

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE: CASO “TIGO”

Por

Mariel Morales Montecinos

Tutor: Lic. Fernando Ceballos

Proyecto de grado presentado para la obtención del Grado de
Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz - Bolivia

2015

CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	xii
1. CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes	3
1.3 Descripción del objeto de estudio	8
1.4 Planteamiento del problema.....	9
1.4.1 Formulación del problema	14
1.4.2 Problema principal	15
1.4.3 Problemas secundarios	15
1.5 Objetivos	15
1.5.1 Objetivo general.....	15
1.5.2 Objetivos específicos.....	15
1.6 Justificación de la investigación	16
1.6.1 Justificación técnica.....	16
1.6.2 Justificación económica.....	17
1.6.3 Justificación social	17
1.6.4 Justificación metodológica.....	17
1.6.5 Justificación práctica.....	18
1.7 Alcances y aportes.....	18
1.7.1 Alcances	18
1.7.2 Delimitación temporal	19
1.7.3 Delimitación espacial	19
1.7.4 Delimitación conceptual.....	19
1.7.5 Delimitación del área de la investigación.....	19
1.7.6 Aportes	20
2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 MARKETING	21

2.1.1 Definición	21
2.1.2 Objetivos del marketing.....	21
2.1.3 Necesidades, Deseos y Demandas	22
2.1.4 Mercado	22
2.1.5 Venta vs Marketing.....	23
2.1.6 Marketing se funda en 3 creencias.....	23
2.2 FIDELIZACIÓN	25
2.2.1 Definición	25
2.2.2 Fidelizar: más que retener o mantener.....	26
2.2.3 Estrategia de fidelización	26
2.3 ATENCIÓN AL CLIENTE.....	27
2.3.1 Definición de cliente	27
2.3.2 Tipos de clientes	29
2.3.2.1 Cliente interno.....	29
2.3.2.2 Cliente Externo	29
2.3.3 Clases de clientes	31
2.3.3.1 El cliente discutidor.....	32
2.3.3.2 El cliente enojado	32
2.3.3.3 El cliente conversador:	32
2.3.3.4 El cliente ofensivo.....	32
2.3.3.5 El cliente infeliz	32
2.3.3.6 El que siempre se queja	32
2.3.3.7 El cliente exigente.....	32
2.3.3.8 El cliente coqueteador	33
2.3.3.9 El que no habla y el indeciso:	33
2.3.4 Características del cliente	33
2.3.5 Atención al cliente	34
2.3.6 Principios para mejorar la atención al cliente	34
2.3.7 El control de los procesos de atención al cliente.....	36
2.3.7.1 Las necesidades del consumidor.....	37

2.3.7.2	Análisis de los ciclos de servicio	38
2.3.7.3	Encuestas de servicio con los clientes	39
2.3.7.4	Evaluación del comportamiento de atención	39
2.3.7.5	Motivación y recompensas	39
2.3.8	Los 10 mandamientos de la atención al cliente.....	40
2.3.9	Satisfacción del cliente.....	42
2.3.10	Elementos de la satisfacción del cliente	43
2.3.11	Necesidades y expectativas del cliente.....	47
2.3.11.1	Definición de necesidades.....	47
2.3.11.2	Definición de expectativas	48
2.3.11.3	Niveles de expectativas	50
2.3.11.3.1	Nivel deseado.....	50
2.3.11.3.2	Nivel adecuado.....	50
2.3.12	Factores que influyen en las expectativas	50
2.3.12.1	Comunicación Boca a Boca.....	51
2.3.12.2	Necesidades personales	51
2.3.12.3	Experiencias	51
2.3.12.4	Comunicación externa.....	52
2.4	CALIDAD DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	52
2.4.1	Calidad	52
2.4.1.1	El punto de vista trascendental.....	54
2.4.1.2	El enfoque basado en el producto	54
2.4.1.3	Definiciones basadas en el usuario	54
2.4.1.4	Enfoque basado en la satisfacción	55
2.4.1.5	Definiciones basadas en el valor	55
2.4.2	Principios de la calidad total.....	57
2.4.3	Tipos de calidad	58
2.4.3.1	Calidad requerida	58
2.4.3.2	Calidad esperada.....	58
2.4.3.3	Calidad subyacente	59

2.4.4 Atributos de la calidad	59
2.4.5 Calidad en el servicio	60
2.4.6 Dimensiones de la calidad del servicio.....	62
2.4.7 Tipos de calidad de servicio	67
2.4.7.1 Calidad técnica	68
2.4.7.2 Calidad funcional	68
2.4.8 Obstáculos de la calidad de servicios	68
2.5 CRM: GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES	69
2.5.1 Definición	69
2.5.2 El ciclo de vida del cliente	71
2.5.3 Interacción con el cliente.....	71
2.5.4 Centros de atención de llamadas y servicio de campo: casi cara a cara ..	72
2.5.5 La funcionalidad	74
2.5.6 Implementación de un sistema CRM es tan fácil como contar 1,2,3 y así sucesivamente	79
2.5.7 Reunión de lanzamiento	80
2.6 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO: TIGO	80
2.6.1 Descripción general.....	80
2.6.1.1 Visión.....	80
2.6.1.2 Misión	81
2.6.1.3 Valores	81
2.6.1.4 Objetivos de Tigo.....	84
2.6.2 Descripción de Tigo.....	85
2.6.2.1 Organigrama.....	85
2.6.2.3 Características esenciales de las actividades desarrolladas en el área de atención al cliente.	87
2.6.2.3.1 Servicio al cliente	87
2.6.2.3.2 Certificación “COPC”	90
2.7 MODELO SERVQUAL.....	91
2.7.1 Definición del Modelo Servqual.....	91

2.7.2	Historia del Modelo Servqual	92
2.7.3	Dimensiones del Modelo Servqual	93
2.7.3.1	Elementos Tangibles	93
2.7.3.2	Fiabilidad/Servicio.....	94
2.7.3.3	Respuesta	94
2.7.3.4	Seguridad	94
2.7.3.5	Empatía	95
2.7.4	Modelo de brechas ó Gap's del Servqual.....	97
2.7.5	Aplicación del modelo Servqual	106
2.8	MARCO LEGAL: LEY DE TELECOMUNICACIONES	106
2.8.1	Artículo 2. (Objetivos).....	106
2.8.2	Artículo 5. (Principios).	107
2.8.3	Artículo 44. (Publicación de tarifas).....	109
2.8.5	Artículo 55. (Obligaciones de las usuarias y usuarios).....	112
2.9	CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO.....	114
3.	CAPITULO III: MARCO PRÁCTICO	116
3.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	116
3.1.1	Enfoque de la investigación	116
3.1.2	Unidad de análisis	116
3.1.2.1	Población.....	117
3.1.2.2	Determinación de la muestra.....	118
3.1.3	Medios e instrumentos para la investigación de campo: método de recolección de datos	119
3.1.3.1	Fuentes primarias	119
3.1.3.1.1	Encuestas	120
3.1.3.2	Fuentes Secundarias.....	120
3.1.4	Operacionalización de las variables	121
3.2	SATISFACCION DE LOS CLIENTES: Recolección, análisis e interpretación de datos	123
3.2.1	SERVICIO	124

3.2.2	Servicio prometido	125
3.2.3	Marketing	127
3.2.4	Interés sostenido	129
3.2.5	Predisposición a atender (Call center)	134
3.2.5.1	Facilidad de contacto con la empresa	136
3.2.6	RESPUESTA	137
3.2.6.1	Cumplimiento de expectativas	141
3.2.6.2	Servicio prometido	143
3.2.6.3	Predisposición a atender (Personal de Atención al Cliente)	144
3.2.6.4	Mantenerlos actualizados	145
3.2.7	SEGURIDAD	145
3.2.7.1	Predisposición de atender	147
3.2.8	EMPATÍA	147
3.2.8.1	Atención personalizada	148
3.2.8.2	Mantenerlos informados	149
3.2.9	BIENES TANGIBLES	150
3.2.9.1	Buenas instalaciones	155
3.2.9.2	Folletos y boletines	156
3.2.9.3	Satisfacción	158
3.2.9.4	Lealtad	159
3.3	CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO	162
4.	CAPÍTULO IV: PROPUESTA	164
4.1	Introducción	164
4.2	Supuestos para la propuesta	164
4.3	CRM gestión de relaciones con los clientes	166
4.3.1	Procesos Clave-Relacionados con el Cliente	169
4.4	Call center	181
4.5	Adaptación a nuevas tecnologías	184
4.6	Estudio de factibilidad	192
4.6.1	Proyección escenario de la marca	192

4.7 Recomendaciones a la propuesta	201
4.8 CONCLUSIONES GENERALES	203
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	205
ANEXOS	208

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Crecimiento de usuarios, en telefonía móvil, de las empresas de telecomunicaciones en Bolivia	4
Ilustración 2: Crecimiento de usuarios, en telefonía móvil, de las empresas de telecomunicaciones en la Ciudad de La Paz.....	5
Ilustración 3: Participación de mercado.....	10
Ilustración 4: Categorías del cliente	30
Ilustración 5: Parámetros de la calidad	53
Ilustración 6: Calidad total	57
Ilustración 7: Dimensiones de la calidad del servicio	66
Ilustración 8: Organigrama de Tigo	85
Ilustración 9: Proceso de atención al cliente (call center).....	89
Ilustración 10: Proceso de atención al cliente (oficinas).....	90
Ilustración 11: Dimensiones del Modelo Servqual.....	93
Ilustración 12: Brechas del Servqual	98
Ilustración 13. Pregunta 1: Líneas prepago- postpago.....	124
Ilustración 14. Pregunta 2 ¿Cómo califica el servicio que brinda la empresa Tigo?.....	125
Ilustración 15. Pregunta 3: Usted esta familiarizado con los servicios que brinda la empresa Tigo?.....	126
Ilustración 16. Pregunta 4: ¿conoce el servicio post venta de la empresa Tigo?	127
Ilustración 17. Pregunta 5: ¿Cómo califica el servicio post venta que brinda la empresa Tigo?	128
Ilustración 18. Pregunta 6: ¿Conoce el servicio de Call Center?	129
Ilustración 19. Pregunta 7a: ¿Cómo califica el servicio que brinda el call center de la empresa Tigo?: Trato y amabilidad.	130
Ilustración 20. Pregunta 7B: Cómo califica el servicio que brinda el call center de la empresa Tigo?: Conocimiento técnico.....	131
Ilustración 21. Pregunta 7C: ¿Cómo califica el servicio que brinda el call center de la empresa tigo?: Rapidez en la respuesta.	132
Ilustración 22. Pregunta 7D: ¿Cómo califica el servicio que brinda el Call Center de la empresa Tigo?: Información asesoramiento.....	133
Ilustración 23. Pregunta 8: ¿Con que frecuencia consulta la página web en un mes?	135
Ilustración 24. Pregunta 9: ¿Cómo evaluaría el servicio recibido?.....	136
Ilustración 25. Pregunta 10: ¿Con que frecuencia utiliza el tráfico de datos en un mes?	137

