9%.

Estas estimaciones sobre la base histórica que se ha generado como expectativas de crecimiento, en especial al sector de la comunicación, el comportamiento de los índices inflacionarios han presentado una tendencia con mayor poder adquisitivo de bienes telefónico y servicios prepagos y postpagos. Sin embargo, la determinación de un segundo aguinaldo aprobado por el gobierno el pasado 20 de noviembre causó desconcierto para las empresas de telecomunicación en especial a las privadas como ser Viva y Tigo.

El sector de telecomunicaciones se caracteriza por ser dinámico y sujeto a cambios constantes en la tecnología aplicada. Esta industria en Bolivia creció los últimos años debido al crecimiento de la economía nacional y a la introducción de teléfonos inteligentes, que repercutió en mayor consumo de servicios de comunicación.

2.1.2.2 Índice de precio del consumidor (IPC)

En la medida en que la inflación sea alta, supone también un incremento en el índice de precio para el consumidor.

A consecuencia de una subida del IPC esta también afecta a los sueldos, pero casi nunca habrá un equilibrio entre la subida de los salarios y la subida de los productos de primera necesidad.

Gráfico 4: Sucre productos con mayor incidencia positiva y negativa, febrero de 2018

PRODUCTO	VARIACIÓN PORCENTUAL	INCIDENCIA PORCENTUAL
MAYOR INCIDENCIA POSITIVA		
Carne de pollo	3,78	0,09
Locoto	20,54	0,05
Carne de res con hueso	1,94	0,03
Quesos	4,97	0,03
Analgésicos	3,41	0,02
Detergente para lavar ropa	2,01	0,02
MAYOR INCIDENCIA NEGATIVA		
Aparato telefónico móvil/celular	(9,63)	(0,10)
Uva	(27,64)	(0,05)
Tomate	(6,96)	(0,04)
Calzados y sandalias para adultos	(2,36)	(0,03)
Transporte interdepartamental en ómnibus/flota	(5,41)	(0,03)
Cebolla	(5,46)	(0,03)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Según el reporte del Instituto Nacional de Estadística (INE) la obtención de un aparato telefónico móvil/celular se encuentra con un índice de precio negativo con un 0.10% estableciendo en consecuencia la facilidad de obtención de este producto y por consecuencia instaurar una línea telefónica en cualquier empresa prevaleciendo el consumo del servicio y/o producto.

Con relación al internet móvil, los proveedores Viva, Entel y Tigo ofrecen conectividad a través de la red GPRS/EDGE, la red 3G HSDPA, HSPA+, la red 4G y la red 4G LTE. Los precios son múltiples y varían según los planes ofertados.

Según los últimos datos de la ATT, el tráfico 3G HSDPA, HSPA+ concentraba el 93% del total de usuarios a enero 2013, cantidad que a junio del 2017 representa el 42% del

total. Asimismo, la autoridad de regulación indica un “notable crecimiento” del tráfico 4G (LTE) que inició el 2014 llegando a 53%.

Por otro lado, el tráfico 2G (GPRS/EDGE), según la ATT, representa todavía un 5% del total de los casi siete millones de conexiones de internet móvil registradas hasta junio de 2017. El tráfico mensual promedio por conexión móvil se sitúa cerca de los 1.731 MB.

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, en Bolivia los usuarios digitales emplearon cerca al 35 por ciento del salario mensual, - correspondiente al 40 por ciento de la población promedio que puede acceder a esta compra-, para una suscripción a Banda Ancha Fija (BAF), cuando los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), invierten solo el 3 por ciento.

En cuanto al internet móvil el gasto mensual promedio es menor o igual a 50 bolivianos para el 44 por ciento de la población, mientras que, del restante, el 38 por ciento de bolivianos invierte entre 51 y 100 bolivianos mensuales para su conectividad.

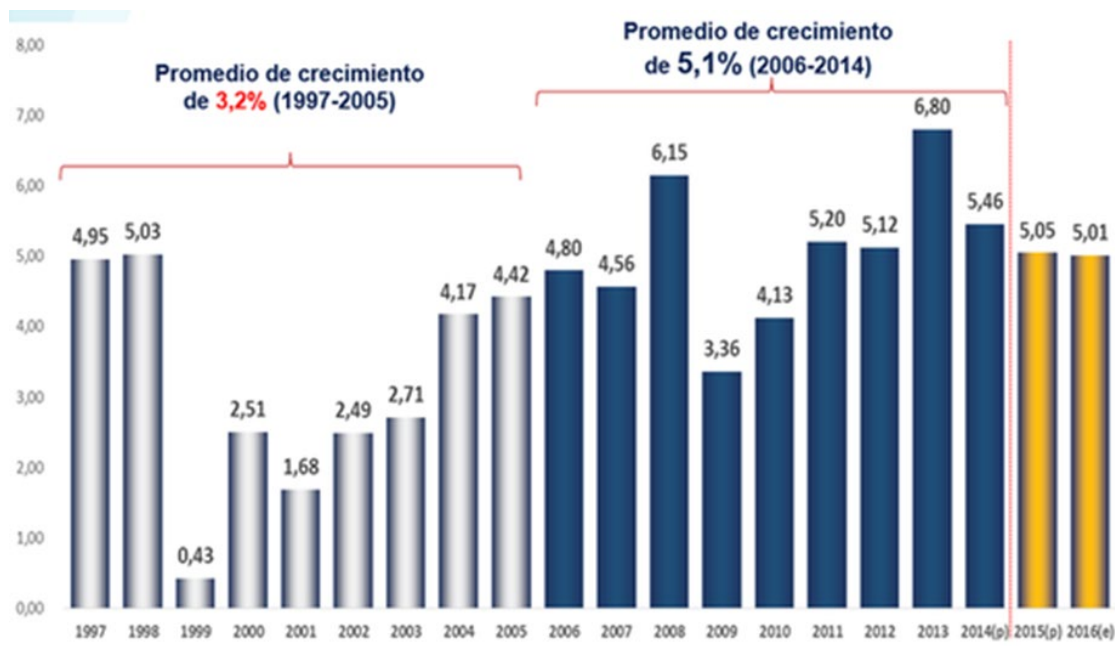
Esto quiere decir además que los usuarios no deben invertir solamente cerca del 10 por ciento de su sueldo en una conexión de banda ancha fija, sino que además, para más de la mitad de los internautas el servicio móvil se suma a los gastos mensuales.

2.1.2.3 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. El PIB es una magnitud flujo que contabiliza solo los bienes y servicios producidos en el periodo de estudio.

A continuación se muestra la tabla y gráficos del PIB de Bolivia, según cada uno de los departamentos.

Gráfico 5: Crecimiento del PIB en porcentaje (1997 – 2016)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Como se puede observar en el cuadro el valor correspondiente a la variable económica PIB se ha incrementado considerablemente en los últimos cinco años, estos resultados principalmente se deben a los altos precios del petróleo en el mercado internacional, gas, minerales y otros recursos estratégicos que son exportados, además de ingresos por parte de empresas nacionalizadas y creadas por el actual gobierno, generando así una fuente de recursos para Bolivia.

El efecto que se obtienen por el crecimiento del PIB al sector de telecomunicaciones, los recursos de la población tiene un aumento, donde los sujetos empiezan a realizar sus compras según a su situación económica el cual el sector será beneficiada por este dato de crecimiento en forma latente.

El Sistema de Información Especializada de Telecomunicaciones (SIET) y del Sistema de Información Financiera Codificada Uniforme (SIFCU), para los principales servicios de telecomunicaciones. En este sentido, presenta la evolución del sector hasta el primer semestre de la gestión 2018, tanto en datos del SIET como para datos del SIFCU.

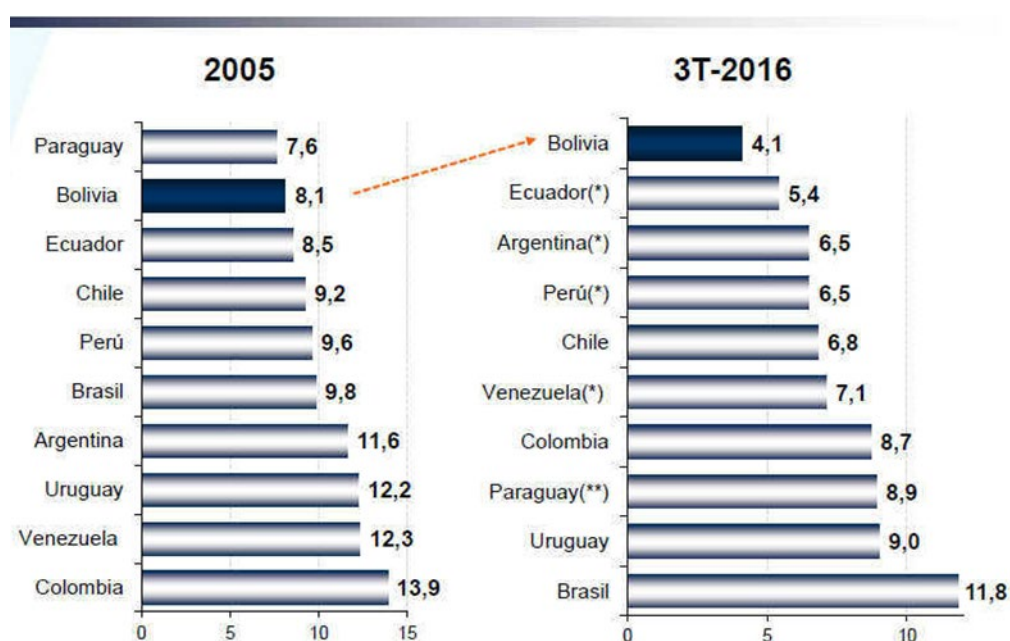
De acuerdo con los datos del SIFCU, en el primer semestre de la gestión 2018, los ingresos del sector de telecomunicaciones presentan un valor de Bs6.471 millones. Este

monto representa el 48% de los ingresos registrados en el 2017, por lo que se esperaría que hasta fines del año, los ingresos netos del sector puedan alcanzar los ingresos registrados en la anterior gestión.¹⁶

2.1.2.4 Desempleo

El desempleo es un fenómeno que se genera cuando existe un descenso temporal que experimenta el crecimiento económico caracterizado por la disminución de la demanda de la inversión y de la productividad y por el aumento de la inflación.

Gráfico 6: Tasa de Desempleo en América del Sur



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Debido a las buenas gestiones y administración del gobierno, hubo un descenso en la tasa de desempleo, indicadores comparativos a nivel de América del Sur muestra cómo el año 2005, se tenía un 8,1% de desempleo, encontrándose en el noveno país con menos desempleo en comparación de otros países, hasta el año 2016 el desempleo tuvo un descenso hasta llegar a un 4,1%, siendo el país con menor desempleo del sector.

Para el sector los considerables niveles de desempleo representan un riesgo debido a que las personas no poseen suficientes ingresos económicos para adquirir productos o

¹⁶ <https://www.att.gob.bo/content/situacion-de-las-telecomunicaciones-en-bolivia>, recuperado el 21 de diciembre del 2018

servicios en mayor demanda, si bien las personas que tienen empleo sus sueldos son medianamente bajos y deben destinarse a productos de primera necesidad como lo son la alimentación, salud, educación, vivienda dejando de esta manera un pequeño espacio para los productos y/o servicios que generen mayor comodidad o mejor calidad de vida.

Por una parte el sector se encuentra beneficiado ante esta situación tomando en cuenta que todo empleado requiere retomar una información en distintos aspectos.

2.1.3 Factores Sociales

Estos factores son fundamentales para la empresa ya que se refiere a formas y aspectos culturales y actitudes en nuestra sociedad.

2.1.3.1 Variables demográficas

La población urbana de Sucre alcanza un número de 234.535 habitantes, con un número de familias de aproximadamente 59.384 según datos del INE en censo 2012 que fueron proyectadas al 2016.

Estos datos nos servirán para determinar el tamaño de la demanda y ajustar nuestra oferta de acuerdo con las necesidades de las personas.

En Bolivia, hablando de la actualidad hay una disminución de migrantes a otros países por la crisis mundial, el gobierno ha aplicado buenas políticas económicas, haciendo que el desempleo tenga una disminución, como resultado se tiene que la gente vuelva a Bolivia.

La población en la ciudad de Sucre cada año se encuentra ampliando en sus distintos distritos tanto urbanos como rurales, por otra parte la población universitaria va creciendo lentamente, los cuales buscan productos instantáneos que puedan prepararse rápidamente.

Con relación al sector de telecomunicaciones la variable demográfica representa en los siguientes servicios al público que se presta utilizando frecuencias electromagnéticas específicas, a través de estaciones radio base terrestres distribuidas en configuración celular o de microceldas y mediante equipos terminales móviles o portátiles conectados a éstas, cuya área de servicio abarca todo el territorio boliviano. En cuanto a la proporción de clientes prepago, ésta continúa siendo mayoritaria en el mercado móvil por lo que a

junio de 2018, las líneas bajo la modalidad prepago representan el 89,5% del total, mientras que las líneas bajo la modalidad postpago representan el 10,5% restante.

2.1.3.2 Cambios en la toma de decisiones

Se puede observar que las personas hoy en día están más apresuradas, debido a las actividades cotidianas que realizan, teniendo así menos tiempo, el tiempo se ha convertido en un recurso muy valioso, es en este sentido que el sector de telecomunicaciones ofrece servicios y productos de buena calidad y de fácil acceso con diferentes ofertas y la complacencia hacia el cliente.

Además la población está tratando de cambiar su actitud consumista y estilo de vida debido a la información que fluye y se puede acceder con facilidad por los diferentes medios de comunicación y la variedad que mantiene el sector de telecomunicaciones sobre la base de la tecnología, por lo que las personas van tomando conciencia especialmente cuando una empresa realiza campañas de bien social.

Dado a ello la población cambia la toma de decisión de compra según las concientizaciones de beneficios sociales. De tal manera que se puede decir que se sienten satisfechos de haber cambiado su decisión con base en los efectos sociales que obtendrá su compra en dicha empresa.

2.1.4 Factores Tecnológicos

La tecnología es otro de los factores que juega un papel importante en el desarrollo general de la economía nacional del sector telecomunicaciones, ya que al estar cada día más abierta y al alcance de las empresas, crean o generan entidades con mayor competencia en aspectos de procesos de elaboración y calidad de servicios, impactando de esta manera directamente al cliente, el cual las empresas que obtengan más sociabilizaciones sobre sus campañas sociales por medio de la tecnología mayor aceptación obtendrá por parte de la población, pues estarían dispuestos a invertir por la adquisición de un bien o servicio sabiendo que estará enfocada hacia un beneficio social.

La tecnología de telefonía en la ciudad de Sucre se encuentra muy retrasada a comparación del ámbito exterior, e incluso con el ámbito interior, pero este sector mantiene una oportunidad por la evolución de las redes sociales donde toda la población

está entrelazada por medio de sus telefonías móviles, factor muy importante que el sector aprovecha para sus enlaces de sociabilización con relación a sus campañas sociales.

Cuadro 3: Análisis de influencia del Macro Entorno (PEST)

FACTORES	INFLUENCIA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
FACTORES POLÍTICO LEGALES	Influencia Baja	Amenaza
FACTORES ECONÓMICOS	Influencia Alta	Oportunidad
FACTORES SOCIOCULTURALES	Influencia Alta	Oportunidad
FACTORES TECNOLÓGICOS	Influencia Alta	Oportunidad

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el siguiente cuadro se evidencia que los factores que conforman el macro entorno para sector de telecomunicaciones configuran un escenario de oportunidades que deben ser aprovechadas para conseguir la fidelización de su población objetivo por medio de las campañas sociales que se busca mediante la investigación.

Por otra parte se debe dejar de lado el factor político legal que es un rival muy adentrado a la toma de decisión que el sector considera para obtener un crecimiento con el personal.

2.2 Análisis del muestreo

Para ingresar al análisis de los resultados, la investigación determinó la población, mediante esta forma se pudo sacar el tamaño de muestra.

La población meta, es el conjunto de elementos u objetivos que poseen la información que busca el investigador y acerca del cual deben realizarse las inferencias. La población meta debe definirse en términos de los elementos las unidades de muestra, la extensión y el tiempo.¹⁷

¹⁷ Bernal Cesar Augusto, (2000) "Metodología de la investigación". Colombia, Ed., Nomos S.A.

En el caso de la presente investigación, el objetivo de estudio está referido a las percepciones de los consumidores de Telefonía móvil con relación a los servicios que presenta cada empresa, en función a estos, se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos.

- **Unidad de la muestra:** Usuarios independientes de los servicios de telefonía móvil, ENTEL, VIVA y TIGO.
- **Elemento:** Personas independientes debidamente registrados en el uso del servicio de comunicación.
- **Extensión:** El estudio comprende el área urbana de la ciudad de Sucre, vale decir los cinco distritos urbanos existentes.
- **Tiempo:** En el periodo 2017 - 2018.
- **Parámetro pertinente:** Porcentaje de personas que cuentan con registro independiente en alguna empresa de comunicaciones móvil.

Según los datos y registros de cada empresa de telecomunicación móvil se establece de la siguiente manera.

Cuadro 4: Registro de usuarios en la ciudad de Sucre, por empresa de telecomunicación móvil

AÑO	EMPRESA DE TELECOMUNICACIÓN MÓVIL			TOTAL
	Nº de Usuarios de VIVA	Nº de Usuarios de TIGO	Nº de Usuarios de ENTEL	
2018	34906	57530	86289	178725

Fuente: Elaboración propia según datos de cada empresa de telecomunicación móvil de la ciudad de Sucre.

2.2.1 Técnica de muestreo

Para el estudio, se utilizó la estrategia de muestreo aleatorio estratificado, parte del supuesto que todos los datos tienen la misma posibilidad para estar en la muestra, este tipo de muestreo estratificado presenta a la población en subconjuntos, los cuales están

unidos por la muestra que a su vez es representativa, el muestreo también debe ser probabilístico. (13)

Asimismo, la selección de las unidades muestrales elegidas respondió al criterio del muestreo de tipo probabilístico estratificado por considerarse el más adecuado para su aplicación en el presente trabajo.

2.2.2 Tamaño de la muestra

Para poder determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 178.725}{0,05^2(178.725 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50} = 383 \text{ encuestas}$$

Después de haber reemplazado los valores en la fórmula, se obtuvo un total de 383 encuestas, mismas que se realizarán en la ciudad de Sucre.

Donde:

N = tamaño de la población

n = tamaño de muestra

Z = nivel de confianza

E = error

P = probabilidad de éxito

Q = probabilidad de fracaso

Esta fórmula se aplica a poblaciones finitas menores a 300 mil unidades muestrales, razón por la cual se eligió para el presente estudio.

De acuerdo con la fórmula muestra elegida, la determinación de la muestra estuvo en función a los siguientes criterios:

- **Tipo de variable:** Variable discreta, registrados en la empresa de telecomunicación móvil de los distritos urbanos de la ciudad de Sucre.

- **Tipo de distribución:** Distribución de Bernoulli, debido a que existen dos tipos de resultados posibles:
- **Éxito:** Personas entre jóvenes y adultos que consumen habitualmente una empresa de telecomunicación móvil.
- **Fracaso:** Personas entre jóvenes y adultos que no consumen habitualmente una compañía de telecomunicación móvil.
- **Probabilidad de éxito:** $P = 50\%$
- **Probabilidad de fracaso:** $(1 - P) = 50\%$
- **Error permitido:** $E = 5\%$

De acuerdo con las metodologías que utiliza el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Bolivia, el margen de error que emplean para la determinación del tamaño de muestra en sus diferentes estudios oscila entre el 2% y 5%, de forma que su nivel de confianza está entre el 95% y 98%.

- **Nivel de confianza:** $Z = 1.96$

El nivel de confianza de una muestra corresponde al valor de confiabilidad que tiene la muestra, el cual se obtiene de las tablas de intervalos de confianza establecidas por la distribución normal.

De acuerdo al libro de “Econometría” de Maddala, los intervalos de confianza de la distribución normal son los siguientes:

Cuadro 5: Distribución de nivel de confianza

Nivel de Confianza	Valor de Z
99,73%	3
99%	2,58
98%	2,33
95,45%	2
95%	1,96
94%	1,88
93%	1,81
92%	1,75

Fuente: “Econometría”. G. S. Maddala 1985.

En función a esta tabla y considerando el margen de error asumido, el cual es equivalente al 5% y por consiguiente su valor de confiabilidad asciende al 95% de toda la muestra, el nivel de confianza para la determinación de la muestra tiene un valor de Z equivalente al 1,96.

Una vez obtenido el tamaño de muestra se aplicará el método de tamaño de muestra estratificado de la siguiente manera.

$$n_i = n \cdot \frac{\sigma_i N_i}{\sum_j^k \sigma N}$$

Donde:

n: El número de elementos de la muestra

N_i : Número de Estrato

σ_i : La desviación típica del estrato

Por medio de la fórmula de muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional se obtiene el número de sujetos por estrato con un tamaño de muestra total de 383 Unidades:

Cuadro 6: Tamaño de muestra en estratos proporcionados

Cuadro N° 6 AÑO 2018	EMPRESA DE TELECOMUNICACIÓN MÓVIL								
	N° de sujetos en el estrato de VIVA	Proporción	Muestra del estrato	N° de sujetos en el estrato de TIGO	Proporción	Muestra del estrato	N° de sujetos en el estrato de ENTEL	Proporción	Muestra del estrato
Total	34906	19,5%	75	57530	32,2%	123	86289	48,3%	185

Fuente: Elaboración propia según datos de cada empresa de telecomunicación móvil de la ciudad de Sucre.

Por medio de la fórmula se obtuvo lo siguiente:

Para la empresa de VIVA se realizaron 75 encuestas.

Para la empresa de TIGO se realizaron 123 encuestas.

Para la empresa de ENTEL se realizaron 186 encuestas.

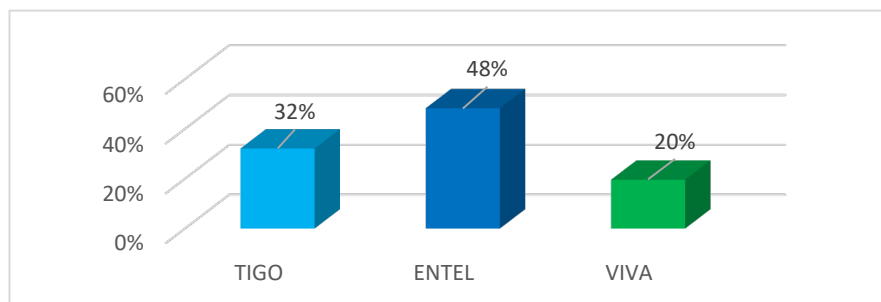
2.3 Presentación y análisis de los resultados

En este acápite se presentaran los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas en los centros o agencias principales de cada empresa estudiada, es decir ENTEL, VIVA y TIGO a consumidores o clientes que requieren el servicio de la misma, formato de encuestas se presenta en (Ver Anexos N° 1), con el objetivo de saber su opinión respecto a la percepción de los servicios en cada empresa de telecomunicación móvil.

Por medio de la primera pregunta podemos acceder al resultado adecuado que el tamaño de muestreo estratificado nos indica anteriormente.

➤ Selección de compañía

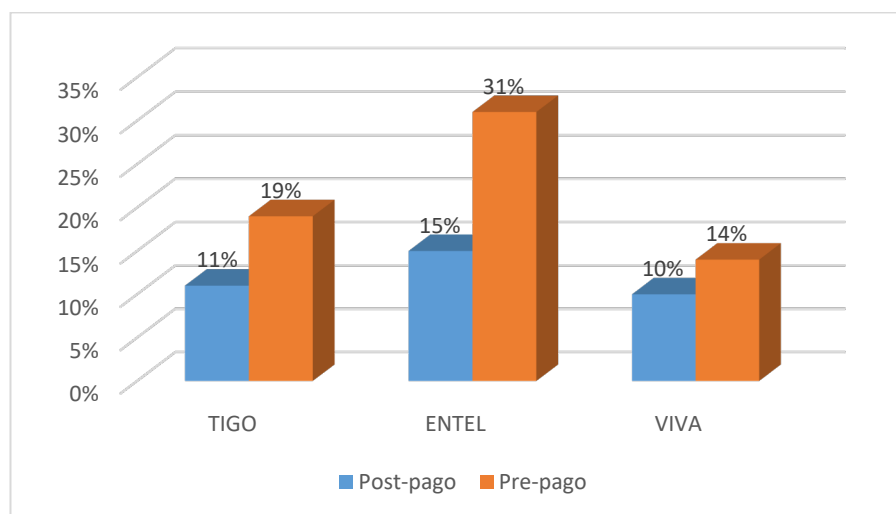
Gráfico 7: Selección de compañía



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Para obtener datos más relevantes dentro de la investigación se tomará en cuenta el tipo de cliente mediante un resumen de procedimientos de tablas cruzadas:

Gráfico 8: Tipo de cliente por empresa

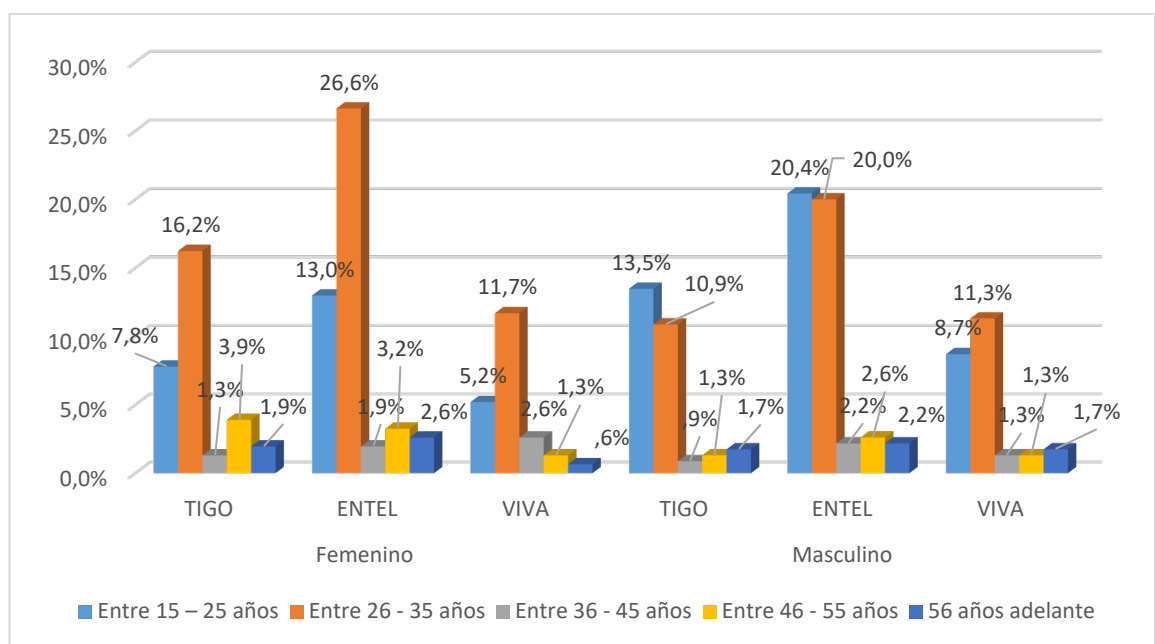


Fuente: Elaboración según encuestas.

Como se puede ver en la gráfica sobre el tipo de cliente existente dentro de las compañías se menciona que coexisten clientes pre pagos tanto en Tigo, Viva y Entel, para la investigación es significativa porque son clientes que obtienen ser muy flexibles ante las percepciones de servicios de cada compañía, es decir, que realizan ser clientes transitorios.

Por otro lado se tomó en cuenta la existencia de género en cada compañía y las edades que más asisten a las oficinas para requerir algún servicio.

Gráfico 9: Rango de edad con relación a la empresa y el género

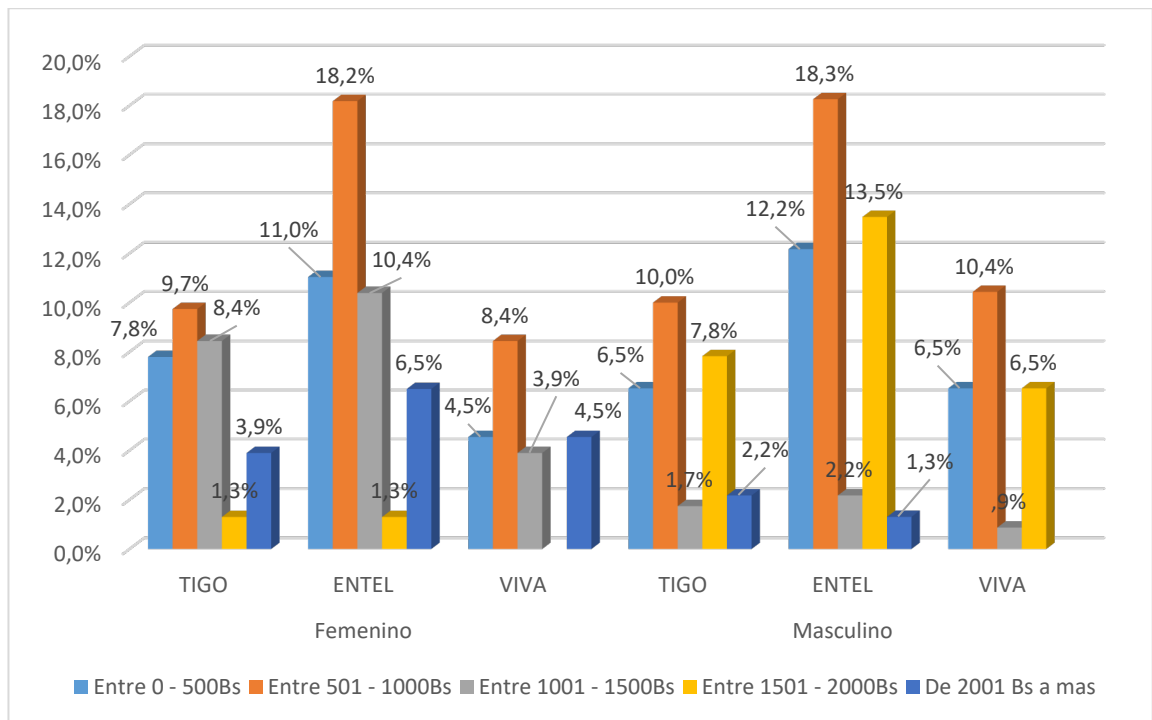


Al observar el gráfico existe concentración de asistencia entre las edades de 26 – 35 años tanto en el género femenino como masculino, interiorizando la investigación la asistencia masculina obtiene o requerir algún servicio y se encuentran entre las edades de 15 a 35 años.

Para el género femenino el 56,5% entre las edades de 26 a 35 años son los que más asisten, por su lado en el género masculino se puede decir que hay una relatividad entre edades con pequeñas diferencias pero en este caso se da una concentración en la compañía de Entel con un 20,4% seguido de Tigo con un 13,5% de asistencia, para las edades entre 15 a 25 años.

Para completar los datos principales de los encuestados se tomará en cuenta el nivel de ingresos de los sujetos encuestados.

Gráfico 10: Nivel de ingresos



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

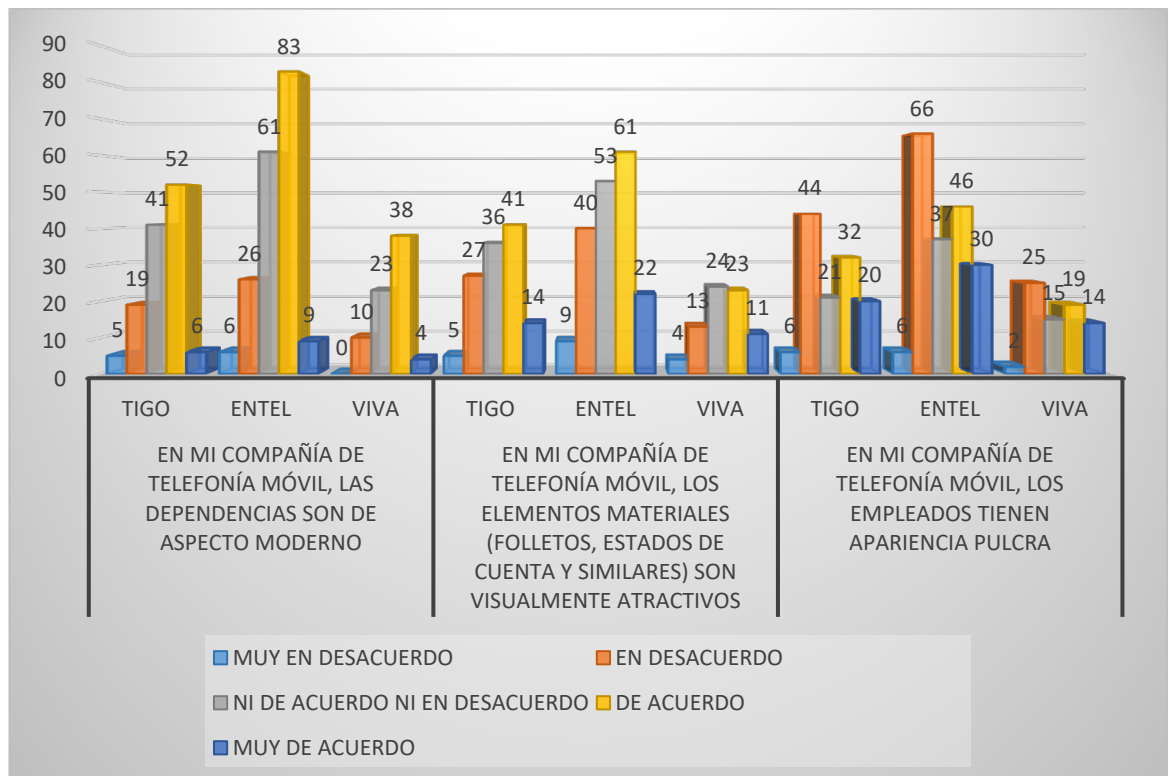
Se puede observar que el género masculino mantiene el porcentaje mayor por la cantidad de sujetos encuestados, pero se identifica que tanto masculino como femenino tienen un porcentaje más relevante entre un nivel de ingresos de Bs 501 a Bs 1000, dentro de la compañía de Entel, asimismo se observa con porcentajes menores en las distintas compañías Tigo y Viva, por último se puede ver que en el género masculino existe un porcentaje no tan alejado al primero entre el nivel de ingresos de Bs 1501 a Bs 2000.

Después de relevar los datos principales de los sujetos investigados, se puede concluir que los sujetos investigados representan ser clientes de pre pago con un porcentaje relativo del género masculino, es decir, los clientes con asistencia para algún servicio son de dicho género indicado anteriormente, con edades de 15 a 35 años y un nivel de ingresos de Bs 501 a Bs 1000.

Para continuar con los resultados de la encuesta se realizará el método SERVPERF por medio de los siguientes:

2.3.1 Análisis de la percepción de la calidad del servicio hacia la fidelización de los clientes

Gráfico 11: Elementos tangibles



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La percepción de los clientes en cuanto a la modernidad de los equipos que tiene cada empresa se obtiene, que es “De acuerdo” con relación a la modernidad en este caso Entel con 83 sujetos, seguido de 52 Sujetos para la empresa de Tigo y por último con 38 sujetos la empresa Viva, además se puede ver que también existe una calificación significativa entre ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que es necesario aún modernizar los equipos que se tienen en cada oficina central de telecomunicaciones.

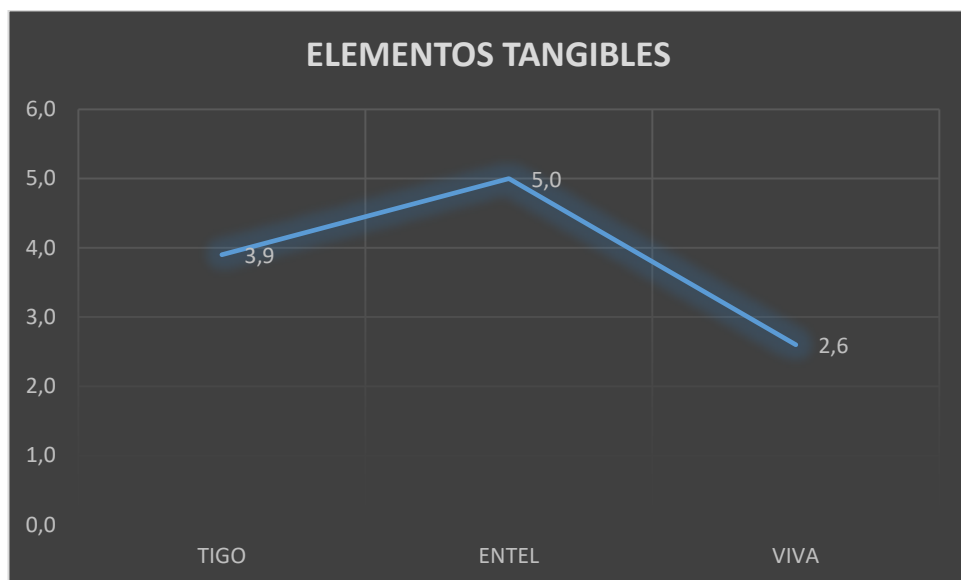
En referencia al aspecto atractivo de los elementos materiales impresos y otros en sus oficinas centrales de cada compañía, las opiniones son relativamente favorables, aunque no en su totalidad, lo que demuestra que tanto para las distintas empresas de telecomunicaciones observan alguna falta de detalles atractivos en las oficinas, también merece atención por parte de la gerencia operativa, los mismos están en uso desde hace

ya bastante tiempo, no existe renovación, no existe novedad, por lo que el público ya los conoce y no los ve.

La apariencia pulcra del personal dentro de las oficinas centrales de cada compañía, también merece un poco de atención, los resultados muestran que los clientes observan que falta limpieza en espacios de las oficinas centrales y por parte de algunos empleados. Es también probable que las respuestas de las personas encuestadas se refieran a la falta de orden de algunos espacios o escritorios de los trabajadores de cada empresa en su oficina central.

Después del análisis general de las empresas del sector en el siguiente gráfico se observa el promedio de cada institución con relación a los elementos tangibles.

Gráfico 12: Promedio de los elementos tangibles



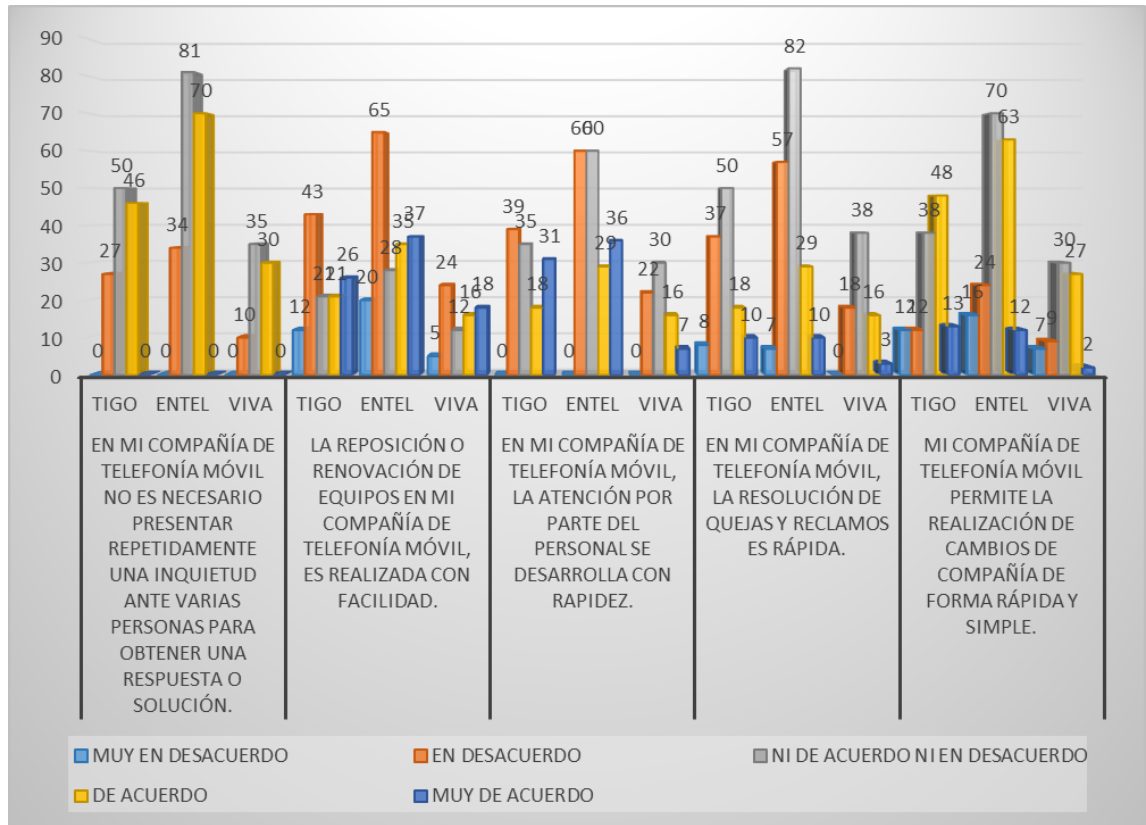
Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Como se observa, en la primera percepción de estudio la calificación de la escala es de 5 puntos, donde cada ítem de la escala califica a 1 puntos, entonces, el promedio de cada uno de ellos detalla el siguiente resultado.

La empresa Entel mantiene una calificación de 5,0 con relación a los elementos tangibles más abajo se encuentra Tigo con 3,9 y por último la empresa Viva con 2,6 las puntuaciones de cada empresa determinan cómo los clientes perciben los elementos

tangibles donde Viva se deberá plantear con algunas de las propuestas que proporcionen satisfacción a los clientes, sin dejar de lado a la empresa de Tigo.

Gráfico 13: Capacidad de Respuesta



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

En este indicador que es la capacidad de respuesta por parte de los empleados de cada compañía, existen respuestas de neutralidad a la satisfacción del cliente veamos a detalle:

Por parte de la primera pregunta, para los sujetos encuestados muestra que la atención ante inquietudes por parte del cliente son indiferentes, es decir que los empleados siempre están ocupados para atender a los clientes en espera, por otra parte se ve que también para algunos sujetos les atienden y están atentos para cualquier inquietud. La relatividad de la pregunta para los sujetos es neutral con una inclinación a “De acuerdo” para algunos sujetos.

Para la siguiente pregunta la renovación es un elemento que los sujetos en su mayoría y relativamente en cada compañía están en “En desacuerdo” es decir que la respuesta tarda por temas de jerarquía de reposición en cada oficina. Por otra parte donde el tiempo que

demandará la prestación del servicio, los empleados se pasan del tiempo prometido y aquel que indicaba el exceso de tiempo prometido.; son varios los resultados en los que han indicado su insatisfacción por no recibir la información de la duración de su servicio. La predisposición de los empleados por atender al público usuario, también es un componente que indica que muchas veces los empleados de cada compañía telefónica, tratan a los clientes de manera indiferente cuando los ven esperando en las filas o sillas de espera, y no apresuran la velocidad para atenderlos prontamente, varias de las respuestas están en desacuerdo en este indicador.

La rapidez de los servicios que prestan a los clientes cada empresa en sus respectivas oficinas, también deja mucho que desear según la opinión de los encuestados, muchas de las respuestas indican estar en “En desacuerdo” con la rapidez de la prestación de servicios, esto corrobora en parte la opinión de los encuestados de la poca modernidad en los equipos de cada oficina central no se encuentran de acuerdo a la tecnología que ellos deberían prevalecer, sin dejar de lado que otra mayoría se inclina a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, nuevamente los sujetos se sienten inseguros para corroborar su satisfacción ante la atención en el servicio de su necesidad.

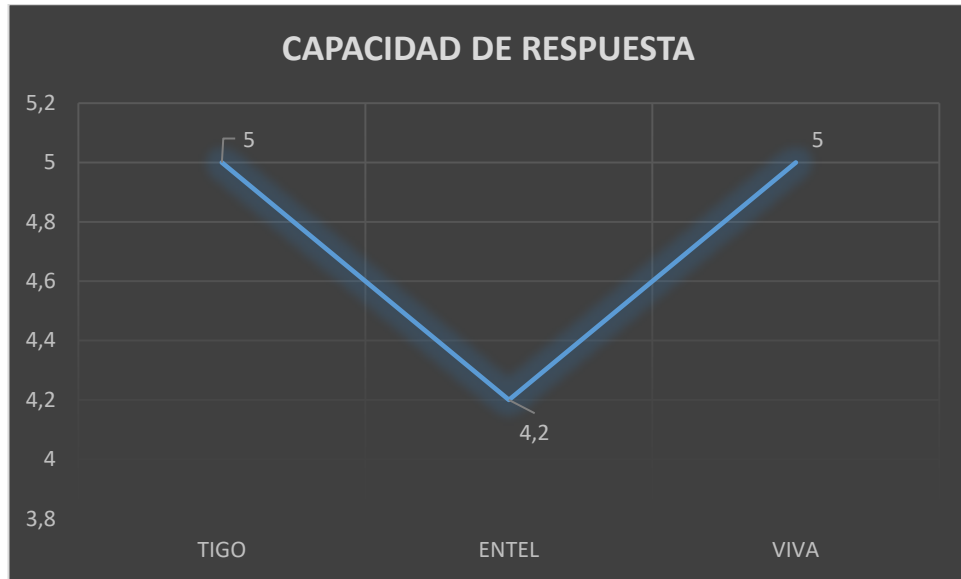
Con relación a la resolución de quejas y reclamos del mismo modo a la anterior pregunta se encuentran con mayor frecuencia en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” prevaleciendo que los clientes permanecen insatisfechos hacia obtener una respuesta hacia sus inquietudes.

Como último elemento se tiene que la compañía no demuestra retención a clientes o retardación cuando uno desea cambiar de línea o empresa ya que son distintos factores que prevalece el cambio dado a ello la flexibilidad de cada compañía hace que la mayoría se incline en algo de acuerdo.

Por tanto la capacidad de respuesta de parte de los empleados de cada compañía en especial Entel debe ser mejorada para reducir el tiempo de espera de los clientes en las oficinas centrales, así la satisfacción de los clientes varones y mujeres se verá mejorado ostensiblemente.

Después del análisis general de las empresas del sector en el siguiente gráfico se observa el promedio de cada institución con relación a la capacidad de respuesta.

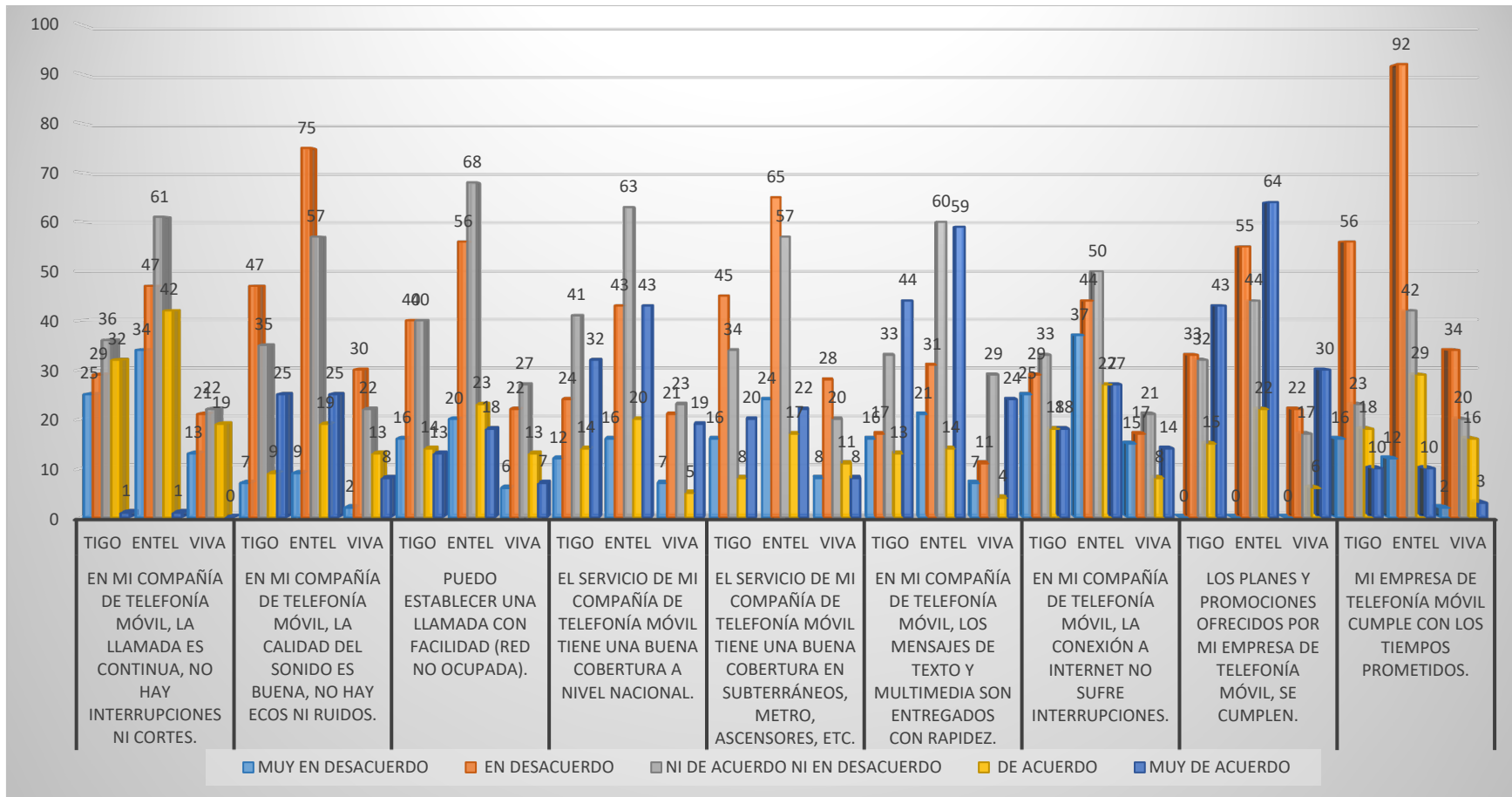
Gráfico 14: Promedio de la Capacidad de Respuesta



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La empresa Entel mantiene una calificación de 4,6 en relación con la capacidad de respuesta encima se encuentra Tigo con 6,1 y la empresa Viva con 5,6, las puntuaciones de cada empresa determinan como los clientes perciben las capacidades de respuestas por parte de los empleados de cada institución donde Entel deberá plantear con algunas de las propuestas que proporcionen satisfacción a los clientes, sin dejar de lado a la empresa de Viva y Tigo que no se alejan mucho de la mitad de la calificación.

Gráfico 15: Fiabilidad



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Los resultados logrados en la fiabilidad que tienen los clientes respecto a los empleados de su empresa de preferencia, arrojaron los siguientes resultados:

Sobre las llamadas con interrupciones y demás situaciones los sujetos establecen cuatro posiciones en cada empresa que relativamente están conformados en relación a su compañía elegida, como primer plano los sujetos mencionan “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” hacia el servicio, por debajo pero sin mucho alejamiento con una relatividad esta primero en “De acuerdo” y al extremo negativo en “En desacuerdo”, esta situación puede suceder por temas de magnitud de conectividad que el País tienen a nivel de telecomunicación.

En el tema de calidad sobre factores de sonido, ecos y ruidos, los resultados demuestran que los sujetos están “En desacuerdo” con una inclinación significativa y por debajo a ello “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” elemento que las compañías no representan confiabilidad ni a largo plazo peor a corto plazo, como se mencionó es un tema de elementos de sistema que el país aún está desarrollando actualizar la tecnología adecuada para la comunicación móvil.

Nuevamente nos encontramos con dificultades de sistemas que evidentemente no está en manos directas de las compañías pero son elementos importantes que deberían mejorar para satisfacer la mejor comunicación, al parecer no muestran interés en resolver dicho problema.

En cuanto a la prestación del servicio en óptimas condiciones hacia la cobertura, los resultados muestran una neutralidad pero inclinados hacia una mayor satisfacción en “Muy de acuerdo” en comparación a los demás elementos, por parte de los usuarios de la empresa Entel son los más inclinados ya que es una empresa que amplió una cobertura a nivel nacional, pero también se han encontrado resultados de indiferencia y de poco apoyo a esta opción ya que existen otros dos factores como vimos anteriormente que afecta una buena conexión hacia la comunicación.

Casi una tercera parte de los usuarios encuestados, han afirmado estar en “En desacuerdo” ya que la cobertura en factores que se indica es notorio hacia una negatividad de conexión en especial en el centro de la ciudad, pero dejan a un tercio aproximadamente de las respuestas, que indican que la conectividad es relativamente buena.

Con relación a la conectividad de los mensajes de texto y multimedios una gran mayoría se inclina que es satisfactorio con la respuesta de “Muy de acuerdo”, pero también se puede ver que algunos sujetos están marcados con “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

En relación con la conectividad a internet los resultados muestran una complejidad, es decir no se concentran ni en satisfechos o insatisfechos ya que prevalecen los dos ámbitos de alegación en Muy de acuerdo como en Muy en desacuerdo.

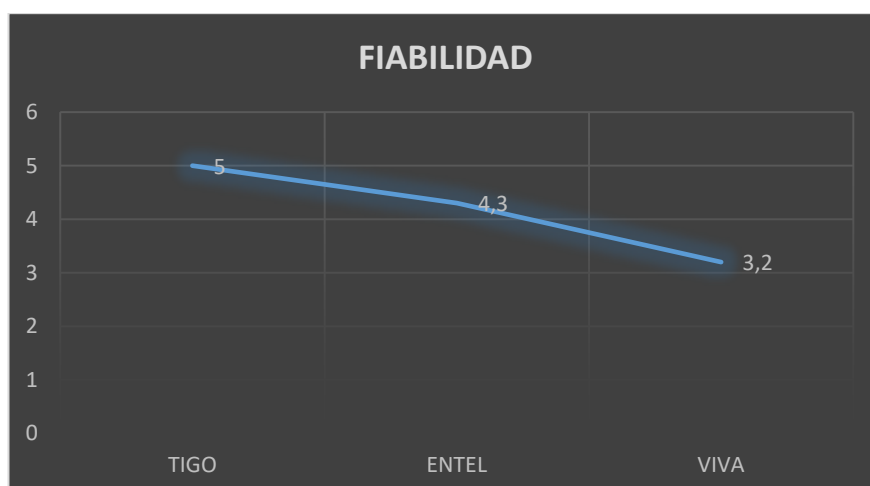
Nuevamente vemos que existe una neutralidad sobre esta pregunta, relacionado a los planes y promociones ofrecidos por las compañías, es decir que están enfocados en “En desacuerdo” y en “Muy de acuerdo”, situación que debe ser observada por parte del departamento de comercialización.

Por último se preguntó si la empresa cumple con los tiempos prometidos, los resultados están inclinados con una mayoría en “En desacuerdo”, hace que los sujetos no sean fieles a su compañía que indicaron.

En la fiabilidad, existe trabajo por hacer para mejorar este indicador, varios de estos pasan por un proceso de reingeniería de procesos y capacitación del personal en el tema de sistemas sin dejar de lado a ninguna compañía existente en el estudio.

Después del análisis general de las empresas del sector en el siguiente gráfico se observa el promedio de cada institución con relación a la fiabilidad.

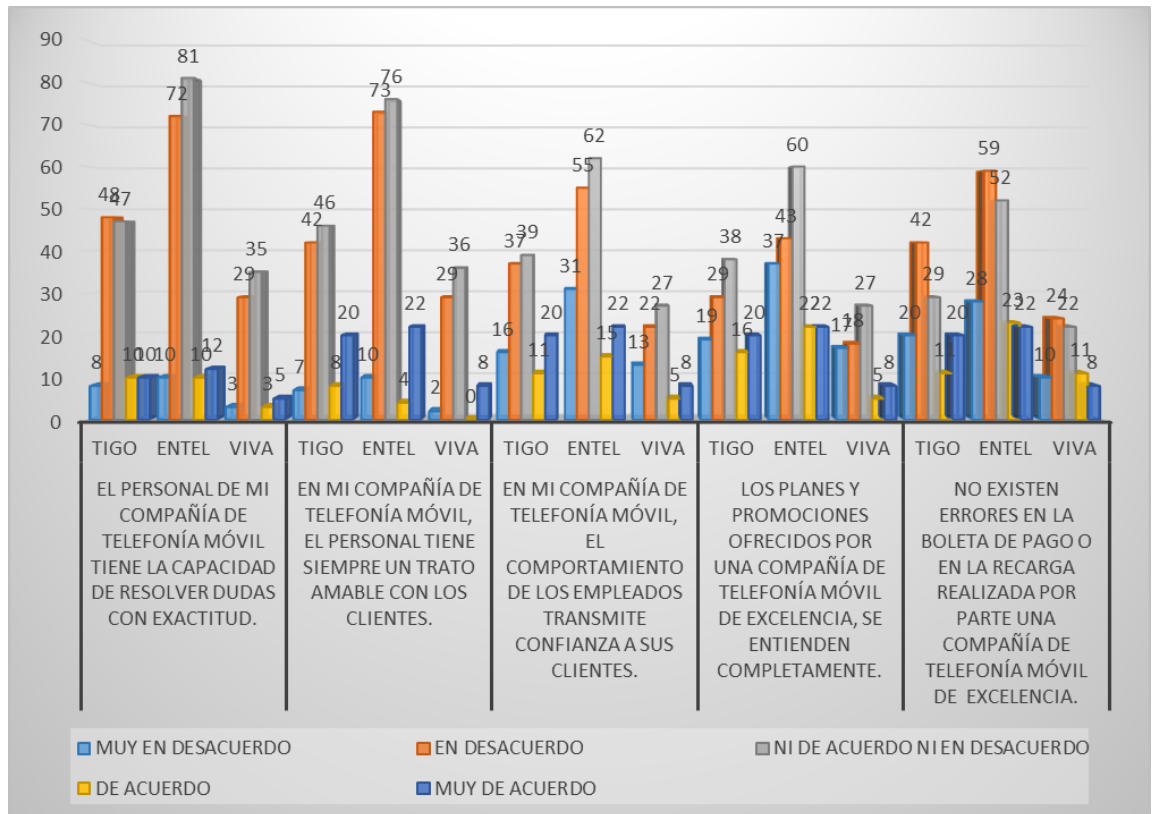
Gráfico 16: Promedio de la Fiabilidad



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La empresa Tigo mantiene una calificación de 5 con relación a la fiabilidad, un poco abajo se encuentra Entel con 4,3 y la empresa Viva con 3,2, las puntuaciones de cada empresa determinan como los clientes perciben la fiabilidad del servicio por parte de las empresas donde cada una de ellas deberán plantear con algunas de las propuestas que proporcionen satisfacción a los clientes ya que se encuentran con puntuación muy baja.

Gráfico 17: Seguridad



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

En cuanto a la seguridad que se transmite a los clientes en cada compañía de telecomunicación, los resultados muestran en su mayoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con inclinación hacia lo negativo en el elemento de “En desacuerdo”.

El personal de cada compañía demuestra a sus clientes una incapacidad de resolver con exactitud las inquietudes que se van obteniendo durante el servicio, dan la sensación de desconfianza a los clientes, por lo que es poco satisfecho por parte de los sujetos de investigación donde se propondrá acciones para elevar este indicador.

Los otros indicadores muestran que algunos de los empleados no se muestran seguros de sí misma al realizar algunas tareas en servicio del público usuario, por lo que seguramente una mayor capacitación podría resolver este problema.

La amabilidad del personal por su parte deja mucho que desear para con los clientes, se observa en algunos empleados el trato no adecuado hacia un servicio, existen pocas opiniones que indican estar en “Muy acuerdo”, muchos de los empleados se muestran insensibles al momento de atender a los clientes.

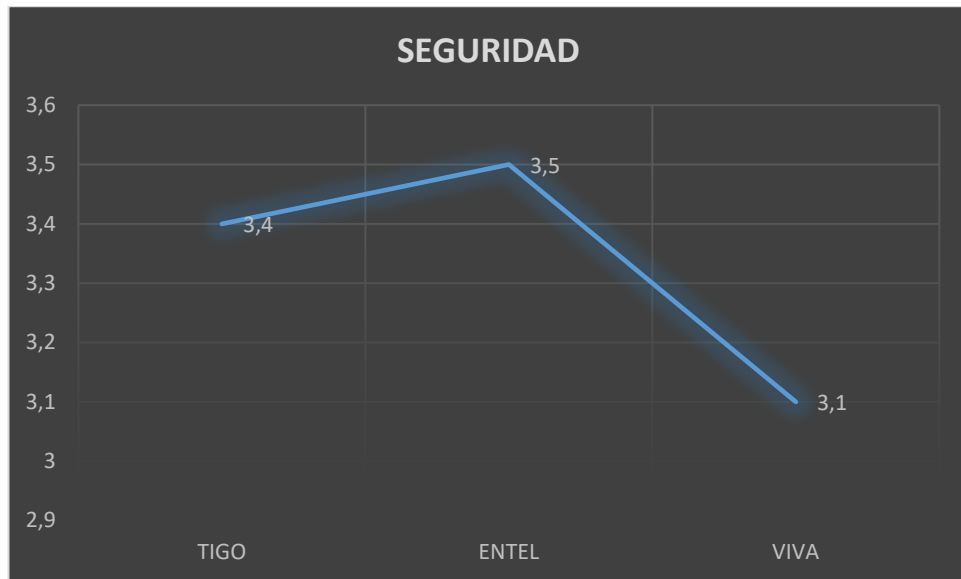
Sobre la trasmisión de confianza del personal hacia el cliente se ve otra vez una inclinación negativa de la neutralidad hacía en “En desacuerdo”, esto demuestra que no todos los empleados muestran suficientes conocimientos para responder algunas preguntas de los clientes, por lo que existen respuestas con inclinación negativa.

Sobre el entendimiento de los planes y promociones ofrecidos por cada compañía, los sujetos demuestran en una gran parte de neutralidad a una inclinación en “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”, sin dejar de lado que pocos sujetos se inclinan a muy de acuerdo, dado a esos resultados se puede llegar que las promociones deberían ser más dirigidas al contexto en este caso a la ciudad de Sucre, se deberá dar una observación adecuada para elevar este indicador.

Los sujetos demuestran “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, peso con algo positivo ya que indican que no están De acuerdo con la afirmación de la pregunta, elemento que se puede calificar como positivo para cada compañía de telecomunicaciones.

Por medio de los resultados se debe dar hincapié en este indicador ya que es fundamental para establecer fidelización.

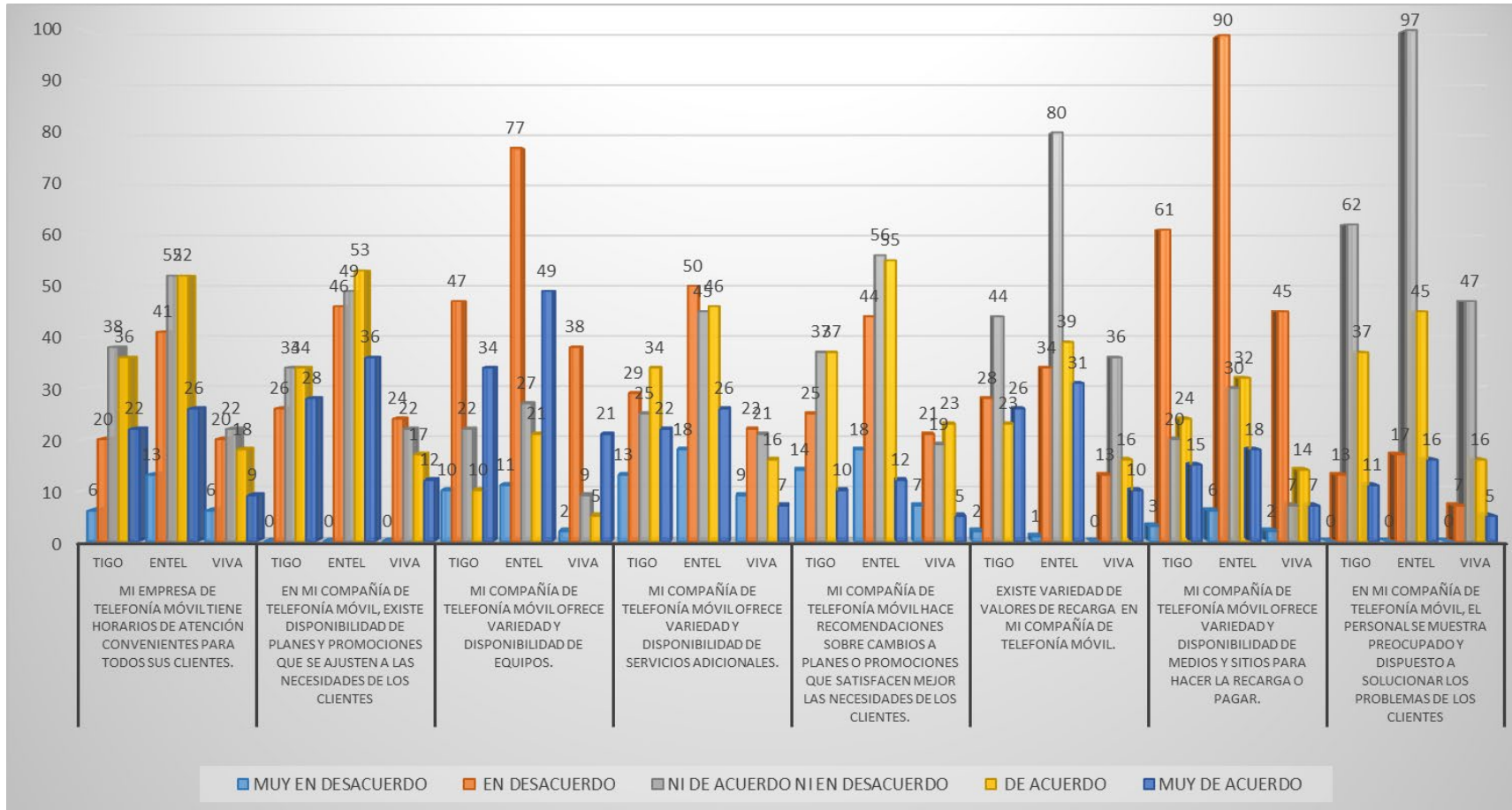
Después del análisis general de las empresas del sector en el siguiente gráfico se observa el promedio de cada institución en relación a la seguridad que cada institución representa hacia sus clientes.

Gráfico 18: Promedio de la Seguridad

Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La empresa Entel mantiene una calificación de 3,5 con relación a la seguridad, un poco abajo se encuentra Tigo con 3,4 y la empresa Viva con 3,1 las puntuaciones de cada empresa determinan como los clientes perciben la seguridad del servicio que las empresas interactúan con sus clientes, donde cada una de ellas deberán plantear con algunas de las propuestas que proporcionen satisfacción a los clientes ya que se encuentran con puntuación muy baja en comparación a las demás percepciones.

Gráfico 19: Empatía



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La atención no es individualizada en las oficinas de cada compañía, muchas de las respuestas están en “En desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” indiferentes a esta afirmación, son relativas las respuestas en De acuerdo.

Existe una base significativa en el rango de En desacuerdo y en De acuerdo con relación a los horarios de atención que brindan las distintas compañías hacia el público, hecho que se debe en el horario de almuerzo, las oficinas centrales si bien quedan abiertas al público, quedan prácticamente con solo dos personas para la atención del público usuario dejando la satisfacción a un lado y mostrando poca empatía con el público usuario. Otro aspecto que en días críticos del mes es notorio, en la cantidad de personal que atiende al público usuario, lo que demuestra poca empatía nuevamente hacia los usuarios.

Por medio de la pregunta en el indicador de empatía cada compañía representa planes y promociones que los sujetos indican nuevamente una neutralidad casi positiva ya que las respuestas se encuentran en el rango de “En desacuerdo” y “Muy de acuerdo”, como anteriormente se vio en esta respuesta no muchos se identifican con algunas promociones ya que no está representada exactamente en el contexto actual, es decir, que las situaciones promocionales son globalizadas para todo el País, obstruyendo algunas necesidades de algunas regiones.

La variedad y disponibilidad de equipos representa en los sujetos “En desacuerdo” ya que no llegan una variedad de equipos móviles solo presentan equipos cuando está de moda, se muestra que no se preocupan por los intereses del público usuario en algunos segmentos, y otras respuestas se inclinan no en gran magnitud al “Muy de acuerdo” a esta afirmación sobre todo en la compañía de Entel y Tigo.

Como se puede ver en la gráfica sobre la pregunta si la compañía hace referencia sobre los planes y promociones que satisfacen mejores el uso de las telecomunicación móvil, los sujetos evidencian su respuesta en el rango de “En desacuerdo y De acuerdo” elemento que no todos están conformes, donde se debería recomendar mejores elementos para que los usuarios sientan empatía y así poder fidelizar.

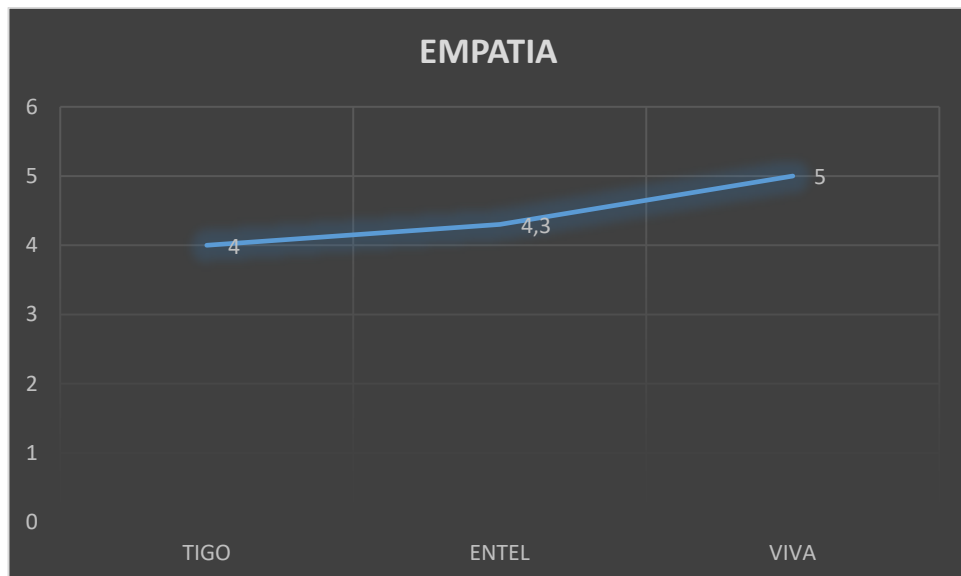
Para los sujetos la disponibilidad de medios y sitios de recarga – pago, se demuestran con “En desacuerdo” ya que la compañía o empresa de su preferencia no presenta confiabilidad ante las tiendas de servicios ya que son independientes a la compañía eso hace que los clientes o usuarios tropiecen con empatías externas.

La respuesta sobre la empatía que tiene el personal hacia la disponibilidad del solucionar los problemas están enfocados la gran mayoría en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, hecho que se debe dar una representación más adecuada y satisfacer a los clientes.

La empatía de los empleados y la compañía hacia los usuarios merece atención especial y trabajo a ser desarrollado.

Después del análisis general de las empresas del sector en el siguiente gráfico se observa el promedio de cada institución en relación a la empatía que cada institución representa hacia sus clientes con sus personales.

Gráfico 20: Promedio de la Empatía



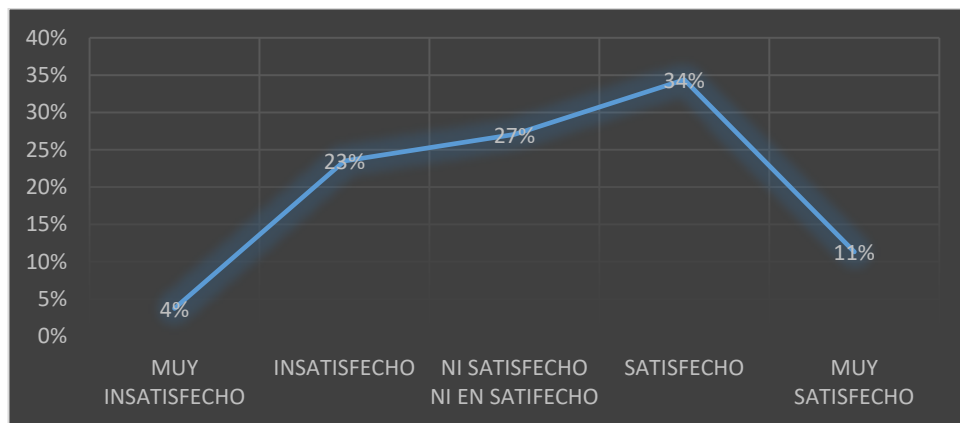
Fuente: Elaboración propia según encuestas.

La empresa Viva mantiene una calificación de 5 en relación a la Empatía por parte del personal, un poco abajo se encuentra Entel con 4,3 y la empresa Tigo con 4 las puntuaciones de cada empresa determinan cómo los clientes perciben la empatía con los clientes que es uno de los elementos de percepción muy importantes para la fidelización del servicio por parte de las empresas, donde cada una de ellas deberán plantear con algunas de las propuestas que proporcionen satisfacción a los clientes ya que se encuentran con puntuación muy baja.

2.3.2 Análisis General de la percepción de la calidad del servicio de los clientes.

A continuación se presentan los resultados generales de la percepción de la calidad del servicio que tienen los clientes en su compañía actual en la ciudad de Sucre según los 5 elementos que diagnostica el modelo Servperf. Los gráficos recogen la suma total de las respuestas dadas en cada una de las variables del Servperf de las que se ha sacado su porcentaje, permitiendo de esta forma poder sacar un aproximado de nivel de satisfacción de los clientes con respecto a la percepción de la calidad del servicio y determinar la existencia de fidelización.

Gráfico 21: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a los Elementos Tangibles del sector de telefonía móvil



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

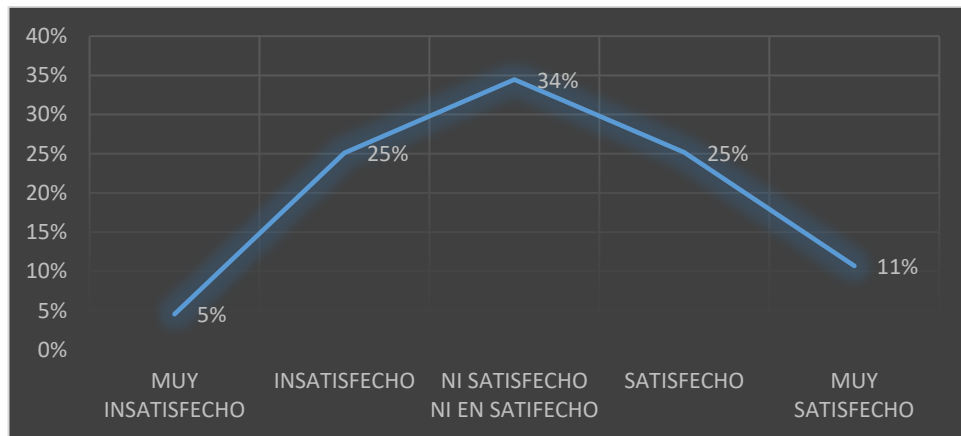
A las afirmaciones de tenencia de equipos modernos, apariencia pulcra de los empleados, apariencia limpia de las oficinas y al aspecto de los materiales impresos, el 34% de los encuestados en total, ha manifestado estar satisfechos; el 27% está de Ni satisfecho ni en satisfecho y el 23% está insatisfecho.

Como se puede observar, en cuanto a los elementos tangibles de cada compañía de telefonía móvil, la mayor cantidad de respuestas se ubican en el rango relativo de insatisfechos elevando un poco a Ni satisfecho ni en satisfecho y llegando a los más alto en satisfecho. Es muy poco el porcentaje en muy de acuerdo, por lo que existen aspectos que deben ser mejorados para que la satisfacción de los clientes con los elementos tangibles aparezcan como muy satisfecho que es el estado ideal de este componente.

Los elementos tangibles que deben ser mejorados en cada compañía deben ser conforme a la tecnología de punta que adecuan con relación a las telecomunicaciones móviles como

ser la variedad de modernidad de los equipos, se debe variar el aspecto visual de las oficinas y lugares públicos así como de los elementos impresos de información destinados al público, se debe tener un mayor orden en los escritorios y espacios de trabajo de los empleados de la oficina central, esto según los mismos resultados del diagnóstico realizado.

Gráfico 22: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Capacidad de Respuesta del sector de telefonía móvil



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Las afirmaciones de la variable de capacidad de respuesta que los clientes encuentran en su compañía actual de telecomunicaciones móvil incluyen aspectos como: En mi compañía de telefonía móvil no es necesario presentar repetidamente una inquietud ante varias personas para obtener una respuesta o solución, La reposición o renovación de equipos en mi compañía de telefonía móvil, es realizada con facilidad, la atención por parte del personal se desarrolla con rapidez, la resolución de quejas y reclamos es rápida, permite la realización de cambios de compañía de forma rápida y simple, han indicado:

Que el 34% de los clientes “Ni satisfecho ni en satisfecho”, existe una relación de posición paralela, es decir, con un 25% de “Insatisfecho” y también en “Satisfecho”; y solo un 11% representa como “Muy satisfecho” y por último en un 5% en Muy insatisfecho.

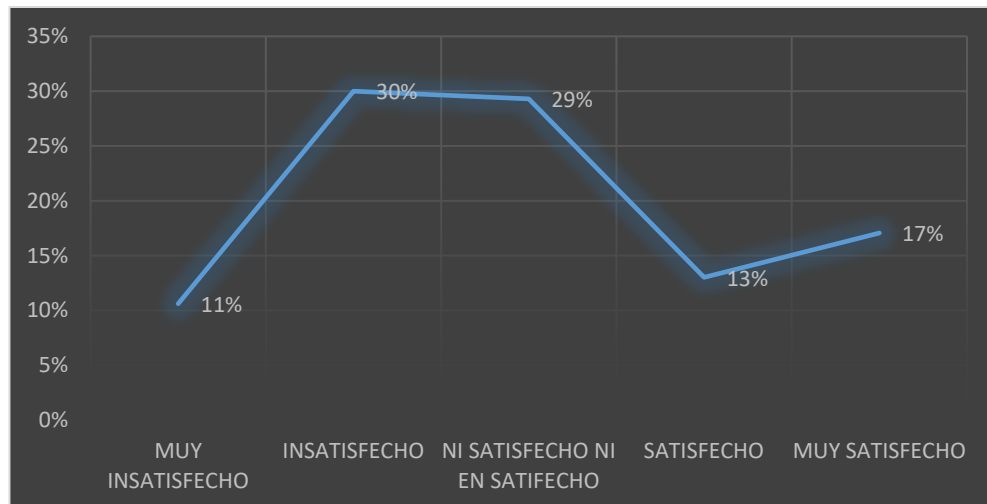
En la capacidad de respuesta que el personal y la compañía de telecomunicaciones han demostrado a sus clientes una percepción de neutralidad hecho que puede afectar al momento de que un cliente permanezca fidelizado a su empresa de telecomunicación actual.

Este es un indicador que se ha logrado identificar en cuanto a la satisfacción de los clientes con relación al sector de telefonía móvil con inseguridad hacia la satisfacción dentro de un servicio adquirido, lo que indica que los factores de la capacidad de respuesta presentan grandes deficiencias que afectan a la satisfacción de los clientes.

En este indicador, el primer elemento a ser mejorado es la comunicación de respuesta hacia un cliente en el menor tiempo posible, es decir, que el personal al oír la demanda de cada cliente o motivo de visita a las oficinas del sector, deben estimar un tiempo máximo de solución al problema o solicitud planteado, procurando indicar un tiempo al que no se vaya luego a prolongar o incumplir, porque como se vio en el anterior indicador, este incumplimiento lleva a la disminución de la satisfacción del cliente.

Otro aspectos importante de este indicador, es la predisposición del personal hacia la atención rápida de las demandas y requerimientos de los clientes, es decir que los empleados deben mostrarse más solícitos para responder preguntas de los clientes, atenderlos de la manera más rápida posible, procurando captar a los clientes en un tiempo menor al prometido.