Ilustración 26. Pregunta 11A: ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?: Trato y Amabilidad.	138
Ilustración 27. Pregunta 11B: ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?: conocimiento técnico.....	139
Ilustración 28. Pregunta 11C: ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?: rapidez en la respuesta.....	140
Ilustración 29. Pregunta 11D: ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?: información y asesoramiento.	141
Ilustración 30. Pregunta 12: ¿El personal hace seguimiento de su reclamo sin que usted tenga que insistir diariamente hasta solucionar el problema?.....	142
Ilustración 31. Pregunta 13: ¿El personal demuestra flexibilidad para solucionar sus problemas?	143
Ilustración 32. Pregunta 14: ¿La empresa Tigo brinda acompañamiento en la adaptación a nuevas tecnologías de comunicación por ejemplo manejo de smart phones y sus aplicaciones?.....	144
Ilustración 33. Pregunta 15: ¿El personal que le atiende le brinda un servicio fiable y adecuado a sus necesidades?.....	146
El fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente, llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.	
Ilustración 34. Pregunta 16: ¿El servicio que usted obtiene es un servicio personalizado?.....	147
Ilustración 35. Pregunta 17: ¿La empresa informa a usted permanentemente sobre los servicios que le está ofreciendo?.....	149
Ilustración 36. Pregunta 18a: ¿Las instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?: diseño.	151
Ilustración 37. Pregunta 18b: ¿Las instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?: espacio.	152
Ilustración 38. Pregunta 18c: ¿Las instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?: señalización.	153
Ilustración 39. Pregunta 18d: ¿Las instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?: comodidad.	154
Ilustración 40. Pregunta 19: ¿Los materiales como folletos y boletines son de fácil manejo y entendimiento?	155
Ilustración 41. Pregunta 20: ¿Por qué razón permanece en la empresa?	157
Ilustración 42. Pregunta 21: ¿En el último mes usted ha pensado en cambiar de empresa telefónica?	158
Ilustración 43: Percepción del cliente	159
Ilustración 44: Percepción-expectativa del cliente.....	160
Ilustración 45: Características CRM	167

Ilustración 46: Flujo CRM atención al cliente cara a cara.....	172
Ilustración 47: Sistema demostrativo base de atención al cliente CRM	173
Ilustración 48: Flujo Call Center incluyendo CRM	182
Ilustración 49: Frase distintiva Call Center Tigo	183
Ilustración 50: Manual gráfico para el uso de whatsapp.....	186
Ilustración 51: Diagrama de transición para el mercado de Telecomunicaciones	
Diagrama original	194

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Venta vs. Marketing	23
Tabla 2: Elementos de satisfacción	44
Tabla 3: Expectativas - un estándar de comparación.....	49
Tabla 4: Dimensiones del Modelo Servqual	95
Tabla 5: Población.....	117
Tabla 6: Operacionalización de variables servqual	122
Tabla 7: Brechas	161
Tabla 8: Resultados de la encuesta a clientes Tigo	161
Tabla 9: Métricas atención al cliente	169
Tabla 10: Composición de ventas de la sociedad	193
Tabla 11: Comportamiento de las ventas.....	193
Tabla 12: Matrices de probabilidades de transición para la proyección de cinco años	197
Tabla 13: Proyección de participación de mercado.....	199
Tabla 14: Flujo financiero de la propuesta	200

1. CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Introducción

El presente trabajo de investigación muestra una estructura basada en la secuencia de conceptos y elementos correspondientes al desarrollo de un proyecto de grado.

Esta investigación está orientada a determinar las variables que inciden en la satisfacción de los clientes de la empresa Tigo, tomando en cuenta como factor primordial la calidad del servicio de atención al cliente que se convierte en un factor impulsor para la mejora de la atención al cliente.

Es de suma importancia enfocar las actividades de toda la empresa en la satisfacción del cliente, con el objetivo de que se entiendan todas sus necesidades y expectativas considerando que no han sido tomados en cuenta.

Medir la calidad del servicio de atención al cliente en Tigo es de los aspectos más críticos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de telefonía móvil, puesto que permite que los clientes se sientan más identificados con la empresa.

Para comprender la importancia de la temática a desarrollar en la presente investigación se toman en cuenta las siguientes definiciones:

La fidelización, importante factor dentro del marketing y uno de los puntos más importantes a tratar en la presente, es un factor clave que trata de conseguir una relación estable y duradera con los clientes, naciendo a partir de que la total

importancia no radicaba en sólo lograr que un determinado cliente compre un producto o servicio, sino conseguir que dicho cliente permanezca fiel a la compra. Eh ahí la base de nuevas estrategias de marketing.

La atención al cliente está definida como la capacidad que tiene el personal de desarrollar el conjunto de destrezas personales que son elementales para el fomento de una buena comunicación, que debe derivar en una relación cordial con los clientes, de manera que se pueda lograr que el cliente se sienta satisfecho con la calidad de servicio y colme sus expectativas.

En un sentido general, la necesidad es un componente básico del ser humano que afecta su comportamiento, porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor. Por tanto, la necesidad humana es el blanco al que apunta la mercadotecnia actual para cumplir una de sus principales funciones, que es la de identificar y satisfacer las necesidades existentes en el mercado.¹

La satisfacción es un estado de la mente, que otorga una sensación de plenitud, en tanto, la menor o mayor sensación de satisfacción que alguien presente dependerá de la optimización de los factores que consigan el agrado del producto o servicio consumido.

Posteriormente se presenta el trabajo de campo donde se explica toda la información obtenida de las fuentes y de los mecanismos de recolección de información. Aquí también se analizan e interpretan los resultados.

¹ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidad-definicion.html>

Para finalizar se encuentra la propuesta del trabajo, esta es la parte más importante de la investigación donde se desarrolla todo un proceso de respuesta al problema de la investigación, además de ser un aporte al estudio del problema.

1.2 Antecedentes

Las empresas de servicios de telecomunicaciones tienen un peso importante en la economía mundial (alrededor del 7% de la producción global), caracterizadas por una constante innovación, reflejadas en la permanente incursión de nuevos servicios y productos en el mercado.²

Dentro de las empresas de telecomunicaciones más antiguas en el mercado se encuentra la compañía multinacional American Bell Telephone Company que posteriormente se convirtió en American Telephone & Telegraph Company (AT&T), la cual llegó a ser una de las empresas de telefonía más grandes del mundo por el volumen de ventas, es la compañía de mayor número de clientes de banda ancha móvil en Estados Unidos y pertenece al grupo de las 50 compañías más innovadoras del mundo.³

En nuestro país la primera empresa de telefonía móvil fue la empresa monopólica Telecel en 1991, ahora conocida como Tigo, posteriormente, en 1996, ingresó al mercado la empresa Entel que fue nacionalizada en 2008, para luego en el año

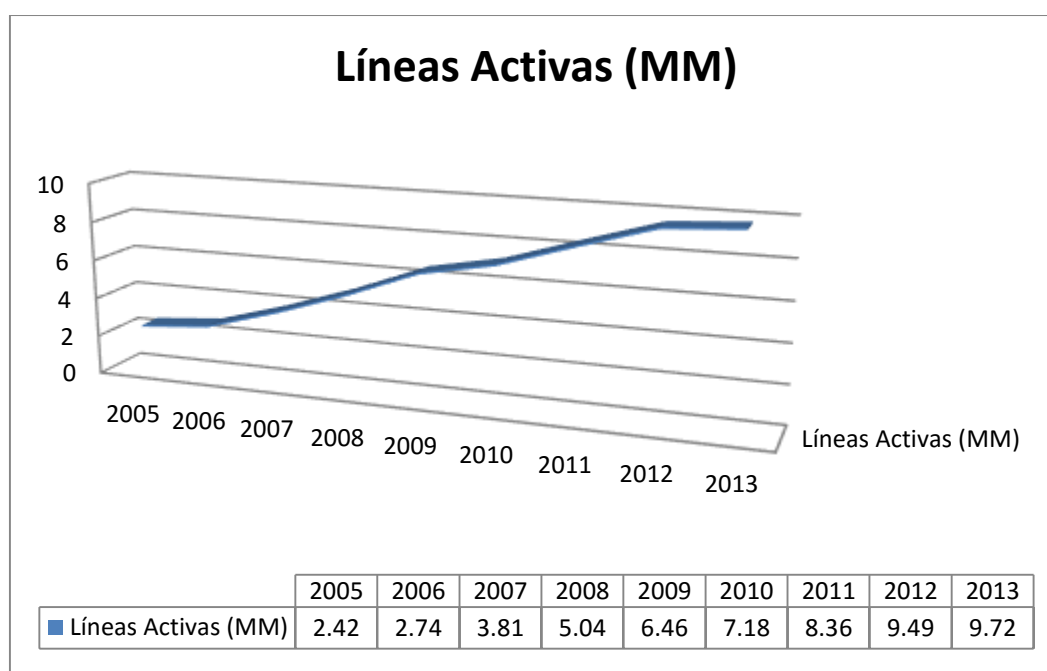
² <http://colombiadigital.net>

³ Espanol.att.com

2000 contar con otra alternativa más, nos referimos a la empresa Nuevatel, conocida en nuestro medio como Viva.⁴

Con el transcurso de los años se desarrolló una alta promoción sobre las ventajas de comunicación que ofrecen las empresas de telecomunicaciones pero no se puede dejar de mencionar que este seguía siendo caro para el mercado, pero gracias a que ingresaron al mercado nuevos competidores, las tres empresas establecidas fueron disminuyendo su tarifario por lo que ahora se puede considerar un producto de primera necesidad.⁵

Ilustración 1: Crecimiento de usuarios, en telefonía móvil, de las empresas de telecomunicaciones en Bolivia

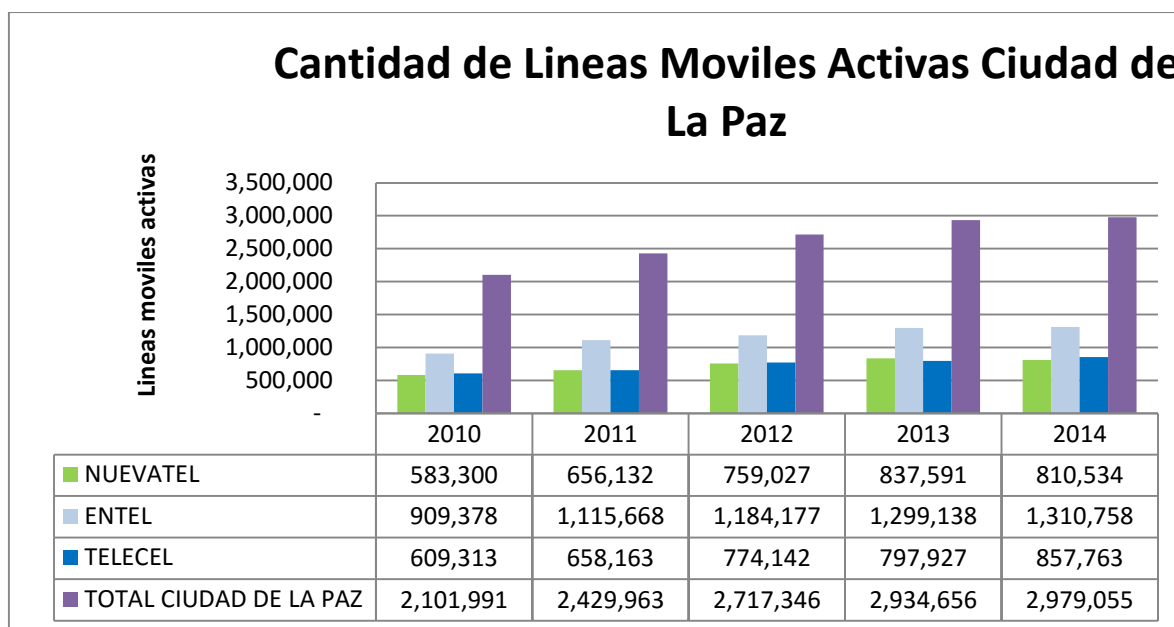


FUENTE: Autoridad de Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte, 2014.