Gráfico 23: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Fiabilidad del sector de telefonía móvil



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Para su totalidad de los sujetos encuestados del sector de telefonía móvil en las afirmaciones de: En mi compañía de telefonía móvil la llamada es continua; No hay

interrupciones ni cortes; La calidad del sonido es buena, no hay ecos ni ruidos; Puedo establecer una llamada con facilidad (red no ocupada); El servicio tiene una buena cobertura a nivel nacional; El servicio tiene una buena cobertura en subterráneos, metro, ascensores, etc.; Los mensajes de texto y multimedia son entregados con rapidez; La conexión a Internet no sufre interrupciones; Los planes y promociones ofrecidos por mi empresa de telefonía móvil, se cumplen; Cumple con los tiempos prometidos; Han indicado en promedio que:

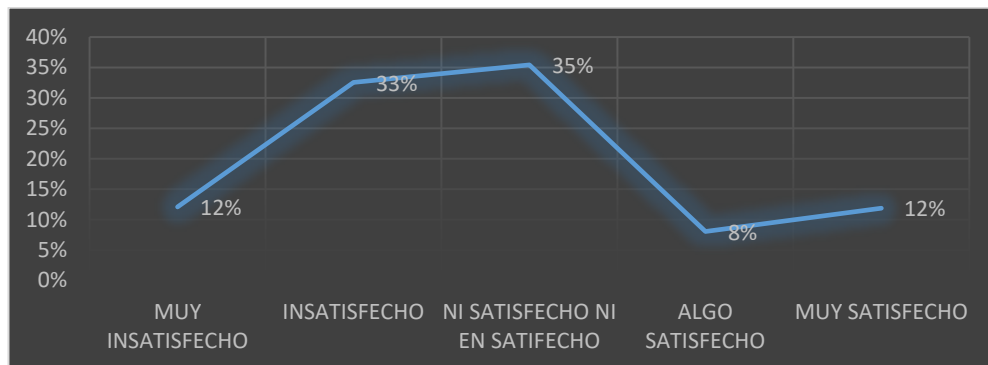
La mayoría se encuentra con un 30% en “Insatisfecho”, seguido de un 29% en “Ni satisfecho ni en satisfecho”; con el 17% existe un alejamiento hacia el extremo de “Muy satisfecho” y por consiguiente con un 13% y un 11% en “Satisfecho y Muy insatisfecho respectivamente.

En cuanto a la fiabilidad en el sector de telefonía móvil los encuestados tienen una inclinación en los rangos negativos, ocurre algo similar con el anterior indicador, es decir, que todas las respuestas logradas del público encuestado indican que se encuentra indiferente y algo en desacuerdo a los elementos de confiabilidad que brinda cada compañía de telefonía móvil. Aunque se encuentra un ideal en poco porcentaje pero muy alejado de lo percibido el indicador “Muy satisfecho”. Lo que evidencia la presencia de elementos de la fiabilidad que deben ser mejorados en cada compañía de telefonía móvil.

Los elementos a ser mejorados en este indicador son: El cumplimiento de los obtener la mejor calidad en las llamadas sin ecos, ruidos ni cortes, o por lo menos no crear falsas expectativas para estos clientes en cuanto a la mejor calidad en comunicación móvil que al final no cumplen las expectativas hacia las publicidades que presentan, esto seguramente ocasiona contratiempos a los mismos clientes quienes confían en la información recibida y que al ver incumplida la promesa de calidad, bajan su nivel de satisfacción.

Otros aspectos que deben mejorarse, que el personal deben mostrar mayor interés por solucionar los problemas de los clientes, buscar de manera obligatoria la solución de los problemas a la brevedad posible, procurando varias vías de solución a las demandas de los usuarios y por último que las promociones y planes ofrecidos que permanezcan cumplidas sin ser suspendidas al momento de ser percibida por el cliente.

Gráfico 24: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Seguridad del sector de telefonía móvil



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

Las afirmaciones de seguridad que los empleados transmiten hacia los clientes, fueron: El Personal de mi compañía de telefonía móvil tiene la capacidad de resolver dudas con exactitud; El personal tiene siempre un trato amable con los clientes; El comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes; Los planes y promociones ofrecidos por una compañía de telefonía móvil de excelencia, se entienden completamente; No existen errores en la boleta de pago o en la recarga realizada por parte una compañía de telefonía móvil de excelencia, los sujetos encuestados se inclinaron:

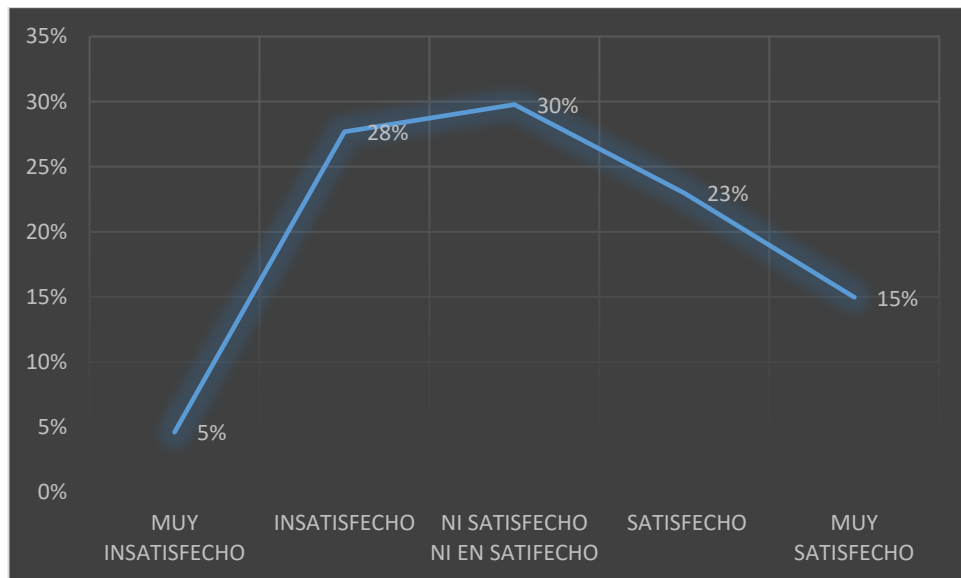
Con un 35% los sujetos establecen “Ni satisfecho ni en satisfecho”, con un mínimo más abajo Insatisfecho 33%, por otro lado se puede observar algunos sujetos permanecen con un 12% en Muy satisfecho y al otro extremo con Muy insatisfecho y por último el 8% Satisfecho.

La seguridad que perciben los clientes de su compañía de telefonía móvil preferida se encuentra mayoritariamente en el rango de Muy insatisfecho y Ni satisfecho ni en satisfecho, sector negativo de la gráfica, por lo que están lejos de la zona ideal de Muy satisfecho.

Evidenciando problemas con los factores de Seguridad que perciben los clientes se debe establecer en elevar los niveles de satisfacción de los clientes en este indicador, se recomienda que los empleados que atiendan a los clientes, estén perfectamente capacitados en todas las funciones de los puestos que ocupan, mostrando dominio de sus funciones, mostrando conocimientos sólidos de lo que deben realizar, tratando de

disimular sus propios requerimientos de apoyo ante eventualidades, con el propósito que el cliente vea al personal con una atención adecuada con el tiempo.

Gráfico 25: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio respecto a la Empatía del sector de telefonía móvil



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

En la variable de empatía, los clientes han encontrado las siguientes afirmaciones: Mi empresa de telefonía móvil tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes; Existe disponibilidad de planes y promociones que se ajusten a las necesidades de los clientes; Ofrece variedad y disponibilidad de equipos; Ofrece variedad y disponibilidad de servicios adicionales; Realiza recomendaciones sobre cambios a planes o promociones que satisfacen mejor las necesidades de los clientes; Existe variedad de valores de recarga en mi compañía de telefonía móvil; Ofrece variedad y disponibilidad de medios y sitios para hacer la recarga o pagar y El personal se muestra preocupado y dispuesto a solucionar los problemas de los clientes. A todas ellas la totalidad de encuestados ha indicado:

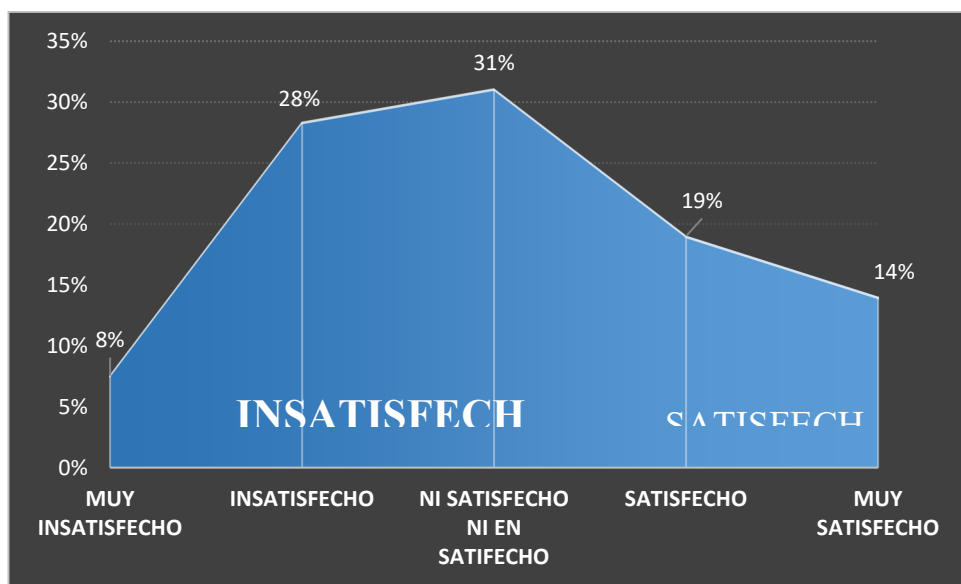
Sobre un 30% están en Ni satisfecho ni en satisfecho con ellas; un poco más abajo con un 28% Insatisfecho, sin embargo al otro extremo con 23% satisfecho, seguido con un 15% Muy satisfecho y por último en los niveles al otro extremo con un 5% Muy insatisfecho.

En la empatía que muestran los clientes hacia los servicios de cada compañía preferida se ve que perciben una carencia de empatía en el personal y los servicios con relación a los

horarios de atención, lo que indica que ésta también se aleja de los indicadores de Muy satisfecho.

Los elementos de empatía de los empleados de cada compañía, consiste principalmente en mostrar desinterés por los problemas de los clientes o sus requerimientos, en brindar una atención individualizada, hacer sentir a cada cliente con mayor confianza para que pueda indicar los detalles de sus necesidades y poder responder a ellas de manera más precisa, rápida, por otro lado la disponibilidad de los medios de recargas que representa poca empatía y cordialidad ya que son lugares externos a la compañía de su preferencia y por ende crean preocupación por parte de los clientes al no subsanar estos detalles tal vez con capacitaciones y entre otros.

Gráfico 26: Nivel de satisfacción percibida de la calidad de servicio por el cliente hacia el sector de telefonía móvil (Cuadro General)



Fuente: Elaboración propia según encuestas.

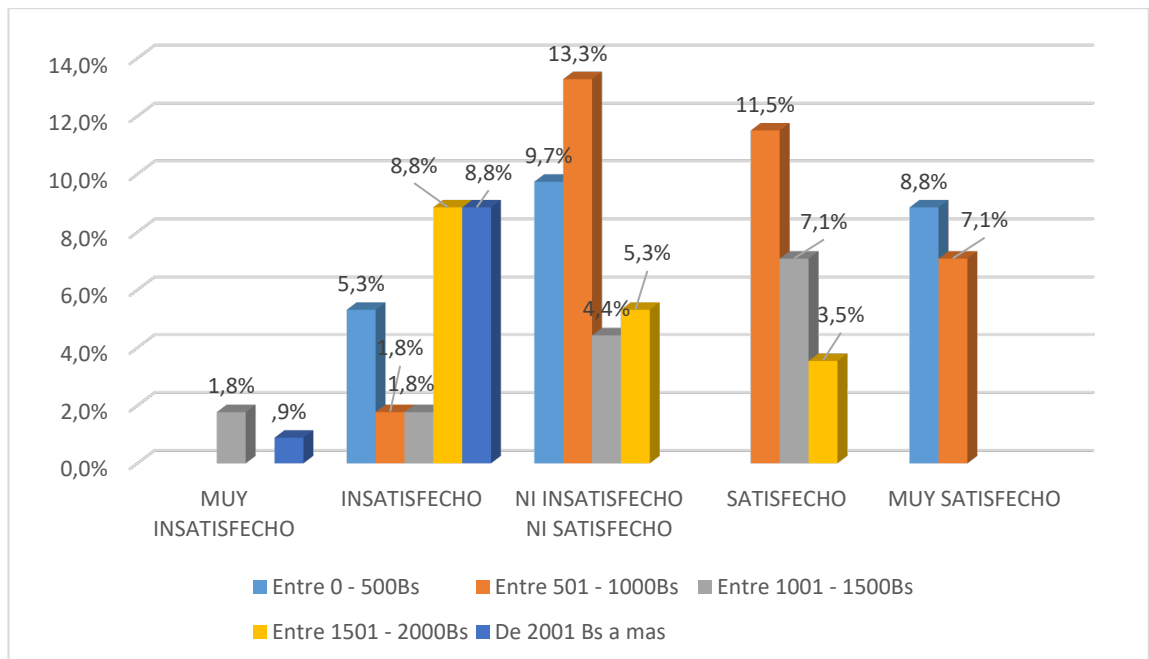
Como se puede observar los clientes del sector de telefonía móvil de la ciudad de Sucre se encuentran en su gran mayoría en los indicadores de:

El 67% de los clientes se encuentra en los niveles de Muy en desacuerdo, Algo en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo se pueden calificar o considerar como INSATISFECHOS (ZONA AZUL OSCURA)

Los clientes restantes siendo el 33% que están más satisfechos en comparación a los otros clientes se encuentran en los indicadores de Algo de acuerdo y Muy de acuerdo, que en todas las variables e indicadores tomados en cuenta que se pueden considerar como SATISFECHOS (ZONA AZUL CLARO).

2.4 Evaluación de la satisfacción del servicio

Gráfico 27: Nivel de satisfacción percibida del servicio por niveles de ingresos en (Tigo)

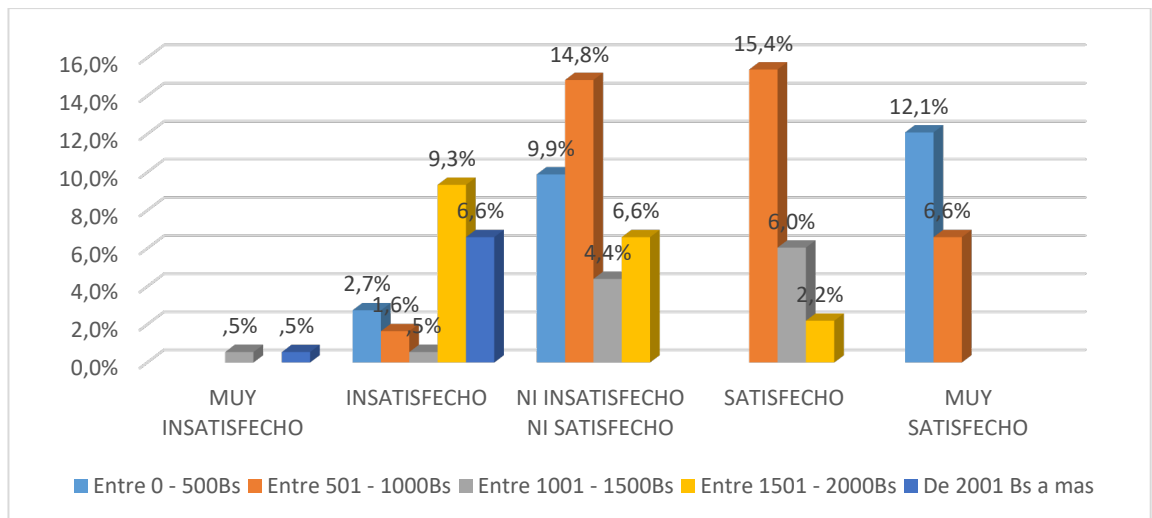


Fuente: Elaboración propia según encuestas

Como se puede ver es una gráfica cruzada sobre la pregunta que el cliente evaluó que tan satisfecho se siente con el servicio de su compañía favorita en este caso es de la empresa TIGO y con la relación de los ingresos.

La concentración de los clientes dentro los indicadores de algo en desacuerdo hacia el muy satisfecho en especial con niveles de ingresos de Bs 501 a Bs 1.000, es decir que evalúan satisfactoriamente el servicio brindado por su empresa favorita. Por otro lado la empresa debería acercarse a las personas con nivel de ingresos entre 1.501 A más, para satisfacer y poder retener la fidelidad de dichos usuarios que pueden ser significativos para la compañía de Tigo.

Gráfico 28: Nivel de satisfacción percibida del servicio por niveles de ingresos en (Entel)



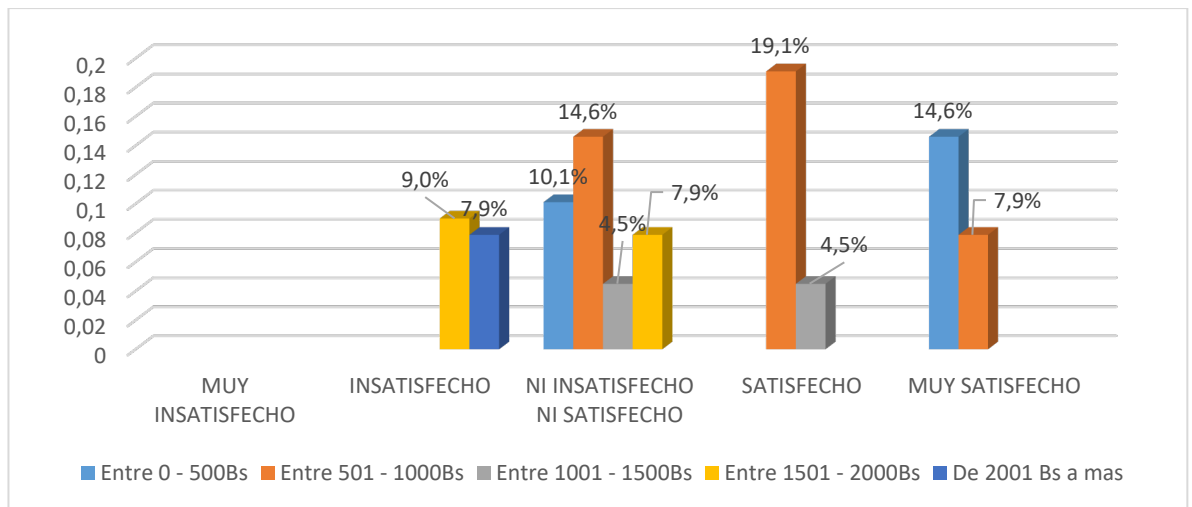
Fuente: Elaboración propia según encuestas

Por otro lado los sujetos encuestados por la parte de la compañía de Entel con relación a la satisfacción sobre el servicio y los niveles de ingresos.

Se puede ver que la inclinación de los sujetos con niveles de ingresos de Bs 500 a Bs 2.000 se encuentran en Ni insatisfecho ni satisfecho y Algo satisfecho, sin dejar de lado a la otra mayoría de sujetos con niveles de ingresos entre Bs 500 a Bs 1.000 establecen a Muy satisfechos, una vez más se ve que los de ingresos entre 1.501 a más se encuentran concentrados relativamente en Muy insatisfecho y Algo insatisfechos.

La empresa Entel deberá reformular estrategias para fidelizar a clientes que se encuentran en la zona negativa de percepción al servicio.

Gráfico 29: Nivel de satisfacción percibida del servicio por niveles de ingresos en (Viva)



Fuente: Elaboración propia según encuestas

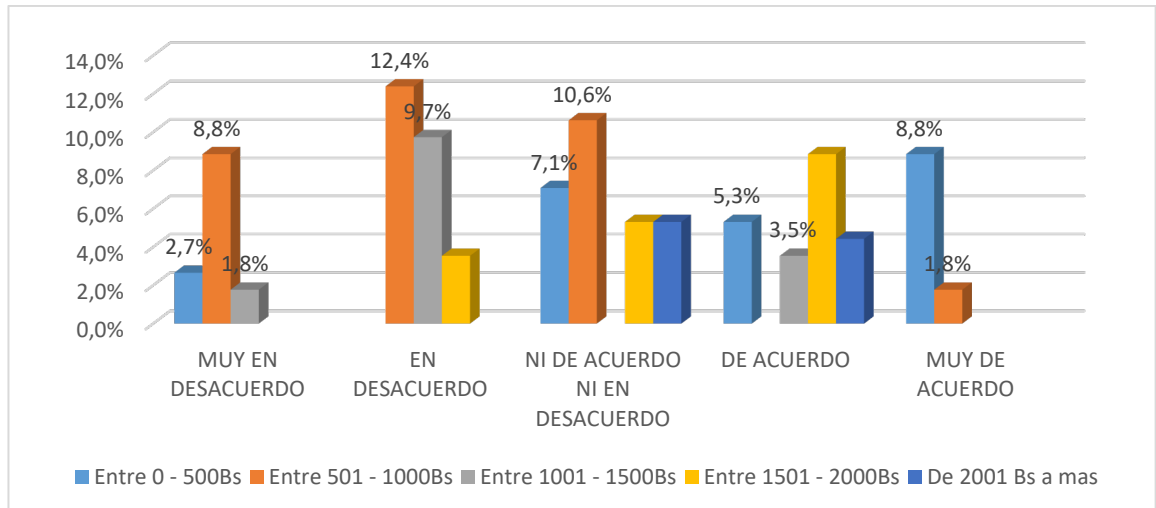
Después de observar las respuestas de las demás compañías, Viva no se aleja de la relatividad sobre las inclinaciones hacia el servicio percibido por parte de sus clientes, con la diferencia que existe más concentración de niveles de ingresos más elevados hacia los indicadores negativos.

Es la empresa que debe realizar más estrategias de cómo satisfacer a sus clientes y por ende obtener la fidelización de los mismos.

Por medio de las gráficas se encontró similitud relativa hacia las concentraciones de los clientes en su debida compañía favorita, el sector deberá realizar estrategias adecuadas en especial a los sujetos con niveles de ingresos de 501 para adelante, ya que puede ser relevante obtener una fidelización de dichos sujetos para obtener beneficios en la cobertura de mercado del sector de telefonía móvil.

2.5 Disponibilidad de permanencia

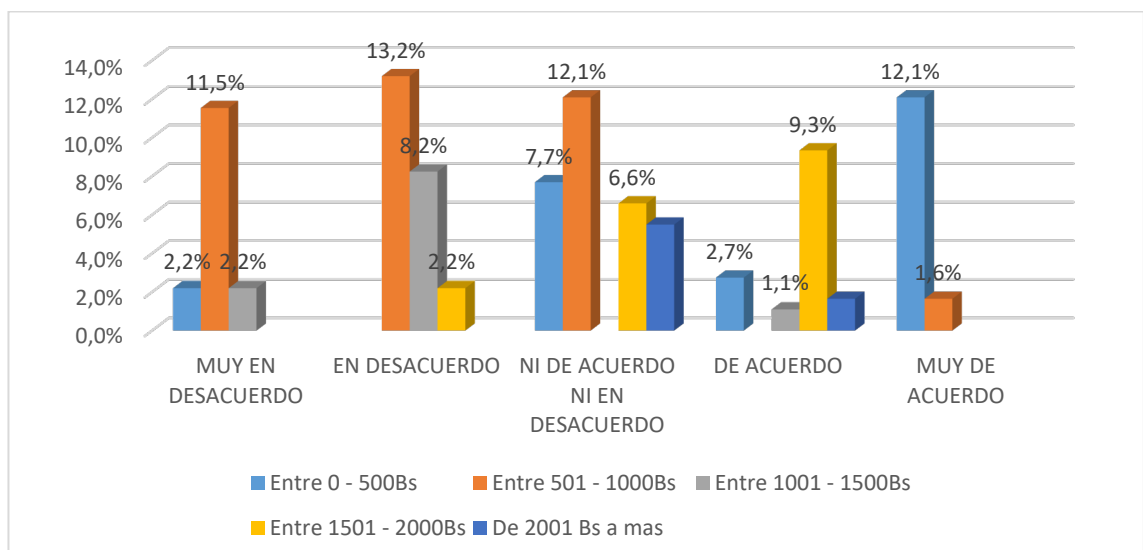
Gráfico 30: Disposición de abandono de su compañía actual con relación al nivel de ingresos (Tigo)



Fuente: Elaboración propia según encuestas

Con el siguiente análisis podemos encontrar coherencia con la pregunta anterior porque se revierten los datos conforme a los sujetos con ingresos altos.

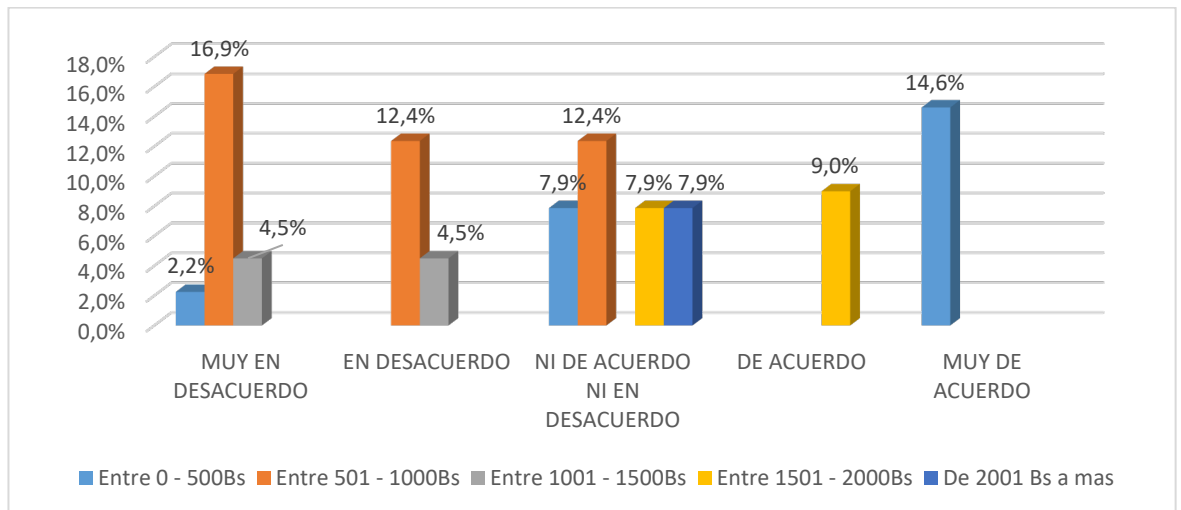
Gráfico 31: Disposición de abandono de su compañía actual con relación al nivel de ingresos (Entel)



Fuente: Elaboración propia según encuestas

Del mismo modo se revierten algunos sujetos en esta compañía, aunque se ve algo relevante sobre algunos con niveles de ingresos entre Bs 501 a Bs 1.000 que están muy de acuerdo en abandonar su compañía, puede ser un error o como también una alerta para la empresa y poder trabajar en ello y fidelizar.

Gráfico 32: Disposición de abandono de su compañía actual con relación al nivel de ingresos (Viva)

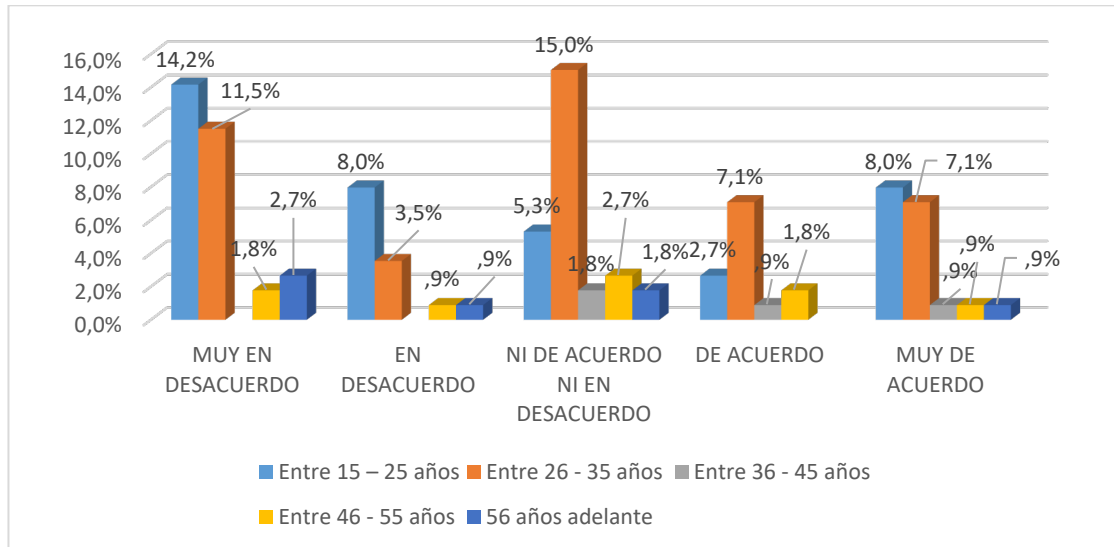


Fuente: Elaboración propia según encuestas

Por medio de la pregunta los sujetos de la compañía de Viva prevalecen un revés hacia la otra pregunta, nuevamente la empresa debe poner énfasis hacia los sujetos de niveles altos.

2.6 Identificación con la cultura de su compañía

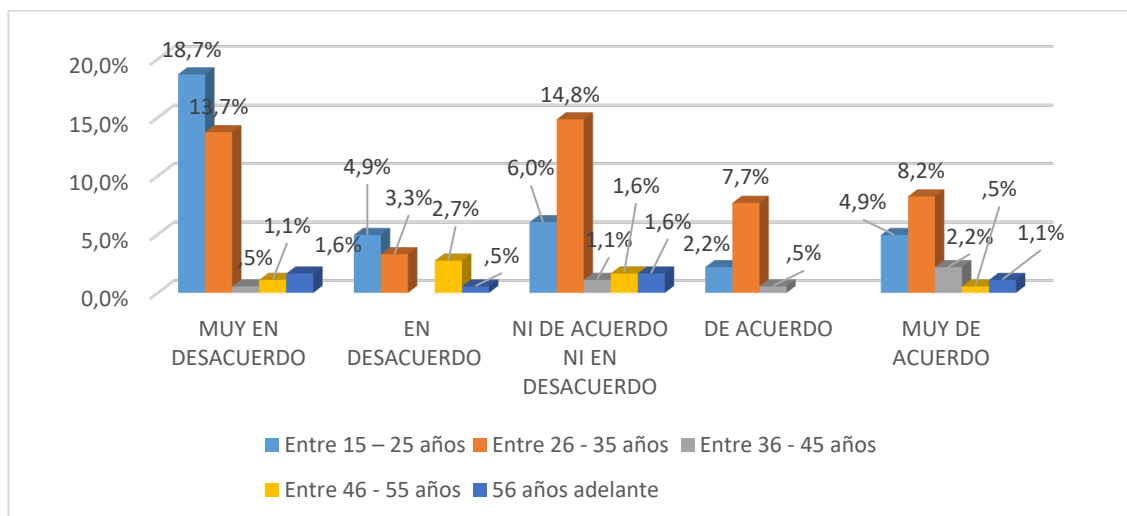
Gráfico 33: Identificación con la cultura de servicio con relación a las edades de (Tigo)



Fuente: Elaboración propia según encuestas

Los sujetos investigados entre los rangos de 15 a 25 años mantienen más inclinación sobre lado de la neutralidad, es decir, en muy en desacuerdo y algo en desacuerdo y relativamente positivo hacia la identificación con la cultura de su compañía en el momento del servicio brindado hacia ellos, por el otro lado entre las edades de 26 a 35 años se inclina a lado más positivo es decir entre Algo de acuerdo y Muy de acuerdo hacia la identificación.

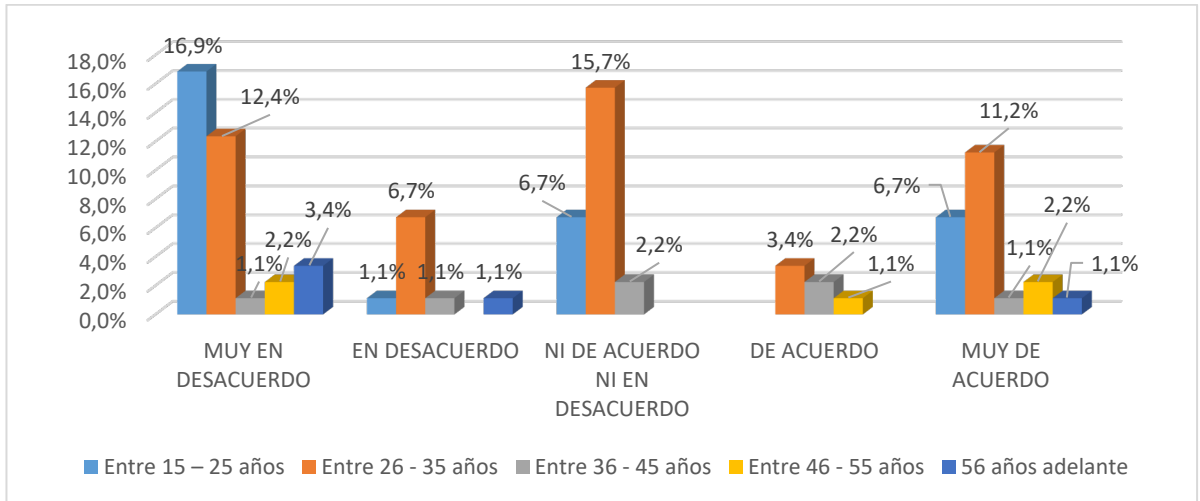
Gráfico 34: Identificación con la cultura de servicio con relación a las edades de (Entel)



Fuente: Elaboración propia según encuestas

La pregunta para los sujetos en la empresa Entel se inclinan al lado algo de acuerdo y Muy de acuerdo entre las edades de 26 – 35 años y en el nivel Muy en desacuerdo las edades entre 15 – 35 años.

Gráfico 35: Identificación con la cultura de servicio con relación a las edades de (Viva)

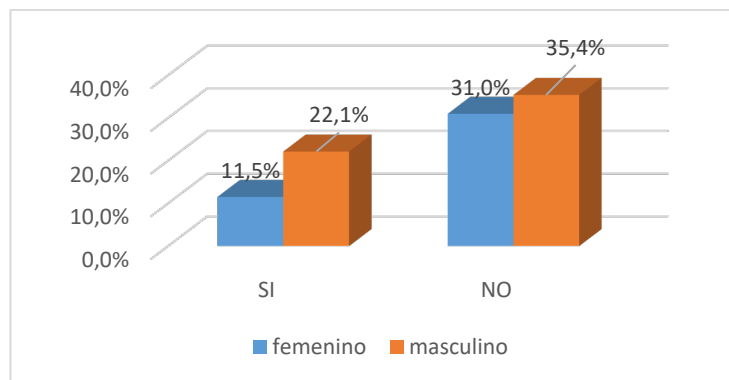


Fuente: Elaboración propia según encuestas

Prevalece que los sujetos dentro de la compañía mantienen nuevamente inclinación a lado negativo, sin dejar de lado la relatividad de las edades entre 15 a los 35 años.

2.7 Recomendación del servicio

Gráfico 36: Recomendación del servicio CON relación al género de (Tigo)

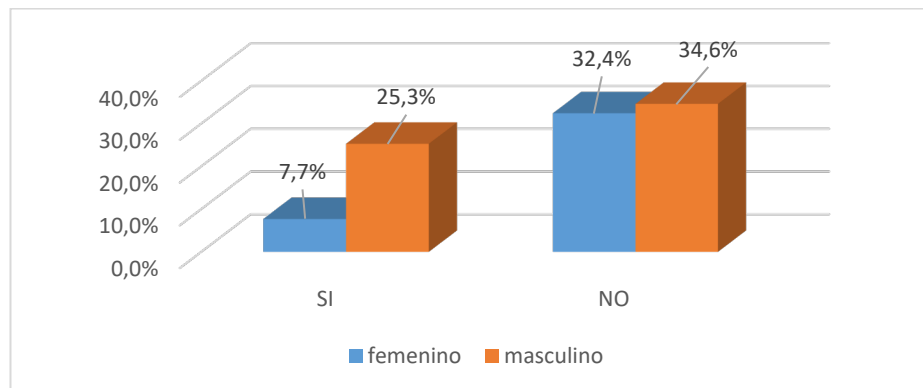


Fuente: Elaboración propia según encuestas

Como se puede ver en la gráfica por medio de la pregunta los usuarios según el género mencionan que no predomina la recomendación para la compañía de Tigo, tanto masculino como femenino con un promedio de 32% y solo recomendarían un 16% en

promedio para su compañía favorita, dando a conocer que los masculinos mantienen más recomendación negativa.

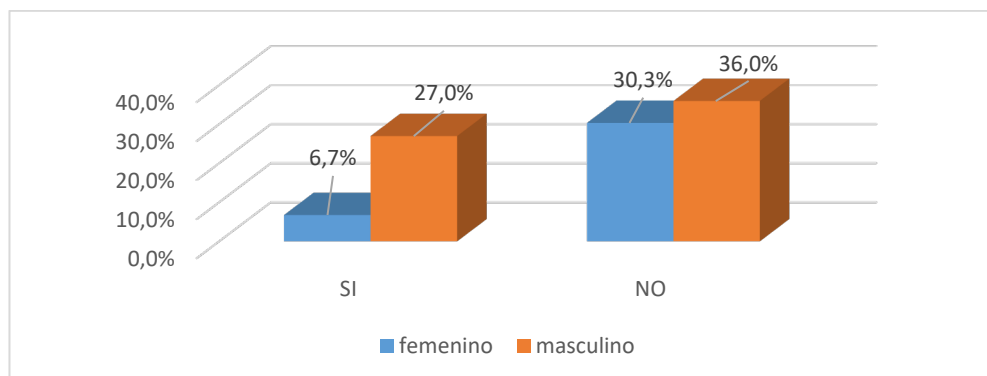
Gráfico 37: Recomendación del servicio con relación al género de (Entel)



Fuente: Elaboración propia según encuestas

Para la empresa Entel los usuarios encuestados en especial el género masculino con un 34,6% asiste que no recomendaría a su compañía actual y por otro lado el género masculino con un 25,3%, sin embargo algo significativo con un 32,4% en el género femenino afirma que puede recomendar a su compañía actual.

Gráfico 38: Recomendación del servicio con relación al género de (Viva)



Fuente: Elaboración propia según encuestas

Por otro lado en la compañía Viva se puede ver un énfasis de negatividad para la recomendación de dicha compañía por parte de ambos géneros.

Nuevamente las compañías prevalecen la no fidelización por parte de sus usuarios, por distintos motivos en especial en el servicio al cliente al momento de recibir por cada una de las compañías.

2.8 Análisis interno de cada empresa de telecomunicación (Observación directa)

Por medio de la observación directa de cada empresa se obtuvo datos relevantes para la investigación, como primer dato los perfiles de consumidores que se encuentran en pre pago y post pago, cada empresa representa a sus consumidores por medio de segmentos, donde a continuación se observa 7 segmentos perfilados con su respectivo grado porcentual de participación en cada empresa.

Cuadro 7: Perfiles de consumidores de telefonía móvil por empresa

Producto o servicio	Perfil de cliente	Descripción de los elementos instintivos	Porcentaje representativo de ENTEL	Porcentaje representativo de TIGO	Porcentaje representativo de VIVA
Telefonía móvil pre pago y post pago	Segmento demográfica	Accesibilidad del producto en la área urbana de Sucre	10%	2%	4%
	Segmento geográfica	División del mercado en los 5 distritos Urbanos de la ciudad de Sucre	3%	3%	2%
	Segmento simbólica	Criterios subjetivos del producto o servicio como reflejo de objeto ideal a su persona	9%	30%	35%
	Segmento Psicográfica	Actitudes de un grupo de individuos frente al consumo del servicio de 4G LTE domiciliario	26%	28%	26%
	Segmento por producto - beneficio	Percepciones del cliente, por medio de los cinco sentidos	32%	25%	18%
	Segmento socioeconómica	Niveles de compra por medio de la clase social y económica	8%	5%	10%
	Geocustering	Nichos de mercados exclusivos según a sus necesidades	12%	7%	5%
				100%	100%

Fuente: Elaboración propia según datos de las empresas ENTEL, TIGO y VIVA Gestión 2019.

Mediante los datos recabados de cada empresa, se puede evidenciar que existen segmentos con más porcentaje de participación dentro de cada compañía, esto representa

a la investigación como dato relevante ya que se podrá determinar con qué perfil se deberá trabajar en la propuesta.

Conforme a los datos generados por el diagnóstico y extraídos por cada empresa obtendremos los clientes totales y porcentuales tanto para los de Pre pago y Post pago.

Como primera información o dato de cada empresa para la investigación se obtuvo el total de clientes.

Cuadro 8: Registro de usuarios en la ciudad de Sucre, por empresa de telecomunicación móvil

AÑO	EMPRESA DE TELECOMUNICACIÓN MÓVIL			TOTAL
	Nº de Usuarios de VIVA	Nº de Usuarios de TIGO	Nº de Usuarios de ENTEL	
2018	34906	57530	86289	178725

Fuente: Elaboración propia según datos de cada empresa de telecomunicación móvil de la ciudad de Sucre.

Por otra parte el diagnóstico se obtuvo el porcentaje que conformaron de los tipos clientes pre pago y post pago, se puede observar que existe el diagnóstico al ser aleatorio se consiguió información más de clientes de pre pago en un 64% y de post pago con un 36%, se puede ver en el Gráfico N° 8.

Entonces se identificará por medio del siguiente cuadro el total de los tipos de clientes en cada empresa con relación a la información adquirida de ENTEL, TIGO y VIVA.

Cuadro 9: Clientes Post pago y Pre pago

Empresas	Total de clientes	UNIDADES	
		Post pago	Pre pago
VIVA	34906	12566	22340
ENTEL	86289	31064	55225
TIGO	57530	20711	36819
TOTAL	178725	64341	114384

Fuente: Elaboración propia según datos de ENTEL, TIGO y VIVA gestión 2019

Con el anterior cuadro podemos corroborar que la inclinación de varios clientes de pre pago en el diagnóstico, entonces para obtener la siguiente información se trabajará con los clientes de Pre pago, ya que son clientes con más significancia y que representan dificultades al momento de fidelizarlos, es decir, que son clientes fácilmente de pertenecer a distintas empresas por la facilidad de compra del servicio y las distintas promociones de cada empresa por la obtención del chip sin embargo la otra representación que son los clientes de Post pago no ocurre como la situación anterior porque al ser parte de este tipo de cliente o para pertenecer debe requerir varios requisitos y además se realiza un contrato de por medio con una validación de un año para la empresa, dado a ello estos clientes no son tan fáciles de cambiar de empresa, ahora bien sin dejar de lado que en el último año 2018 se aprobó que se puede cambiar de empresa sin dejar de lado el número favorito o simplemente de antigüedad, pero al ser un elemento que no se diferencia a las ofertas y promociones de cada empresa solo se percibió una rotación de clientes por empresas del 5% un dato que no es relevante por el momento para la investigación.

Sobre la base de los datos anteriores se cruzará información de los datos primarios y secundarios, es decir, como datos del diagnóstico tenemos los porcentajes de satisfacción e insatisfacción de acuerdo con las dimensiones del modelo SERVPERF, entonces se tendrá la siguiente información.

Cuadro 10: Identificación de los clientes satisfechos e insatisfechos – dimensiones

Empresa	Tipo de cliente	Segmento de cliente	Dimensiones del modelo SERVPERF	Insatisfechos por Dimensión porcentual 67%	Satisfechos por Dimensión porcentual 33%
VIVA	Pre pago	Simbólico	Elementos Tangibles	11%	0%
			Capacidad de Respuesta	0%	5%
			Fiabilidad	5%	0%
			Seguridad	3%	0%
			Empatía	2%	0%
TOTAL				21%	5%

ENTEL	Pre pago	Producto - Beneficio	Elementos Tangibles	0%	10%
			Capacidad de Respuesta	19%	0%
			Fiabilidad	3%	0%
			Seguridad	3%	0%
			Empatía	7%	0%
TOTAL			32%	10%	
TIGO	Pre pago	Simbólico	Elementos Tangibles	0%	12%
			Capacidad de Respuesta	0%	4%
			Fiabilidad	0%	2%
			Seguridad	10%	0%
			Empatía	4%	0%
TOTAL			14%	18%	
TOTAL DE INSATISFECHOS Y SATISFECHOS			67%	33%	

Fuente: Elaboración propia según datos del diagnóstico y ENTEL, TIGO y VIVA
gestión 2019

Mediante los datos del diagnóstico y datos de cada empresa se puede observar el total de los clientes satisfechos e insatisfechos de cada empresa, el tipo de cliente, al segmento dirigido y las dimensiones del modelo en estudio.

Cada empresa opera con personales que se encuentran en distintos departamentos donde cada uno tienen sus objetivos específicos para alcanzar el objetivo general de cada empresa, para la investigación uno de los datos relevantes es el personal que opera en la atención al cliente, mediante los datos de cada empresa los involucrados en atención al cliente directo son los siguientes: para la empresa VIVA existe un total de 15 personas directas hacia la atención al cliente, ENTEL con 30 personas y la empresa TIGO con 20 personas.

2.9 Comprobación de la Hipótesis

El criterio que siguió la tesis para interpretar los resultados de la encuesta fue por medio del método de Servperf con los elementos de tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía, con un nivel de escala de Muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo, de tal modo que se planteó para cada elemento una hipótesis alterna a la general que mantiene la tesis de investigación.

Para ingresar a la interpretación de la hipótesis se debe dar a conocer que la variable Fidelización mantendrá 2 tipos de lealtad hacia la empresa donde:

Cuadro 11: Niveles de fidelización de lealtad por la satisfacción

		Fidelización de lealtad por la satisfacción											Total	
		1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3	3,2		3,4
(Nivel de satisfacción sienten con el servicio entregado por su compañía)	TOTALMENTE SATISFECHO	0	0	2	5	3	2	2	0	0	3	0	0	17
	SATISFECHO	0	1	5	12	18	4	5	3	1	0	0	0	49
(Grado de disposición a abandonar su compañía.)	NI SATISFECHO NI EN INSATISFECHO	1	1	29	36	7	10	11	6	0	2	0	0	103
	INSATISFECHO	10	18	15	12	3	2	2	0	0	3	0	0	65
(Identificación con la cultura en el servicio brindado)	TOTALMENTE INSATISFECHO	6	12	27	38	41	16	5	3	1	0	0	0	149
Total		17	32	78	103	72	34	25	12	2	8	0	0	383

Fuente: Elaboración propia según al diagnóstico

Por medio del cuadro de contingencia, los clientes están en el promedio de 1,8 con inclinación a la fidelización por su empresa, pero también existe en los niveles de 1,6 al 2,0 donde los clientes oscilan con la lealtad del servicio. El cual este primer valor se denominará en adelante como fidelización 1 (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida).

Cuadro 12: Niveles de fidelización por recomendación

		Fidelización de lealtad por recomendación												Total
		1,2	1,4	1,6	1,8	2	2,2	2,4	2,6	2,8	3	3,2	3,4	
¿Usted recomendaría el servicio que le brinda su compañía a familiares, amigos, conocidos u otros?	SI	6	0	6	15	22	32	45	20	0	4	6	0	156
	NO	1	9	0	18	29	56	77	28	3	1	0	5	227
Total		7	9	6	33	51	88	122	48	3	5	6	5	383

Fuente: Elaboración propia según al diagnóstico

De acuerdo al cuadro de contingencia, los clientes están en el promedio de 2,40 con inclinación a la fidelización por su empresa, pero también existe en los niveles de 2,00 al 2,60 donde los clientes oscilan con la lealtad del servicio. El cual este primer valor se denominará en adelante como fidelización 2 (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida).

La hipótesis general es:

“El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio generará la fidelización de los clientes en el sector de Telefonía Móvil de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Nula:

“El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio no generará la fidelización de los clientes en el sector de Telefonía Móvil de la ciudad de Sucre”

El análisis general de las dimensiones obtiene el siguiente resultado para fidelización 1:

		Calidad Total	Fidelización 1
Calidad Total	Correlación de Pearson	1	,565**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,565**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El siguiente cuadro muestra que la calidad total de servicio que tienen el sector de telefonía móvil en la ciudad de Sucre con respecto a la fidelización 1, hacia el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 en comparación con la Sig., de la correlación de Pearson que es de 0,000 se puede determinar que la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis general se acepta para la investigación, por lo tanto, existe una relación positiva entre la variable de calidad total y la fidelización 1, de los clientes de telefonía móvil.

Con respecto a la fidelización 2 se obtiene:

Correlaciones

		Calidad Total	Fidelización 2
Calidad Total	Correlación de Pearson	1	,767**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	,767**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nuevamente el cuadro muestra que la calidad total de servicio que tienen el sector de telefonía móvil en la ciudad de Sucre con respecto a la fidelización 2, hacia el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 en comparación con la Sig., de la correlación de Pearson que es de 0,000 se puede determinar que la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis general se acepta para la investigación por lo tanto, existe una relación positiva entre la variable de calidad total y la fidelización 2, de los clientes de telefonía móvil.

Entonces para la investigación las siguientes dimensiones tendrán sus hipótesis alternas, es decir:

2.9.1 Dimensión de los Elementos Tangibles con relación a la fidelización 1 y 2

Con respecto a la fidelización 1 está relacionado a la siguiente pregunta (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida). Y la fidelización 2 con (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida)

Para determinar si existe algún grado de satisfacción de los usuarios por las instalaciones de las oficinas de las compañías de ENTEL, TIGO y VIVA, se planteó la prueba de hipótesis.

Elementos Tangibles y Fidelización 1 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H_0 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H_1 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión tangible	Fidelización 1
Dimensión tangible	Correlación de Pearson	1	,020**
	Sig. (bilateral)		,061
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,020**	1
	Sig. (bilateral)	,061	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,061, entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir que no existe relación para esta dimensión que son los elementos tangibles y la fidelización de los clientes.

Elementos Tangibles y Fidelización 1 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H_0 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H_1 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión tangible	Fidelización 1
Dimensión tangible	Correlación de Pearson	1	,120**
	Sig. (bilateral)		,056
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,120**	1
	Sig. (bilateral)	,056	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación A esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,056, entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir, que no existe relación para esta dimensión que son los elementos tangibles y la fidelización de los clientes.

Elementos Tangibles y Fidelización 1 (VIVA)

Hipótesis Nula:

H_0 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H_1 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones

		Dimensión tangible	Fidelización 1
Dimensión tangible	Correlación de Pearson	1	,560**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,560**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de VIVA, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,004, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, que existe relación para esta dimensión que son los elementos tangibles y la fidelización de los clientes, en este caso se procederá a tomar en cuenta una estrategia para satisfacer al cliente por este tipo de elemento.

Elementos Tangibles y Fidelización 2 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H_0 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H_1 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones

		Dimensión tangible	Fidelización 2
Dimensión tangible	Correlación de Pearson	1	-,587**
	Sig. (bilateral)		,178
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,587**	1
	Sig. (bilateral)	,178	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,178, entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir, que no existe relación para esta dimensión que son los elementos tangibles y la fidelización de los clientes.

Elementos Tangibles y Fidelización 2 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H_0 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión tangible	Fidelización 2
Dimensión tangible	Correlación de Pearson	1	,160**
	Sig. (bilateral)		,142
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	,160**	1
	Sig. (bilateral)	,142	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,142, entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir, que no existe relación para esta dimensión que son los elementos tangibles y la fidelización de los clientes.

Elementos Tangibles y Fidelización 2 (VIVA)
Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en los elementos tangibles se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión tangible	Fidelización 2
Dimensión tangible	Correlación de Pearson	1	,805**
	Sig. (bilateral)		,037
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	,805**	1
	Sig. (bilateral)	,037	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de VIVA, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,037, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, que existe relación para esta dimensión que son los elementos tangibles y la fidelización de los clientes en este caso se procederá a tomar en cuenta una estrategia para satisfacer al cliente por este tipo de elemento.

2.9.2 Dimensión de la Capacidad de Respuesta con relación a la fidelización 1 y 2

Con respecto a la fidelización 1 está relacionado a la siguiente pregunta (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida). Y la fidelización 2 con (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida)

Para determinar si existe algún grado de satisfacción de la capacidad de respuesta del personal de las oficinas de las compañías de ENTEL, TIGO y VIVA, se planteó la prueba de hipótesis.

Capacidad de Respuesta y Fidelización 1 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión capacidad de respuesta	Fidelización 1
Dimensión capacidad de respuesta	Correlación de Pearson	1	,613**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,613**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la capacidad de respuesta y la fidelización de los clientes.

Capacidad de Respuesta y Fidelización 1 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones			
		Dimensión capacidad de respuesta	Fidelización 1
Dimensión capacidad de respuesta	Correlación de Pearson	1	,103**
	Sig. (bilateral)		,058
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,103**	1
	Sig. (bilateral)	,058	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,058, entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir, que no existe relación para esta dimensión que es la capacidad de respuesta y la fidelización de los clientes.

Capacidad de Respuesta y Fidelización 1 (VIVA)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones

		Dimensión capacidad de respuesta	Fidelización 1
Dimensión capacidad de respuesta	Correlación de Pearson	1	,139**
	Sig. (bilateral)		,051
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,139**	1
	Sig. (bilateral)	,051	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de VIVA, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,051, entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir, que no existe relación para esta dimensión que es la capacidad de respuesta y la fidelización de los clientes.

Capacidad de Respuesta y Fidelización 2 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones

		Dimensión capacidad de respuesta	Fidelización 2
Dimensión capacidad de respuesta	Correlación de Pearson	1	-,675**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,675**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la capacidad de respuesta y la fidelización de los clientes.

Capacidad de Respuesta y Fidelización 2 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones

		Dimensión capacidad de respuesta	Fidelización 2
Dimensión capacidad de respuesta	Correlación de Pearson	1	-,932**
	Sig. (bilateral)		,071
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,932**	1
	Sig. (bilateral)	,071	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,071, entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir, que no existe relación para esta dimensión que es la capacidad de respuesta y la fidelización de los clientes.

Capacidad de Respuesta y Fidelización 2 (VIVA)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la capacidad de respuesta se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Dimensión capacidad de respuesta	Fidelización 2
Dimensión capacidad de respuesta	Correlación de Pearson	1	-,615**
	Sig. (bilateral)		,101
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,615**	1
	Sig. (bilateral)	,101	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,101, entonces se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa, es decir, que no existe relación para esta dimensión que es la capacidad de respuesta y la fidelización de los clientes.

2.9.3 Dimensión de Fiabilidad con relación a la fidelización 1 y 2

Con respecto a la fidelización 1 está relacionado a la siguiente pregunta (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida). Y la fidelización 2 con (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida)

Para determinar si existe algún grado de satisfacción de los usuarios por la fiabilidad del servicio de las compañías de ENTEL, TIGO y VIVA, se planteó la prueba de hipótesis.

Elementos de Fiabilidad y Fidelización 1 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión fiabilidad	Fidelización 1
Dimensión fiabilidad	Correlación de Pearson	1	,529**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,529**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,001, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la fiabilidad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Fiabilidad y Fidelización 1 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión fiabilidad	Fidelización 1
Dimensión fiabilidad	Correlación de Pearson	1	,942**
	Sig. (bilateral)		,048
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,942**	1
	Sig. (bilateral)	,048	
	N	383	383

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,048, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la fiabilidad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Fiabilidad y Fidelización 1 (VIVA)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión fiabilidad	Fidelización 1
Dimensión fiabilidad	Correlación de Pearson	1	,842**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,842**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de VIVA, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la fiabilidad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Fiabilidad y Fidelización 2 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión fiabilidad	Fidelización 2
Dimensión fiabilidad	Correlación de Pearson	1	,792**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	,792**	1

Sig. (bilateral)	,001	
N	383	383

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,001, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la fiabilidad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Fiabilidad y Fidelización 2 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones

		Dimensión fiabilidad	Fidelización 2
Dimensión fiabilidad	Correlación de Pearson	1	,798**
	Sig. (bilateral)		,031
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	,798**	1
	Sig. (bilateral)	,031	
	N	383	383

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y

de la prueba (Sig.) que es de 0,031, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la fiabilidad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Fiabilidad y Fidelización 2 (VIVA)

Hipótesis Nula:

H_0 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H_1 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la fiabilidad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

Correlaciones

		Dimensión fiabilidad	Fidelización 2
Dimensión fiabilidad	Correlación de Pearson	1	-,858**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,858**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de VIVA, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,001, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la fiabilidad y la fidelización de los clientes.

2.9.4 Dimensión de Seguridad con relación a la fidelización 1 y 2

Con respecto a la fidelización 1 está relacionado a la siguiente pregunta (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida). Y la fidelización 2 con (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida)

Para determinar si existe algún grado de satisfacción de los usuarios por la seguridad del servicio las compañías de ENTEL, TIGO y VIVA, se planteó la prueba de hipótesis.

Elementos de Seguridad y Fidelización 1 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión seguridad	Fidelización 1
Dimensión seguridad	Correlación de Pearson	1	,429**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,429**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,001, entonces se acepta la hipótesis alternativa y

se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la seguridad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Seguridad y Fidelización 1 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H_0 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H_1 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión seguridad	Fidelización 1
Dimensión seguridad	Correlación de Pearson	1	,209**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,290**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la seguridad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Seguridad y Fidelización 1 (VIVA)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión seguridad	Fidelización 1
Dimensión seguridad	Correlación de Pearson	1	,168**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,168**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de VIVA, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la seguridad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Seguridad y Fidelización 2 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión seguridad	Fidelización 2
Dimensión seguridad	Correlación de Pearson	1	-,698**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,698**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la seguridad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Seguridad y Fidelización 2 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión seguridad	Fidelización 2
Dimensión seguridad	Correlación de Pearson	1	-,408**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,408**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la seguridad y la fidelización de los clientes.

Elementos de Seguridad y Fidelización 2 (VIVA)**Hipótesis Nula:**

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la seguridad se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión seguridad	Fidelización 2
Dimensión seguridad	Correlación de Pearson	1	-,591**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,591**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de VIVA, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la seguridad y la fidelización de los clientes.

2.9.5 Dimensión de Empatía con relación a la fidelización 1 y 2

Elementos de Empatía y Fidelización 1 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión empatía	Fidelización 1
Dimensión empatía	Correlación de Pearson	1	,413**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,413**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la empatía del personal de servicio y la fidelización de los clientes.

Elementos de Empatía y Fidelización 1 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión empatía	Fidelización 1
Dimensión empatía	Correlación de Pearson	1	,159**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,159**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la empatía del personal de servicio y la fidelización de los clientes.

Elementos de Empatía y Fidelización 1 (VIVA)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión empatía	Fidelización 1
Dimensión empatía	Correlación de Pearson	1	,981**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	383	383
Fidelización 1	Correlación de Pearson	,981**	1
	Sig. (bilateral)	,005	

N	383	383
---	-----	-----

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,005, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la empatía del personal de servicio y la fidelización de los clientes.

Elementos de Empatía y Fidelización 2 (ENTEL)

Hipótesis Nula:

H₀: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de ENTEL de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión empatía	Fidelización 2
Dimensión empatía	Correlación de Pearson	1	-,404**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,404**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de ENTEL, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la empatía del personal de servicio y la fidelización de los clientes.

Elementos de Empatía y Fidelización 2 (TIGO)

Hipótesis Nula:

H_0 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H_1 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de TIGO de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión empatía	Fidelización 2
Dimensión empatía	Correlación de Pearson	1	-,702**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	-,702**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Con relación a esta dimensión para la empresa de TIGO, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la empatía del personal de servicio y la fidelización de los clientes.

Elementos de Empatía y Fidelización 2 (VIVA)

Hipótesis Nula:

H_0 : “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía no se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “El diseño de un modelo de gestión de calidad del servicio en la empatía se relaciona con la fidelización de los clientes en la compañía de VIVA de la ciudad de Sucre”

Después de analizar la curva de normalidad se estableció realizar con la prueba paramétrica, es decir con el coeficiente de correlación de Pearson entonces:

		Correlaciones	
		Dimensión empatía	Fidelización 2
Dimensión empatía	Correlación de Pearson	1	,698**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	383	383
Fidelización 2	Correlación de Pearson	,698**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	383	383

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En relación con esta dimensión para la empresa de VIVA, se puede determinar la siguiente situación, al comparar con el grado de significancia de la investigación que es de 0,05 y de la prueba (Sig.) que es de 0,000, entonces se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe relación para esta dimensión que es la empatía del personal de servicio y la fidelización de los clientes.

2.10 Análisis de la aceptación de las hipótesis alternas de la investigación

Cuadro 13: Resumen de correlaciones de las hipótesis alternas

DIMENSIÓN	FIDELIZACIÓN 1 (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida)			FIDELIZACIÓN 2 (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida)		
	ENTEL	TIGO	VIVA	ENTEL	TIGO	VIVA
ELEMENTOS TANGIBLES	,061	,056	,004	,178	,142	,037
CAPACIDAD DE RESPUESTA	,000	,058	,051	,000	,071	,101
FIABILIDAD	,001	,048	,000	,001	,031	,001
SEGURIDAD	,001	,000	,000	,000	,000	,000
EMPATÍA	,000	,000	,005	,000	,000	,000

Fuente: Elaboración propia según datos del diagnóstico

Desde la perspectiva del cuadro anterior, se resume que los cuadros verdes no mantienen relación entre variables que se llegó a cruzar anteriormente ya que indican que se encuentran con mayor grado de significancia al de la investigación, es por ello que el trabajo de tesis se deberá enfocar en los cuadros amarillos que necesitan apoyo relativo y en especial con los cuadros rojos porque establecen una relación entre variables dentro del sector de telefonía móvil.

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA

La puesta en marcha de un sistema tendente a la consecución de la calidad en el servicio viene justificada por razones de índole estratégico, siendo un arma clave para las entidades de telecomunicación móvil que se desenvuelven en mercados altamente homogéneos en cuanto a servicios se refiere, infundiendo un efecto de motivación y dinamización a toda la entidad, en este caso a ENTEL, TIGO y VIVA.

Asimismo, la calidad de servicio lleva idóneas ventajas competitivas, ya que se trata de un factor clave para fidelizar a la clientela, por ser difícil de imitar y por tratarse de un factor diferenciador con respecto a la competencia. Otro de los motivos por los que se justifica la puesta por calidad de servicio hace referencia a las razones de negocio, dado que los clientes exigen calidad en el servicio, la calidad presenta oportunidades de reducción de costos, reduce tiempos de procesos y optimiza la resolución de problemas de los clientes.

A través del sistema de gestión de calidad en servicios diseñado para el sector de telefonía móvil, se logrará establecer una relación estrecha entre la empresa y sus clientes actuales, es decir fidelizar a los clientes que actualmente se encuentran insatisfechos en las dimensiones estudiadas donde crear los mecanismos para conocer sus necesidades y expectativas en cada uno de ellas por medio de un ambiente de trabajo motivador y creativo haciendo énfasis en la aplicación de políticas de calidad que la organización tomara una guía para su desarrollo, permitiendo aprovechar el potencial de trabajo en equipo y de esta manera fidelizar a los mismos.

Por medio de un análisis comparativo sobre sus enfoques institucionales y propuestos, se establecerá lineamientos para el proceso del capítulo y proseguir con un sistema de gestión de calidad en servicios del sector de telefonía móvil, cada empresa será comparada conforme a las necesidades de la propuesta de investigación, desarrollando cada vez más una atención al cliente satisfactorio para los consumidores de cada empresa (ENTEL, TIGO y VIVA), entonces:

Cuadro 14: Análisis comparativo de enfoques

	ENFOQUE CLÁSICO			ENFOQUE PROPUESTO		
	ENTEL	TIGO	VIVA	ENTEL	TIGO	VIVA
MISIÓN	Proporcionar servicios de telecomunicaciones a través de redes tecnológicamente actualizadas y modernas, cumpliendo la normativa vigente e impulsando el crecimiento económico productivo de nuestro país; logrando que todos los habitantes del Estado Plurinacional de Bolivia, accedan a la comunicación telefónica e internet bajo premisas de calidad y tarifas equitativas.	Liderar la adopción del estilo de vida digital.	En VIVA damos lo mejor de nosotros día a día para brindar al cliente una gran experiencia digital en una empresa socialmente responsable con una marca atractiva	Satisfacer los servicios de telecomunicación a través de redes tecnológicamente actualizadas y modernas, a través de la atención al cliente especializado	Cumplir las expectativas del estilo de vida digital a los clientes	Crear un mundo de satisfacción a las expectativas del cliente en la experiencia digital móvil
VISIÓN	Para el año 2025, nos comprometemos a sumar todos nuestros esfuerzos para lograr mantener a ENTEL Bolivia como una empresa líder en el ramo de las telecomunicaciones, con el fin de satisfacer la demanda y las necesidades de los habitantes del Estado Plurinacional de Bolivia.	Facilitar a todos avanzar y disfrutar la vida.	Ser una compañía digital que se adapte al cambio para conectar mejor a las personas	Incrementar el nivel de atención al cliente para el año 2025, con parámetros de satisfacción y fidelización a la empresa de ENTEL	Integrar un servicio de atención al cliente hacia la facilidad de comunicación móvil	Ser una empresa que se adapte a las expectativas del cliente
VALORES	Excelencia, honestidad y transparencia, innovación y calidez y atención al cliente	Pasión, Confianza, Simplicidad, Integridad e Innovación	Compromiso, Trabajo en equipo, Enfoque en el cliente, Resiliencia, Creatividad y Liderazgo inspirador	Compromiso, Lealtad y Consecuencia	Respeto, Amabilidad e Integración	Responsabilidad, Eficiencia y Credibilidad
PRINCIPIOS	Igualdad, imparcialidad, continuidad, participación y eficiencia.			Igualdad, imparcialidad, continuidad, participación y eficiencia.		

Fuente: Elaboración propia con base en datos del sector de telecomunicaciones

3.1 Formalización del modelo

Para desarrollar el modelo de gestión de calidad se pondrá en manifiesto una aproximación de cuatro modelos de los autores Gronroos (1984), Parasuraman Et Al. (1985, 1991), Zeithaml Et Al. (1988), Brogowicz Et Al (1990), Cándido y Morris (2000, 2001)

Cuadro 15: Modelos de gestión de calidad de servicio: Síntesis comparativa

GRONROOS (1984)	PARASUEAMAN ET AL (1985, 1991). ZEITHAML ET AL. (1988)	BROGOWICZ ET AL. (1990)	CANDIDO Y MORRIS (2000,2001)
	GAP = Expectativas de los clientes (ECte) – Percepciones de los directivos de la empresa sobre E (PEmp.)	Oferta global del servicio = Oferta técnica de servicio + oferta funcional de servicio. Está supeditada al proceso de Dirección Estratégica de la empresa	GAP 1 = Percepciones de los directivos sobre ECte y PCte. GAP 2 = Estrategia de calidad de servicio. GAP 11 = ECte – Percepciones del personal de contacto sobre ECte. GAP 12 = PCte – Percepciones personal de contacto sobre PCte
DIMENSION de calidad técnica de servicio = Diseño del servicio (¿Qué esperan los clientes?)	GAP 2 = PEmp. – Especificaciones de calidad de servicio	GAP de calidad técnica de servicio = Expectativas de dimensión técnica del servicio – Percepciones de dimensión técnica del servicio	GAP 3 = Diseño del servicio y especificaciones en términos ECte. GAP 4 = Apoyo de la función financiera GAP 5 = Comunicación interna. GAP 6 = Integración/Coordinación. GAP 8 = Gestión de Recursos Humanos.
DIMENSION de calidad funcional de servicio = Realización del servicio (¿ cómo se ofrece el servicio?) condicionado por la interacción empleado - cliente	GAP 3 = Especificaciones de calidad de servicio – Servicio realmente ofrecido.	GAP de calidad funcional de servicio = Expectativas de dimensión funcional del servicio – Percepciones de dimensión funcional del servicio	GAP 9 = Especificaciones servicio – Servicio realmente ofrecido. GAP 14 = Evaluación calidad servicio
Servicio esperado = interacción (marketing/entorno) + imagen. Imagen = Calidad Técnica + calidad funcional + (marketing/entorno).	GAP 4 = Servicio realmente ofrecido - comunicación a los clientes sobre el Servicio.	Servicio esperado = interacción (marketing/entorno) + imagen. Servicio percibido = Interacción oferta global del servicio y servicio esperado.	GAP 7 = Coordinación con otros integrantes de la cadena de valor. GAP 10 = Servicio efectivo – Comunicación
Calidad de servicio = interacción de servicio esperado. Servicio percibido e imagen corporativa.	GAP 5 = ECte. – Percepciones Clientes (PCte) = f(G1. G2. G3. G4)	GAP global de calidad de servicio = ECte (técnica + funcional) – PCte. (técnica + funcional)	GAP 13 = ECte - PCte

Fuente: Elaboración propia en base a datos teóricos de los cuatro autores

De acuerdo a los modelos con bases teóricas se efectuará las relaciones entre las variables de la investigación de la siguiente manera:

Cuadro 16: Relaciones de las variables independientes y dependientes

DIMENSIÓN	FIDELIZACIÓN 1 (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida)			FIDELIZACIÓN 2 (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida)		
	ENTEL	TIGO	VIVA	ENTEL	TIGO	VIVA
ELEMENTOS TANGIBLES			Existe relación			Existe relación
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Existe relación			Existe relación		
FIABILIDAD	Existe relación	Existe relación	Existe relación	Existe relación	Existe relación	Existe relación
SEGURIDAD	Existe relación	Existe relación	Existe relación	Existe relación	Existe relación	Existe relación
EMPATIA	Existe relación	Existe relación	Existe relación	Existe relación	Existe relación	Existe relación

Fuente: Elaboración propia con base en datos del diagnóstico

Una vez analizados los modelos teóricos y empíricos por la investigación se desarrollará para cada empresa de telefonía móvil con respecto a las necesidades y correspondientes para obtener el modelo adecuado de los mismos como propuesta tentativa hacia su implantación a mediano o largo plazo.

El siguiente modelo propuesto, muestra el desarrollo de la Gestión de Calidad de los Servicios para el sector de Telefonía Móvil, del cual más adelante se desintegrará para cada empresa, dentro del modelo se desplegará la estructuración del proyecto de mejora, planificación del proyecto de mejora, la organización del proyecto de mejora, el control del proyecto de mejora, la implantación del proyecto de mejora y por último la retroalimentación del proyecto de mejora, cada elemento tiene sus funciones para su proceso de la gestión de calidad de los servicios.

3.2 Objetivo general de la propuesta

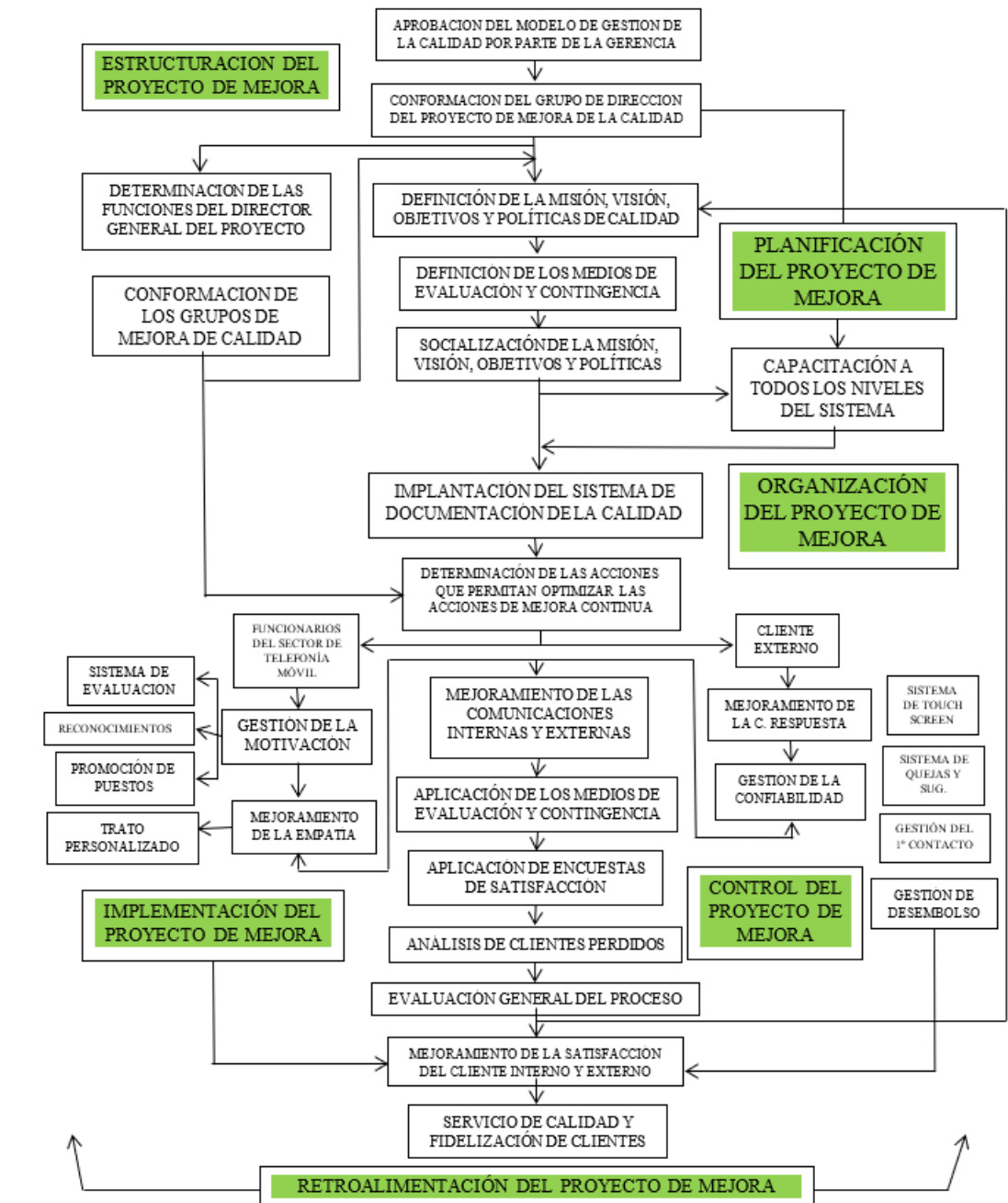
Diseñar un modelo de Gestión de Calidad del Servicio de Telefonía Móvil, para ampliar la fidelización de los clientes de la ciudad de Sucre.

3.2.1 Objetivos específicos de la propuesta

- Establecer los lineamientos estratégicos de la propuesta.

- Organizar al personal de las empresas de telefonía móvil para implementar la propuesta.
- Definir lineamientos a ser aplicados para la implementación de la propuesta.
- Establecer formas de evaluación del modelo propuesto.

Gráfico 39: Modelo propuesto de Gestión de Calidad de los Servicios para el sector de Telefonía Móvil

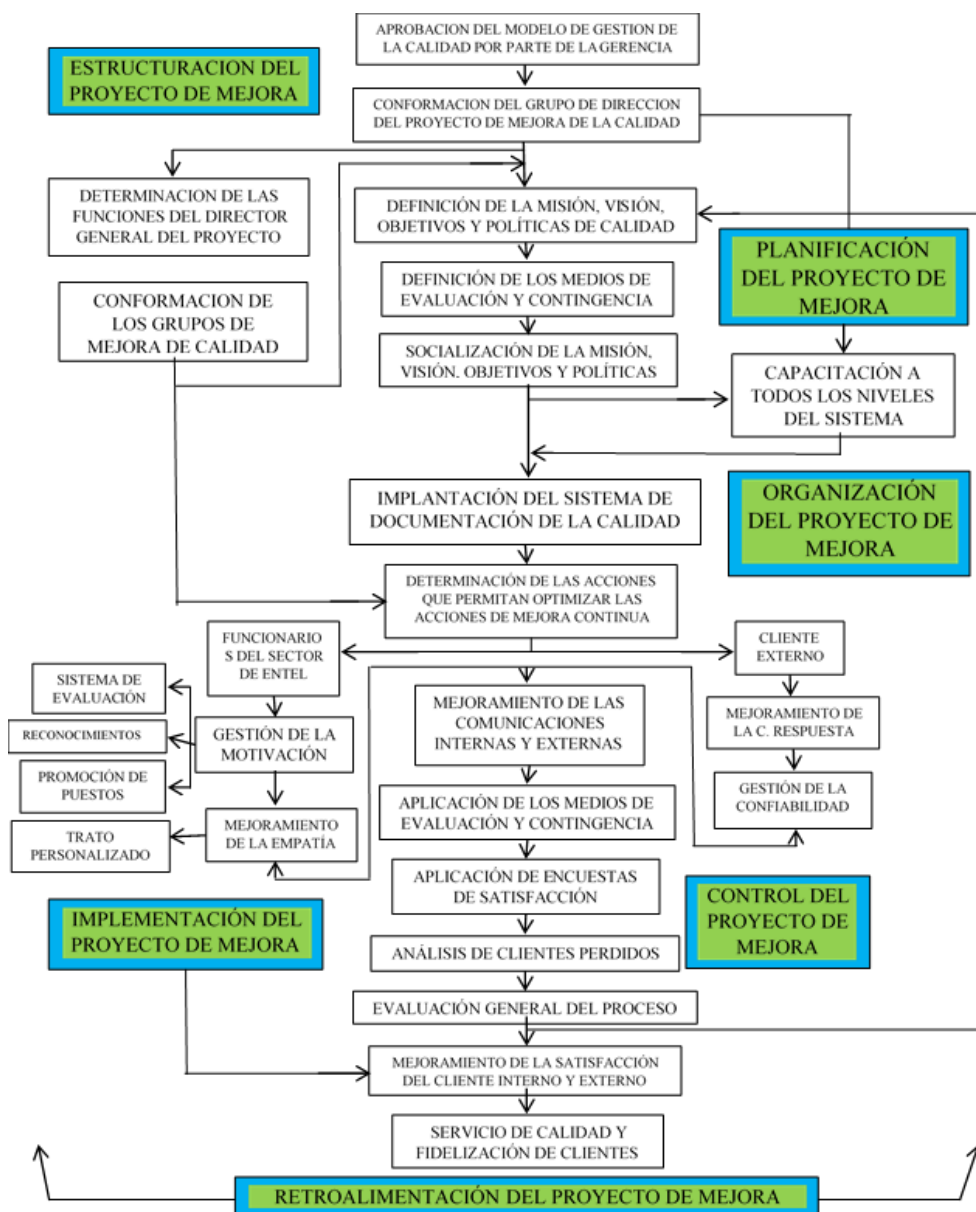


Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el objetivo de la propuesta se desglosará para cada empresa el modelo según las insuficiencias que presentan al momento de entregar la calidad del servicio.

Como se observa el modelo está conformado por las dimensiones de Capacidad de Respuesta, Fiabilidad, Seguridad y Empatía, las cuales tienen relación con la fidelización 1 (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida) y la fidelización 2 (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida), en tal sentido el seguimiento del modelo estructurado se efectuará más adelante.

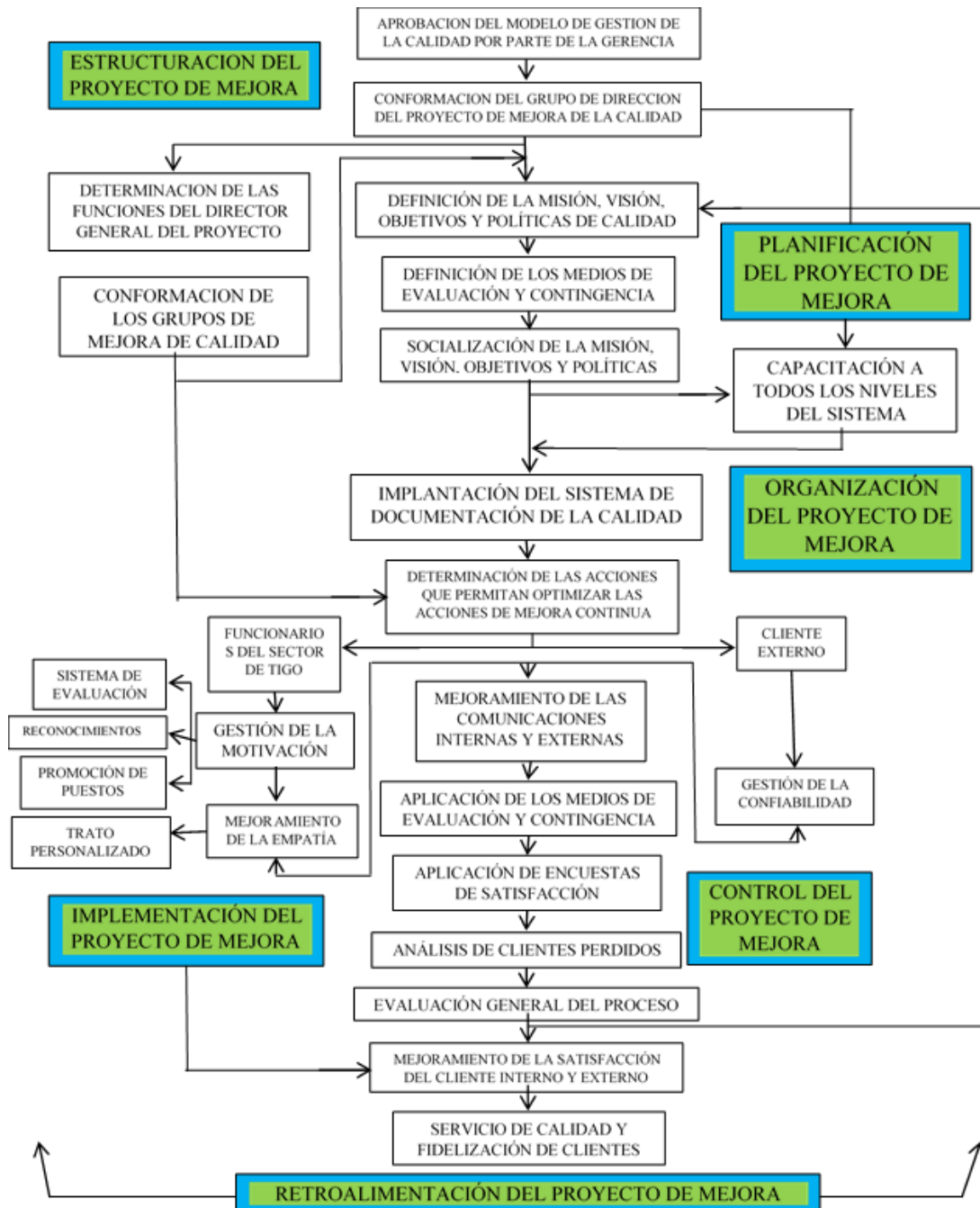
Gráfico 40: Modelo propuesto de Gestión de Calidad para ENTEL



Fuente: Elaboración Propia

El modelo para la empresa TIGO está conformado por las dimensiones de Fiabilidad, Seguridad y Empatía, las cuales tienen relación con la fidelización 1 (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida) y la fidelización 2 (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida), en tal sentido el seguimiento del modelo estructurado se efectuará más adelante.