⁴ DURAN CHUQUIMIA Mario R., "En Bolivia hay 13,8 millones de celulares; más que habitantes", Artículo publicado en La Razón, 2013.

⁵ Semanario Nueva Economía Nº 520; El impacto de las telecomunicaciones en Bolivia Pag 13-14

Ilustración 2: Crecimiento de usuarios, en telefonía móvil, de las empresas de telecomunicaciones en la Ciudad de La Paz



FUENTE: Autoridad de Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte, 2015.

Es por eso que en los últimos años, el avance tecnológico mundial ha incorporado y demostrado la aplicabilidad de la tecnología de dispositivos móviles, internet, televisión por cable y billetera virtual, lo que llevó a la creación de varias empresas que se desarrollan en el rubro de telecomunicaciones.⁶

Siendo el servicio de atención al cliente de mucha importancia para las empresas, se presentan a continuación investigaciones anteriores donde se evidencia el valor de tocar esta temática.

⁶ Ibidem Pág. 15

ALANDIA ROBLES Deborah (1997), en su tesis titulada "Modelo para el mejoramiento de la calidad de los sistemas de atención al cliente: caso Cooperativa Telefónica" concluye.

"En la actualidad, cuando los productos o servicios son tan poco diferenciados entre las empresas, es importante hacer énfasis en una excelente atención al cliente, ya que es el atributo percibido por el público, y debe ser brindado de la mejor manera posible logrando tener a los clientes satisfechos, principalmente por el personal de ventas, que son aquellos que tienen el primer contacto con el cliente potencial sin dejar de lado al personal del área de atención al cliente y al personal de servicio de atención al cliente por teléfono (call center)".

JARAMILLO, Juan (2006), en su tesis doctoral titulada "Calidad de servicio al cliente en empresas comerciales" concluye.

"La empresa es consciente que el consumidor de hoy está informado y no pretende continuar relaciones comerciales con una empresa que se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, debido a la multiplicidad de ofertas y de productos sustitutos y/o complementarios en el mercado, los cuales hacen que los consumidores de hoy sean poco tolerables y exijan así calidad tanto en los productos como en el servicio al cliente."

Hoy en día los clientes buscan empresas donde se les ofrezca un buen producto, y sobre todo un excelente servicio de atención, ya que existen muchas empresas que ofrecen los mismos productos, por lo cual el cliente tiene varias posibilidades de elegir y eso hace que exija el mejor trato como cliente.

CIRERA I SOLER, Jesús (2007), en su investigación titulado Marketing y Ventas; concluye.

"Con una amplia oferta en el mercado, con facilidad de cambio inmediato o con muy pocos inconvenientes, el área de atención al cliente cobra una nueva dimensión, su fidelidad es menos estable y cada interacción con el cliente se convierte en una prueba de calidad en la que éste evalúa si su proveedor es el adecuado. De nada sirven años de atención meticulosa ni una trayectoria de relaciones fructíferas para ambas partes, ya que, si se producen unos pocos errores no controlados, el cliente se irá a otra opción."

Finalmente un tema muy importante a tomar en cuenta en el desarrollo del presente proyecto se verá marcado por lo que hoy en día se conoce como "portabilidad numérica", ya que enfrentar este nuevo escenario significará un desafío para las tres empresas de telecomunicaciones donde entrará en juego todos los anteriores puntos citados.

La Portabilidad Numérica es una funcionalidad que permite conservar el número telefónico cuando se cambia a otra compañía, con el propósito de fomentar una competencia más equitativa entre los proveedores de servicios de telecomunicaciones, y a su vez se traduce en mejores tarifas, más servicios de telecomunicaciones, mejores opciones y un uso más eficiente de la numeración⁷. Este tema se viene debatiendo en nuestro país en la cámara de senadores para poder implementarlo a corto plazo.

⁷ <http://www.redusers.com/noticias/la-portabilidad-numerica-desembarca-en-america-latina%7C>

1.3 Descripción del objeto de estudio⁸

Tigo es una compañía de Telecomunicaciones que pone a tu disposición los más innovadores servicios. Ofreciendo la posibilidad de acceder de manera fácil, accesible y simple al mundo de hoy.

Enfoque del negocio

Tigo se ha convertido en un grupo exitoso gracias a su estrategia de negocios desarrollada en países de economías emergentes con alto potencial de valor. Su foco de negocios se ha orientado hacia mercados masivos en los que ofrece liderazgo en precios, amplia cobertura y máxima accesibilidad.

Reglas de Oro # 1: “el cliente es el rey”

En Tigo, se viven los valores corporativos, guiados por “Las Reglas de Oro” y por el Código de Conducta de la Compañía. Así, la Regla de Oro # 1 es “El Cliente es el Rey” y eso queda demostrado en que todos los esfuerzos están enfocados a complacer a sus clientes, ofreciéndoles teléfonos, servicios y atención de excelencia.

⁸ www.tigo.com.bo

1.4 Planteamiento del problema

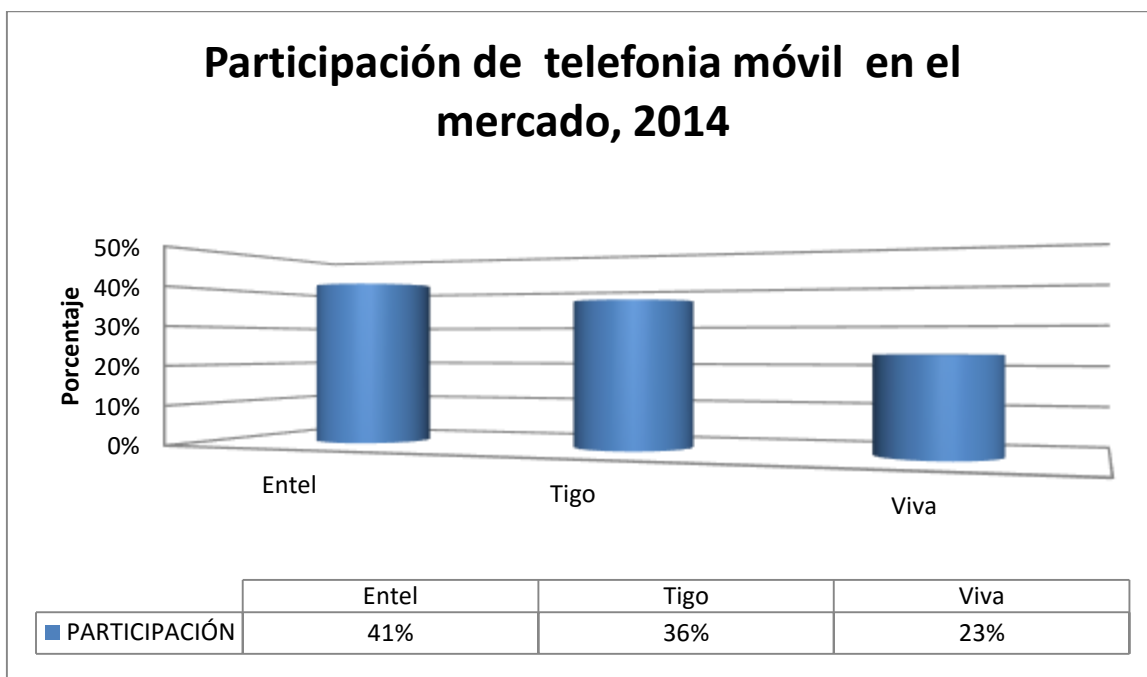
Situación Actual

Actualmente la empresa Tigo ha logrado posicionarse en el segundo lugar del mercado de telefonía móvil, por lo tanto participa activamente del movimiento productivo y comercial del país; este posicionamiento se ha mantenido gracias a las siguientes actividades⁹:

- ♣ Desarrollo de agresivas campañas publicitarias a través de los diferentes medios tales como la televisión, la prensa escrita, banners (gigantografías), BTL's, redes sociales, pagina web y auspicios, las cuales tienen la finalidad de promocionar las variadas ofertas del servicio, además quieren seguir educando al público dándoles a conocer los beneficios de pertenecer a la compañía Tigo.
- ♣ La comercialización, que se maneja mediante un sistema de ventas a cargo de personal con amplia experiencia y conocimientos sobre el mercado objetivo y las cualidades del servicio que brinda la empresa, facilitando la promoción mediante ventas indirectas; tiendas y ventas directas; ejecutivos de ventas.
- ♣ Ofrece una amplia gama de servicios como ser: Tigo Money (billetera virtual), servicios de internet, Tigo Star (televisión por cable) y telefonía móvil.

⁹ Entrevista Exploratoria a la Jefa de Ventas

Ilustración 3: Participación de mercado



FUENTE: Elaboración propia, basado en información cruzada entre la entrevista realizada a la Jefa de Ventas de Tigo e información Autoridad de Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte, 2014.

Con el propósito de determinar el escenario que actualmente presenta la empresa se realizaron entrevistas exploratorias dirigidas tanto a los jefes de departamento de ventas¹⁰ y atención al cliente¹¹ como al personal¹²; se obtuvieron diversas conclusiones detalladas a continuación.

Se comprobó que el área de atención al cliente presenta permanente descontento e insatisfacción respecto del servicio que la empresa les brinda, como ser¹³:

♣ Reclamos sobre el servicio

¹⁰ Entrevista Exploratoria a la Jefa de Ventas

¹¹ Entrevista Exploratoria Jefe de atención al cliente

¹² Entrevista Exploratoria al personal

¹³ Ibidem

- ♣ Precios no competitivos
- ♣ Planes no competitivos

Por otro lado se comprobó que en muchas ocasiones la atención a clientes no es la apropiada porque existen retrasos en procesos post-venta como¹⁴:

- ♣ Servicio técnico.