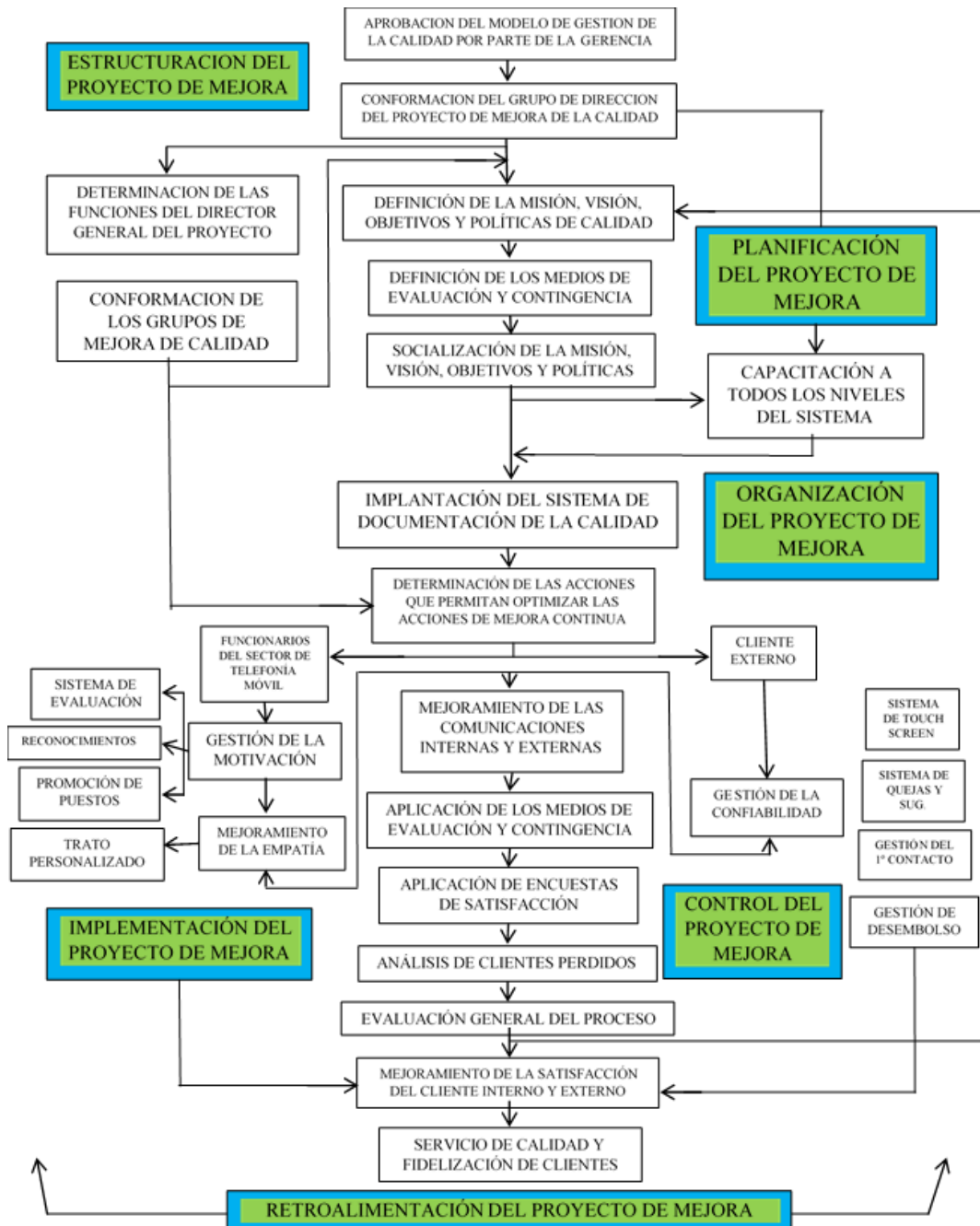
Gráfico 41: Modelo propuesto de Gestión de Calidad para TIGO



Fuente: Elaboración Propia

El modelo para la empresa VIVA está conformado por las dimensiones de Elementos Tangibles, Fiabilidad, Seguridad y Empatía, las cuales tienen relación con la fidelización 1 (Evaluación de la satisfacción con el servicio entregado por su compañía preferida) y la fidelización 2 (Recomendaría el servicio que le brinda su compañía preferida), en tal sentido el seguimiento del modelo estructurado se efectuará más adelante.

Gráfico 42: Modelo propuesto de Gestión de Calidad para VIVA



Fuente: Elaboración Propia

De esta forma se estructura el modelo para cada empresa, como se pudo observar el eje central es la base importante para desglosar las cinco dimensiones ya que mediante esa organización el modelo planteado cubrirá una buena Gestión de Calidad del Servicio en cada empresa, dado a esa magnitud el desglose del modelo se encuentra a lo largo del capítulo.

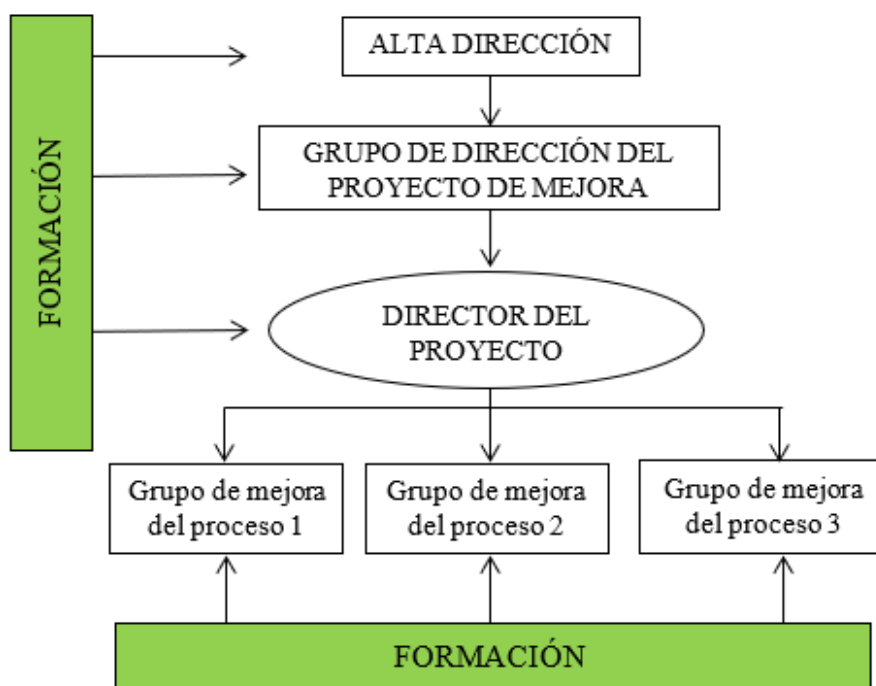
3.3 Aprobación del diseño de gestión de la calidad por la gerencia

El modelo propuesto en la gráfica anterior tiene como punto de partida aprobación del sistema de Gestión por parte de la Gerencia, que es el Órgano que tiene a su cargo la Planificación, Organización, Ejecución y Control de todos los procesos Administrativos de las empresas y como tal tiene la potestad de incorporar los planes de acción a la planificación general, designar el presupuesto, designar el personal, etc.

3.3.1 Estructuración del proyecto de mejora de la calidad

Un primer elemento fundamental para el éxito en la implantación de la Calidad es contar con una buena estructura de los proyectos de mejora de la Calidad. El gráfico siguiente presenta la posible organización de este proyecto de mejora de la calidad de servicio.

Gráfico 43: Estructura del proyecto de mejora de calidad



Fuente: Miguel Ángel Heras Forcada. “la valoración de los servicios Financieros” Pág.

3.3.2 Conformación del grupo de dirección de proyecto de mejora

Como primer componente del proyecto de mejora de la calidad se propone la conformación de un “Grupo de Dirección del Proyecto de Mejora” que debe estar constituido por los miembros de la Gerencia de las empresas de telecomunicación móvil, que son

- ✓ **GERENTE REGIONAL**
- ✓ **GERENTE DE GERENCIA**
- ✓ **ENCARGADO DE PROMOTORES**

Las tareas y responsabilidad del grupo de dirección son:

1. Definir la Visión, la Misión y los objetivos de calidad.
2. Preparar los sistemas organizacionales que requieran mejoras relativamente importantes.
3. Determinar los procesos claves cuya calidad debe ser mejorada.
4. Comunicar los objetivos de calidad y comprometerse con su logro.
5. Liberar los recursos necesarios y potenciar a los líderes de los grupos.
6. Apoyar al Director del Proyecto y a los Líderes de los Grupos para superar las barreras Organizacionales.
7. Evaluar el avance del Proyecto.

3.3.3 Funciones del director del proyecto

De entre los tres miembros se debe elegir al Director del Proyecto de mejora de la calidad, papel absolutamente crucial, por lo que se ve por conveniente que este sea el Gerente Regional de cada empresa de telecomunicación móvil.

Las actividades el Director del Proyecto son:

1. Preparar la definición de las oportunidades de mejora y participar en la selección de los responsables o líderes de grupo de cada grupo de mejora.
2. Analizar el avance con los líderes de los grupos y aconsejarles posibles acciones en beneficio de sus actividades.
3. Promover el principio de “cambiar la forma de hacer las cosas para mejorar la posición competitiva” dentro de las empresas de telecomunicación móvil.

3.3.4 Estructura de los grupos de mejora

Se propone la siguiente estructuración para los grupos de mejora de la calidad, misma que está basada en la organización por áreas de trabajo relacionadas. La planificación, la dirección, control de estos estará a cargo del Grupo de Dirección de Mejora de la Calidad.

GRUPO 1

- Encargado de operaciones
- Asistente de plataforma
- Cajeros

GRUPO 2

- Jefe de Comercialización
- Asesor de comercialización
- Asesor de ventas

La estructura de los “grupos de mejora” podrá ser replicada en cada una de las Agencias de cada empresa de telecomunicación móvil de la ciudad, pero en este trabajo se ejemplifica su aplicación en cada agencia central de ENTEL, TIGO y VIVA.

Luego de haber conformado los grupos necesarios para llevar adelante el proyecto de mejora de calidad, lo que corresponde es determinar específicamente las actividades que se deberán desarrollar para la implementación del proyecto las cuales estarán netamente a cargo del Grupo de Dirección del Proyecto.

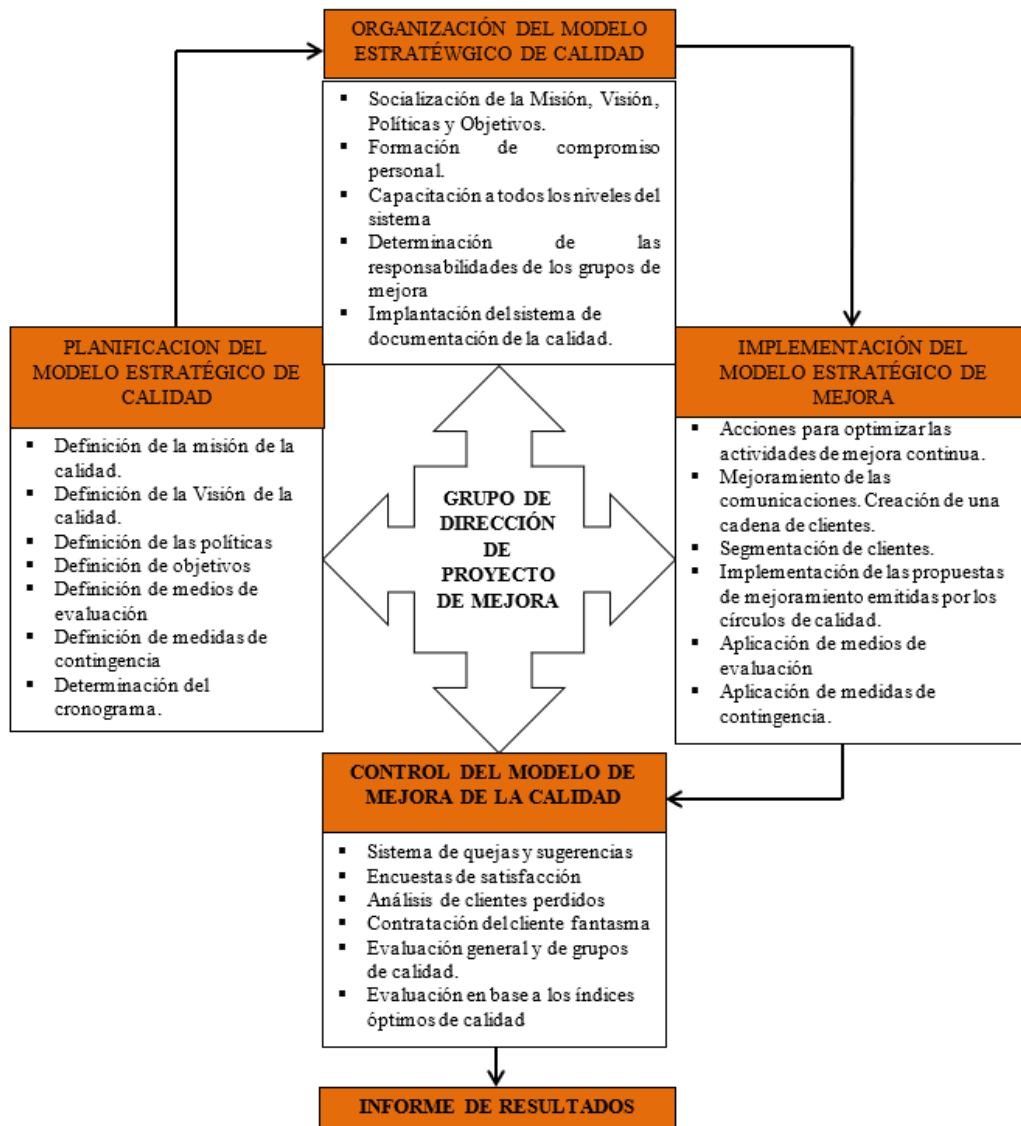
Los grupos de mejora estarán constituidos por miembros de las empresas de telecomunicación móvil, que tenga o no contacto con los clientes, en cada uno de estos existirá un **LIDER DE GRUPO**, que será escogido por los demás miembros, según sus capacidades de liderazgo o de facilidad de relacionamiento interpersonal y sus tareas serán:

1. Liderar la discusión y suministrar la retroalimentación al grupo.
2. Ayudar al grupo a integrar visiones u opiniones opuestas.
3. Cohesionar al grupo y fomentar el apoyo mutuo.
4. Asegurar que se están aplicando los conceptos y las herramientas de calidad y liderar su utilización.

5. Establecer la programación de las reuniones y el orden del día de estas.
6. Promover la participación en las discusiones y en la toma de decisiones de todos los miembros del grupo.
7. Centrar al grupo en el problema que se debe resolver.

Los grupos de mejora, pueden manifestar ideas que mejoren estos objetivos o funciones del manejo institucional de acuerdo a lo establecido por la dirección del Proyecto de mejora, la misión, visión y objetivos del Plan de Calidad de cada empresa de telecomunicación móvil.

Gráfico 44: Funciones del grupo de dirección del proyecto



Fuente: Elaboración Propia

3.4 Planificación del modelo estratégico de calidad

3.4.1 Definición de la Misión

Atención al cliente:

“Ser la empresa de Telecomunicación móvil que ofrece el mayor nivel de excelencia en la calidad de sus servicios, elevando la satisfacción de sus cliente internos y externos de manera continua y permanente”.

3.4.2 Definición de la Visión

“Hacer de la empresa de Telecomunicación móvil la entidad con los servicios de mayor calidad en el mercado local, posicionando como la preferida según las expectativas de los clientes”

3.4.3 Definición de las Políticas

- ❖ El enfoque de Calidad se sustenta y orienta mediante un proceso integral y participativo de planificación estratégica.
- ❖ La aplicación del enfoque de Calidad se orienta a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes y la comunidad.
- ❖ La organización del trabajo se debe orientar hacia estructuras planas y a la gestión por procesos y productos, dirigidos al cliente y a la comunidad, mediante el uso de una plataforma tecnológica apropiada.
- ❖ La filosofía de Calidad se sustenta en el desarrollo del capital humano.
- ❖ El enfoque de Calidad debe de estar apoyado en la solidez de telecomunicaciones móviles que garantice la sostenibilidad del sistema mediante la racionalidad del uso de los recursos y disminución de los costos de la no calidad.

3.4.4 Definición de los Objetivos

- Aplicar el enfoque de Calidad como elemento primordial en la prestación de los servicios de las empresas de Telecomunicación móvil.
- Incorporar progresivamente la filosofía y práctica de la Calidad a la cultura de la organización en todas sus agencias de la ciudad.
- Implementar el sistema de mejora de la Calidad en todos los aspectos concernientes en la prestación de los servicios.

- Realizar las mejoras relativamente prioritarias, de acuerdo al diagnóstico de la situación.
- Dar a los grupos de mejora de Calidad la autonomía necesaria para implementar medidas correctivas en la prestación de los servicios.
- Gestionar los sistemas de administración del personal como alternativa de mejoramiento de la satisfacción de los clientes internos.
- Realizar la evaluación del sistema en general, con la presentación de resultados y realizar la reestructuración que se considere necesaria al sistema.

3.4.5 Definición de los Método de Evaluación

Los medios que permitan la evaluación del modelo de gestión de la calidad, se incorporan al diseño del mismo del modelo, es decir, desde el inicio de su conceptualización.

Primero por la necesidad de determinar la efectividad del modelo que se pretende implantar en las empresas de Telecomunicaciones móviles; y segundo porque es conveniente contar con un soporte evaluador permanente, que junto a otros sistemas de información, facilite la toma de decisiones en materia de gestión propias del ámbito de la alta dirección. Por lo que la evaluación se realizara a partir de dos métodos:

- ✓ Métodos cuantitativos como Cuestionarios con escalas y puntuaciones (por ejemplo de 1 a 5, siendo 5 muy bueno y 1 muy malo).
- ✓ Métodos Cualitativos en donde se recoge información del cliente interno y externo en forma de comentarios, sugerencias, quejas, etc.

3.4.6 Definición de los Medios de Contingencia

Por los casos en que se presentan problemas de comprensión por parte del público usuario de las oficinas de las empresas de telecomunicación móvil o por el oficial dependiente de la institución, sobre la forma correcta de proporcionar los servicios, es que se deben diseñar acciones de contingencia que reaccionen de inmediato para no causar mayor daño en la percepción del cliente externo.

El líder de Grupo, es el que se encargará de poner en funcionamiento los mecanismos de contingencia, por lo que este debe estar atento al trabajo que se desarrolla en cada uno de los puestos de trabajo de los miembros de su grupo de control de calidad. Esas medidas de contingencia serán:

- *Sustitución inmediata del empleado con problema.* En este caso, el líder de grupo sustituirá al empleado o conducirá al cliente hacia otra repartición para obtener el mismo servicio.
- *Atención personal al cliente que no satisface su requerimiento.* Esto en función de la disponibilidad de atención que tenga el Líder de grupo, para atender de forma personal al cliente con dificultades.

3.5 Organización del modelo estratégico de calidad

3.5.1 Socialización de Misión, Visión, Políticas y Objetivos

La dirección de la institución y el “Grupo Orientador” deben ser los que deben tomar la decisión de encaminar hacia la excelencia en lo que se refiere a la Calidad del servicio, ambos deben asumir la complejidad de este desafío, la continuidad del proceso y su permanente apoyo. Debe tener conocimiento de las implicancias que tiene este proceso para la organización y las personas; conocimiento del papel que juega cada uno de los involucrados en el proceso y de las responsabilidades asociadas, sobre todo a su propio cargo.

Se deben programar una serie de eventos y acciones orientadas a la difusión y comprensión del proceso, a fin de motivar y comprometer a todos los integrantes de la organización, como circular boletines informativos, folletos y hasta correos electrónicos entre los miembros, además comunicar en los seminarios, cursos de capacitación la importancia del cambio y los beneficios que se pueden obtener a nivel interno y externo.

3.5.2 Formación del compromiso del personal

Una vez tomada la decisión de poner en práctica el programa de calidad con miras a satisfacer el Cliente, y definido el contexto de la planificación de la institución, se debe educar a todo el personal, sean directivos o no, a fin de que cada uno comprenda el alcance del proceso de mejora de la calidad de servicio.

Lo más conveniente es realizar reuniones con todos, en grupos de cinco a diez personas el objetivo de estas reuniones es compenetrar con cada uno de estos, con los alcances y ventajas que pueda acarrear a la empresa y sus componentes en la aplicación de un programa de calidad de servicio al cliente, comprometiéndose a que lo apoyen con actitud

positiva y para que participe de él, que lo identifique como algo suyo o algo de lo que obtendrá beneficios personales.

En estas reuniones se debe explicar claramente en que consiste el proceso, cuál es su objetivo como filosofía de cada empresa, cuales son las herramientas que utiliza, cual es la actitud que corresponda a cada uno de ellos en este proceso, etc. Dentro de esta etapa reviste especial importancia preparar a cada persona para que conciba este proceso como una herramienta clave, que requiere una aplicación y optimización permanente como también para que las personas se interioricen con los objetivos del programa, visualizando que a través de sus logros pueda alcanzar sus objetivos personales.

3.5.3 Capacitación a todos los niveles del sistema

En esta etapa de capacitación, todas las personas involucradas en el proceso de mejora en calidad de servicio, deben ser educados en el concepto de calidad, así como en la forma en que estos deben ser aplicados de acuerdo a la realidad de la empresa de telecomunicaciones móviles. De esta manera se debe capacitar a todas las personas involucradas, desarrollando cursos que permitan dar a conocer los elementos básicos de un proceso de calidad.

En los niveles altos del proyecto de mejora. (Director del proyecto y el grupo de Dirección del proyecto) este proceso de educación, deben ser manejados por personal de primer nivel y en lo posible especializados en temas educativos y laborales. En los niveles medios e inferiores del proyecto (Líder de grupo de mejora y los miembros de los grupos de mejora) es importante que se intervengan, sus propios Directivos, cualquiera sea su especialidad, preparados previamente para actuar como instructores, moderadores o facilitadores.

Al iniciar el curso, el Director del proyecto de mejora, debe dar a conocer la misión y los objetivos que persigue el proceso, discutiendo con los empleados al contenido del programa de capacitación a fin de que estos se sientan parte integrante del mismo, y puedan tomar conciencia del rol que les compete en el éxito de los fines perseguidos por el proyecto.

3.5.3.1 *Objetivos de la Capacitación*

- Dar a conocer a los participantes del proceso de mejora de la Calidad las finalidades del proyecto y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Grupo.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas individualmente y en grupo.
- Desarrollar ejercicios que permitan mostrar a las personas lo que es el trabajo en equipo y los efectos de no lograr una adecuada y eficiente coordinación en la ejecución de las labores que están involucrados.
- Permitir que sean las personas que están en contacto directo con el cliente o las más cercanas a este, quienes determinen las necesidades que a su juicio sean relevantes para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Poner énfasis en que se refiere contar con procesos eficientes que permitan satisfacer las necesidades de los Clientes, y que ellos deben ir mejorando continuamente.
- Incluir metodologías con relación a la forma que se debe analizar los flujos internos de información y documentación asociados a un servicio determinado un proceso, y permitan evaluar el grado de eficiencia con que se desarrolla.

En vista a los objetivos de capacitación, la organización deberá establecer un programa de formación. Este programa será una lista de los cursos de formación o módulos, paquetes que en conjunto para satisfacer las necesidades de formación para todas esas dimensiones. El diseño de tal programa será pensando las necesidades de formación de las diversas categorías del personal de la organización.

3.5.4 *Tópicos a considerar la capacitación*

La calidad del servicio, debe ser evaluada en cada uno de los procesos tendientes a facilitarla, constituyéndose en un elemento insoslayable en el logro de la excelencia en el servicio al Cliente. Con este fin es necesario apoyarse en herramientas estadísticas y diagramas, a fin de obtener información de los hechos y problemas que merezcan un

análisis, con el objeto de adoptar alguna acción y de este modo reconocer, lograr un adecuado control de estos para lo cual se propone el siguiente programa de formación.

Cuadro 17: Tópicos a considerar para la capacitación

CURSOS DE CAPACITACIÓN	Director del proyecto	Grupo de Dirección	Líderes de grupos	Grupos de mejora
MÓDULO 1				
Conceptos generales de calidad				
Marketing de servicios			X	X
Calidad del servicio			X	X
Características de los servicios			X	X
Satisfacción de los clientes			X	X
Trabajo en equipo y excelencia			X	X
Excelencia personal y logro Organizacional			X	X
Cultura Orientada al cliente			X	X
Compromiso con la calidad del servicio			X	X
MÓDULO 2				
Conceptos específicos				
La gestión de la calidad		X	X	X
El coste de la no calidad		X	X	X
Las cinco dimensiones de la calidad del servicio		X	X	X
La medición de la calidad del servicio		X	X	X
Modelos de evaluación de la calidad		X	X	X
Sistemas de medida en los modelos de gestión de la calidad		X	X	X
Conceptos de los modelos SERPERF y MECAL		X	X	X
MÓDULO 3				
Formación específica				
Sistemas de medida aplicables a Instituciones Financieras		X	X	
Aplicación del modelo SERPERF		X	X	
Aplicación del modelo MECAL		X	X	
Utilización del sistema de documentación de la calidad		X	X	
MÓDULO 4				
Formación avanzada				
Aplicación de diagramas de flujo	X	X		
Análisis de Pareto	X	X		
Diagramas de causa y efecto	X	X		
Cuadros de control	X	X		
Hojas de verificación	X	X		
Matrices para decisiones	X	X		

Fuente: Elaboración propia

Tiempo:

Los dos primeros módulos, por su poca complejidad requieren entre dos o tres sesiones de 90 minutos cada uno, en el horario y días que se vean por conveniente. Los siguientes dos módulos por su alta complejidad y su aplicación práctica, requieren de cuatro a cinco

sesiones de 2 horas cada uno, al igual que en los anteriores módulos en los horarios y días que se vean por convenientes.

3.5.5 Determinación de las funciones de los grupos de mejora

La creación de grupos de mejora de la calidad, tienen el propósito de elevar la participación de los trabajadores y mejorar el nivel de satisfacción de los mismos. Con la conformación de estos grupos de mejora de la calidad, el trabajo en equipo creará un sentimiento de compromiso y participación para los empleados y el que les da la oportunidad de ser actores del análisis y solución de problemas que ellos conocen, a través del uso de sus experiencias, habilidades e inteligencia.

Las funciones de los Grupos de mejora de la calidad serán:

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral
3. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho
4. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
5. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
6. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Frecuencia de las reuniones

La frecuencia de las reuniones variará según las características del tema que se está desarrollando sin embargo se recomienda de acuerdo a la teoría mínimamente una reunión a la semana que no se extienda más allá de una hora.

Por las características particulares de las empresas de telecomunicaciones móviles y la cantidad reducida de trabajadores en la agencia central, se recomienda que las reuniones se desarrollen en horarios de trabajo por ejemplo los sábados de 11 a 12 Pm.

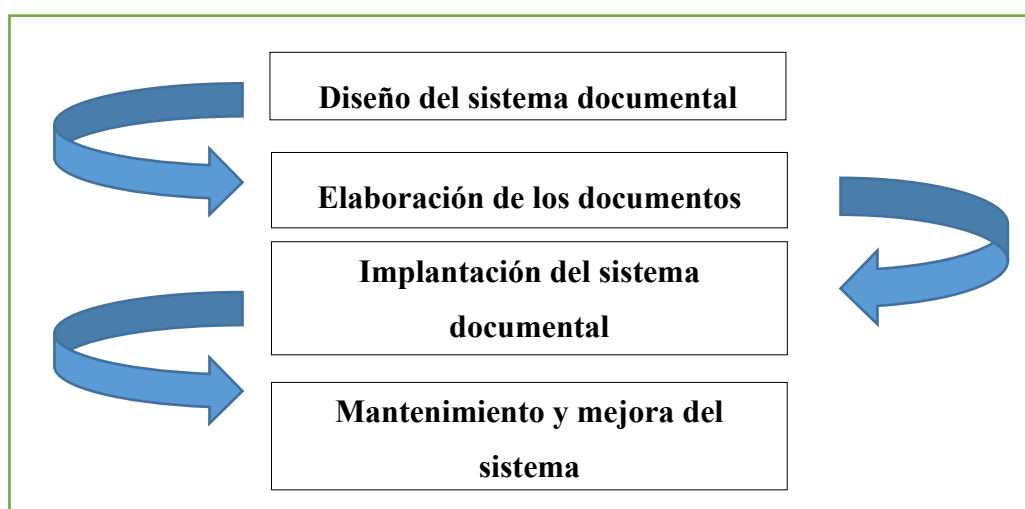
3.5.6 Implementación del sistema de documentación de la calidad

La documentación es el soporte del sistema de gestión de calidad, pues en ella residen la forma de operar de la organización, así como la información que permite el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones.

La elaboración del sistema de documentación estará a cargo del “Grupo de Dirección del proyecto de mejora de la calidad” en primera instancia, luego podrá ser modificado de acuerdo a su conveniencia por las sugerencias de los “Grupos mejora de la calidad” para garantizar que este pase a ser una herramienta eficaz para la administración de los procesos.

La implantación del sistema de documentación de la calidad supone cuatro etapas, como se ilustra en el gráfico siguiente.

Gráfico 45: Etapas para la implementación del sistema de documentación de la calidad



Fuente: Elaboración Propia

Etapas 1. Diseño del sistema documental

En esta etapa El “Grupo de Dirección de la calidad” establece todos los elementos necesarios para la elaboración del sistema documental compuesto por los siguientes documentos:

- Manual de calidad
- Mapa de Tareas/ Funciones
- Manuel de Procedimientos documentados para:
 - Control de documentos
 - Auditorías internas
 - Control de no conformidades
 - Acciones correctivas
 - Acciones preventivas

- Tratamiento de quejas y reclamos
- Comunicación externa e interna
- Presentación de informes estadísticos.

Las principales actividades a desarrollar son las siguientes:

- ❖ **Definir la jerarquía de la documentación.** Para realizar esta tarea se debe clasificar la documentación y definir su jerarquía. Usualmente se ubica en el nivel más alto el manual de calidad, en el segundo nivel los procesos y en el tercer nivel instrucciones, registros, especificaciones y otros documentos.
- ❖ **Definir autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel.** La elaboración de la documentación es probablemente la mejor oportunidad de involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de la calidad, por lo que debe ser desplegada por toda la organización de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el paso anterior y la estructura organizativa existente. Así, el manual de calidad debe ser elaborado por el “Grupo de Dirección de la Calidad” y conducido por el “Director del proyecto”. Los procesos generales deben ser elaborados por los “Líderes de Grupo” y los procedimientos específicos, especificaciones, registros, etc. por los miembros de los “Grupos de mejora”.
- ❖ **Definir estructura y formato del manual de calidad.** Se sugiere que la estructura del manual de calidad cuente con los siguientes elementos:
 - Título
 - Resumen ejecutivo
 - Tabla de contenido
 - Descripción de la organización
 - Alcance
 - Términos y definiciones.
 - Responsabilidad de la dirección
 - Gestión de recursos
 - Materialización de las actividades de la organización
 - Medición, análisis y mejora.

El formato del manual debe tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos establecidos para la documentación y facilitar su consulta y actualización.

Etapa 2. Elaboración de los documentos

El objetivo fundamental de esta etapa es elaborar, revisar y aprobar todos los documentos a cada nivel. La organización empezara por capacitar al personal implicado en la preparación de la documentación. Una vez terminada la capacitación, el personal se dedicara a elaborar el manual de calidad. Los procedimientos generales y específicos, así como toda la demás documentación.

Para elaborar los documentos se sugiere la siguiente estructura:

Capítulo	Contenido
Objetivo	Definirá el objetivo del proceso.
Alcance	Especificara el avance de la aplicación del proceso
Responsabilidades	Designara a los responsables de ejecutar y supervisar el cumplimiento del proceso.
Términos y definiciones	Aclarara, si es necesario, el uso de términos o definiciones no comunes aplicables al proceso.
Proceso	Describirá en orden cronológico el conjunto de operaciones necesarias para ejecutar el proceso.
Requisitos de documentación	Relacionara todos los registros que deben ser completados durante la ejecución del proceso.
Referencias	Referirá todos aquellos documentos que hayan sido consultados o se mencionen en el proceso.

Fuente: Elaboración Propia

Etapa 3. Implementación del sistema documental

En esta etapa la organización se dedicará a poner en práctica la utilización del sistema de documentación desarrollado. Se distribuidora la documentación a todos los implicados de acuerdo con el plan y cronograma previamente definidos.

En las reuniones a desarrollarse, se explicará a cada grupo la forma de utilización del documento que les corresponda, así como la explicación del contenido del mismo, para evitar malos entendidos o malas interpretaciones.

Etapa 4. Mantenimiento y mejora del sistema

Esta etapa se desarrollará de forma continua a partir del momento en que el sistema de documentación este implantado. Se trata de mantener la adecuación del sistema a las

necesidades de la organización. Para lograr este objetivo, la organización deberá realizar auditorías internas con el fin de identificar oportunidades de mejora e implementar las correspondientes acciones correctivas y/o preventivas, de forma que se eliminen las no conformidades encontradas.

3.6 Implementación del modelo estratégico de mejora

3.6.1 Acciones para optimizar las actividades de mejora continua

Para desarrollar este punto del sistema se tomó como base el diagnóstico realizado en el capítulo anterior y a través de este se establecieron los puntos en los que se pueden obtener mejoras relativamente rápidas y radicales.

Los resultados se expresan en el siguiente cuadro, donde además se clasifica los aspectos medidos en las encuestas sobre los cuales se puede tomar acciones rápidas, mantenerlos, o mejorados a mediano plazo.

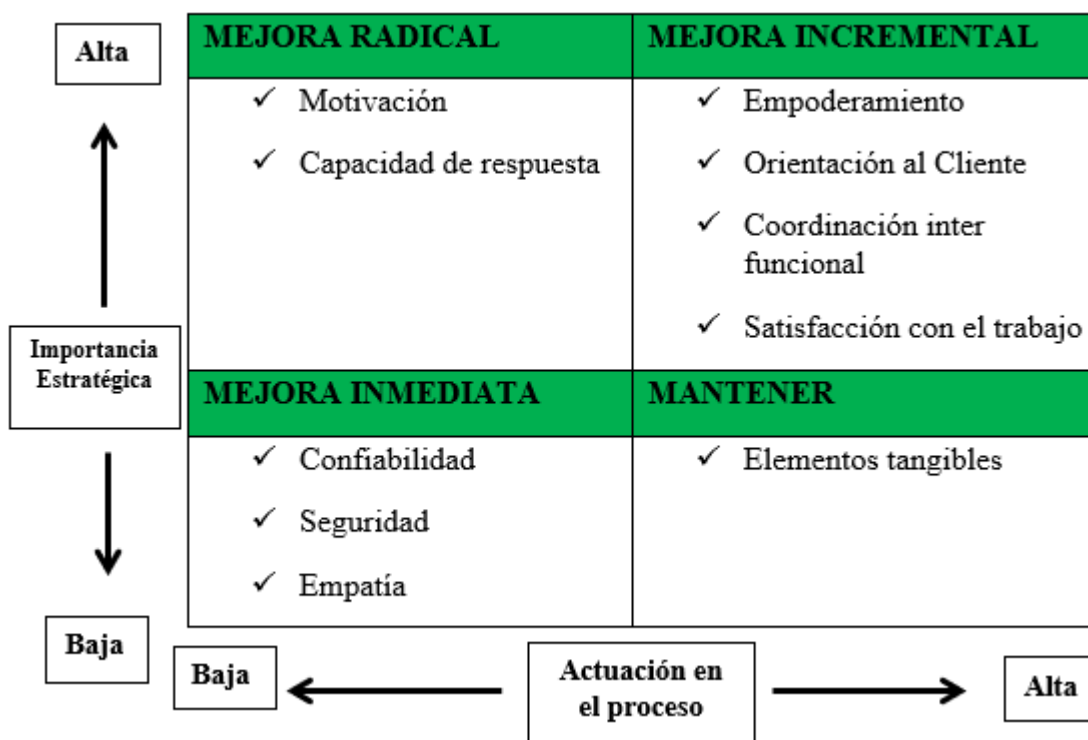
Cuadro 18: Acciones para las actividades

	IMPORTANCIA ESTRATEGICA		VALORACIÓN EN EL PROCESO	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
1. Motivación	X			X
2. Empoderamiento	X		X	
3. Orientación al cliente	X		X	
4. Satisfacción con el trabajo	X		X	
5. Coordinación inter funcional	X		X	
6. Elementos tangibles		X		X
7. Confiabilidad		X		X
8. Seguridad		X		X
9. Capacidad de respuesta	X			X
10. Empatía		X		X

Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico

Los resultados de los criterios de mejora están expresados a continuación.

Gráfico 46: Criterio de mejora



Fuente: Elaboración propia con datos del diagnóstico

3.6.2 Gestión de la motivación

3.6.2.1 Sistema de evaluación entre colaboradores

Se implantará un sistema de evaluación entre colaboradores, cada mes todos los empleados involucrados en los grupos de mejora de la calidad, puntuarán al resto de sus compañeros, en función de dos aspectos principales el carácter (su relación con los demás) y la competencia (Profesionalidad en el trabajo). Para cada categoría habrá una puntuación del 1 al 10, y a partir de estas notas se obtendrá un promedio.

Para lo cual se elaboraran tarjetas de 12 cm. * 8 cm. Donde se especifiquen sus principales características, el modelo de la tarjeta es el siguiente:

Gráfico 47: Tartajas de evaluación entre colaboradores

TARJETAS DE EVALUACIÓN	
Nombre del evaluado:.....	
Sección en la que trabaja:.....	
1. Evaluación del carácter:	CALIFICACIÓN
✓ Desenvoltura	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Sinceridad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Simpatía	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Sociabilidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Amenidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Evaluación de la profesionalidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Comunicación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Coordinación	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Cumplimiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Destrezas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Iniciativa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
✓ Rapidez en la atención	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fuente: Elaboración propia

Se ponderan las puntuaciones y se ordenarán de mejor a peor en cada característica, y se las agrupará en cuatro cuartiles. La información sobre los cuartiles se introduce en el sistema informático de la empresa de forma que cada empleado puede consultar el cuartil en el que ha sido elegido, bajo el siguiente formato:

Cuadro 19: Perfil de evaluación de colaboradores

Evaluación del carácter	10	CUARTIL II	CUARTIL I
	9	Aquí se ubicaran los que requieran mejorar ciertas características de su profesionalidad	Aquí se ubicaran los que hayan obtenido buenas calificaciones en ambas categorías
	8		
	7		
6			
5		CUARTIL IV	CUARTIL III
4		Aquí se ubicaran los que requieran mejorar en ambas categorías	Aquí se ubicaran los que requieran mejorar ciertas características de su carácter
3			
2			
1			
		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
		Evaluación de la profesionalidad	

Fuente: Elaboración propia

El estar en un cuartil o en otro, no tendrá mayor trascendencia, más que la propia satisfacción personal, y una pequeña remuneración económica el principal objetivo de este sistema de evaluación entre colaboradores será que la dirección del proyecto pueda estimular entre su personal un sano espíritu de superación. Potenciando la creación de unas relaciones de confianza basadas en la mejora del carácter y de la competencia, el sistema también facilitara el desarrollo de capacidades valorativas. El conocer el juicio de los demás sobre el trabajo hace más realista la situación y permite tener información sobre cómo influye el comportamiento cada uno en el juicio de valor de los demás.

3.6.2.2 *Programas de reconocimientos*

Estará basado entre quien se esfuerza en hacer bien las cosas y quien ayuda a sus compañeros a hacer lo mismo. De esta manera se valorará la actitud de mejoramiento de trabajo y su esfuerzo a favor de la calidad. Los reconocimientos no necesariamente tendrán que ser económicos sino que estarán en función del sistema de evaluación de colaboradores explicados anteriormente.