Además se evidencio que existen clientes insatisfechos por varias razones, detalladas a continuación:

- ♣ Mala información al momento de la venta.
- ♣ Impedimento para brindar información rápida y oportuna debido a problemas en el sistema interno de la empresa.
- ♣ Personal saturado debido a gran cantidad de reclamos atendidos durante el día.
- ♣ Procedimientos burocráticos.
- ♣ No contar oportunamente con las herramientas adecuadas en el momento que el cliente lo necesita.
- ♣ Falta de capacitación del personal respecto a la atención al cliente.
- ♣ Falta de conocimientos técnico para atender a los clientes.
- ♣ Carencia de dominio en su labor para la adecuada atención al cliente.
- ♣ No existe interés por percibir las necesidades de los clientes puesto que no existen mecanismos de seguimiento.

¹⁴ Ibidem

En este sentido se identificó que Tigo tiene como compromiso empresarial contar con el mejor servicio, sin embargo no ha introducido el concepto de calidad en sus objetivos explícitos. La gerencia entiende que la calidad del servicio está definida por “entender lo que el cliente quiere y darlo en exceso” aunque no lo aplica¹⁵.

La empresa a pesar de no contar con la definición de calidad entre sus objetivos procura ofrecer un servicio simplemente eficaz, más no eficiente orientado a sus clientes. En la actualidad el concepto de calidad que la empresa maneja no se está cumpliendo a cabalidad debido a que no toma en cuenta otros factores, descrito por algunos autores, que se incluyen en la concepción de la calidad como tal.

Según el autor Pérez Fernández José Antonio, calidad se entiende por “satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función al “valor” que han recibido y percibido”¹⁶.

Por otro lado el autor Jacques Horovitz define a la calidad como “el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela

¹⁵ Entrevista Exploratoria a la Jefa de Ventas

¹⁶ PEREZ Fernández de Velasco José; “GESTIÓN DE CALIDAD ORIENTADA A LOS PROCESOS”, Editorial Esic, España, 1999, Pág. 33

clave”¹⁷.

Acerca del mismo tema los clientes perciben que el servicio brindado por Tigo no es del todo un servicio de calidad, esto ocasionó los problemas anteriormente mencionados, los cuales dificultan el cumplimiento de los atributos más valorados por el cliente, tales como:

- ♣ Rapidez y eficiencia en la resolución de quejas.
- ♣ Trato amable, cordial, rápido y eficiente del personal.
- ♣ Asesoramiento preciso que el usuario recibe antes y después del servicio.
- ♣ Atención eficiente en el servicio post venta.

Un aspecto importante que no se toma en cuenta es que existe una percepción diferente entre la empresa y los usuarios acerca de la satisfacción real de las necesidades y expectativas que se propicia y recibe respectivamente, esto se debe a que la dirección de la empresa piensa que la satisfacción de sus clientes está garantizada mediante el cumplimiento de sus objetivos.

Sin embargo los usuarios quedan insatisfechos por las causas ya mencionadas, y no encuentran un canal directo que permita la retroalimentación hacia la empresa.

¹⁷ HOROVITZ Jacques, “LA CALIDAD DEL SERVICIO A LA CONQUISTA DEL CLIENTE”, Editorial Mc Graw Hill, España, 1991, Pág. 1

Esto permite deducir que la calidad en el servicio de atención al cliente, puede llegar a ser una ventaja para el éxito, es decir, brindar mayores beneficios para la empresa como ser el de obtener un perfil de liderazgo en atención al cliente y por consiguiente posicionarse como empresa líder en el mercado.

Pronóstico

Lo que probablemente ocurra es que se tenga que enfrentar con diversos problemas en la satisfacción de los clientes, y del análisis que se haga se podrá discernir si la corrección de dichas deficiencias podrá ser a través de la mejora de la calidad en el servicio ofrecido.

Por lo tanto los responsables de la organización deberán prestar mayor atención a los clientes, siendo que un objetivo primordial sea garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido con el nivel de servicio percibido.

1.4.1 Formulación del problema

Con una evolución constante de tecnología de comunicación, un aspecto descuidado en la empresa, que mantiene al cliente insatisfecho respecto a las nuevas necesidades que puedan tener, es no prestar un servicio completo de atención al cliente pre y post venta.

1.4.2 Problema principal

La satisfacción de las necesidades de los clientes se ve afectada con la actual prestación del servicio de atención al cliente en la empresa. Caso: Tigo

1.4.3 Problemas secundarios

- ♣ Disminución en la captación de clientes.
- ♣ Pérdida de lealtad.
- ♣ Mala impresión de la empresa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de atención al cliente mediante el modelo SERVQUAL, para la empresa Tigo.

1.5.2 Objetivos específicos

- ☞ Evaluar la calidad del servicio de atención al cliente en Tigo
- ☞ Medir el grado de satisfacción del cliente de Tigo con el servicio Post venta
- ☞ Determinar cuáles son las expectativas de los clientes respecto a la calidad del servicio que requieren en Tigo
- ☞ Identificar los principales procesos de atención al cliente

- ☞ Identificar las necesidades actuales de los clientes
- ☞ Desarrollar la factibilidad financiera

1.6 Justificación de la investigación

La tendencia en empresas que brindan servicios es, sin duda, la calidad en atención al cliente. La competitividad en empresas de telecomunicaciones, va más allá de tener tecnología de punta, por tanto la calidad en el servicio de atención es sin duda la diferencia estratégica que hace al producto. Por tanto la presente investigación se sustentará en conceptos y técnicas actuales cuyos resultados servirán para mejorar la calidad de atención al cliente en esta empresa considerando la adaptación, acompañamiento y ayuda pre y post-venta.

1.6.1 Justificación técnica

El diseño de esta estrategia se llevará a cabo con el consentimiento y apoyo de la empresa ante la necesidad de atender las exigencias y expectativas de los usuarios en el campo de atención cliente, en un entorno de constante cambio evolutivo.

1.6.2 Justificación económica

El diseño de esta estrategia está orientando a la fidelización y captación de nuevos clientes, a mayores clientes satisfechos mayores ingresos para la empresa.

1.6.3 Justificación social

Esta estrategia beneficiará a clientes de telefonía móvil de la empresa Tigo ya que estará enfocado a que estos usuarios satisfagan sus necesidades y expectativas, recibiendo un valor agregado respecto a la competencia.

Por otro lado, la sociedad en general, se beneficiará con el presente estudio ya que apoya directamente al enfoque de calidad en el servicio de atención al cliente, para que a corto plazo pueda también ser adaptado e implementado a la realidad de las distintas organizaciones o instituciones, en la búsqueda de la mejora continua.

1.6.4 Justificación metodológica

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, utiliza el enfoque cualitativo; de acuerdo a los autores Hernandez, Fernandez y Baptista”, la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y

en relación al contexto ¹⁸ .

1.6.5 Justificación práctica

Es por esta razón que actualmente los protagonistas del cambio ya no son las empresas proveedoras del servicio, sino los clientes, los cuales son cada vez más conscientes del servicio que deben recibir y en caso de no tenerlo, pueden optar fácilmente por otro operador, debido a que los servicios de telecomunicaciones tienen características de precios, cobertura y de infraestructura similares, por lo que las estrategias de Tigo, respecto de los competidores, deben orientarse a la diferenciación del servicio.

1.7 Alcances y aportes

1.7.1 Alcances

El diseño de la estrategia de atención al cliente mejorará los servicios que presta la empresa Tigo en telefonía móvil, primeramente en la ciudad de La Paz, donde se realizará el estudio, pudiendo desarrollarse posteriormente a todos sus clientes a nivel nacional.

¹⁸ **HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C. Y BAPTISTA P.**; “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ”, Editorial McGraw Hill, México, 2010, Pág.364

1.7.2 Delimitación temporal

El diseño se llevara a cabo en el transcurso del año 2014 y el primer semestre del año 2015.

1.7.3 Delimitación espacial

Se realizara el estudio en zonas urbanas de la ciudad de La Paz sin contar con la ciudad de El Alto ni áreas rurales.

1.7.4 Delimitación conceptual

Para Michael Porter, la estrategia de diferenciación es que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivos, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación, es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores¹⁹.

1.7.5 Delimitación del área de la investigación

General:

Marketing

¹⁹ www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/EstraMarkEmpresarial-5.pdf

Especifica:

Gestión de calidad

Particular:

Calidad en servicio de atención al cliente

1.7.6 Aportes

Los aportes que ofrecerá este proyecto son de brindar un diseño de estrategia de servicio al cliente único en la ciudad de La Paz, para en un futuro expandirlo a nivel nacional; dirigido a los usuarios de telefonía pre pago y post pago que se beneficiarán con el seguimiento y apoyo, por parte de la empresa Tigo, y así lograr un óptimo grado de satisfacción respecto a los servicios de la empresa.

2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 MARKETING²⁰

2.1.1 Definición

Marketing es el arte y la ciencia de identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar el valor de los clientes, a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior.

Marketing es la función empresarial encargada de identificar necesidades y deseos, definir y medir su magnitud y potencial de rentabilidad para la Empresa, determinar a qué público objetivo puede atender mejor la organización y decidir los productos, servicios y programas, más idóneos para conseguirlo. La ejecución de estos programas requerirá que todas las personas de la organización piensen en el cliente y sirvan al cliente.²¹

2.1.2 Objetivos del marketing

- Traducir las necesidades cambiantes de las personas en oportunidades de rentabilidad empresarial.

²⁰ KOTLER Philip, "El Nuevo Marketing", Editorial, 2005, pg. 6

²¹ Ibidem, pg. 11-12

- Proporcionar valor a los clientes, ofreciéndoles soluciones superiores, ahorrándoles tiempo y esfuerzo y contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de la sociedad.
- Construir con los clientes relaciones de largo plazo, rentables para ambas partes.

2.1.3 Necesidades, Deseos y Demandas

- Necesidades: carencia de alguna satisfacción básica Ej: sed.
- Deseo: es la forma en que la persona decide satisfacer la necesidad básica
Ej: agua mineral, cerveza, bebidas fantasía.
- Demanda: las personas demandan productos para satisfacer sus deseos.
Ej.: Coca Cola, Corona, Vital.

2.1.4 Mercado

- Conjunto de potenciales clientes que comparten una necesidad o deseo y que podrían participar en un intercambio para satisfacerlo.
- Existen distintos tipos de mercado: mercado de consumo, mercados laborales, mercados industriales, etc.
- Orientación a la Producción: en una era en que la demanda de bienes excedía a la oferta la prioridad era producir
- Orientación a las ventas: el problema principal no era producir sino como vender la producción

- Orientación al Marketing: Sam Walton fundador de Wal Mart dice “ sólo hay un jefe : el cliente”

2.1.5 Venta vs Marketing

Tabla 1: Venta vs. Marketing

VENTAS	MARKETING
• Se enfatiza el producto • La planeación es de c/p a partir de productos y mercados actuales • Se hace hincapié en las necesidades del vendedor • Orientación al volumen de ventas	• Se enfatizan los deseos de los clientes • Se planea a l/p en función de nuevos productos, mercados y crecimientos futuros • Se ponen de relieve los deseos de los compradores • Orientación a las ganancias

Fuente: Elaboración Propia en base a el libro “El nuevo marketing” de Kotler Philip

2.1.6 Marketing se funda en 3 creencias

- Orientación al cliente: toda la organización debe concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Actividades de MKT coordinadas: planeación de producto, fijación de precios, distribución y promoción deben ser coherentes.

- Objetivos de desempeño de la organización: maximizar utilidades y minimizar costos, rentabilidad, eficiencia y eficacia, sinergia, desarrollo sustentable, largo plazo.

2.2 FIDELIZACIÓN

2.2.1 Definición ²²

Fidelización es un concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y conservar. Los planes de fidelización más conocidos son: programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito, etcétera.

Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

²² RODRÍGUEZ, Santiago (2007). «Capítulo 16». Creatividad en Marketing Directo. Barcelona (España): Ediciones Deusto. p. 272.

2.2.2 Fidelizar: más que retener o mantener

Algunas empresas hablan de retener clientes en lugar de fidelizar clientes. Esto es un error fundamental, pues retener clientes implica intentar salvar la relación cuando el cliente ya está insatisfecho y no desea seguir siendo cliente. Si una empresa fideliza realmente a sus clientes, no necesita retenerlos.

Otro término que puede confundir es mantener los clientes. Las máquinas se mantienen, a las máquinas se les hace mantenimiento; a los clientes se les cuida, se les fideliza. Los clientes se pueden fidelizar, no mantener.

2.2.3 Estrategia de fidelización²³

Una empresa establece su estrategia de fidelización con el objetivo de mantener sus clientes activos y, si es posible, aumentar la cifra de negocio con ellos.

Cuando un consumidor compra un producto, pueden ocurrir tres cosas distintas:

- Que no vuelva a comprar el producto
- Que vuelva a comprarlo
- Que compre el mismo artículo, pero de otra marca

²³ CARROL, P. y REICHHELD, F. (1992). «The fallacy of customer retention». Journal of Retail Banking 13 (4).

Evidentemente, las agencias de publicidad y comunicación son capaces de diseñar planes de fidelización, basándose en promociones más o menos sofisticadas. La fidelización a una marca, a una empresa... se trabaja superando las expectativas del cliente.

La estrategia de fidelización empieza con la formación de los empleados de la propia empresa para que adopten el siguiente paradigma: la calidad de un producto o servicio conduce a la satisfacción del cliente, que lleva a la fidelización del cliente, que lleva a la rentabilidad. La fidelización confía en la publicidad y la comunicación “boca a boca” para transmitir las ventajas y beneficios que disfrutaban los clientes fidelizados y así atraer a nuevos clientes.

2.3 ATENCIÓN AL CLIENTE

2.3.1 Definición de cliente

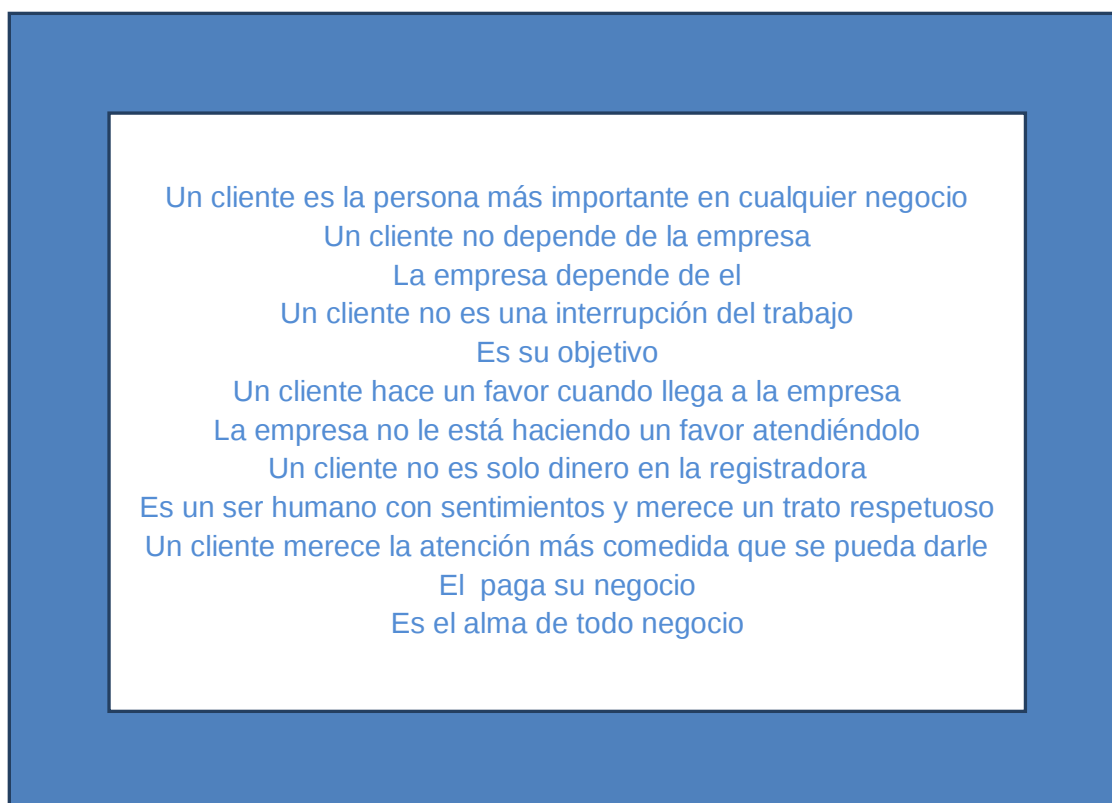
Un cliente es aquel que crea una relación con la empresa, utiliza sus servicios y se siente cómodo al regresar por ayuda u otro servicio. Además el nivel de satisfacción del cliente debe ser alto, para lograr lealtad con la empresa, creando la posibilidad de que venda por la misma recomendándola.²⁴

La ilustración N°4 muestra la definición que se utiliza en el presente trabajo de investigación, debido a su contenido que corroboran que el cliente es la razón de

²⁴ Diplomado en Microfinanzas, AFIN, Documento de Trabajo, La Paz-Bolivia, Pág 9

ser de toda empresa.²⁵

Tabla 2: El cliente la razón de ser de toda empresa



FUENTE: Elaboración Propia

Para Chias este elemento está directamente relacionado con el papel que juega el usuario en la producción y consumo del servicio. Para el diseño del sistema, el punto de análisis y decisión más importantes es el que hace referencia a como participara el cliente en el proceso y como se producirá el dominio en la relación cliente- empresa.²⁶

²⁵ <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac.mocapac/shtml>

²⁶ **CHIAS Joseph**; "EL MERCADO SON PERSONAS ", Editorial Mc Graw Hill, México, Pág 35.

2.3.2 Tipos de clientes

De una manera más general una empresa puede encontrarse con dos tipos de clientes²⁷:

2.3.2.1 Cliente interno

Se refiere a las personas que pertenecen a una organización, es decir, todos los funcionarios y empleados de la misma. De ahí que cuando las personas miembros de una organización o empresa solicitan un servicio, lo que están requiriendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les sirva.

2.3.2.2 Cliente Externo

Se refiere a las personas que no pertenecen a la estructura orgánica y que no viene a nuestra empresa a comprar, sino solo a solicitar un servicio, es decir, son las personas para la cual la empresa trabaja, y que espera recibir un bien o un servicio.

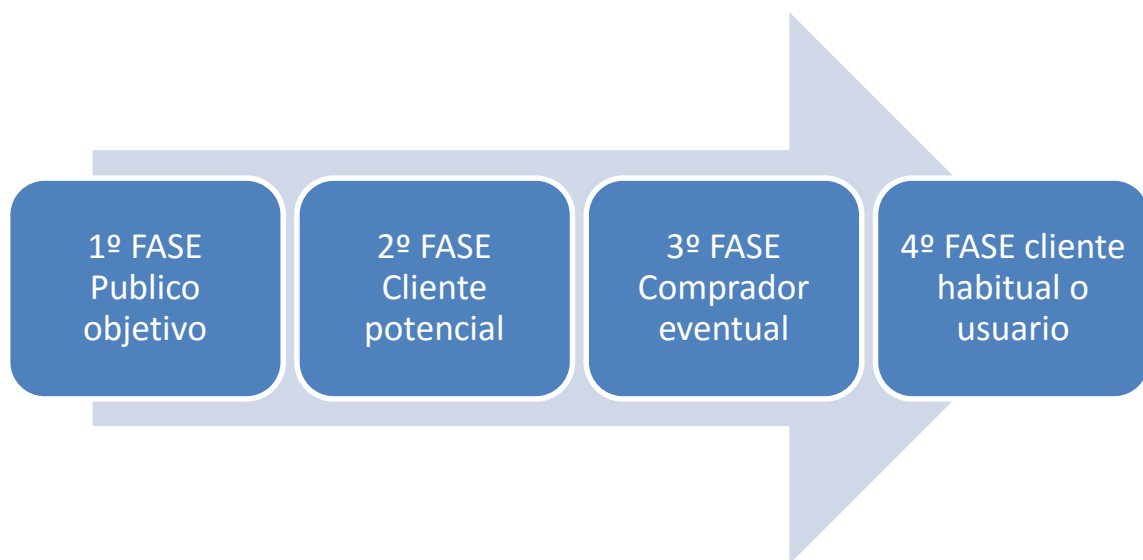
Según Peel, dentro del punto de vista del cliente externo, un mismo individuo suele clasificarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al “publico objetivo” de la empresa pasando a ser “cliente potencial”, luego “comprador

²⁷ www.monografias.com/trabajos16/el-cliente/el-cliente.shtml

eventual” hasta llegar a ser “cliente habitual” o “usuario”²⁸.

En el siguiente grafico se aprecia mejor este proceso:

Ilustración 4: Categorías del cliente



FUENTE: Elaboración propia en base a M. Peel, Pág. 22

Del grafico anterior se tiene, los entes clasificados como “público objetivo” el cual no se interesa particularmente por el servicio o producto, ofrecido por la empresa. El “cliente potencial”, si se interesa, pero todavía no ha establecido a comprar o acudir al servicio, el “comprador eventual”, ya ha tomado una decisión y el “cliente habitual” o “usuario” incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

²⁸ PEEL Malcom; “EL SERVICIO AL CLIENTE”, Editorial Deusto, España, 1990, Pág 22

- Recolección de información de clientes externos

Según Berry el servicio de calidad se basa en la obtención de retroalimentación y en la forma que ésta se utiliza para entender el grado de satisfacción de los clientes, conocer sus expectativas y percepciones, para ello refiere los siguientes métodos de recopilación de información²⁹:

- ♦ Encuestas tradicionales. Se realizaran una vez terminada la transacción con la empresa, para medir la satisfacción y percepción del cliente mientras la experiencia es reciente.
- ♦ Revisiones del servicio. Visitas periódicas a clientes para evaluar a fondo su satisfacción e identificar las prioridades en cuanto a mejoras necesarias.
- ♦ Encuesta a clientes nuevos, a los clientes menos asiduos y a los que ya no lo son. Identifican las consecuencias del desempeño de la empresa en cuanto a la calidad del servicio.