El trabajador que sea nombrado como el “mejor empleado del mes” recibirá:

- ❖ Una carta de agradecimiento y reconocimiento de parte de la gerencia por el esfuerzo brindado en beneficio de la institución.
- ❖ Una pequeña remuneración económica en forma de bonificación en su siguiente papeleta de sueldo.

De entre todos los trabajadores nombrados como el “mejor empleado del mes”, durante el proceso de mejoramiento de calidad, se elegirá solo a uno, el cual recibirá.

- ❖ Un bono que le garantice el pago del 50% o más de un curso de post-grado, en alguna Institución del medio.

Este será conocido por todos los empleados al comienzo del progreso de mejoramiento y será recordado periódicamente, así desde el principio y durante el proceso los empleados se esforzaran en busca de ese reconocimiento.

3.6.2.3 Promoción de puestos

La promoción de puestos debe jugar un papel totalmente distinto al tradicional. Por un lado se debe evitar el típico error de promocionar a puestos sin contacto con el cliente a los empleados que se habían distinguido por su buen servicio. Para eso se esfuerzan en sus carreras profesionales donde no se aparta del trato con el cliente a quien le gusta.

Por otro lado los puestos de trabajo se ensanchan y los niveles de la jerarquía se reducen. En ese contexto hay menos posibilidades de ascender, pero también hay menos necesidad psicológica y económica de lograrlo.

3.6.3 Mejoramiento de la capacidad de respuesta

Este quizás es el punto en el que la mayoría de los clientes de cada empresa de Telecomunicaciones móviles y en general los clientes tienen problemas, ellos consideran que la realización de una transacción o la solicitud de un servicio de atención se debe realizar de inmediato, cosa prácticamente imposible desde cualquier punto de vista.

En el caso particular de cada empresa de Telecomunicación de telefonía móvil, la utilización de sistema de atención de fila única, logra atender de manera uniforme a los clientes, sin embargo, desde su implementación no se consideran las molestias que ocasiona este sistema en momentos de mayor afluencia de clientes (que en algunos casos prefieren volver en otro momento o en la peor de las circunstancias no volver más), además de la percepción que tienen estos sobre la falta de personal y los casos particulares

de personas de edad avanzada. Por lo que se propone implementar un sistema de internet o software más rápido eficiente en los días y horarios de mayor afluencia, a través de lo cual se podrá atender a los clientes de manera rápida y cómoda.

3.6.3.1 *Sistema Touch Screen*

Esta tecnología es simple de implementar, siendo su principal ventaja la simpleza de uso. En este sentido, mejora la coordinación mano-vista al ofrecer al usuario la posibilidad de ‘operar’ con los dedos sobre la misma pantalla donde se muestran los resultados, permitiendo, incluso, que aquel sin experiencia se enfrente con más confianza a la máquina, lo cual disminuye casi a cero la necesidad de capacitación.

Gráfico 48: Imágenes del Sistema Touch Screen



El uso del sistema ‘Touch Screen’ permitirá a los de plataforma o cajeros, atender mejor a los clientes, aumentando el número de transacciones por día, pues además de brindar información de los servicios de atención de telefonía móvil, su objetivo principal será dotar de una ficha de turno para la atención al cliente, estando todo el sistema conectado en red al sistema de plataforma o cajeros.

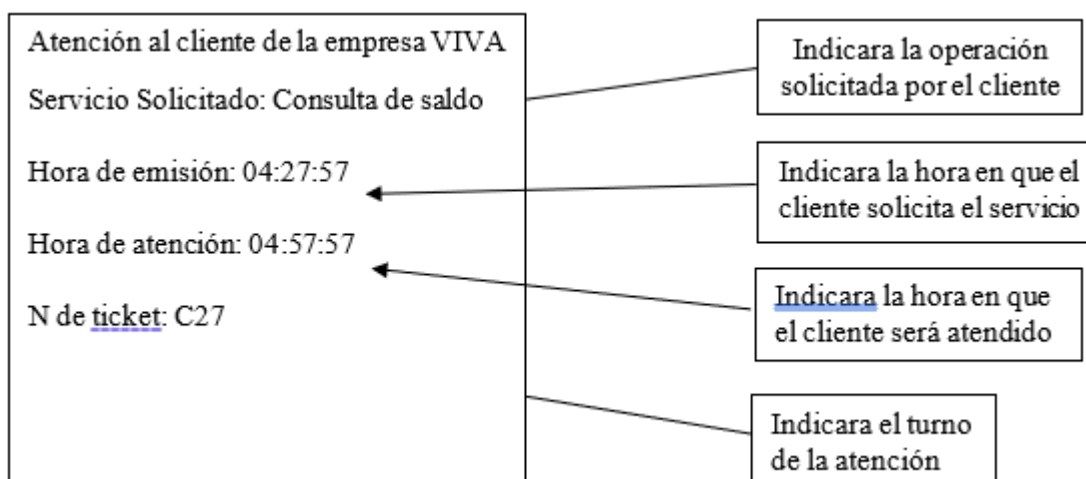
Los servicios que deberán ofrecer estas terminales serán:

- Consulta de los servicios móviles y telecomunicación.
- Servicio técnico.
- Información de los servicios de precios y descuentos.
- Información del servicio de promociones.

Con base en la implementación en cada oficina central de las empresas de telecomunicación de telefonía móvil es recomendable plantear el sistema en las oficinas sucursales al momento de la atención de los clientes.

Los tickets de atención al cliente que emitirán estas terminales tendrán las siguientes características:

Gráfico 49: Características del ticket de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

Los beneficios de estos tickets de atención al cliente serán:

- **Servicio solicitado:** Permitirá al personal de plataforma o cajero conocer el servicio que el cliente está solicitando, de manera anticipada y poder entrar en confianza más rápidamente.
- **Hora de emisión:** Permitirá controlar el tiempo de espera, desde que saque la ficha, permitiendo de esta manera controlar que no supere los 30 minutos.
- **Hora de atención:** Permitirá conocer el tiempo que el cliente espera antes de ser atendido de esta manera justificar reclamos, además de controlar estadísticamente el tiempo de atención al cliente, siendo este que no supere los 30 minutos.
- **N de Ticket:** Conformado por un símbolo alfa-numérico, que permitirá distinguir tanto el de plataforma o cajero al cual debe apersonarse (representado por la letra) y el turno de atención (representado por el numero).

El soporte Tecnológico necesario para la implementación del sistema “Touch Screen” será:

- ❖ **MONITOR TFT LCD (TOUCH SCREEN) DE 17”**
- ❖ **IMPRESORA DE SOPORTE (TOUCH SCREEN)**
- ❖ **SOFTWARE (TOUCH SCREEN)**

❖ **TELEVISOR DE 25”**

❖ **CONEXIÓN EN RED DEL SISTEMA**

❖ **ADICIÓN DE ASIENTOS DE ESPERA**

El sistema funcionara de la siguiente manera:

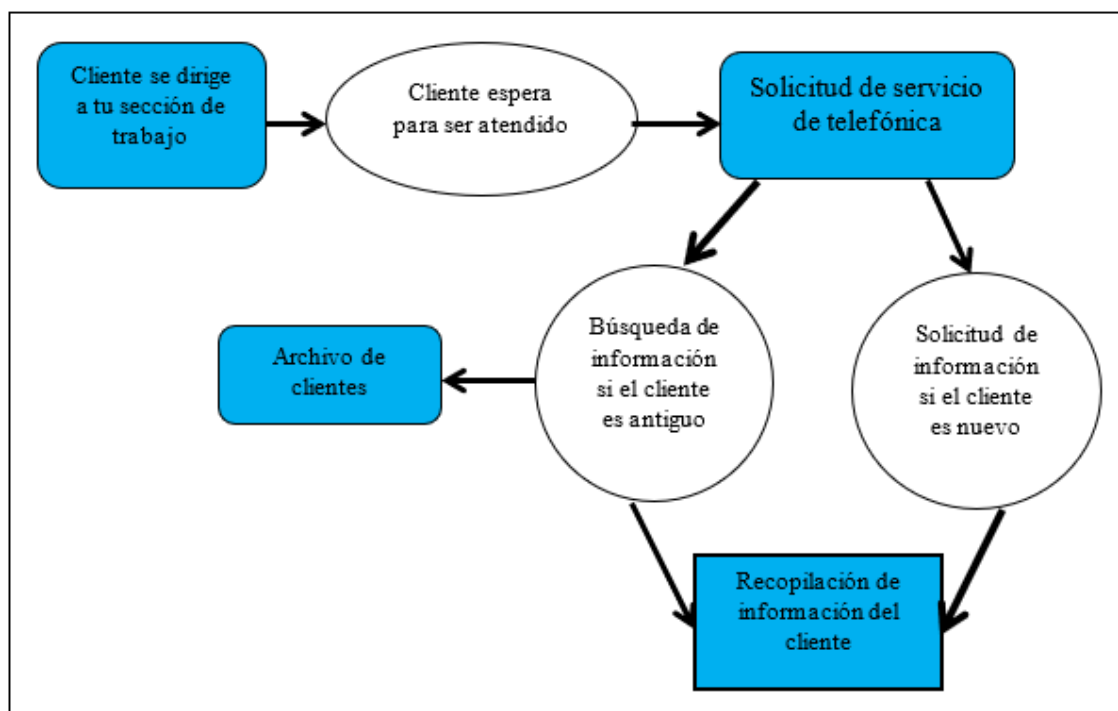
1. El sistema se activará cuando el cliente entre a la oficina y solicite un servicio en el monitor (Touch Screen), el deberá estar ubicado en el lugar más visible de la institución.
2. Una vez definido el servicio, el sistema le permitirá imprimir “Un ticket de atención al cliente” con las características indicadas anteriormente.
3. El cliente tomara asiento esperando su turno y en frente deberá tener un televisor en cual se trasmitan programas de interés general y esporádicamente publicidad de los servicios de Telecomunicaciones de telefonía móvil.
4. El símbolo alfa-numérico de los “tickets de atención al cliente” aparecerá eventualmente en un recuadro en el televisor indicando el turno, estos serán activados por los de plataforma o cajeros y el personal de atención al cliente.

3.6.3.2 Mejoramiento de la confiabilidad y la seguridad

El mejoramiento de la confiabilidad se hace notoria por la falta de fidelidad de los clientes hacia la institución, pero especialmente se hace evidente en el área del sistema de Web o Redes Sociales, por lo cual se propone, mejorar la comunicación del personal de esta área con los clientes por medio del sistema y además poner en actualización las promociones de nuevos servicios de comunicación en sus distintas fechas, a partir de la gestión del primer contacto por medio de este sistema que son las redes sociales, la Web y la gestión de las expectativas de la finalización del requerimiento del servicio por parte del cliente.

3.6.3.3 Gestión del primer contacto

Gráfico 50: Gestión del primer contacto



Fuente: Elaboración propia

Pasos que debería seguir este medio de comunicación por parte de la institución hacia los clientes que ingresan por este medio.

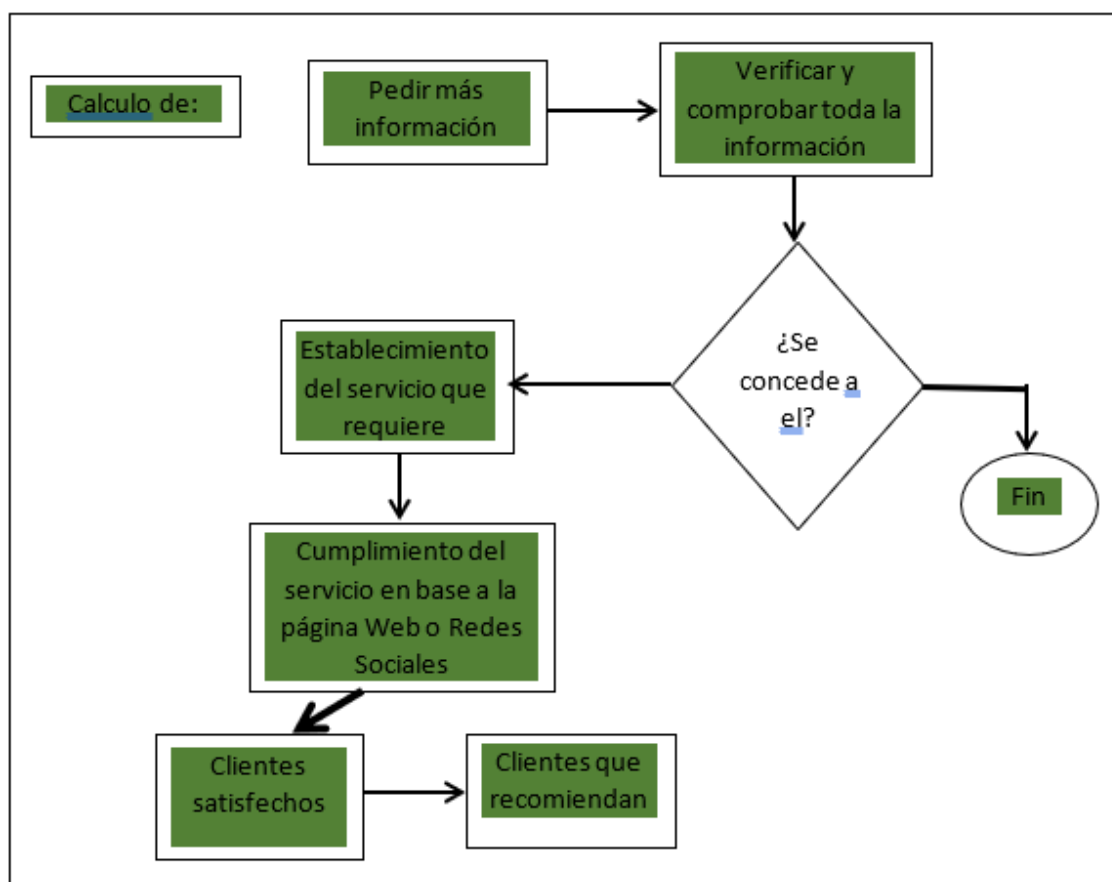
Primero, Se deberá recibir al cliente con una portada completa sobre los servicios que efectúa la Aerolínea hacia el consumidor, de manera que el sistema sea fácil de efectuarse a la hora de requerir algún servicio y que exista en espacio exclusivo de las promociones de manera que ayude que la comunicación sea comprensible y sobre todo el cliente obtenga beneficios.

Segundo, Se deberá crear un servicio exclusivo (una aplicación) para los clientes para no hacer esperar al cliente demasiado tiempo o que se encuentre con publicidades de otras Aerolíneas, de tal forma que esto no sea el primer motivo de insatisfacción, además que se deberá evitar errores comunes como no actualizar las promociones, los precios en línea o la no existencia de asientos para su vuelo cuando se apersona a las oficinas centrales después de una reserva por este medio.

Tercero, una vez que el cliente hace su solicitud por este medio deberá apersonarse a las oficinas para acentuar su formalidad de dicho servicio, se deberá explicar paso a paso lo que implica obtener el servicio en sus distintas categorías de vuelos, y sus características en cuanto al tiempo y costo. Luego se debe verificar si el cliente es nuevo o antiguo, para evitar pérdidas de tiempo.

3.6.3.4 Gestión de expectativas del servicio por medios de Web o Redes Sociales

Gráfico 51: Gestión de las expectativas



Fuente: Elaboración propia

Para que la transacción por medio de la Web o Redes Sociales sea exitosa, rápida, satisfactoria y confiable para el cliente, se deberá, realizar primero un análisis si dicha página se actualizo y no correr el riesgo de obtener dos partidas y así poder tomar una decisión acerca de que si el servicio procede o no.

La clave para mejorar el nivel de confiabilidad de los clientes, estará a partir del cumplimiento o anticipación de la actualización inmediata de los medios Web o Redes

Sociales. Para cumplir esta situación se deberá encargar al servicio de Sistemas la persona encargada de que las expectativas sean superadas, para lo cual “**Deberá tratar de generar una aplicación exclusiva de los servicios de telecomunicación de telefonía móvil**”. Donde ello permitirá generar más confiabilidad de los clientes y no así una desviación hacia otras empresas.

3.6.4 Mejoramiento de la empatía

3.6.4.1 Trato personalizado

Se tiene que tomar en cuenta que cuando un cliente entra en las oficinas, tiene razones muy concretas para hacerlo: comprar un servicio telefónico, salir de dudas sobre algún servicio, hacer un pago, etc. Pero para hacer alguna de estas cosas tiene que entablar una relación con algún integrante de la institución, por lo que es importante identificar las necesidades de los clientes.

- ◆ *NECESIDAD DE SER COMPRENDIDO*: Es importante identificar plenamente las necesidades de cada uno de los clientes, evitando que las emociones o barreras del lenguaje sea motivo de una interpretación errónea de las necesidades.
- ◆ *NECESIDAD DE SER BIEN RECIBIDO*: También es de importancia que el cliente sepa que su asunto es importante para el empleado y la empresa como tal, y que realmente les da alegría atenderlo.
- ◆ *NECESIDAD DE SENTIRSE IMPORTANTE*: Lo más importante es el cliente, por lo cual es necesario observar los siguientes puntos:
 1. Mostrar una actitud de interés en todos los asuntos relacionados con el cliente.
 2. Orientar amablemente al cliente en el llenado de formatos e información que solicite.
 3. Evitar hacer distinción de clientes.
 4. El tiempo destinado para la atención a clientes, se tiene que evitar emplearlo en asuntos personales.

3.6.4.2 Mejoramiento de las comunicaciones con los clientes: Formación de la Cadena de Clientes

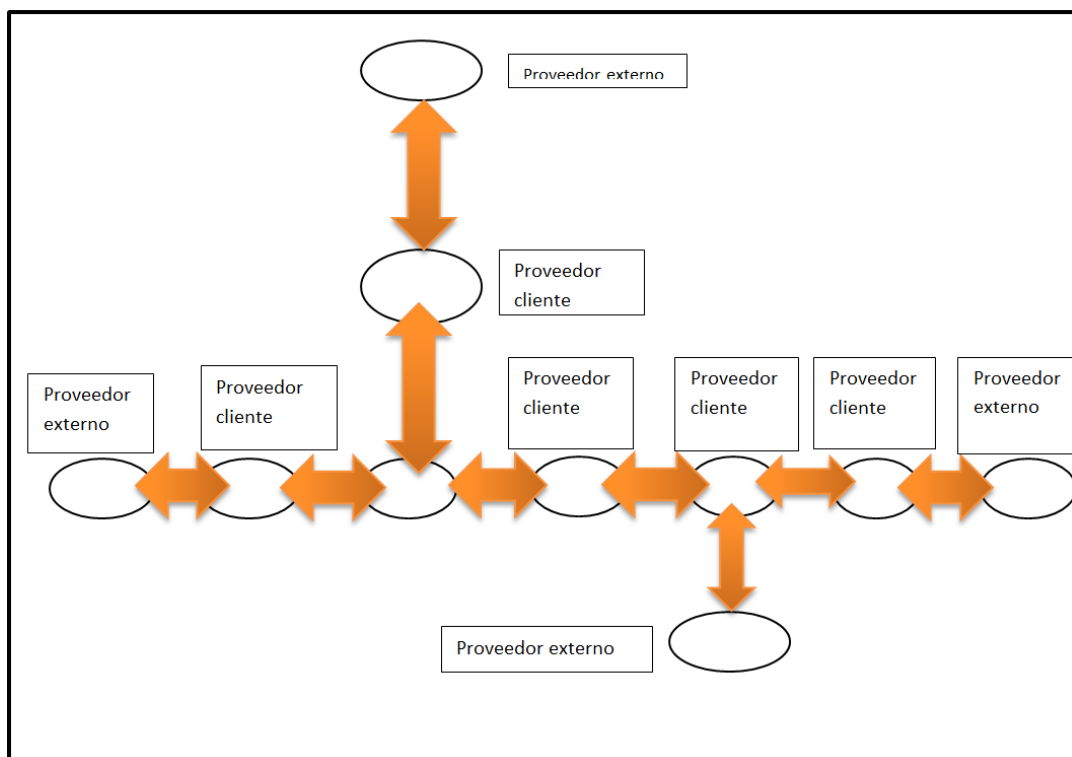
Después de haber determinado y perfeccionado las actividades de mejora continua el grupo de Dirección del Proyecto, deberá mejorar las comunicaciones con los clientes

externos e internos de manera que se hagan notorios los cambios y lo que se propone para tal objetivo es la creación de la cadena de clientes.

Al existir duplicidad funcional del personal de la organización – por una parte – el empleado como cliente expresa sus exigencias de calidad, por otra, como proveedor debe satisfacer la demanda del cliente más próximo – se puede conseguir continuidad en la calidad del servicio, para lo cual es preciso que desde el proveedor inicial hasta el cliente final, se forme una cadena sin rupturas o cadena de la calidad total, que deberá estar compuesto por todos los trabajadores implicados en cierto proceso – otorgación de un servicio de telecomunicación o la recepción de alguna duda sobre algún servicio - que sea miembro de un grupo de mejora de la calidad o no.

En el gráfico siguiente se muestra como se forma la cadena de la Calidad Total, además de los clientes y proveedores externos, que son considerados tradicionalmente centro de la empresa cada empleado aparece como proveedor y cliente de otro. La contribución de altos niveles de calidad en estas relaciones proveedor/cliente será fundamental para lograr cliente externos satisfechos.

Gráfico 52: Formación de la Cadena de Clientes



Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, en la práctica de los servicios de telecomunicación móvil con frecuencia existe una división clara del trabajo que difícilmente propicia la unión de eslabones, aislando a cada empleado de sus clientes internos y en consecuencia, también del cliente externo. Además, esta situación levanta en la entidad verdaderas barreras entre puestos de trabajo y entre departamentos, convirtiendo el trabajo diario en una “gran burocracia impersonal” que con toda seguridad, percibe el cliente. Las actividades que se deben realizar para lograr una óptima cadena de clientes son:

3.6.4.3 La revalorización de cada puesto de trabajo

Par diferenciarse del resto de sus competidores, la entidad tiene básicamente dos opciones, hacer algo nuevo (bastante improbable a largo plazo en un negocio como la telecomunicaciones de telefonía móvil) o hacerlo mejor que los demás, indudablemente tal aspiración solo puede prosperar con el compromiso asumido y la actitud positiva de todos y cada uno de los empleados de la entidad.

Si la organización mantiene a cada individuo limitado a su rutina diaria de trabajo súper especializado en su función específica, aislado en su departamento y ajeno al sentido final del proceso en el que participa, tendrá a obtener un resultado que carece tanto de la motivación interna como del estímulo externo necesarios para su correcto desempeño, dificultando la actitud de mejora continua que resulta indispensable para optimizar la utilidad que los recursos humanos pueden aportar al proceso.

En segundo lugar, es también importante resaltar que la cadena de valor responsabiliza a todos los empleados, sin exclusión, del nivel de calidad del servicio ofrecido. En efecto, la satisfacción del cliente final deja de ser una responsabilidad tradicionalmente exigida a unos pocos (en unos casos, al departamento de calidad o de atención al cliente, en otros a los puestos de primera línea).

3.6.4.4 Mejorar la retroalimentación interna

Al conceder importancia también a los requerimientos internos, la cadena de clientes aprovecha todo el potencial de mejora de los recursos humanos porque escucha con atención la voz del empleado y estimula la participación y el entusiasmo de una plantilla más motivada y satisfecha con el trabajo que realiza.

Por tanto, la retroalimentación en su dimensión interna se configura como una herramienta útil de mejora para cada proveedor en el flujo del trabajo, al propiciar la evaluación del desempeño de su función por parte de sus clientes más cercanos. La información así obtenida permite identificar errores, siendo factible iniciar de inmediato las medidas correctas oportunas, porque el fallo se detecta en el mismo lugar donde se origina.

3.6.4.5 Formación de la cohesión interna y espíritu de equipo

La cadena de valor de clientes, permite acercarse más que nunca al proveedor interno, en este sentido, las especificaciones surgen muy próximas a cada función y la consiguiente retroalimentación de información permite evaluar su grado de cumplimiento y corregir desviaciones.

En suma, la cadena de clientes estimula la participación de los empleados en el análisis de problemas, en la toma de decisiones y en las funciones de inspección relacionadas con sus puestos de trabajo respectivos, superando rígidas concepciones que reducen significativamente la motivación del personal y coartan, sin duda, el potencial de valor que la iniciativa humana puede añadir a los procesos.

Finalmente se propone a la alta dirección cinco procedimientos simples para favorecer la implicación de toda la plantilla, que formula a modo de recomendaciones:

- ⇒ Se debe compartir el conocimiento del cliente con el personal, porque el conocimiento es la base para mejorar.
- ⇒ Se debe solicitar ayuda, porque cada empleado conoce mejor que nadie su trabajo.
- ⇒ Se debe otorgar mayor autonomía, responsabilidad y libertad de decisión al personal, para que dispongan del margen de maniobra necesario que les permita mejorar.
- ⇒ Se debe capitalizar la creatividad innata de los empleados, porque los gerentes no tiene el monopolio de las ideas para añadir valor al servicio.

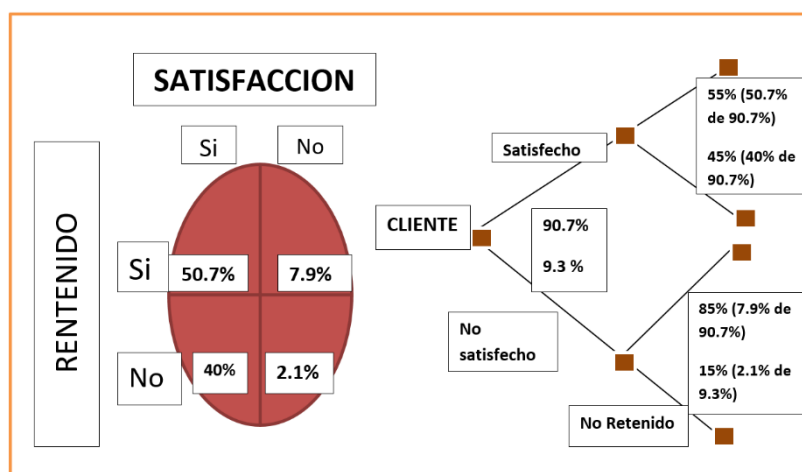
La cadena de clientes, al reforzar la importancia de cada eslabón, dota de más autoridad y capacidad decisoria al cliente interno y le permite desarrollar mayor creatividad en su puesto de trabajo; pero, al mismo tiempo, le exige también más responsabilidad en su función.

Esta autonomía responsable, resulta obvio, debe estar respaldada por una adecuada capacitación para el desempeño, que contemple no solo los aspectos estrictamente técnicos del trabajo encomendado, sino también la necesaria habilidad interpersonal e intrapersonal que resulta decisiva para mantener unidos los eslabones de la cadena de valor.

3.6.5 Segmentación de clientes

Si bien es cierto que no toda satisfacción implica fidelización, ni toda insatisfacción, deserción, si parece que sean los estados naturales a los que el sistema va a tender de forma espontánea. Si construimos una matriz de dos por dos y además un árbol de decisión, con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se deriva los siguientes gráficos:

Gráfico 53: Relación entre satisfacción y rentabilidad



Fuente: Elaboración Propia

Partiendo de estos datos, y utilizando el sentido común para cruzar la satisfacción con la retención, se puede obtener una distribución de la cartera de clientes con base en las cuatro situaciones finales:

- ✓ Un 50% de las personas que reciben los servicios de las telecomunicaciones móviles se van satisfechas y vuelven, siendo el segmento más estable de la clientela. Representando una cuota de mercado de calidad, pues estos además satisfechos y retenidos, harán buenos comentarios del servicio que recibieron en las empresas de telecomunicaciones.

- ✓ Un 40 % de sus clientes estas satisfechos pero no vuelven, también serán rentables, pero menos, ya que lo normal será que estos simplemente sean portadoras de buenas referencias.
- ✓ Un 2,1% se van satisfechos y no vuelven, estos tiene un valor negativo, ya que en su caso la referencia será negativa. Obligan indirectamente a gastar más dinero en el esfuerzo comercial e influyen, también indirectamente en bajar el proceso del servicio.
- ✓ Un 7,9% a pesar de estar insatisfechos, vuelven por cualquier circunstancia, estos clientes las más de las veces puede que sean rentables, pero en una cuantía muy inferior a los del primer grupo (los satisfechos y retenidos).

Sobre la base de estos resultados, será función de la Gerencia, ya que esta tiene acceso a la base de datos de clientes, establecer que clientes deben conformar los diferentes grupos, bajo los siguientes parámetros. Los más rentables o los que proporcionen mayores beneficios para la institución deberán pasar a conformar el primer grupo, y los menos rentables, el tercer grupo, pues de nada servirá que un cliente muy satisfecho y retenido aporte muy poco económicamente a la institución.

3.6.6 Implementación de las propuestas de mejoramiento emitidas por los grupos de calidad

Durante este proceso de implementación del Modelo Estratégico de Mejora, se deberán e implementando y accionando las propuestas que los grupos de mejora pudieran realizar al Grupo de Dirección del proyecto de Mejora en las reuniones semanales, para así dar continuidad y aplicación al aporte del cliente interno.

De esta forma el cliente interno se sentirá parte importante de la institución y no solo un empleado más. Estas mejoras, en caso de ser aceptadas y consensuadas con los demás miembros de los grupos de mejora, deberán ser incorporadas en los documentos de mejora de la calidad.

3.6.7 Aplicación de los medios de evaluación

Los medios de evaluación, serán aplicados también a lo largo de esta fase del proceso de mejora, el responsable de la aplicación de estos medios de evaluación, es el Grupo de

Dirección del Proyecto de Mejora, con la colaboración de los Líderes de Grupo de Mejora.

Los resultados pueden ser socializados en las reuniones semanales para que en función de ellos y con la participación de los miembros de los grupos de mejora se den soluciones aplicables para el caso específico del problema detectado a través de los medios de evaluación.

3.6.8 Aplicación de medidas de contingencia

Durante la prestación diaria de los servicios en las empresas de telecomunicaciones, los líderes de Grupos de Control se manejarán en doble función:

- Las propias de su puesto de trabajo
- La de seguimiento a las situaciones especiales.

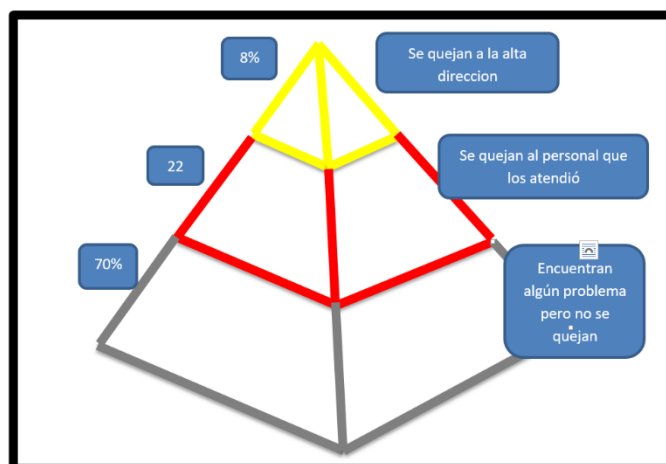
La segunda tiene que ver mucho con la prestación de los servicios de calidad, ya que a partir de su correcta aplicación, se logrará que potenciales situaciones de reclamo por atención defectuosa, se solucionen antes de que evolucionen más allá de lo deseado. En las reuniones semanales se tratarán y recrearán las situaciones especiales y la forma correcta de solucionarlas, para que los demás empleados y miembros de los grupos de mejora, sepan cómo reaccionar ante la misma situación en un tiempo futuro.

3.7 Control del Modelo Estratégico de Mejora

3.7.1 Sistema de quejas y sugerencias

Según los resultados obtenidos en el Capítulo II (Diagnóstico), los clientes de las empresas de Telecomunicaciones de Telefonía Móvil, tienen la siguiente actitud en cuanto al destino de sus quejas.

Gráfico 54: Destino de las quejas



Fuente Elaboración propia con datos del diagnóstico

Por lo que se propone reestructurar el sistema de quejas y sugerencias de la siguiente forma:

- Se deberá, solicitar activamente las quejas de los clientes, por insignificantes que estas parezcan, pues estas podían convertirse en el futuro en oportunidades de servicios. Para lo cual se propone la implementación de 2 buzones de sugerencias de dimensiones 25 cm *25 cm en los lugares más vistosos en las oficinas centrales de las empresas de telecomunicaciones, pero además deberá contar con un suministro constante de bolígrafos y tarjetas en blanco de dimensiones de 10cm*8cm. Esto garantizará en cierta medida que las quejas se incrementen al personal de contacto pero no así a la Alta Dirección.
- Se deberá transmitir responsabilidad al personal de contacto para la resolución de problemas más comunes, y evitar que las quejas o reclamaciones se centren en una oficina o un escritorio, los beneficios que se obtendrán serán: primero los clientes obtendrán una mejor respuesta a sus problemas y segundo el personal de contacto vera enriquecer sus puestos de trabajo.
- Se anotarán y registrarán todas y cada una de las quejas planteadas en el buzón de sugerencias en cada uno de los puntos de contacto entre el cliente interno y el externo.

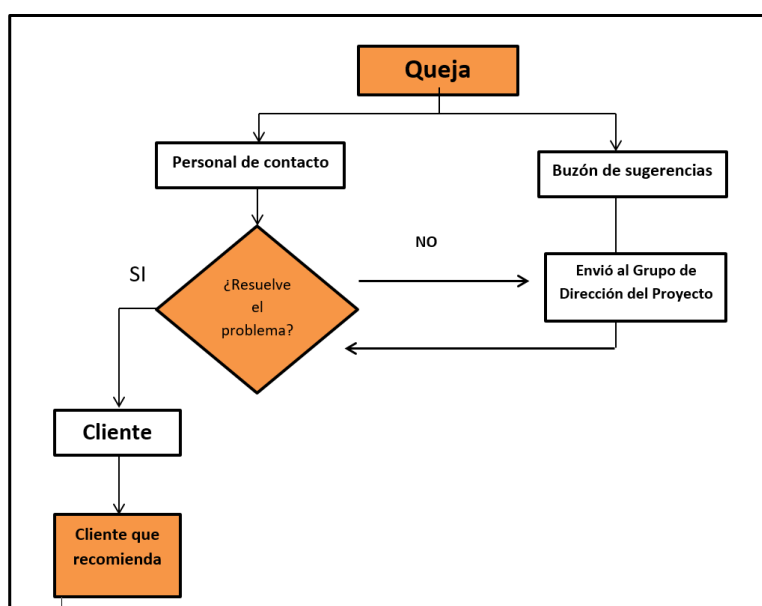
El objetivo de un buen sistema de atención de quejas no se limita a obtener información sobre los clientes o sobre la calidad del servicio. Los verdaderos objetivos son anular las posibles referencias negativas de un cliente descontento, favorecer la repetición de compras y generar referencias positivas sobre el modo en el que se arreglan los problemas.

3.7.1.1 Manejo de quejas

El tratamiento de las quejas ha de tener una doble dimensión:

- En el lugar donde se produce la interacción entre el empleado de la entidad y el cliente, allí donde se entrega el servicio. El primer objetivo del empleado ha de ser satisfacer al cliente molesto, recibiendo adecuadamente su queja y, en su caso, proporcionando la solución. A continuación identificar las causas de la queja y, en la medida en que este a su alcance, adoptara las medidas oportunas para impedir que vuelvan a ocurrir, se deberá tomar nota de todo este proceso para luego ser discutido en los grupos de mejora de la calidad.
- Y en los *Órganos de Dirección y Control de la Institución*, en cualquier caso, la responsabilidad del sistema de atención de quejas ha de estar próxima a la Alta Dirección, el mensaje que percibe todo el personal es que este asunto es de gran importancia para la entidad, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 55: Manejo de quejas



Fuente: Elaboración propia

Conviene no olvidar, que al implantar un sistema de atención de quejas su número aumenta durante los primeros meses; esta situación, totalmente normal, obedece al hecho de que está contribuyendo a hacer aflorar la insatisfacción existente, no hay que identificarla con el hecho de que se está prestando un servicio percibido, como más insatisfactorio por el cliente. Asimismo, se debe perder el temor generalizado de que, al implantar un sistema de recepción de quejas, los clientes puedan poner de manifiesto las debilidades internas de la entidad, de tal forma que:

- ⇒ Las quejas registradas serán analizadas por el Grupo de Dirección; para luego escoger las más importantes y tratarlas en las reuniones semanales con cada uno de los grupos de mejora por separado.
- ⇒ Las demás quejas serán manejadas y resueltas por cada uno de los grupos de mejora, en las reuniones establecidas.
- ⇒ Al comienzo de la semana, y dado que el cliente externo que presente una queja habrá dejado su nombre y teléfono, el personal de contacto de cada empresa de telecomunicación móvil, hará una llamada telefónica para decirle que el problema que encontró en las oficinas ha sido considerada y el problema resuelto, de esta forma el cliente que tal vez no iba a regresar a la entidad, se sentirá en la situación de confirmar y comprobar personalmente este hecho.

El índice que se debe considerar para el proceso de mejora en la atención de quejas y sugerencias, estarán en función de la relación existente entre las quejas resueltas y las totales, de tal modo que si el resultado fuese menor al rango aceptable, no existirá validez en el proceso de la gestión de las quejas.

Cuadro 20: Eficacia en la atención de quejas y sugerencias

Eficacia en la atención de quejas y sugerencias	
Atención de quejas y sugerencias	$= \frac{\text{Quejas y sugerencias resueltas}}{\text{Quejas y sugerencias Totales}}$
El Rango Optimo $\geq 90\%$	
Rango Favorable $\geq 80\%$	
Rango Aceptable $\geq 70\%$	

Fuente: Elaboración propia

3.7.1.2 Manejo de sugerencias

De la misma forma que las quejas, las sugerencias son también de gran ayuda para identificar un nuevo potencial de mejora en la entidad. Contemplamos dos tipos de sugerencias:

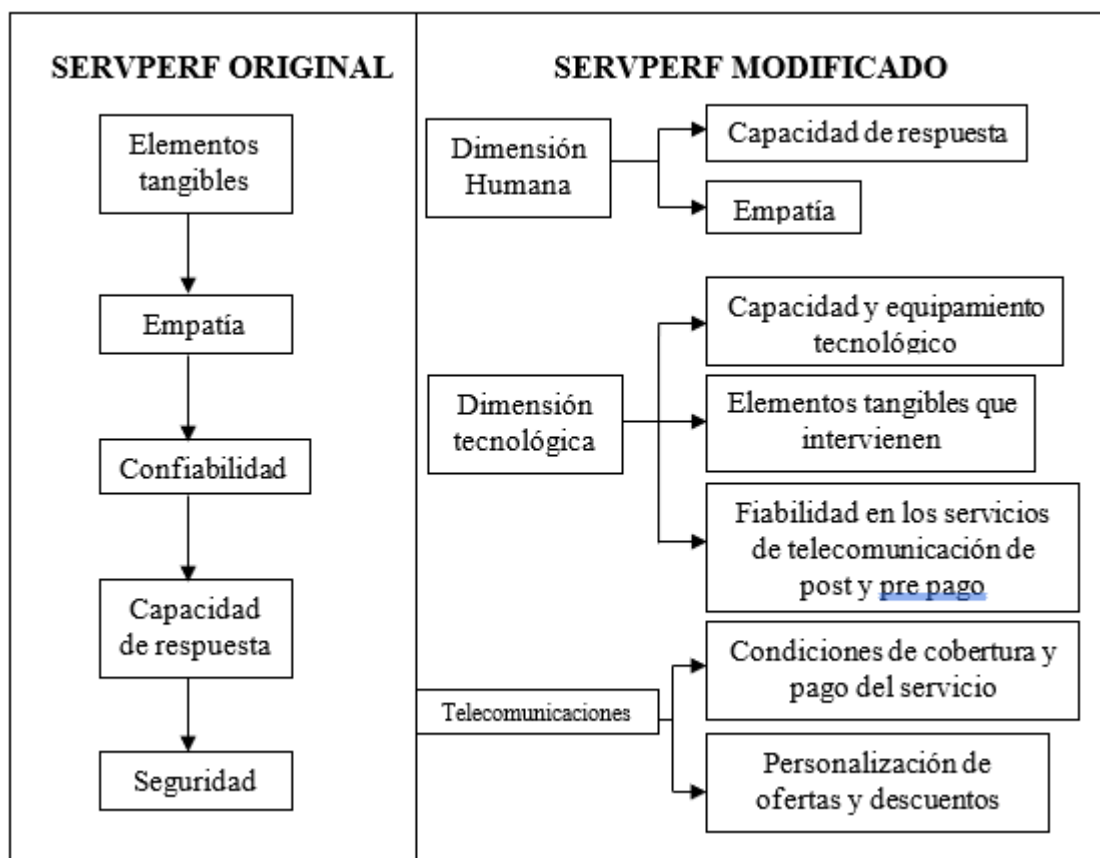
- ⇒ Externas de clientes, los usuarios de la entidad le dicen que es lo que realmente aprecian y le aporta valor. Se pueden canalizar a través de sus buzones propuestos, tarjetas de respuesta o bien mediante el contacto diario de los empleados con los clientes.
- ⇒ Internas del personal uno de los objetivos de un sistema de recogida de sugerencias del personal es canalizar la participación de todos en la mejor continua de la calidad de servicio, promoviendo la creatividad de las personas. Son una importante fuente de ideas para identificar la ineficacia interna, señalando acciones concretas de ahorro en el tiempo.