2.3.3 Clases de clientes³⁰

La empresa puede enfrentarse a diferentes caracteres de las personas, para una mejor explicación se expone una variedad de clientes que pueden requerir un servicio o un producto.

²⁹ **BERRY Leonard**; “UN BUEN SERVICIO YA NO BASTA”, Editorial Norma, Colombia, Pág. 41-54

³⁰ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

2.3.3.1 El cliente discutidor: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que se diga.

2.3.3.2 El cliente enojado: Cuando se trata con este tipo de clientes no se debe contradecir ya que esto los enojara más.

2.3.3.3 El cliente conversador: Estas personas pueden ocupar mucho tiempo. Se debe demostrar interés y paciencia.

2.3.3.4 El cliente ofensivo: Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables esto baja el nivel de confrontación.

2.3.3.5 El cliente infeliz: Estas personas no necesariamente tienen un problema con la empresa, su conflicto es con la vida en general. Se debe procurar mejorar la situación, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando.

2.3.3.6 El que siempre se queja: Se debe tratar de separar las quejas reales de las falsas.

2.3.3.7 El cliente exigente: Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Se debe tratarlos con respeto, pero no acceder a

sus demandas.

2.3.3.8 El cliente coqueteador: Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicaciones sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calmada, ubicada de tipo profesional en todo momento.

2.3.3.9 El que no habla y el indeciso: Hay que tener paciencia, ayudarlos no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

2.3.4 Características del cliente

Después de definir al cliente, se puede identificar las características del mismo, que a continuación se detalla³¹:

1. Son más exigentes que antes
2. Comparan entre sí para obtener más beneficios
3. Son leales al mejor servicio
4. Buscan productos más diferenciados
5. Exigen mayor velocidad de respuesta
6. Les gusta ser escuchados
7. No compran solo productos, también atención integral
8. Les gusta las relaciones duraderas

³¹ Diplomado en MicroFinanzas, Pág. 8

9. Valorizan el buen servicio pagándolo
10. Quieren sentirse bien y que solucionen sus problemas

Analizando las características mencionadas se advierte que los clientes con el transcurso del tiempo demuestran más exigencias por el servicio que reciben, es por eso que todos los esfuerzos de las empresas deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

2.3.5 Atención al cliente

La atención al cliente está definida como la capacidad que tiene el personal de desarrollar el conjunto de habilidades personales que son básicas para el fomento de una buena comunicación, que debe derivar en una relación cordial con los clientes, de manera que se pueda lograr que el cliente se sienta satisfecho con la calidad de servicio y colme sus expectativas.³²

2.3.6 Principios para mejorar la atención al cliente³³

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, debe tener en cuenta los siguientes aspectos para brindar una buena atención al cliente.

1. Satisfacer a todos y cada uno de los clientes

³² Ibidem. Pág. 9

³³ www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/10pasos.htm

La empresa a través de sus empleados debe asegurarse que cada cliente que entra en su negocio salga satisfecho. No existe nada más importante que un cliente.

2. Dejar asuntos personales en casa

El humor propio del personal no debe afectar la manera en que trata a un cliente

3. Evitar reuniones en el salón de ventas

Es fácil involucrarse en conversaciones con otros vendedores cuando hay poco movimiento en el local. Pero aun cuando la conversación sea relacionada a temas de trabajo, debe concluir inmediatamente cuando entra un cliente.

4. Saludar a cada cliente

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con un saludo cordial

5. Evitar juzgar a los clientes

Nunca juzgar que podría comprar o que va a comprar el cliente basándose en su apariencia

6. Dejar que el cliente tenga su espacio

Todos los clientes tienen una cierta medida de “espacio personal” que necesitamos para poder sentirse cómodos

Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si trata de acercarse demasiado

7. No interrumpir al cliente

El empleado no debe interrumpir al cliente mientras habla, cuando el cliente está hablando, el cliente está comprando.

8. Bailar al ritmo de la música

El personal debe adaptar su estilo al cliente, un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal

9. Lucir profesional

La imagen que transmita el personal debe reflejar lo que la empresa está vendiendo. Es extremadamente importante que el aspecto se adapte al estilo adecuado a lo que está vendiendo.

10. Mostrar toda la mercadería

El cliente debe ser escuchado y ayudado por el personal a elegir el ítem que mejor se adapta a sus necesidades.

2.3.7 El control de los procesos de atención al cliente³⁴

Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior al de la competencia.

En muchos casos las personas desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención

³⁴ www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/18/controlserviciocliente.htm

cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

A continuación se detalla los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente.

2.3.7.1 Las necesidades del consumidor

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes a simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ♦ ¿Quiénes son mis clientes? Determinar con qué tipo de personas va a tratar
- ♦ ¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Consiste en tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas y material) de la persona con la que se va a tratar.
- ♦ ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe
- ♦ ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las falencias mediante un ejercicio de autoevaluación.

- ♦ ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa.
- ♦ ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Este análisis genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posteriormente y con más detalle el sistema de atención al cliente en la empresa.

2.3.7.2 Análisis de los ciclos de servicio

Consiste en determinar dos elementos fundamentales:

- ♦ Las tendencias temporales de la necesidad de atención de los clientes: cada cuanto piden ayuda, en que épocas del año se necesita mayor atención.
- ♦ Determinar las necesidades del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención para mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

Cuando se tiene información adecuada sobre las preferencias de atención del cliente, es más factible ofrecerle nuevos productos o servicios.

2.3.7.3 Encuestas de servicio con los clientes

Este punto es fundamental, un correcto control de atención, debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

2.3.7.4 Evaluación del comportamiento de atención

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente:

- ♦ Mostrar atención
- ♦ Tener una presentación adecuada
- ♦ Atención personal y amable
- ♦ Tener a mano la información adecuada
- ♦ Expresión corporal y oral adecuada

2.3.7.5 Motivación y recompensas

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de los factores fundamentales:

- ♣ Valoración del trabajo: se debe valorar el trabajo personalizado.
- ♣ Instrumentos: remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos y comisiones.

2.3.8 Los 10 mandamientos de la atención al cliente³⁵

A continuación se plantea una serie de prescripciones para el cumplimiento a cabalidad de altos estándares de calidad en la atención al cliente

1. El cliente por encima de todo

Tener presente al cliente antes que nada

2. No hay nada imposible cuando se quiere

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que el desea.

3. Cumplir todas las promesas

Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al clientes, darle mas de los que espera

Es lógico, el cliente se siente satisfecho cuando recibe mas de lo que espera. ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a los clientes y enfocarse en sus necesidades y deseos.

5. Para el cliente, el personal marca la diferencia

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml>

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver; ellos hacen la diferencia.

6. Fallar en un punto significa fallar en todo

Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si se falla en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa, si no se le satisface a ellos, como pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son clientes quienes los califican, si es bueno vuelven y si no, no regresan.

9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”

10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo

Los equipos de trabajo no solo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

2.3.9 Satisfacción del cliente

Para Kotler y Armstrong, el concepto de satisfacción es:

“La satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio, menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios”³⁶.

Según Stanton y co-autores, satisfacción al cliente se define como³⁷:

“la satisfacción del cliente es una función del desempeño, en relación con las expectativas que el mismo tiene, es decir, es la relación que existe entre el desempeño de una persona y lo que el cliente espera. Si se exceden las expectativas de ellos, entonces se tienen clientes satisfechos. Si el desempeño es deficiente y de verdad no les proporciona lo que quieren, los clientes están insatisfechos”.

La relación entre el nivel de satisfacción que el cliente obtiene es el nivel que podemos otorgarle, puede ser traducida a la siguiente ecuación:

³⁶ **KOTLER Philip & ARMSTRONG Gary**; “FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA”, Editorial Prentice, México, 1998, pg. 8.

³⁷ **STANTON, William, ETZEL Michael, WALKER Bruce**; “MERCADOTECNIA”, Editorial McGraw Hill, México, 1995, Pg. 199.

$$S = R - E$$

Dónde:

S = Nivel de satisfacción total

R= Satisfacción recibida

E=Satisfacción esperada

Por lo tanto un óptimo resultado será cuando:

$$R \geq E$$

2.3.10 Elementos de la satisfacción del cliente ³⁸

Para Wellington, existen 5 elementos de satisfacción que son:

- ♣ Producto/ servicio averiguar
- ♣ Ventas
- ♣ Postventa
- ♣ Ubicación

³⁸ **WELLINTON Patricia**; “Cómo brindar un servicio integral al cliente”, Ed. McGraw Hill, Colombia, 1998, pg. 52-62.

♣ Tiempo

Cada elemento puede subdividirse en varios factores:

Tabla 3: Elementos de satisfacción

Elemento de satisfacción 1 producto/servicio			
FACTOR		LA EXCCELENCIA ES:	
DISPONIBILIDAD		Disponibilidad inmediata (en términos generales, la excelencia aquí es un rápido tiempo de suministro del servicio.)	
VALOR POR EL DINERO		Asegurar que no haya engaño, esto es dar más valor (percibido o real) que el costo de compra.	
CUMPLIMIENTO EXPECTATIVAS	DE LAS	Brindar una satisfacción que supere las expectativas	

Elemento de satisfacción 2 ventas			
FACTOR		LA EXCCELENCIA ES:	
Marketing y merchandising		Un marketing honesto, legal y decente que no sea impositivo, ni manipulador, ni derrochador, sino informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles mas sutiles, y sean incorporados en la promoción y las estrategias empresariales con gran precisión.	
Comunicación verbal		Una actitud personal o telefónica atenta, interesada, sensible y oportuna y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con sus necesidades de ser escuchado.	
Entorno de compra		Un entorno acogedor y no amenazante facilita la realización de	

	los negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos.
Personal	Unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal, sean conscientes de las expectativas de los clientes.
Documentación	Folletos, propuestas, estimaciones, contratos, facturas pagares, manuales, de entrenamiento y manuales de usuarios, etc., escritos en español claro y preciso que incluya cada uno información completa sobre los detalles de las referencias de la compañía y los servicios de apoyo, y que sean exactos y oportunos.
Variables de compra	Explicadas claramente, negociadas justamente y entonces confirmadas por escrito.

Elementos de satisfacción 3 Postventa	
FACTOR	LA EXCELENCIA ES:
Interés sostenido	Reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente; para la compañía y no desilusionar a clientes genuinamente leales por no desilusionar a clientes genuinamente leales, garantizar la sencillez del proceso de nuevos pedidos, sustentada en la información existente sobre los clientes.
Manejo de quejas	Personal autorizado que responda de inmediato, con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo: mantener informado al cliente a lo largo de todo el proceso de manejo de quejas; y utiliza la tecnología como una herramienta, no como un bien supremo.

Elemento de satisfacción 4 ubicación	
FACTOR	LA EXCELENCIA ES:
Ubicación	Explicar la ubicación con precisión y asegurar que cualquier cambio en las vías de acceso en el transporte público que atiende el área sea incorporado en las direcciones actualizadas.
Acceso	Señalizar claramente la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de cinco millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de la compañía reflejen la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes.
Seguridad y comodidad	Asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad, y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana.

Elemento de satisfacción 5 Tiempo	
FACTOR	LA EXCELENCIA ES:
Horas comerciales	Prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores
Velocidad de las transacciones	Asegurarse de que el proceso sea tan corto como lo que quieran los clientes

FUENTE: WELLINGTON, Patricia; Op. Cit., Pag 52-62

2.3.11 Necesidades y expectativas del cliente

2.3.11.1 Definición de necesidades

Schiffman y Lazar asume que una necesidad “es un motivo natural por el que un individuo precisa, requiere o demanda algo”³⁹. Asimismo Stoner, induce que las necesidades, son “un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no solo para el individuo, sino para los de su entorno, en este caso se refiere a la organización”.⁴⁰

Ahora bien, con lo señalado se puede deducir que cada institución, especialmente las de servicio, pueden brindar un tipo de satisfactores que vengan a colmar las expectativas básicas, sino aquellos intereses o factores, de los cuales se pueden carecer con la competencia e incluso con la misma organización, en la que sin embargo, es posible descubrir las necesidades y entregar sus satisfactores.

El autor Perez de Velasco, menciona que los clientes tiene básicamente 3 tipos de necesidades a satisfacer⁴¹:

- ♦ Aquellas fácilmente explicitables y que constituirían las necesidades objetivas.

³⁹ **SCHIFFMAN Leon y LAZAR K. Leslie**; “COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR”, Editorial Prentice Hall, Quinta edición, México, Pág.36

⁴⁰ **STONER James**; “ADMINISTRACION DE SERVIOS”, Editorial Limusa, México, 1994, Pág. 492

⁴¹ **PÉREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José A.**; “GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL”, Editorial Esic, Madrid, 2004, Pg. 91

- ♦ Otras se refieren a aquellos elementos “implícitos” que no se especifican por su propia evidencia. Son aspectos del servicio que el cliente da por supuesto; corresponden a aquellas necesidades que sin lugar a duda, el cliente va satisfacerlas pero no siente la necesidad de mencionarlas.
- ♦ El tercer grupo de necesidades, más bien expectativas, que por su propia naturaleza son principalmente subjetivas y que determinan en gran medida la percepción del cliente sobre la capacidad del servicio recibido, ya que necesita satisfacerlas.

2.3.11.2 Definición de expectativas

Según Parasuraman y Zeithaml este concepto se refiere a lo que los clientes creen que el servicio debería ser y no lo que podría ser, es decir, las expectativas no son predicciones del servicio⁴²

Contrariamente el autor Oliver define a las expectativas como predictores (probabilidades) adaptados por un consumidor para determinar que es lo que probablemente ocurrirá durante una transacción inminente.⁴³

⁴² **PARASURAMAN A., ZEITHAML V.**; “CALIDAD TOTAL EN LA CALIDAD DE SERVICIOS”, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 2003, pg. 95

⁴³ **OLIVER Richard**; citado por McGOLDRICK Peter & GREELAND Steven; “COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS”, Editorial McGraw Hill, España, 2006, pg. 362

Autores como Schiffman y Lazar coinciden en que “la gente ve lo que espera ver, y lo que espera ver comúnmente se basa en la familiaridad experiencia anterior o conjunto precondicionado”.⁴⁴

Las expectativas del cliente juegan un papel muy importante ya que son un “estándar de comparación”, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Expectativas - un estándar de comparación

Nivel de expectativas	Servicio recibido
Alto	Difícilmente el servicio recibido las superará
Bajo	Fácilmente el servicio recibido las alcanzará e incluso las superará.

FUENTE: Elaboración propia, en base a SCHIFFMAN León; Op. Cit., Pg. 173

Citada por Denis Walker, la definición de Katz, arguye que ninguna compañía puede sobrevivir si desconoce las necesidades y expectativas de los clientes y tampoco podrá hacerlo si conociéndolas son ignoradas por la empresa.⁴⁵

⁴⁴ **SCHIFFMAN León**; Op. Cit., Pg. 173

⁴⁵ **KATZ** citado por **WALKER Denis**; “EL CLIENTE ES EL PRIMERO”, Editorial Díaz de Santos S.A., España, 191, Pg. 9

2.3.11.3 Niveles de expectativas

Según Bery y Parasuraman los niveles de expectativas respecto del servicio de los clientes, son dos.⁴⁶

2.3.11.3.1 Nivel deseado

“Lo que el cliente espera recibir” es a lo que este nivel se refiere. Es el resultado de combinar lo que “debe ser” con lo que “puede ser”.

2.3.11.3.2 Nivel adecuado

Es la calificación dada por el cliente como “aceptable”, lo que supone que “será”.

2.3.12 Factores que influyen en las expectativas ⁴⁷

Los factores que favorecen a formar expectativas que un cliente tiene al solicitar un servicio, según Pérez, son diversos; los más destacables son:

- Referencias de terceros
- Avances tecnológicos
- Facilidad de trato, amabilidad
- Empatía, saber escuchar al cliente
- Confiabilidad
- Contactos previos
- Imagen, reputación y precio

⁴⁶ **BERRY I. y PARASURAMAN**; “MARKETING EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS”, Editorial Norma, Colombia, Pg. 75

⁴⁷ **PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO José A.**; Op. Cit.; Pg. 94

- Experiencias previas del consumidor
- Capacidad de adaptar el lenguaje en las comunicaciones con el cliente
- Disponibilidad del personal competente frente al servicio
- Profesionalidad
- Promesas realizadas

Se distinguen los más notables de la lista anterior. Cuales factores no solo influyen en las expectativas de los clientes, sino que también establecen “qué es lo que éstos esperan” de un servicio.

2.3.12.1 Comunicación Boca a Boca

Es la información asimilada por los clientes, a partir de lo que escuchan de otros. Su relevancia es de mayor significado cuando se trata DE SERVICIOS más que de productos.

2.3.12.2 Necesidades personales

Este factor es indefectiblemente individual, debido a que puede condicionar las expectativas del mismo, dependiendo de las circunstancias individuales y según el momento.

2.3.12.3 Experiencias

Este punto está referido a todo lo concerniente a un contacto anterior a la empresa. Es decir, experiencias que se hayan dado frente a este servicio.

2.3.12.4 Comunicación externa

Está definida como el conjunto de mensajes transmitidos al cliente, que por consiguiente constituirán las expectativas del cliente, el precio es uno de ellos.

2.4 CALIDAD DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

2.4.1 Calidad ⁴⁸

Según Horovitz “La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Este concepto se basa en tres parámetros:

- Cliente clave

Es aquella que, por expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave. La tentación de satisfacer un poco a todos ha pasado a ser el medio más seguro de fracasar.

- El nivel de excelencia

En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lijo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado.

⁴⁸ **HOROVITZ Jacques;** “LA CALIDAD DE L SERVICIO A LA CONQUISTA DEL CLIENTES”, Editorial McGraw Hill, España, 2003, Pg. 1-2

Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades.

- La conformidad

Se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar. El respeto de las normas es uno de los aspectos más difíciles de la gestión de la calidad de los servicios.

Cuanto más se ofrezca un servicio en lugares diferentes o a través de intermediarios diferentes, mayor es el riesgo de desviación con respecto al nivel de excelencia. Del mismo modo, cuanto más dependa la calidad de un servicio del comportamiento de los empleados, mayor es el riesgo de que ésta no resulte acorde con las normas.

Ilustración 5: Parámetros de la calidad



FUENTE: Elaboración propia, basada en Horovitz Jacques, Op. Cit., Pg. 1-2

De acuerdo con Garvin, existen cinco perspectivas para establecer el significado de la palabra calidad⁴⁹:

2.4.1.1 El punto de vista trascendental

Calidad es sinónimo de una excelencia innata, un sello de estándares inflexibles y de un logro elevado.

2.4.1.2 El enfoque basado en el producto

Este enfoque considera que la calidad es una variable precisa y medible, donde las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo que posee el producto, este punto de vista es totalmente objetivo, por lo que no explica la diferencia de los gustos, necesidades y preferencias.

2.4.1.3 Definiciones basadas en el usuario

Empieza con la premisa de que la calidad se encuentra en los ojos de espectador, consideran que la calidad equivale a la máxima satisfacción.

⁴⁹ **GARVIN** citado por **SCHIFFMAN León y LAZAR K. Leslie**; "COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR", Editorial Prentice Hall, Séptima Edición, México, 2008, Pg. 61

2.4.1.4 Enfoque basado en la satisfacción

El enfoque se basa en la oferta y se preocupa primordialmente por las prácticas de ingeniería y fabricación, se enfoca a especificaciones desarrolladas internamente.

2.4.1.5 Definiciones basadas en el valor

Se define en términos del valor y del precio, al considerar el trueque entre desempeño y precio.

A partir de lo mencionado anteriormente para poder entender la esencia de lo que significa la calidad, es necesario citar algunos autores, para extraer la definición que se toma para este proyecto.

Para Peter Druker, “La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar”.⁵⁰

Al respecto Pola Maseda menciona que “ un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de parámetros como ser garantía, seguridad y fiabilidad”.⁵¹

⁵⁰ **DRUKER Peter**; “EL EJECUTIVO EFICAZ”, Editorial Sudamericana, Argentina, 2005, Pg. 41

Por lo que se puede afirmar que la calidad es el valor agregado que deben tener los productos y servicios para conseguir un nivel de excelencia, consiguiendo de esa manera la satisfacción total de las expectativas de los clientes.

Rubén Rico conceptualiza la calidad, como “la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso, es decir, es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades o expectativas”.⁵²

A partir del anterior concepto se considera a la calidad como el valor que el cliente recibe del producto o del servicio sin ninguna relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo. En función de ese valor todo cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad.