3.7.2 Encuesta de satisfacción

Las encuestas de satisfacción serán otra forma de conocer la opinión del cliente acerca del mejoramiento de la calidad de los servicios de una manera dinámica en el tiempo, y además de la posibilidad de comparar estos, con el nivel de calidad brindada por otras Instituciones de Aerolíneas del medio.

La metodología de utilización para la aplicación de los cuestionarios será similar al del modelo SERPERF (Explicado ampliamente en el marco Teórico), sin embargo se adaptará las dimensiones al entorno de aerolíneas y en especial al caso del sector de telecomunicaciones de la ciudad de Sucre y su situación actual, estas modificaciones se expresan en el siguiente gráfico:

Gráfico 56: Diferencias entre el SERPERF original y el modificado



Fuente: Elaboración propia adaptado del modelo SERPERF Y MECAL

Como se puede ver en el anterior gráfico el SERVPERF original está compuesto por cinco dimensiones las cuales son aplicables para medir la calidad del servicio de cualquier empresa de servicios (el mismo que se siguió en el diagnóstico), sin embargo, en ninguna de estas dimensiones se considera el aspecto de comunicaciones de telefonía móvil, que en definitiva es la actividad de las empresas de telecomunicaciones, por lo cual se propone la utilización del SERVPERF modificado, el cual está compuesto por tres dimensiones que permitirán medir la evolución del servicio más adecuadamente y estas son:

- **Dimensión humana de la excelencia:** Considera aspectos como, la competencia, capacidad de respuesta, amabilidad, disponibilidad, confianza y buena presencia.
- **Dimensión tecnológica de la realidad de servicio:** Considera las instalaciones de las oficinas de las empresas de telecomunicaciones, central y sucursales, red adecuada de oficinas, exactitud y claridad de las comunicaciones, periodicidad adecuada de las comunicaciones enviadas al clientes, rapidez y agilidad en las

transacciones y operaciones informatizadas, disponibilidad fácil y equipamiento tecnológico avanzado.

- **Dimensión Aeronáutica de la realidad de servicio:** Considera la gama amplia de productos y servicios, condiciones de servicios de comunicación ventajosos, garantía de solidez y fiabilidad en los servicios prestados y personalización de la oferta de telefonías nacionales e internacionales.

Sobre la base de estas tres dimensiones y adaptada a la situación actual de la calidad del servicio de las empresas de telecomunicaciones, es que se elabora la encuesta de satisfacción en función de los siguientes ítems.

DIMENSIÓN	ESPECIFICACIÓN	ITEM
HUMANA	Capacidad de respuesta	Tiempo de espera para ser atendido. Velocidad en la atención al cliente. Tiempo en el que se hace efectiva su operación.
	Empatía	Cordialidad y amabilidad en la atención. Confidencialidad y privacidad en las operaciones. Disponibilidad para responder a inquietudes.
TECNOLÓGICA	Equipamiento tecnológico	Distribución de redes automáticos para la venta de servicios de post y pre pago. Rapidez en las transacciones por Internet u otros medios.
	Elementos tangibles	Apariencia y comodidad de las instalaciones. Cantidad de personal.
TELECOMUNICACIONES	Fiabilidad en los en los servicios de post y pre pago	Solvencia y confiabilidad de las transacciones del servicio de telecomunicaciones. Información brindad por el personal Puntualidad de los servicios de comunicación Ausencia de fallas/errores en las operaciones
	Condiciones de cobertura y pago del servicio	Formalidad en las postergaciones a corto y largo plazo. Disponibilidad de rebajas inmediatas a pasajes de ida y vuelta, nacionales o internacionales
	Personalización de la Oferta	Cantidad y variedad de servicios de servicios de comunicación nacionales e internacionales. Resolución inmediata de quejas. Horarios de atención

Fuente: Elaboración Propia

- Para cada dimensión, se diseñarán una cantidad de preguntas de acuerdo con la necesidad específica. La intención será representada mediante éstas, los aspectos más relevantes de cada dimensión que definen la calidad del servicio en la telefonía móvil.
- Una vez diseñada las preguntas requeridas, se procederá al armado de dos cuestionarios, uno para determinar el nivel de expectativas y otro para determinar

la percepción del servicio. A cada una de las preguntas, en ambos cuestionarios se le agregará una escala numérica del 1 al 5, para que el cliente califique según su criterio, además de experiencias en un orden aleatorio para evitar que parezcan repetidas al responderlas.

- En la parte superior de la hoja se introducirá una breve explicación respecto a cómo responder el cuestionario, y la importancia que implica para cada empresa de telefonía móvil al conocer la opinión del cliente.

3.7.2.1 Aplicación de las encuestas

Como anteriormente se mencionó se realizará dos encuestas siguiendo las mismas preguntas, una para determinar el nivel de expectativas y otra para determinar las percepciones, y su aplicación se la podrá realizar de las siguientes formas:

- **Encuesta para la determinación de expectativas**, esta encuesta podrá ser aplicada de diferentes maneras; se podrá aplicar a los clientes de las telefonías móviles en diferentes oportunidades para determinar la evolución de la percepción de la calidad del servicio, así como también a los clientes de cada empresa de telecomunicación que son potenciales en general, o a los clientes de una entidad en específico para comparar el nivel de expectativas de sus clientes, con el nivel de expectativas de los clientes.
- **Encuesta para la determinación de las percepciones**, esta encuesta podrá ser aplicada de manera similar a la anterior, sin embargo, con la aplicación de esta encuesta se determinará el índice exacto de discrepancia entre las expectativas y las percepciones de las diferentes dimensiones, que igual al anterior se podrá comparar de una manera dinámica entre los clientes de la telefonía móvil, o los clientes de una determinada telefonía de la competencia.

El sistema propuesto está sujeto a dos recomendaciones: la eficacia y exactitud del mismo están condicionadas por la correcta identificación de la muestra de cliente seleccionado para que responda al cuestionario, y al grado de homogeneidad de su avanzada, apelando a la revisión constante de los atributos que constituyen el sistema de medida.

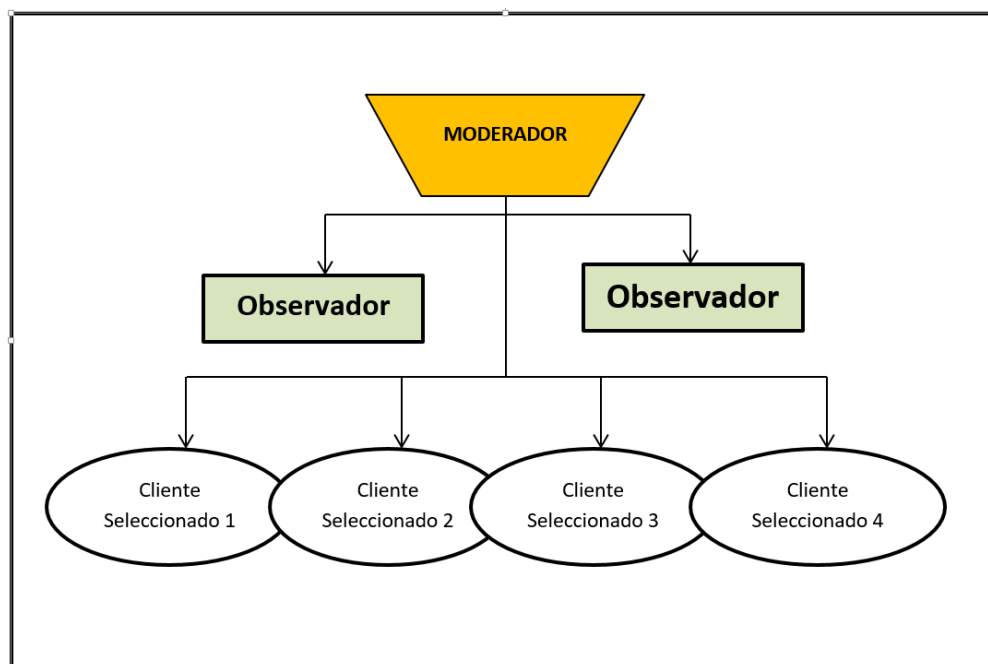
3.7.3 Análisis de clientes perdidos

La tasa de clientes perdidos es un indicador de gestión de primera magnitud al que conviene dedicar atención. Lo que interesa captar con la tasa de clientes perdidos es la magnitud de los abandonos que se producen entre los clientes. El interés es los abandonos viene suscitado por la consideración de que es deseable evitarlos. Y para evitarlos se requiere tener una información fiable sobre las causas que los motivan.

Por lo tanto en este punto el “Grupo de Dirección del proyecto de mejora” deberá utilizar la base de datos de clientes, poniendo especial atención en el grupo de clientes, que hayan dejado de circular por las empresas de telefonías.

A los clientes seleccionados se les enviarán en primera instancia, un cuestionario donde se traten temas relacionados al servicio, posibles quejas o sugerencias que permitan determinar las potenciales fallas que los condujeron a abandonar los servicios de cada empresa, y en lo posible revelar con que telefonía trabaja actualmente donde además se incluirá la dirección de la casilla de correo (o correo electrónico) a la que se podrá enviar el cuestionario una vez respondido.

A los clientes que demuestren la mayor disponibilidad y disposición al responder los anteriores cuestionarios, se les enviará una invitación para que participen en la conformación de un “Grupo Focal” y se les pedirá que confirmen su asistencia, en caso que uno o mas no pueda asistir se elegirá otros participantes, la gratificación por la colaboración podría ser la apertura de una promoción de rebaja del 50% para servicios de internet en el día de la madre, padre, navidad, año nuevo u otros.

Gráfico 57: Conformación del Grupo Focal

Fuente: Elaboración propia

El moderador será un funcionario que pertenezca al “Grupo de Dirección del Proyecto de mejora” que deberá cumplir los siguientes requisitos: deberá saber mantener una conversación en grupo, tener habilidad para determinar las molestias, ser sensitivo al surgimiento de nuevas ideas, tener buena memoria para nombre...etc. Se sugiere que el primer observador será uno de los Líderes de los “Grupos de mejora de la calidad” y el segundo observador deberá ser componente de uno de los mencionados grupos.

El objetivo principal de la entrevista en grupo focal será identificar la experiencia del Grupo en cuanto a la atención que les brindaron los Funcionarios de cada empresa de telefonía móvil, de esta forma generar datos para determinar las fallas, además de los sectores en los cuales está presente, y generar ideas u oportunidades para generar nuevas ideas sobre servicios o métodos de atención.

3.7.4 Contratación del cliente fantasma

El “Grupo de Dirección del Proyecto de mejora de la calidad” deberá contratar los servicios de un cliente fantasma, el cual solicitará los servicios de internet, telefonía móvil u otro tipo de servicio, sobre el cual deberá fingir que tiene un problema, con el objetivo de probar si el personal de las empresas, que previamente recibió capacitación, está

preparado para manejar las situaciones anteriormente determinadas, con el objetivo principal de verificar de qué manera se maneja la queja y en cuanto tiempo se logra solucionarlo.

3.7.5 Evaluación general y a los grupos de calidad

La evolución del sistema de calidad se la realizará a partir de dos etapas, la evaluación a los grupos de mejora. Y la evaluación al grupo de dirección del proyecto.

ETAPA I:

El grupo de dirección de mejora de la calidad será el encargado de realizar la evaluación a los grupos orientados de la calidad, basados en los objetivos de la capacitación que son, estrictamente funcionales, sin embargo por la amplitud de tópicos abordados, esta evaluación además deberá incluir factores subjetivos y personales como la aportación personal al valor del servicio, el compromiso individual con la mejora y la receptividad al trabajo en equipo deben ser integrados necesariamente en la evaluación del rendimiento de los recursos humanos, porque son pilares para el desarrollo adecuado de la cadena de clientes.

Por lo cual se propone, el modelo aportado por Muños (1955), por ser coherente al planteamiento realizado, bajo este modelo la valoración global del desempeño del personal se estructura en seis dimensiones ponderadas: esta son, realización del trabajo conocimientos profesionales, cualidades personales, cualidades organizativas y cualidades directivas, como podemos ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 21: Factores para la evaluación de los miembros de los grupos de mejora

OBJETIVOS PLANTEADOS	FACTORES DE EVALUACIÓN
Realización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cantidad de trabajo ✓ Calidad de trabajo ✓ Resistencia a la presión del trabajo
Mantenimiento de conocimientos básicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos de los métodos de evaluación de la calidad ✓ Conocimientos de estadística, calculo y contabilidad
Realización del trabajo de acuerdo al proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa ✓ Autonomía
Evaluación del carácter y profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación con los compañeros y clientes ✓ Comportamiento ante el trabajo comercial
Conocimiento de nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento de operatoria y productos
Deseos de crecimiento profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Afán de superación
Valores dirigidos al Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación con compañeros y clientes ✓ Facilidad para inspirar e influir en otros

Mejora continua del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de servicio ✓ Aplicación de conocimientos aprendidos ✓ Inclinação hacia los objetivos y políticas de calidad.
-------------------------------------	---

Fuente: Adaptado de Muñoz. J. F. (1995)

Nótese que la perspectiva de evaluación excede del ámbito estrictamente funcional, al ser enriquecida con otros muchos matices que resultan también reveladoras del nivel desempeño del individuo. Sin embargo, estas dimensiones resultan demasiado amplias y subjetivas para enjuiciar el rendimiento del empleado, por lo que cada una de ellas se desagrega “en una serie de factores que relacionan la dimensión con el puesto de trabajo, y las perspectivas de mejora”. A partir de ahí, se obtiene un conjunto de factores que van a ser la unidad más simple de observación y de incorporación en el proceso de evaluación individual de cada empleado.

Estas seis dimensiones deberán ser evaluadas de acuerdo con los objetivos de la dirección del proyecto y usando las herramientas que en este momento se adviertan como las adecuadas por la simplicidad de los factores de evaluación estos podrán ser adaptados para cuestionarios, entrevistas, focos grupales, escalas, etc.

ETAPA II

Con el propósito de que la información fluya por la cadena de clientes sin interferencias y en todas direcciones, la evaluación interna debe alcanzar también a los puestos directivos en este caso a los líderes de los grupos de mejora y los componentes del Grupo de Dirección de la calidad, los empleados procederán a la evaluación del desempeño del liderazgo que jerárquicamente corresponda a sus superiores, por lo cual las dimensiones que se deben considerar para la evaluación deberán ser:

Cuadro 22: Factores para la evaluación de directivos

OBJETIVOS PLANTEADOS	FACTORES DE EVALUACIÓN
Justicia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Imparcialidad en el trato ✓ Firmeza en la toma de decisiones ✓ Sinceridad con las actitudes tomadas ✓ Sincronización de actividades
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapidez para responder a dudas e inquietudes
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeto al aporte de nuevas ideas o sugerencias ✓ Trato amable y sin discriminación
Orientación guía	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisión del trabajo ✓ Asesoramiento para la toma de decisiones ✓ Consejos para la determinación de actividades

Receptividad	✓ Tendencia a mejorar la calidad de relaciones entre miembros
Clima Organizacional	✓ Elementos de trabajo ✓ Suministro de materiales ✓ Relaciones interpersonales
Estilo gerencial	✓ Adaptación a la Misión, políticas y objetivos de calidad ✓ Modo de administrar los RRHH

Fuente: Elaboración propia

Posiblemente para estructuras muy jerarquizadas, resulte una propuesta demasiado inapropiada, sin embargo, la evaluación pueda ser tan reveladora para los niveles de mando como para sus propios subordinados y refleja un grado de madurez envidiable en evaluación de los miembros de los grupos de mejora se deberá determinar la mejor manera de aplicar esta evaluación.

3.8 Informe de resultados

El informe de resultados permitirá determinar los procesos que se deben rediseñar para mejorar el proyecto de calidad. Este deberá ser diseñado por el “Grupo de Dirección del proyecto” y completo por los “Grupos de mejora”, debiendo contener las siguientes características:

1. **Resumen ejecutivo:** Donde se presente la Misión, Visión y los objetivos del proyecto de calidad, cuando y bajo qué circunstancias fue aprobado y hasta cuándo está planificada su ejecución.
2. **Principales normas:** Para realizar el seguimiento y evaluación de los Procesos grupales, bajo ciertas condiciones de desempeño.
3. **El resultado de los indicadores y metas:** Estos deberán estar de acuerdo al avance y cumplimiento en la ejecución de los objetivos del Proyecto.
4. **Actividades y proyectos más importantes:** Donde se deberán destacar las actividades que tuvieron mayor trascendencia o impacto en los clientes externos e internos.
5. **Recursos programados y ejecutados:** Donde se deberá especificar cuál es el grado (en porcentaje) del presupuesto ejecutado y las actividades que demandarán más recursos o necesitan una reprogramación.

El informe final resultante deberá ser expuesto en reunión extraordinaria para que todo el personal tenga conocimiento del cumplimiento del proyecto y en qué medida cada uno aporta para su implementación.

3.9 Presupuesto

El siguiente presupuesto es una estimación para implementar el sistema de gestión de la calidad del servicio propuesto en este trabajo para cada empresa según las necesidades de mejora:

Cuadro 23: Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad para la empresa ENTEL

DESCRIPCION	Costo anual	Subtotal
Socialización y capacitación		
Impresión de folletos y trípticos	Bs. 1.600	
Capacitación a todos los niveles del sistema	Bs. 3.040	
		4.640
Sistema de Evaluación entre trabajadores		
Material de escritorio (Bolígrafos, lápices, clips, etc.)	Bs. 1.000	
Tarjetas de evaluación	Bs. 594	
		1.594
Programa de reconocimientos		
Certificados	Bs. 1.100	
Bonificación	Bs. 4.400	
Subvención del 50 % de un post – grado	Bs. 1.600	
		7.100
Mejora de la capacidad de respuesta		
Asientos de espera	Bs. 5.760	
		5.760
Sistema de quejas y sugerencias		
Buzones	Bs. 1280	
Tarjetas	Bs. 600	
		1.880
Encuestas de Satisfacción		
Personal para la aplicación de las encuestas	Bs. 1.200	
Impresión de las encuestas	Bs. 250	
		1.450
Análisis de clientes perdidos		
Descuentos tarifarios	Bs. 200	
Concentración de cliente fantasma	Bs. 200	
		400
Consultor		5.000
COSTO TOTAL DE SISTEMA DE GESTIÓN		Bs. 27.824

Fuente: Elaboración propia

3.9.1 Sustento del presupuesto del sistema de gestión de la calidad para la empresa ENTEL

Para ingresar a sustentar el presupuesto de la empresa ENTEL, como bien se desarrolló la investigación, la propuesta está inclinada a la fidelización de sus clientes y para ello en primer lugar se determinará con qué segmento y tipo de cliente trabajará la propuesta, entonces con base en los datos de la empresa y el diagnóstico recabado en el anterior capítulo se desglosará de la siguiente manera.

La propuesta estará enfocada de la siguiente forma:

Cuadro 24: Identificación de los clientes de la empresa ENTEL para su fidelización

Empresa	Tipo de cliente	Segmento de cliente	Dimensiones del modelo SERVPERF	Insatisfechos por Dimensión porcentual 32%	Satisfechos por Dimensión porcentual 10%
ENTEL	Pre pago	Producto - Beneficio	Elementos Tangibles	0%	10%
			Capacidad de Respuesta	19%	0%
			Fiabilidad	3%	0%
			Seguridad	3%	0%
			Empatía	7%	0%
TOTAL				32%	10%
TOTAL DE INSATISFECHOS Y SATISFECHOS DE LA INVESTIGACIÓN				67%	33%

Fuente: Elaboración propia según datos del diagnóstico y ENTEL gestión 2019

Mediante la información del cuadro, se puede decir que los clientes seleccionados para dirigir la propuesta durante una gestión (1 año), se estableció trabajar con clientes actuales dentro de la empresa, es decir con el tipo de cliente que es de Pre pago, son dirección al segmento de cliente con más participación y rotación en la empresa que es (Producto – Beneficio) y en lo más elemental y adecuado para la investigación por medio del modelo SERVPERF a los clientes insatisfechos en la dimensión de Capacidad de Respuesta, se tomará este porcentaje al ser un ente significativo de porcentaje mayor de insatisfacción dentro de la empresa ENTEL, entonces fidelizar el 19% de los clientes insatisfechos dentro de la dimensión indicada obtendremos los siguientes estados financieros que ayudará a determinar el Retorno de la Inversión (ROI) de la Propuesta establecida de la investigación.

En este sentido, seguidamente se desarrolla la situación financiera con la propuesta

Se contempla inversiones fijas consideradas en los asientos y buzones:

➤ **Inversiones fijas**

Cuadro 25: Inversión de activos propuestos

Referencia	Cantidad	Precio Unid.	Total
Asientos de espera	5 Unid. De asientos	1.152 Bs.	5.760 Bs.
Buzones	4 Unid.	320 Bs.	1.280 Bs.
Total			7.040 Bs.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el siguiente cuadro las inversiones que se producen para la propuesta son de asientos y buzones que serán implementadas dentro de la oficina de ENTEL para la atención a los clientes con un total de inversión de Bs 7.040.

➤ **Inversión diferida**

A nivel de inversiones diferidas, la propuesta contempla los costos relacionados con la compra de la investigación para su actividad, esto se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 26: Inversión diferida

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL EN Bs
Estudio de propuesta	Global	1	2.500 Bs.	2.500 Bs.
TOTAL		1	2.500 Bs.	2.500 Bs.

Fuente: Elaboración propia con base en consultoras.

➤ **Capital de trabajo**

Para la estimación del capital de trabajo de la propuesta se ha considerado las erogaciones relacionadas con los gastos en el personal y el pago de servicios, asumiéndose para ello el periodo de un mes.

De acuerdo con los datos recabados por la empresa, el personal directo que tiene relación con la atención al cliente es del total de 30 personas con un sueldo mínimo de Bs 2.060 y un máximo de Bs 6.050, este parámetro diferenciador de sueldo del personal es por la jerarquización y la antigüedad de los mismos entonces para obtener el salario mensual

para la investigación se sacó un promedio de ganancia del personal de acuerdo al detalle recabado por la empresa.

Cuadro 27: Gasto mensual en personal

DETALLE	Nº DE PERSONAL	SALARIO MENSUAL	BENEFICIOS SOCIALES 18,92%	SALARIO LIQUIDO	SALARIO MENSUAL TOTAL
Personal directo de atención al cliente	30	4.055	767,21	3.287,79	121.650 Bs.
Total	30	4.055	767,21	3.287,79	121.650 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

Respecto al pago de servicios, el monto mensual sería el siguiente.

Cuadro 28: Gastos en servicios

DETALLE	COSTO MES
Energía Eléctrica	800 Bs.
Internet	180 Bs.
Agua	475 Bs.
TOTAL	1.455 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

➤ **Total inversión**

A continuación se presenta un resumen de los gastos consignados a inversión en la situación de la propuesta

Cuadro 29: Resumen de inversiones

DETALLE	TOTAL Bs
INVERSION FIJA	7.040 Bs.
Activos	7.040 Bs.
INVERSION DIFERIDA	2.500 Bs.
Estudio de propuesta	2.500 Bs.
INVERSION CORRIENTE	123.105 Bs.
Capital de Trabajo	123.105 Bs.
TOTAL	132.645 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

➤ **Presupuesto general de la propuesta**

- **Costos de sueldos para una gestión (12 meses)**

La estructura organizacional propuesta para la empresa de ENTEL se encuentra con 30 unidades de personal que son directos en la atención al cliente, las mismas que tendrán a su cargo funciones específicas de manera que el servicio brindado responda a las exigencias de los clientes y logre una clara diferenciación respecto de las empresas competidoras en el mercado de Sucre.

En función a esto, planilla salarial propuesta para los 12 meses tendría las siguientes características.

Cuadro 30: Planilla de sueldos propuestos

DETALLE	Nº DE PERSONAL	SALARIO MENSUAL	SALARIO MENSUAL TOTAL	BENEFICIOS SOCIALES (Aguinaldo, prima y Beneficio laboral) 18,92%	SALARIO LÍQUIDO	TOTAL 12 MESES
Personal de ventas	30	4.055	121.650	23.016,18	98.633,82	1.459.800 Bs.
Total	30	4.055	121.650	23.016,18	98.633,82	1.459.800 Bs.

Fuente: Elaboración propia según datos de la empresa.

- **Costos de la propuesta**

Los costos de la propuesta están desagregados según las diferentes actividades previstas en las estrategias del sistema de gestión de calidad para la fidelización de los clientes actuales de segmento y tipo mencionado.

En lo referido a los costos de la propuesta para la empresa ENTEL se consigna el siguiente resumen:

Cuadro 31: Costo de la propuesta para los 12 meses

DESCRIPCIÓN	Costo 12 meses	Subtotal
Socialización y capacitación		
Impresión de folletos y trípticos	Bs. 1.600	
Capacitación a todos los niveles del sistema	Bs. 3.040	
		4.640
Sistema de Evaluación entre trabajadores		
Material de escritorio (Bolígrafos, lápices, clips, etc.)	Bs. 1.000	
Tarjetas de evaluación	Bs. 594	
		1.594
Programa de reconocimientos		
Certificados	Bs. 1.100	
Bonificación	Bs. 4.400	
Subvención del 50 % de un post – grado	Bs. 1.600	
		7.100
Sistema de quejas y sugerencias		
Tarjetas	Bs. 600	
		600
Encuestas de Satisfacción		
Personal para la aplicación de las encuestas	Bs. 1.200	
Impresión de las encuestas	Bs. 250	
		1.450
Análisis de clientes perdidos		
Descuentos tarifarios	Bs. 200	
Concentración de cliente fantasma	Bs. 200	
		400
Consultor		5.000
COSTO TOTAL DE SISTEMA DE GESTIÓN		Bs. 20.784

Fuente: Elaboración propia base en datos de consultoras.

De esta manera se puede verificar los costos de la propuesta oscilan a Bs 20.784.

- **Costos administrativos y operativos para los 12 meses**

Los gastos administrativos están referidos al pago de servicios, compra de material de oficina, referido a material de escritorio e insumos de limpieza.

En la situación con propuesta, los servicios relacionados con el pago de energía eléctrica, internet y agua ascienden a un monto de los 12 meses equivalente a Bs. 17.460, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 32: Gastos en servicios

DETALLE	COSTO MES	COSTO POR 12 MESES
Energía Eléctrica	800 Bs.	9.600 Bs.
Internet	180 Bs.	2.160 Bs.
Agua	475 Bs.	5.700 Bs.
TOTAL	1.455 Bs.	17.460 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

En cuanto respecta al pago de material de oficina, este ítem tiene un costo de Bs. 498.000 a los 12 meses.

Cuadro 33: Costos de material de oficina

DETALLE	COSTO MES	COSTO POR 12 MESES
Material de escritorio	38.900	466.800 Bs.
Insumos de limpieza	2.600	31.200 Bs.
TOTAL	41.500	498.000 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

- **Calculo de la depreciación**

Cuadro 34: Depreciación de materiales de oficina secundarios

Detalle	Cantidad	Costo Total	Años	Depreciación Total
Asientos de espera	5 Unid. De asientos	5.760 Bs.	5	1.152 Bs.
Buzones	4 Unid.	1.280 Bs.	5	256 Bs.
TOTAL				1.408 Bs.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro los asientos y los buzones que se utilizará durante la atención al cliente del servicio en estudio, nos indica que tienen una depreciación de 5 años, obteniendo una depreciación de Bs. 1.408.

➤ **Ingresos**

Conforme a la situación de análisis y al objetivo de la propuesta los ingresos ascienden conforme al segmento y tipo seleccionado por la empresa y por los clientes actuales.

Cuadro 35: Ingresos por la propuesta

Empresa	Cliente Pre Pago	Segmento Producto - Beneficio		Ingreso Promedio anual por persona (65Bs. Mes*12)	Ingreso Total en Bs.
		Cliente insatisfecho 67%	Capacidad de Respuesta 19%		
ENTEL	55.225	37.001	7.030	780	5.483.400

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

Como se puede observar en el cuadro la empresa estará enfocada en el segmento con más participación y vulnerables de movimientos hacia el servicio de telefonía móvil en la empresa de ENTEL, para la propuesta se está trabajando con el tipo de cliente Pre Pago, en los clientes actuales dentro de los insatisfechos en el Elemento de Capacidad de Respuesta que representa un 19% de insatisfechos, estableciendo en los datos de la empresa sobre el consumo promedio de cada cliente dentro de este segmento indica el cuadro que cada mes tiene un gasto promedio de Bs. 65, haciendo un total en el año de Bs. 780, entonces el ingreso de estas personas hacia la empresa oscila a los Bs. 5.483.400, anual.

Entonces ya obteniendo la información necesaria para sustentar la propuesta, se analizará un flujo de caja general, para luego ejecutar con el Ratio de Retorno de la Inversión (ROI) es un indicador que mediará la inversión de la propuesta en porcentaje, obteniendo una inclinación sobre los clientes actuales de la empresa, asumiendo que está enfocado en el segmento mencionado y lo más importante que se trabajara en el elemento de Capacidad de Respuesta mediante esta forma se podrá verificar la rentabilidad de satisfacción con la propuesta establecida por la investigación.

Los datos a trabajar serán con la gestión 2018 prevaleciendo que la propuesta está centrada con una duración de 12 meses, elemento que genere rentabilidad adecuada para su implementación en este caso para la empresa ENTEL. Cuadro N° 36 Flujo de caja propuesto para la empresa ENTEL

Cuadro 36: Flujo de caja propuesto para la empresa ENTEL

FLUJO DE CAJA ECONOMICO (en Bs.)			
N°	DETALLE	ANUAL	
		0	12
	Capacidad de la propuesta de Gestión de Calidad	0%	100%
1	INGRESOS	0,00	5.483.400,00
	Servicio de Telefonía Móvil	0,00	5.483.400,00
	IVA a pagar (13%)	0,00	712.842,00
	IT a pagar (3%)	0,00	164.502,00
	TOTAL INGRESO NETO	0,00	4.606.056,00
2	EGRESOS	132.645,00	1.997.452,00
	Costos Administrativos	0,00	515.460,00
	Costos personal	0,00	1.459.800,00
	Costos de Peaje	0,00	0,00
	Costo de refacción	0,00	0,00
	Costos de la propuesta	0,00	20.784,00
	DEPRECIACIÓN	0,00	1.408,00
	Depreciación	0,00	1.408,00
5	UTILIDAD BRUTA	0,00	2.608.604,00
	Impuesto a las utilidades (25%)	0,00	652.151,00
	UTILIDAD NETA	0,00	1.956.453,00
	DEPRECIACIÓN		1.408,00
	INVERSION	-132.645,00	0,00
	Inversión Fija	7.040,00	
	Inversión Diferida	2.500,00	
	Capital de Trabajo	123.105,00	123.105,00
	FLUJO ACUMULADO	-132.645,00	1.834.756,00

Fuente: Elaboración según datos de la empresa

La capacidad de la propuesta está enfocada durante una gestión es decir 12 meses con el Sistema de Gestión de Calidad en la atención al cliente, es decir durante todo el servicio de atención al cliente dentro de la empresa ENTEL, el cual generará un total de 30 personas que están directamente enfocadas en la atención.

Obteniendo el flujo de caja para la empresa se puede verificar el ROI para cada mes donde es una métrica clave para que el marketing deje ser visto como un gasto y pase a ser contemplado como una inversión y una herramienta que genera valor para la empresa.

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIO NETO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

Al ser constante los egresos y la utilidad bruta en proporción de capacidad, se obtiene el ROI siguiente:

La empresa al desarrollar la propuesta con un total de Bs. 27.824. Está invirtiendo por cada cliente en la atención el Bs. 3,96, en este caso generando la fidelización en el elemento de Capacidad de Respuesta a los clientes actuales, llegando a satisfacer un 19% del 32% que se encuentran insatisfechos actualmente y mediante esta forma obteniendo un ROI del 31% cada mes, una oportunidad viable para establecer la propuesta en la empresa de ENTEL.

Cuadro 37: Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad para la empresa TIGO

DESCRIPCIÓN	Costo anual	Subtotal
Socialización y capacitación		
Impresión de folletos y trípticos	Bs. 1.600	
Capacitación a todos los niveles del sistema	Bs. 3.040	
		4.640
Sistema de Evaluación entre trabajadores		
Material de escritorio (Bolígrafos, lápices, clips, etc.)	Bs. 1.000	
Tarjetas de evaluación	Bs. 594	
		1.594
Programa de reconocimientos		
Certificados	Bs. 1.100	
Bonificación	Bs. 4.400	
Subvención del 50 % de un post – grado	Bs. 1.600	
		7.100
Sistema de quejas y sugerencias		
Buzones	Bs. 1280	
Tarjetas	Bs. 600	
		1.880
Encuestas de Satisfacción		
Personal para la aplicación de las encuestas	Bs. 1.200	
Impresión de las encuestas	Bs. 250	
		1.450
Análisis de clientes perdidos		
Descuentos tarifarios	Bs. 200	
Concentración de cliente fantasma	Bs. 200	
		400
Consultor		5.000

COSTO TOTAL DE SISTEMA DE GESTIÓN		Bs. 22.064
--	--	-------------------

Fuente: Elaboración propia

3.9.2 Sustento del presupuesto del sistema de gestión de la calidad para la empresa TIGO

Para ingresar a sustentar el presupuesto de la empresa TIGO, como bien se desarrolló la investigación, la propuesta está inclinada a la fidelización de sus clientes y para ello en primer lugar se determinará con qué segmento y tipo de cliente trabajará la propuesta, entonces con base en los datos de la empresa y el diagnóstico recabado en el anterior capítulo se desglosará de la siguiente manera.

La propuesta estará enfocada de la siguiente forma:

Cuadro 38: Identificación de los clientes de la empresa TIGO para su fidelización

Empresa	Tipo de cliente	Segmento de cliente	Dimensiones del modelo SERVPERF	Insatisfechos por Dimensión porcentual 14%	Satisfechos por Dimensión porcentual 18%
TIGO	Pre pago	Simbólico	Elementos Tangibles	0%	12%
			Capacidad de Respuesta	0%	4%
			Fiabilidad	0%	2%
			Seguridad	10%	0%
			Empatía	4%	0%
TOTAL				14%	18%
TOTAL DE INSATISFECHOS Y SATISFECHOS DE LA INVESTIAGCIÓN				67%	33%

Fuente: Elaboración propia según datos del diagnóstico y TIGO gestión 2019

Mediante la información del cuadro, se puede decir que los clientes seleccionados para dirigir la propuesta durante una gestión (1 año), se estableció trabajar con clientes actuales dentro de la empresa, es decir con el tipo de cliente que es de Pre pago, son dirección a al segmento de cliente con más participación y rotación en la empresa que es (Simbólico) y en lo más elemental y adecuado para la investigación por medio del modelo SERVPERF a los clientes insatisfechos en la dimensión de Seguridad, se tomará este porcentaje al ser un ente significativo de porcentaje mayores de insatisfacción dentro de la empresa TIGO, entonces fidelizar el 10% de los clientes insatisfechos dentro de la dimensión indicada

obtendremos los siguientes estados financieros que ayudará a determinar el Retorno de la Inversión (ROI) de la propuesta establecida de la investigación.

En este sentido, seguidamente se desarrolla la situación financiera con la propuesta

Se contempla inversiones fijas consideradas en los buzones:

➤ **Inversiones fijas**

Cuadro 39: Inversión de activos propuestos

Referencia	Cantidad	Precio Unid.	Total
Buzones	4 Unid.	320 Bs.	1.280 Bs.
Total			1.280 Bs.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el siguiente cuadro las inversiones que se producen para la propuesta son los buzones de quejas y sugerencias que serán implementadas dentro de la oficina de TIGO para la atención a los clientes con un total de inversión de Bs. 1.280.

➤ **Inversión diferida**

A nivel de inversiones diferidas, la propuesta contempla los costos relacionados con la compra de la investigación para su actividad, esto se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 40: Inversión diferida

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL EN Bs
Estudio de propuesta	Global	1	2.500 Bs.	2.500 Bs.
TOTAL		1	2.500 Bs.	2.500 Bs.

Fuente: Elaboración propia con base en consultoras.

➤ **Capital de trabajo**

Para la estimación del capital de trabajo de la propuesta se ha considerado las erogaciones relacionadas con los gastos en el personal y el pago de servicios, asumiéndose para ello el periodo de un mes.

De acuerdo con los datos recabados por la empresa, el personal directo que tiene relación con la atención al cliente es del total de 20 personas con un sueldo mínimo de 2.060 Bs.

y un máximo de 3.200 Bs., este parámetro diferenciador de sueldo del personal es por la jerarquización y la antigüedad de los mismos entonces para obtener el salario mensual para la investigación se sacó un promedio de ganancia del personal de acuerdo al detalle recabado por la empresa.

Cuadro 41: Gasto mensual en personal

DETALLE	N° DE PERSONAL	SALARIO MENSUAL	BENEFICIOS SOCIALES (Aguinaldo, prima y Beneficio laboral) 18,92%	SALARIO LÍQUIDO	SALARIO MENSUAL TOTAL
Personal directo de atención al cliente	20	2.630	497,60	2.132,40	52.600 Bs.
Total	20	2.630	497,60	2.132,40	52.600 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

Respecto al pago de servicios, el monto mensual sería el siguiente.

Cuadro 42: Gastos en servicios

DETALLE	COSTO MES
Energía Eléctrica	800 Bs.
Internet	180 Bs.
Agua	475 Bs.
TOTAL	1.455 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

➤ Total inversión

A continuación se presenta un resumen de los gastos consignados a inversión en la situación de la propuesta

Cuadro 43: Resumen de inversiones

DETALLE	TOTAL Bs
INVERSIÓN FIJA	1.280 Bs.
Activos	1.280 Bs.
INVERSIÓN DIFERIDA	2.500 Bs.
Estudio de propuesta	2.500 Bs.
INVERSIÓN CORRIENTE	54.055 Bs.

Capital de Trabajo	54.055 Bs.
TOTAL	57.835 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

➤ **Presupuesto general de la propuesta**

• **Costos de sueldos para una gestión (12 meses)**

La estructura organizacional propuesta para la empresa de TIGO se encuentra con 20 unidades de personal que son directos en la atención al cliente, las mismas que tendrán a su cargo funciones específicas de manera que el servicio brindado responda a las exigencias de los clientes y logre una clara diferenciación respecto de las empresas competidoras en el mercado de Sucre.

En función a esto, planilla salarial propuesta para los 12 meses tendría las siguientes características.

Cuadro 44: Planilla de sueldos propuestos

DETALLE	N° DE PERSONAL	SALARIO MENSUAL	SALARIO MENSUAL TOTAL	BENEFICIOS SOCIALES (Aguinaldo, prima y Beneficio laboral) 18,92%	SALARIO LIQUIDO	TOTAL 12 MESES
Personal de ventas	20	2.630	52.600	9.951,92	42.648,08	631.200 Bs.
Total	20	2.630	52.600	9.951,92	42.648,08	631.200 Bs.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

• **Costos de la propuesta**

Los costos de la propuesta están desagregados según las diferentes actividades previstas en las estrategias del sistema de gestión de calidad para la fidelización de los clientes actuales de segmento y tipo mencionado.

En lo referido a los costos de la propuesta para la empresa TIGO se consigna el siguiente resumen:

Cuadro 45: Costo de la propuesta para los 12 meses

DESCRIPCIÓN	Costo anual	Subtotal
Socialización y capacitación		
Impresión de folletos y trípticos	Bs. 1.600	
Capacitación a todos los niveles del sistema	Bs. 3.040	
		4.640
Sistema de Evaluación entre trabajadores		
Material de escritorio (Bolígrafos, lápices, clips, etc.)	Bs. 1.000	
Tarjetas de evaluación	Bs. 594	
		1.594
Programa de reconocimientos		
Certificados	Bs. 1.100	
Bonificación	Bs. 4.400	
Subvención del 50 % de un post – grado	Bs. 1.600	
		7.100
Sistema de quejas y sugerencias		
Tarjetas	Bs. 600	
		600
Encuestas de Satisfacción		
Personal para la aplicación de las encuestas	Bs. 1.200	
Impresión de las encuestas	Bs. 250	
		1.450
Análisis de clientes perdidos		
Descuentos tarifarios	Bs. 200	
Concentración de cliente fantasma	Bs. 200	
		400
Consultor		5.000
COSTO TOTAL DE SISTEMA DE GESTIÓN		Bs. 20.784

Fuente: Elaboración propia con base en datos de consultoras.

De esta manera se puede verificar los costos de la propuesta oscilan a Bs. 20.784.

- **Costos administrativos y operativos para los 12 meses**

Los gastos administrativos están referidos al pago de servicios, compra de material de oficina, referido a material de escritorio e insumos de limpieza.

En la situación con propuesta, los servicios relacionados con el pago de energía eléctrica, internet y agua ascienden a un monto de los 12 meses equivalente a Bs. 17.460, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 46: Gastos en servicios

DETALLE	COSTO MES	COSTO POR 12 MESES
Energía Eléctrica	800 Bs.	9.600 Bs.
Internet	180 Bs.	2.160 Bs.
Agua	475 Bs.	5.700 Bs.
TOTAL	1.455 Bs.	17.460 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

En cuanto respecta al pago de material de oficina, este ítem tiene un costo de 195.960 bolivianos a los 12 meses.

Cuadro 47: Costos de material de oficina

DETALLE	COSTO MES	COSTO POR 12 MESES
Material de escritorio	12.275	147.300 Bs.
Insumos de limpieza	2.600	31.200 Bs.
TOTAL	14.875	178.500 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

- **Calculo de la depreciación**

Cuadro 48: Depreciación de materiales de oficina secundarios

Detalle	Cantidad	Costo Total	Años	Depreciación Total
Buzones	4 Unid.	1.280 Bs.	5	256 Bs.
TOTAL				256 Bs.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro los buzones que se utilizará durante la atención al cliente del servicio en estudio, nos indica que tienen una depreciación de 5 años, obteniendo una depreciación de 256 Bs.

➤ **Ingresos**

Conforme a la situación de análisis y al objetivo de la propuesta los ingresos ascienden de acuerdo al segmento, tipo seleccionado por la empresa y por los clientes actuales.

Cuadro 49: Ingresos por la propuesta

Empresa	Cliente Pre Pago	Segmento Simbólico		Ingreso Promedio anual por persona (75Bs. Mes*12)	Ingreso Total en Bs.
		Cliente insatisfecho 67%	Seguridad 10%		
TIGO	36.819	24.669	2.467	900	2.220.300

Fuente: Elaboración en base a datos de la empresa.

Como se puede observar en el cuadro la empresa estará enfocada en el segmento con más participación y vulnerables de movimientos hacia el servicio de telefonía móvil en la empresa de TIGO, para la propuesta se está trabajando con el tipo de cliente Pre Pago, en los clientes actuales dentro de los insatisfechos en el Elemento Seguridad que representa un 10% de insatisfacción, estableciendo en los datos de la empresa sobre el consumo promedio de cada cliente dentro de este segmento indica el cuadro que cada mes tiene un gasto promedio de 75 Bs., haciendo un total en el año de Bs. 900, entonces el ingreso de estas personas hacia la empresa oscila a los Bs. 2.220.300, anual.

Entonces ya obteniendo la información necesaria para sustentar la propuesta, se analizará un flujo de caja general, para luego ejecutar con el Ratio de Retorno de la Inversión (ROI) es un indicador que mediará la inversión de la propuesta en porcentaje, obteniendo una inclinación sobre los clientes actuales de la empresa, asumiendo que está enfocado en el segmento mencionado y lo más importante que se trabajara en el elemento de Seguridad mediante esta forma se podrá verificar la rentabilidad de satisfacción con la propuesta establecida por la investigación.

Los datos a trabajar serán con la gestión 2018 prevaleciendo que la propuesta está centrada con una duración de 12 meses, elemento que genere rentabilidad adecuada para su implementación en este caso para la empresa TIGO.

Cuadro 50: Flujo de caja propuesto para la empresa TIGO

FLUJO DE CAJA ECONOMICO (en Bs.)			
Nº	DETALLE	ANUAL	
		0	12
	Capacidad de la propuesta de Gestión de Calidad	0%	100%
1	INGRESOS	0,00	2.220.300,00
	Servicio de Telefonía Móvil	0,00	2.220.300,00
	IVA a pagar (13%)	0,00	288.639,00
	IT a pagar (3%)	0,00	66.609,00
	TOTAL INGRESO NETO	0,00	1.865.052,00
2	EGRESOS	57.835,00	848.200,00
	Costos Administrativos	0,00	195.960,00
	Costos personal	0,00	631.200,00
	Costos de Peaje	0,00	0,00
	Costo de refacción	0,00	0,00
	Costos de la propuesta	0,00	20.784,00
	DEPRECIACIÓN	0,00	256,00
	Depreciación	0,00	256,00
5	UTILIDAD BRUTA	0,00	1.016.852,00
	Impuesto a las utilidades (25%)	0,00	254.213,00
	UTILIDAD NETA	0,00	762.639,00
	DEPRECIACIÓN		256,00
	INVERSION	-57.835,00	0,00
	Inversión Fija	1.280,00	
	Inversión Diferida	2.500,00	
	Capital de Trabajo	54.055,00	54.055,00
	FLUJO ACUMULADO	-57.835,00	708.840,00

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

La capacidad de la propuesta está enfocada durante una gestión es decir 12 meses con el Sistema de Gestión de Calidad en la atención al cliente, es decir durante todo el servicio de atención al cliente dentro de la empresa TIGO, el cual generará un total de 20 personas que están directamente enfocadas en la atención.

Obteniendo el flujo de caja para la empresa se puede verificar el ROI para cada mes donde es una métrica clave para que el marketing deje ser visto como un gasto y pase a ser contemplado como una inversión y una herramienta que genera valor para la empresa.

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIO NETO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

Al ser constante los egresos y la utilidad bruta en proporción de capacidad, se obtiene el ROI siguiente:

La empresa al desarrollar la propuesta con un total de 22.064 Bs. Está invirtiendo por cada cliente en la atención el Bs. 8,94, en este caso generando la fidelización en el elemento de Seguridad de los clientes actuales, llegando a satisfacer un 10% del 14% que se encuentran insatisfechos actualmente y mediante esta forma obteniendo un ROI del 20% cada mes, una oportunidad viable para establecer la propuesta en la empresa de TIGO.

Cuadro 51: Presupuesto para la implementación del sistema de gestión de la calidad para la empresa VIVA

DESCRIPCIÓN	Costo anual	Subtotal
Socialización y capacitación		
Impresión de folletos y trípticos	Bs. 1.600	
Capacitación a todos los niveles del sistema	Bs. 3.040	
		4.640
Sistema de Evaluación entre trabajadores		
Material de escritorio (Bolígrafos, lápices, clips, etc.)	Bs. 1.000	
Tarjetas de evaluación	Bs. 594	
		1.594
Programa de reconocimientos		
Certificados	Bs. 1.100	
Bonificación	Bs. 4.400	
Subvención del 50 % de un post – grado	Bs. 1.600	
		7.100
Mejora de elementos tangibles		
Monitor TFT (touch screen) 17”	Bs. 8.800	
Impresora de soporte	Bs. 1.200	
Software y conexión a red	Bs. 20.000	
Asientos de espera	Bs. 5.760	
Mano de obra	Bs. 1.000	
		36.750
Sistema de quejas y sugerencias		
Buzones	Bs. 1280	
Tarjetas	Bs. 600	
		1.880
Encuestas de Satisfacción		
Personal para la aplicación de las encuestas	Bs. 1.200	

Impresión de las encuestas	Bs. 250	
		1.450
Análisis de clientes perdidos		
Descuentos de llamadas	Bs. 200	
Concentración de cliente fantasma	Bs. 200	
		400
Consultor		5.000
COSTO TOTAL DE SISTEMA DE GESTIÓN		Bs. 58.824

Fuente: Elaboración propia con base en datos de consultoras.

3.9.3 Sustento del presupuesto del sistema de gestión de la calidad para la empresa VIVA

Para ingresar a sustentar el presupuesto de la empresa VIVA, como bien se desarrolló la investigación la propuesta esta inclinada a la fidelización de sus clientes y para ello en primer lugar se determinará con que segmento y tipo de cliente trabajará la propuesta, entonces con base en los datos de la empresa y el diagnóstico recabado en el anterior capítulo se desglosará de la siguiente manera.

La propuesta estará enfocada de la siguiente forma:

Cuadro 52: Identificación de los clientes de la empresa VIVA para su fidelización

Empresa	Tipo de cliente	Segmento de cliente	Dimensiones del modelo SERVPERF	Insatisfechos por Dimensión porcentual 21%	Satisfechos por Dimensión porcentual 5%
VIVA	Pre pago	Simbólico	Elementos Tangibles	11%	0%
			Capacidad de Respuesta	0%	5%
			Fiabilidad	5%	0%
			Seguridad	3%	0%
			Empatía	2%	0%
TOTAL				21%	5%
TOTAL DE INSATISFECHOS Y SATISFECHOS DE LA INVESTIGACIÓN				67%	33%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del diagnóstico y VIVA gestión 2019

Mediante la información del cuadro, se puede decir que los clientes seleccionados para dirigir la propuesta durante una gestión (1 año), se estableció trabajar con clientes actuales dentro de la empresa, es decir con el tipo de cliente que es de Pre pago, son dirección al segmento de cliente con más participación y rotación en la empresa que es (Simbólico) y

en lo más elemental y adecuado para la investigación por medio del modelo SERVPERF a los clientes insatisfechos en la dimensión de Elementos Tangibles, se tomará este porcentaje al ser un ente significativo de porcentaje mayores de insatisfacción dentro de la empresa VIVA, entonces fidelizar el 11% de los clientes insatisfechos dentro de la dimensión indicada obtendremos los siguientes estados financieros que ayudará a determinar el Retorno de la Inversión (ROI) de la propuesta establecida de la investigación.

En este sentido, seguidamente se desarrolla la situación financiera con la propuesta

Se contempla inversiones fijas consideradas en los mejoramientos tangibles y buzones:

➤ **Inversiones fijas**

Cuadro 53: Inversión de activos propuestos

Referencia	Cantidad	Precio Unid.	Total
Mejora de elementos tangibles (Touch Screen)	1 Unidad	36.750 Bs.	36.750 Bs.
Buzones	4 Unid.	320 Bs.	1.280 Bs.
Total			38.030 Bs.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el siguiente cuadro las inversiones que se producen para la propuesta son la mejora de elementos tangibles (Touch Screen) y los buzones de quejas y sugerencias que serán implementadas dentro de la oficina de VIVA para la atención a los clientes con un total de inversión de Bs. 38.030.

➤ **Inversión diferida**

A nivel de inversiones diferidas, la propuesta contempla los costos relacionados con la compra de la investigación para su actividad, esto se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 54: Inversión diferida

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL EN Bs
Estudio de propuesta	Global	1	2.500 Bs.	2.500 Bs.
TOTAL		1	2.500 Bs.	2.500 Bs.

Fuente: Elaboración propia con base a consultoras.

➤ Capital de trabajo

Para la estimación del capital de trabajo de la propuesta se ha considerado las erogaciones relacionadas con los gastos en el personal y el pago de servicios, asumiéndose para ello el periodo de un mes.

De acuerdo con los datos recabados por la empresa, el personal directo que tiene relación con la atención al cliente es del total de 15 personas con un sueldo mínimo de 2.060 Bs. y un máximo de 3.600 Bs., este parámetro diferenciador de sueldo del personal es por la jerarquización y la antigüedad de los mismos entonces para obtener el salario mensual para la investigación se sacó un promedio de ganancia del personal de acuerdo al detalle recabado por la empresa.

Cuadro 55: Gasto mensual en personal

DETALLE	N° DE PERSONAL	SALARIO MENSUAL	BENEFICIOS SOCIALES (Aguinaldo, prima y Beneficio laboral) 18,92%	SALARIO LÍQUIDO	SALARIO MENSUAL TOTAL
Personal directo de atención al cliente	15	2.830	535,44	2.294,56	42.450 Bs.
Total	15	2.830	535,44	2.294,56	42.450 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

Respecto al pago de servicios, el monto mensual sería el siguiente.

Cuadro 56: Gastos en servicios

DETALLE	COSTO MES
Energía Eléctrica	800 Bs.
Internet	180 Bs.
Agua	475 Bs.
TOTAL	1.455 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

➤ Total inversión

A continuación se presenta un resumen de los gastos consignados a inversión en la situación de la propuesta

Cuadro 57: Resumen de inversiones

DETALLE	TOTAL Bs
INVERSIÓN FIJA	38.030 Bs.
Activos	38.030 Bs.
INVERSIÓN DIFERIDA	2.500 Bs.
Estudio de propuesta	2.500 Bs.
INVERSIÓN CORRIENTE	43.905 Bs.
Capital de Trabajo	43.905 Bs.
TOTAL	84.435 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

➤ **Presupuesto general de la propuesta**

• **Costos de sueldos para una gestión (12 meses)**

La estructura organizacional propuesta para la empresa de VIVA se encuentra con 15 unidades de personal que son directos en la atención al cliente, las mismas que tendrán a su cargo funciones específicas de manera que el servicio brindado responda a las exigencias de los clientes y logre una clara diferenciación respecto de las empresas competidoras en el mercado de Sucre.

En función a esto la planilla salarial propuesta para los 12 meses tendría las siguientes características.

Cuadro 58: Planilla de sueldos propuestos

DETALLE	N° DE PERSONAL	SALARIO MENSUAL	SALARIO MENSUAL TOTAL	BENEFICIOS SOCIALES (Aguinaldo, prima y Beneficio laboral) 18,92%	SALARIO LÍQUIDO	TOTAL 12 MESES
Personal de ventas	15	2.830	42.450	8.031,54	34.412,46	509.400 Bs.
Total	15	2.830	42.450	8.031,54	34.412,46	509.400 Bs.

Fuente: Elaboración propia según datos de la empresa.

- **Costos de la propuesta**

Los costos de la propuesta están desagregados según las diferentes actividades previstas en las estrategias del sistema de gestión de calidad para la fidelización de los clientes actuales de segmento y tipo mencionado.

En lo referido a los costos de la propuesta para la empresa VIVA se consigna el siguiente resumen:

Cuadro 59: Costo de la propuesta para los 12 meses

DESCRIPCIÓN	Costo anual	Subtotal
Socialización y capacitación		
Impresión de folletos y trípticos	Bs. 1.600	
Capacitación a todos los niveles del sistema	Bs. 3.040	
		4.640
Sistema de Evaluación entre trabajadores		
Material de escritorio (Bolígrafos, lápices, clips, etc.)	Bs. 1.000	
Tarjetas de evaluación	Bs. 594	
		1.594
Programa de reconocimientos		
Certificados	Bs. 1.100	
Bonificación	Bs. 4.400	
Subvención del 50 % de un post – grado	Bs. 1.600	
		7.100
Sistema de quejas y sugerencias		
Tarjetas	Bs. 600	
		600
Encuestas de Satisfacción		
Personal para la aplicación de las encuestas	Bs. 1.200	
Impresión de las encuestas	Bs. 250	
		1.450
Análisis de clientes perdidos		
Descuentos de llamadas	Bs. 200	
Concentración de cliente fantasma	Bs. 200	
		400
Consultor		5.000
COSTO TOTAL DE SISTEMA DE GESTION		Bs. 20.784

Fuente: Elaboración propia con base a datos de consultoras.

De esta manera se puede verificar los costos de la propuesta oscilan a Bs. 20.784.

- **Costos administrativos y operativos para los 12 meses**

Los gastos administrativos están referidos al pago de servicios, compra de material de oficina, referido a material de escritorio e insumos de limpieza.

En la situación con propuesta, los servicios relacionados con el pago de energía eléctrica, internet y agua ascienden a un monto de los 12 meses equivalente a Bs. 17.460, tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 60: Gastos en servicios

DETALLE	COSTO MES	COSTO POR 12 MESES
Energía Eléctrica	800 Bs.	9.600 Bs.
Internet	180 Bs.	2.160 Bs.
Agua	475 Bs.	5.700 Bs.
TOTAL	1.455 Bs.	17.460 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

En cuanto respecta al pago de material de oficina, este ítem tiene un costo de Bs. 65.920 a los 12 meses.

Cuadro 61: Costos de material de oficina

DETALLE	COSTO MES	COSTO POR 12 MESES
Material de escritorio	4.860	58.320 Bs.
Insumos de limpieza	800	9.600 Bs.
TOTAL	5.660	67.920 Bs.

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

- **Cálculo de la depreciación**

Cuadro 62: Depreciación de materiales de oficina secundarios

Detalle	Cantidad	Costo Total	Años	Depreciación Total
Mejora de elementos tangibles (Touch Screen)	1 Unidad	36.750 Bs.	8	4.593,75 Bs.
Buzones	4 Unid.	1.280 Bs.	5	256 Bs.
TOTAL				4.849,75 Bs.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro los buzones que se utilizarán durante la atención al cliente del servicio en estudio, nos indica que tienen una depreciación de 5 años, obteniendo una depreciación de 4.849,75 Bs.

➤ **Ingresos**

Conforme a la situación de análisis y al objetivo de la propuesta los ingresos ascienden de acuerdo al segmento, tipo seleccionado por la empresa y por los clientes actuales.

Cuadro 63: Ingresos por la propuesta

Empresa	Cliente Pre Pago	Segmento Simbólico		Ingreso Promedio anual por persona (80Bs. Mes*12)	Ingreso Total en Bs.
		Cliente insatisfecho 67%	Seguridad 11%		
VIVA	22.340	14.968	1.646	960	1.581.120

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

Como se puede observar en el cuadro la empresa estará enfocada en el segmento con más participación y vulnerables de movimientos hacia el servicio de telefonía móvil en la empresa de VIVA, para la propuesta se está trabajando con el tipo de cliente Pre Pago, en los clientes actuales dentro de los insatisfechos en los Elementos Tangibles que representa un 11% de insatisfacción, estableciendo en los datos de la empresa sobre el consumo promedio de cada cliente dentro de este segmento indica el cuadro que cada mes tiene un gasto promedio de Bs. 80, haciendo un total en el año de Bs. 960, entonces el ingreso de estas personas hacia la empresa oscila a los Bs. 1.581.120, anual.

Entonces ya obteniendo la información necesaria para sustentar la propuesta, se analizará un flujo de caja general, para luego ejecutar con el Ratio de Retorno de la Inversión (ROI) es un indicador que mediará la inversión de la propuesta en porcentaje, obteniendo una inclinación sobre los clientes actuales de la empresa, asumiendo que está enfocado en el segmento mencionado y lo más importante que se trabajará en los Elementos Tangibles mediante esta forma se podrá verificar la rentabilidad de satisfacción con la propuesta establecida por la investigación.

Los datos a trabajar serán con la gestión 2018 prevaleciendo que la propuesta está centrada con una duración de 12 meses, elemento que genere rentabilidad adecuada para su implementación en este caso para la empresa VIVA.

Cuadro 64: Flujo de caja propuesto para la empresa VIVA

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (en Bs.)			
N°	DETALLE	ANUAL	
		0	12
	Capacidad de la propuesta de Gestión de Calidad	0%	100%
1	INGRESOS	0,00	1.581.120,00
	Servicio de Telefonía Móvil	0,00	1.581.120,00
	IVA a pagar (13%)	0,00	205.545,60
	IT a pagar (3%)	0,00	47.433,60
	TOTAL INGRESO NETO	0,00	1.328.140,80
2	EGRESOS	84.435,00	620.413,75
	Costos Administrativos	0,00	85.380,00
	Costos personal	0,00	509.400,00
	Costos de Peaje	0,00	0,00
	Costo de refacción	0,00	0,00
	Costos de la propuesta	0,00	20.784,00
	DEPRECIACIÓN	0,00	4.849,75
	Depreciación	0,00	4.849,75
5	UTILIDAD BRUTA	0,00	707.727,05
	Impuesto a las utilidades (25%)	0,00	176.931,76
	UTILIDAD NETA	0,00	530.795,29
	DEPRECIACIÓN		4.849,75
	INVERSION	-84.435,00	0,00
	Inversión Fija	38.030,00	
	Inversión Diferida	2.500,00	
	Capital de Trabajo	43.905,00	43.905,00
	FLUJO ACUMULADO	-84.435,00	491.740,04

Fuente: Elaboración según datos de la empresa.

La capacidad de la propuesta está enfocada durante una gestión, es decir 12 meses con el Sistema de Gestión de Calidad en la atención al cliente, es decir durante todo el servicio de atención al cliente dentro de la empresa VIVA, el cual generará un total de 15 personas que están directamente enfocadas en la atención.

Obteniendo el flujo de caja para la empresa se puede verificar el ROI para cada mes donde es una métrica clave para que el marketing deje ser visto como un gasto y pase a ser contemplado como una inversión y una herramienta que genera valor para la empresa.

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIO NETO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

Al ser constante los egresos y la utilidad bruta en proporción de capacidad, se obtiene el ROI siguiente:

La empresa al desarrollar la propuesta con un total de Bs. 58.824. Está invirtiendo por cada cliente en la atención el Bs. 35,74, en este caso generando la fidelización en los Elemento Tangibles de los clientes actuales, llegando a satisfacer un 11% del 21% que se encuentran insatisfechos actualmente y mediante esta forma obteniendo un ROI del 14% cada mes, una oportunidad viable para establecer la propuesta en la empresa de VIVA.

Entonces como conclusión general de toda la propuesta según datos financieros, las empresas se enfocaron en clientes de Pre Pago de los cuales la empresa de ENTEL dirigido en el segmento de Producto – Beneficio con dirección a la dimensión de Capacidad de Respuesta podrá satisfacer el 19% del 32% de insatisfacción que el diagnóstico nos demostró con el análisis, mientras la empresa de TIGO en el segmento Simbólico en la dimensión de Seguridad podrá satisfacer un 10% del 14% de insatisfechos y por último la empresa VIVA en el segmento Simbólico dirigido a la dimensión de Elementos Tangibles con la propuesta se podrá satisfacer el 11% del 21% de clientes insatisfechos, entonces la propuesta está dirigida a satisfacer el total de las empresas que es el 40% del 67% que la investigación indico que están insatisfechos, cada empresa está enfocada en sus clientes actuales y registrados estableciendo que más adelante cada empresa podrá satisfacer el 27% restante en cada dimensión.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

A lo largo del trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ De acuerdo con las bases teóricas sobre la calidad del servicio al cliente, fue fundamental ya que se encontró un modelo de instrumento que ayudó para la elaboración del diagnóstico, el cual es el SERVPERF, se estableció la necesidad de mejorar el sistema general de gestión del servicio por el bajo nivel de percepción de la calidad de servicio por los clientes de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de Sucre.
- ✓ Según el diagnóstico por el lado de los clientes internos se pudo determinar que estos no son suficientemente motivados por las empresas de telefonía móvil, lo cual trae como consecuencia la pérdida de interés de los mismos, por lo que no se puede conseguir la calidad plena en el servicio. Si bien los funcionarios son jóvenes y con buena preparación, estos tienen muy poca o nada de experiencia en el área, de ahí la necesidad de capacitadores aún más expertos, pero con la visión de prepararlos para en beneficio de la institución a mediano o largo plazo.

La forma más segura de motivar al empleado no es con medios monetarios, ni reconocimientos tangibles, sino más bien con ayuda para su formación profesional superior, enseñanza. Los funcionarios de nivel externo que perciben la calidad de servicio de las oficinas de cada entidad se encuentran medianamente satisfechos con la atención recibida, sin embargo estos no perciben un servicio de alta calidad. El elemento considerado de mayor molestia entre los clientes externos es la lentitud en el servicio, primero en la realización de una transacción de venta de un algún servicio y luego en el sistema de la Web o Redes Sociales no existe una fidelidad directa hacia la identidad por partes de los clientes.

La confiabilidad de los servicios es la clave para prestar un servicio excepcional al cliente, según los resultados de las encuestas se determinaron que el personal no cumple con lo prometido.

De esta forma se puede establecer que se aplica la propuesta del diseño de un modelo de Gestión de Calidad de Servicio para el sector de telecomunicaciones

de telefonía móvil, ampliando en los elementos que el método SERVPERF sirvió de apoyo para la investigación.

- ✓ Soslayando que cada empresa estará enfocada en los clientes de tipo Pre Pago, la empresa ENTEL en base a los datos financieros sustenta que al implementar la propuesta de investigación tendrá un ROI del 31% satisfaciendo el 19% de sus clientes insatisfechos, la empresa TIGO obtendrá un ROI del 20% cada mes satisfaciendo el 10% de sus clientes y por último la empresa VIVA mediante la propuesta obtendrá un ROI del 14% cada mes satisfaciendo el 11% de sus clientes actuales insatisfechos.

4.2 Recomendaciones

Producto de todo el trabajo realizado, tanto de investigación propiamente dicha como la propuesta que permitirá un mejoramiento en la calidad de servicio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes de las empresa de ENTEL, TIGO y VIVA, es que se sugieren las siguientes recomendaciones dirigidas a los directivos que implementen el modelo de Gestión.

- ✓ La mejor alternativa de acción para las entidades de telecomunicaciones, es aplicar la propuesta para elevar la calidad de los servicios, de forma que el trato personalizado y especializado genere fidelidad hacia las empresas de telecomunicaciones en general y hacia sus sucursales en particular.
- ✓ Las empresas de telefonías móviles de la ciudad de Sucre deberán realizar investigaciones sobre las percepciones y expectativas que tienen los clientes de forma regular para conocer la evolución de la satisfacción y así evaluar el servicio prestado constantemente y proponer nuevas estrategias de atención al cliente para fortalecer la imagen y el servicio de la institución.
- ✓ Es necesario mencionar que el mejoramiento de la calidad, tiene como base fundamental la satisfacción de los clientes internos, por lo tanto la capacitación va dirigida tanto al personal de contacto como aquellos miembros que realizan otro tipo de actividades. Es importante señalar que los cambios propuestos en la estrategia de fidelización son difíciles de lograr y que requieren la participación y sensibilización de todo el personal.

- ✓ Es recomendable fortalecer el departamento de Marketing el cual se dedique exclusivamente al estudio de mercado, promoción y publicidad que servirán de apoyo al modelo de gestión propuesto. Se debe asumir la decisión de implementar el modelo y desinar un presupuesto para su ejecución, además después de la culminación de la propuesta cada empresa deberá reformular sus estrategias de fidelización en cada dimensión en especial a sus clientes actuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Calidad Total en la Gestión de Servicios, de los autores: Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry Edición Ilustrada, Díaz de Santos, 1992, pág. 36.
- Cronin Jr., J. Joseph y Taylor, Steven A., 1992. “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (July), 55 – 68p.
- García R. y Gómez P. (2015), “Diseño de un modelo de mejoramiento de calidad del servicio al cliente de los usuarios de telefonía móvil de claro comunicaciones en la ciudad de Bogotá”, Universidad distrital Francisco José de Caldas Facultad de Ingeniería, Colombia Bogotá
- Kenes A. (1998). Satisfacción del cliente McGraw-Hill. México. Y Alet, J. (2002). Fidelización y calidad de servicio.
- Kotler, 2009, Fundamentos de Marketing, México: Editorial Pearson Prentice Hall, Sexta edición
- Mauro Rodríguez Estrada – Ricardo Escobar Borrero 2005 Creatividad en el Servicio, Editorial Mc. Graw Hill México 2006 Pág. 89 - 91
- Payne 2002, Calidad y Servicio, Editorial ECOE Ediciones Colombia 2007 pág. 62
- Stanton (2009). ¿Cómo puedo mejorar el servicio al Cliente? Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente. México: Registro de Cámara Nacional de la Industria.
- Taylor, S.A. y Baker, T.L. 1994. "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in formation of consumers' purchase intentions". *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 2, 163-178p.
- Malhotra Narech K. (2008). Investigación de mercados. México, ed. Prentice-Hall.
- Vargas J. y Ura M., (2016), “Evaluación de la calidad de los servicios públicos de telecomunicaciones desde la percepción del usuario de la OD DEL OSIPTEL – LORETO: metodología SERVPERF”, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Escuela Profesional de Economía, Iquitos – Perú.
- Zeimthaml Valerie, & Berry Leonard. (2000) Marketing de Servicios. McGraw-Hill. México.

ANEXOS

Anexo 1: Boleta de encuestas

Como parte de una importante investigación, estamos realizando una sesión de encuestas, que tiene como objetivo el de medir la calidad del servicio de las compañías de telefonía móvil en la ciudad de SUCRE (con esto nos referimos al servicio provisto por las compañías como Tigo, Entel y Viva).

Le agradeceríamos mucho su colaboración, dada la importancia de su opinión para el desarrollo de este estudio. Los datos serán tratados en forma confidencial y sólo para fines académicos.

Por favor responda las siguientes preguntas, basándose en su experiencia y conocimiento del sector de telefonía móvil.

1. ¿De cuál de las siguientes compañías es usted cliente?

Compañía a la que pertenece	
TIGO	
ENTEL	
VIVA	

2. Por favor indique qué tipo de cliente es actualmente.

Tipo de cliente	
Post-pago	
Pre-pago	

3. ¿Cuántos años lleva como cliente de su compañía actual?

_____ Año(s)

4. A continuación, basándose en sus experiencias como cliente del servicio de telefonía móvil, por favor evalúe si se cumplen las siguientes afirmaciones en la compañía en la que usted es cliente. Por favor evalúe el grado en que su compañía posee los aspectos descritos por cada afirmación. Si está muy en desacuerdo con la afirmación acerca de su compañía, evalúela con un 1. Por el contrario, si está muy de acuerdo con la afirmación, por favor evalúela con un 5. Si su grado de acuerdo o desacuerdo es menos fuerte, evalúela con puntajes intermedios, asignando un 2, si no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Elementos tangibles	1	2	3	4	5
En mi compañía de telefonía móvil, las dependencias son de aspecto moderno					
En mi compañía de telefonía móvil, los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos					
En mi compañía de telefonía móvil, los empleados tienen apariencia pulcra					

Ponga nota del 1 al 5	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

Por favor evalúe las facilidades físicas, equipo y apariencia del personal de su compañía					
---	--	--	--	--	--

En mi compañía de telefonía móvil no es necesario presentar repetidamente una inquietud ante varias personas para obtener una respuesta o solución.					
La reposición o renovación de equipos en mi compañía de telefonía móvil, es realizada con facilidad.					
En mi compañía de telefonía móvil, la atención por parte del personal se desarrolla con rapidez.					
En mi compañía de telefonía móvil, la resolución de quejas y reclamos es rápida.					
Mi compañía de telefonía móvil permite la realización de cambios de compañía de forma rápida y simple.					

Ponga nota del 1 al 5	1	2	3	4	5
Por favor evalúe a la compañía, en su disposición a ayudar a los clientes y proveerles de un servicio apropiado.					

En mi compañía de telefonía móvil, la llamada es continua, no hay interrupciones ni cortes.					
En mi compañía de telefonía móvil, la calidad del sonido es buena, no hay ecos ni ruidos.					
Puedo establecer una llamada con facilidad (red no ocupada).					
El servicio de mi compañía de telefonía móvil tiene una buena cobertura a nivel nacional.					
El servicio de mi compañía de telefonía móvil tiene una buena cobertura en subterráneos, metro, ascensores, etc.					
En mi compañía de telefonía móvil, los mensajes de texto y multimedia son entregados con rapidez.					
En mi compañía de telefonía móvil, la conexión a Internet no sufre interrupciones.					
Los planes y promociones ofrecidos por mi empresa de telefonía móvil, se cumplen.					
Mi empresa de telefonía móvil cumple con los tiempos prometidos.					

Ponga nota del 1 al 5	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

Por favor evalúe a la compañía, en su habilidad para desempeñarse según lo prometido de forma confiable y precisa					
---	--	--	--	--	--

El Personal de mi compañía de telefonía móvil tiene la capacidad de resolver dudas con exactitud.					
En mi compañía de telefonía móvil, el personal tiene siempre un trato amable con los clientes.					
En mi compañía de telefonía móvil, el comportamiento de los empleados transmite confianza a sus clientes.					
Los planes y promociones ofrecidos por una compañía de telefonía móvil de excelencia, se entienden completamente.					
No existen errores en la boleta de pago o en la recarga realizada por parte una compañía de telefonía móvil de excelencia.					

Ponga nota del 1 al 5	1	2	3	4	5
Por favor evalúe a la compañía, en el conocimiento y cortesía de sus empleados y su habilidad para inspirar confianza.					

Mi empresa de telefonía móvil tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes.					
En mi compañía de telefonía móvil, existe disponibilidad de planes y promociones que se ajusten a las necesidades de los clientes					
Mi compañía de telefonía móvil ofrece variedad y disponibilidad de equipos.					
Mi compañía de telefonía móvil ofrece variedad y disponibilidad de servicios adicionales.					
Mi compañía de telefonía móvil hace recomendaciones sobre cambios a planes o promociones que satisfacen mejor las necesidades de los clientes.					
Existe variedad de valores de recarga en mi compañía de telefonía móvil.					
Mi compañía de telefonía móvil ofrece variedad y disponibilidad de medios y sitios para hacer la recarga o pagar.					
En mi compañía de telefonía móvil, el personal se muestra preocupado y dispuesto a solucionar los problemas de los clientes					

Ponga nota del 1 al 5	1	2	3	4	5
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Por favor evalúe el cuidado y atención personalizada que la compañía da a sus clientes					
--	--	--	--	--	--

5. Evalúe qué tan satisfecho se siente con el servicio entregado por su compañía, asigne un 1 si se siente totalmente insatisfecho, y un 7 si se siente totalmente satisfecho.

Grado de satisfacción	1	2	3	4	5
Nivel de satisfacción siente con el servicio entregado por su compañía					

6. Qué tan dispuesto estaría a abandonar su compañía de telefonía móvil. Asigne un 1 si no está dispuesto a hacerlo, y un 7 en caso de estar totalmente dispuesto.

Disposición a abandonar la compañía	1	2	3	4	5
Grado de disposición a abandonar su compañía.					

7. ¿Usted se siente identificado con la cultura de su compañía a la hora de brindarle el servicio?

Grado de identificación	1	2	3	4	5
Identificación con la cultura en el servicio brindado					

8. ¿Usted recomendaría el servicio que le brinda su compañía a familiares, amigos, conocidos u otros?

Marque con una X			
SI		NO	

9. Finalmente, por favor indique algunos datos personales.

Rango de edad en que se encuentra	
Entre 18 – 23 anos	
Entre 24 – 29 anos	
Entre 30 – 35 anos	
Entre 36 – 41 anos	
Entre 42 años o mas	

Sexo	
Femenino	
Masculino	

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo 2: Tablas cruzadas

¿De cuál de las siguientes compañías es usted cliente?			Nivel de ingresos					Total
			Entre 500 - 1000Bs	Entre 1001 - 2000Bs	Entre 2001 - 3000Bs	Entre 3000 - 4001Bs	De 4001Bs a mas	
TIGO	Evalúe qué tan satisfecho se siente con el servicio entregado por su compañía	MUY EN DESACUERDO	0	0	2	0	1	3
		ALGO EN DESACUERDO	6	2	2	12	10	32
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	15	5	6	0	39
		ALGO DE ACUERDO	0	14	10	4	0	28
		MUY DE ACUERDO	11	10	0	0	0	21
Total			30	41	19	22	11	123
ENTEL	Evalúe qué tan satisfecho se siente con el servicio entregado por su compañía	MUY EN DESACUERDO	0	0	1	0	1	2
		ALGO EN DESACUERDO	5	3	1	16	13	38
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17	29	8	13	0	67
		ALGO DE ACUERDO	0	29	10	4	0	43
		MUY DE ACUERDO	23	12	0	0	0	35
Total			45	73	20	33	14	185
VIVA	Evalúe qué tan satisfecho se siente con el servicio entregado por su compañía	ALGO EN DESACUERDO	0	0	0	7	6	13
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	7	11	4	6	0	28
		ALGO DE ACUERDO	0	15	3	0	0	18
		MUY DE ACUERDO	11	5	0	0	0	16
	Total			18	31	7	13	6
Total	Evalúe qué tan satisfecho se siente con el servicio entregado por su compañía	MUY EN DESACUERDO	0	0	3	0	2	5
		ALGO EN DESACUERDO	11	5	3	35	29	83
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	37	55	17	25	0	134
		ALGO DE ACUERDO	0	58	23	8	0	89
		MUY DE ACUERDO	45	27	0	0	0	72
Total			93	145	46	68	31	383

¿De cuál de las siguientes compañías es usted cliente?			Nivel de ingresos					Total
			Entre 500 - 1000Bs	Entre 1001 - 2000Bs	Entre 2001 - 3000Bs	Entre 3000 - 4001Bs	De 4001Bs a mas	
TIGO	Qué tan dispuesto estaría a abandonar su compañía de telefonía móvil.	MUY EN DESACUERDO	3	11	2	0	0	16
		ALGO EN DESACUERDO	0	16	13	4	0	33
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	12	0	6	6	34
		ALGO DE ACUERDO	6	0	4	12	5	27
		MUY DE ACUERDO	11	2	0	0	0	13
Total			30	41	19	22	11	123
ENTEL	Qué tan dispuesto estaría a abandonar su compañía de telefonía móvil.	MUY EN DESACUERDO	4	22	4	0	0	30
		ALGO EN DESACUERDO	0	24	14	4	0	42
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	24	0	13	11	61
		ALGO DE ACUERDO	5	0	2	16	3	26
		MUY DE ACUERDO	23	3	0	0	0	26
Total			45	73	20	33	14	185
VIVA	Qué tan dispuesto estaría a abandonar su compañía de telefonía móvil.	MUY EN DESACUERDO	1	13	4	0	0	18
		ALGO EN DESACUERDO	0	9	3	0	0	12
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	9	0	6	6	27
		ALGO DE ACUERDO	0	0	0	7	0	7
		MUY DE ACUERDO	11	0	0	0	0	11
Total			18	31	7	13	6	75
Total	Qué tan dispuesto estaría a abandonar su compañía de telefonía móvil.	MUY EN DESACUERDO	8	46	10	0	0	64
		ALGO EN DESACUERDO	0	49	30	8	0	87
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	29	45	0	25	23	122
		ALGO DE ACUERDO	11	0	6	35	8	60
	Total			48	140	46	68	31

	MUY DE ACUERDO	45	5	0	0	0	50
Total		93	145	46	68	31	383

¿De cuál de las siguientes compañías es usted cliente?			Rango de edad en que se encuentra		Total
			Entre 15 – 25 años	Entre 26 - 35 años	
TIGO	¿Usted se siente identificado con la cultura de su compañía a la hora de brindarle el servicio?	MUY EN DESACUERDO	20	15	35
		ALGO EN DESACUERDO	9	6	15
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	24	34
		ALGO DE ACUERDO	3	13	16
		MUY DE ACUERDO	11	12	23
Total			53	70	123
ENTEL	¿Usted se siente identificado con la cultura de su compañía a la hora de brindarle el servicio?	MUY EN DESACUERDO	39	29	68
		ALGO EN DESACUERDO	11	11	22
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	32	45
		ALGO DE ACUERDO	4	14	18
		MUY DE ACUERDO	13	19	32
Total			80	105	185
VIVA	¿Usted se siente identificado con la cultura de su compañía a la hora de brindarle el servicio?	MUY EN DESACUERDO	17	11	28
		ALGO EN DESACUERDO	1	6	7
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	6	13	19
		ALGO DE ACUERDO	0	5	5
		MUY DE ACUERDO	5	11	16
Total			29	46	75
Total	¿Usted se siente identificado con la cultura de su compañía a la hora de brindarle el servicio?	MUY EN DESACUERDO	76	55	131
		ALGO EN DESACUERDO	21	23	44
		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	29	69	98
		ALGO DE ACUERDO	7	32	39
		MUY DE ACUERDO	29	42	71
Total			162	221	383

De cuál de las siguientes compañías es usted cliente?			Sexo		Total
			femenino	Masculino	
TIGO	¿Usted recomendaría el servicio que le brinda su compañía a familiares, amigos, conocidos u otros?	SI	14	28	42
		NO	38	43	81
		Total	52	71	123
ENTEL	¿Usted recomendaría el servicio que le brinda su compañía a familiares, amigos, conocidos u otros?	SI	11	54	65
		NO	63	57	120
		Total	74	111	185
VIVA	¿Usted recomendaría el servicio que le brinda su compañía a familiares, amigos, conocidos u otros?	SI	3	22	25
		NO	25	25	50
		Total	28	47	75
Total	¿Usted recomendaría el servicio que le brinda su compañía a familiares, amigos, conocidos u otros?	SI	28	104	132
		NO	126	125	251
		Total	154	229	383