La calidad como función empresarial se ha entendido tradicionalmente como aptitud para el uso, conformidad a normas y especificaciones. El autor Pérez de Velasco afirma que en la actualidad la calidad está entendida como “la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del

⁵¹ **PAOLA Maseda Ángela**; “GESTIÓN DE LA CALIDAD”, Editorial Productica Marcombo, Barcelona, 2000, Pg. 23

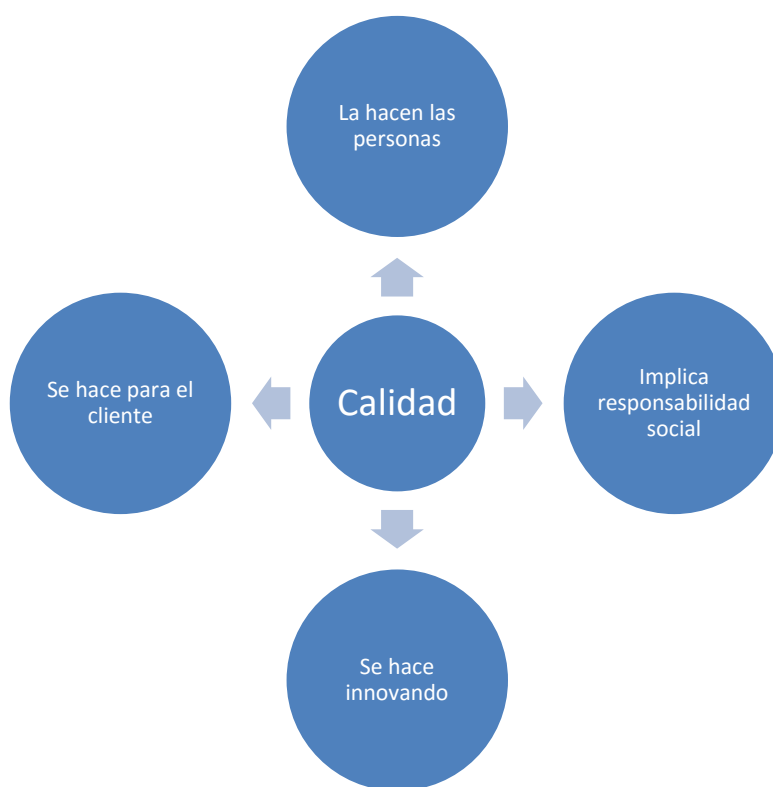
⁵² **RICO Rubén Roberto**; “TOTAL QUALITY MANAGEMENT”, Ediciones Macchi S.A., Argentina, 2005, Pg.4-53

valor que han recibido y percibido”.⁵³

2.4.2 Principios de la calidad total

Ishikawa plantea que la calidad total, es una forma de vida que se basa en paradigmas ⁵⁴ sustentados por los siguientes principios:

Ilustración 6: Calidad total



FUENTE: Elaboración Propia, basada en Baker Arthur Joel, Op. Cit., Pg.33

⁵³ PEREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José A.; Op. Cit., Pg. 25

⁵⁴ Paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas, establece o define límites e indica cómo comportarse dentro de los límites como para tener éxito. Véase Ishikawa, citado por BAKER Arthur Joel, "PARADIGMAS: EL NEGOCIO DE DESCUBRIR EL FUTURO", Editorial McGraw Hill, Colombia, 2005, Pg. 33

Estos principios ayudarán a comprender la significación que tiene el capital humano para el progreso de una empresa basada en la experiencia, puesto que si los procesos, procedimientos, están bien diseñados y los empleados trabajan con deficiencias (sin comprender que ellos pueden influir en el resultado final), el cliente podrá detectar la falla y podrá calificar negativamente al servicio en su totalidad.

2.4.3 Tipos de calidad

Según José Antonio Pérez existen tres tipos de calidad de acuerdo a la percepción que el cliente tiene cerca de la satisfacción que le producen cada una de ellas.⁵⁵

2.4.3.1 Calidad requerida

Es el nivel del cumplimiento de las especificaciones del servicio.

2.4.3.2 Calidad esperada

Se refiere a la satisfacción de los aspectos implícitos o no especificados.

⁵⁵ PÉREZ FERNANDEZ DE VELASCO José A.; Pg. 94

2.4.3.3 Calidad subyacente

Relacionada con la satisfacción de las expectativas de las expectativas no explícitas que todo cliente posee.

2.4.4 Atributos de la calidad

Hoy en día los clientes son capaces además, de calificar el servicio recibido a juzgar sus correspondientes atributos o componentes, aunque muchas veces suele ser dificultoso explicarlos con precisión.

Pérez José afirma que los atributos de calidad son los “componentes” del servicio recibido que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad por separado. El suministrador ha de investigar el diferente peso que el cliente asigna a la satisfacción de cada uno de ellos.⁵⁶

El mismo autor menciona entre estos atributos los más valorados por el cliente⁵⁷:

- Disponibilidad de fácil contacto telefónico y personal en oficina.
- Trato amable, rápido y eficaz del personal
- Tiempo transcurrido desde que el cliente solicita hasta que lo recibe
- Rapidez y sencillez en la tramitación

⁵⁶ Ibidem, Pg. 106

⁵⁷ Ibidem, Pg 107

- Rapidez y eficacia en la resolución de quejas
- Información y asesoramiento que el usuario recibe antes, durante y después del servicio
- Calidad de servicio
- Cumplimiento de los compromisos adquiridos
- Disponibilidad y voluntad de satisfacer

2.4.5 Calidad en el servicio

La calidad del servicio es por naturaleza un concepto subjetivo pues de acuerdo a Buckner Leroy⁵⁸, “la calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto servicio particular es lo que el consumidor percibe que es”, es por eso que conocer lo que el cliente espera y cómo se puede influir en sus deseos es un paso fundamental en la determinación de la calidad de servicio.

José A. Pérez define la calidad del servicio como “el gap existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del cliente recibido”⁵⁹. De acuerdo con la definición desarrollada por el autor Pérez se confirma la importancia que tiene para las empresas orientadas al servicio, el “valor percibido” por el cliente.

La calidad del servicio depende en gran medida de lo cómodos y satisfechos que se sientan los empleados efectuando su trabajo, de esa manera

⁵⁸ **BUCKNER . Leroy**; “ SERVICIO A CLIENTES”, Editorial McGraw Hill, México, 1999, Pg. 40

⁵⁹ Ibidem, Pg. 94

serán capaces de exteriorizar ese sentir en el momento de atender a sus clientes.

Buckner Leroy⁶⁰ también menciona que las empresas que venden servicios deben preocuparse más por la calidad de sus servicios, por que en este caso los servicios se presentan al cliente en forma personal y no se pueden hacer intercambios ni devoluciones en caso de estar descontento con lo que reciben además porque los reclamos implican costos elevados ya que el servicio debe referirse desde el principio.

Por tanto, la clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización. En consecuencia, es fundamental determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que se le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que se le proporcione.

De igual manera la calidad en el servicio tiene relación con la percepción del cliente, el cual compara el desempeño real del producto o la experiencia del servicio con su propio conjunto de expectativas y se forma un juicio que rara vez es neutro ya que el servicio recibe una calificación de aceptación o de rechazo.

⁶⁰ Véase Idem

En conclusión la calidad, y concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

2.4.6 Dimensiones de la calidad del servicio

Las dimensiones de la calidad de un servicio son criterios o factores en los que se basan los clientes para evaluar un servicio específico.

Parasuraman, Zeithaml y Berry, concluyeron que las dimensiones de la calidad del servicio eran las diez siguientes⁶¹:

- Elementos tangibles: Es el aspecto de soporte material del servicio como las instalaciones físicas, equipos, personal y de los soportes de comunicación.

⁶¹ www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69,Calidaddeser.htm

- **Fiabilidad:** Consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento y sobre todo que la empresa cumpla con las promesas que realiza.
- **Rapidez:** Se traduce en la capacidad de realizar el servicio dentro de los plazos aceptables para el cliente.
- **Competencia:** Del personal que debe poseer la información y la capacitación necesaria para la realización del servicio. Para ello el personal debe estar bien formado.
- **Cortesía:** Expresada a través de la educación, amabilidad y respeto del personal hacia el cliente. La amabilidad puede adquirir carácter de estrategia comercial.
- **Credibilidad:** Es decir, honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos. Supone brindar veracidad, creencia y honestidad acerca del servicio que se provee.
- **Seguridad:** quiere decir la tranquilidad con la que deben contar los clientes por falta de riesgos, peligros y dudas.
- **Accesibilidad:** Que se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee. El acondicionamiento de las secciones y unas señalizaciones más claras aumentan la comodidad para el cliente.
- **Comunicación:** Se debe informar al consumidor con un lenguaje que éste entienda, para poder ayudarle a guiar su elección.
- **Conocimiento del consumidor:** Se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades;

adaptar el servicio a sus expectativas y necesidades, ofrecer una atención individualizada.

Posteriormente estos diez factores fueron agrupados en cinco, como resultado a una correlación existente entre los últimos siete elementos que hacen dicha clasificación.

A continuación se detallan las nuevas dimensiones:

- Elementos tangibles: Incluyen las evidencias físicas y los elementos o artefactos que intervienen en su servicio, sus instalaciones y equipos y por último la apariencia de su personal.
- Fiabilidad: Es la habilidad que se posee para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir sus niveles de formación y conocimientos profesionales. El cliente juzga a la empresa y avalúan cuán confiable son los de la organización. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- Capacidad de respuesta: Se refiere a la actitud que la empresa muestra con sus clientes para suministrar un servicio rápido. La capacidad de respuesta incluye el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos.

- Seguridad: Esta dimensión representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte su personal y la capacidad que tenga para generar confianza. Seguridad también implica credibilidad y honestidad.
- Empatía: Es la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes, es ponerse en el lugar de la persona que recibe el servicio. Agrupa a la accesibilidad, comunicación y la comprensión.

Ilustración 7: Dimensiones de la calidad del servicio



Fuente: Elaboración propia, basada en los autores Cottle, Op. Cit., Pg 38

El autor William Martín afirma “que no se puede dirigir a una operación de servicios de calidad a menos que comprenda la naturaleza de lo que está dando, que entienda perfectamente qué es lo que su cliente quiere de la empresa y del personal y cómo ellos ven a la empresa desde un principio” ⁶².

⁶² **MARTIN William**; “CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE”, Editorial Latinoamericana, México, 2002, Pg. 2

En conclusión, este es precisamente en contenido de las dimensiones, pues lo que se establece en ellas son los pasos para conseguir excelencia en el servicio al cliente. Es por eso que una empresa jamás debe dejar de aprender ya que los clientes no dejan de hacerlo, con mayor razón hoy en día que las empresas se encuentran en problemas al prestar un servicio, debido a que el cliente ha atravesado por un cambio de mentalidad que hace que analice detenidamente cada producto o servicio antes de adquirirlo.

Complementando lo anterior, Walker hace énfasis en lo siguiente: “la calidad del servicio prestado a los clientes empieza por el servicio que el personal de la organización se presta entre sí”⁶³.

2.4.7 Tipos de calidad de servicio⁶⁴

David Cottle también menciona dos tipos de calidad que son:

- Calidad interna: Se crea dentro de la organización y el personal, generalmente, el único consciente de ella, es decir, que es lo que el cliente recibe, el “producto final” del servicio.

- Calidad externa: Constituye la cara que la organización presenta al mundo exterior, es decir, que se corresponde con la forma en que el cliente recibe el servicio.

⁶³ **WALKER Denis**; “EL CLIENTE ES LO PRIMERO”, Editorial Díaz de Santos S.A., España, 2001, Pg. 107

⁶⁴ **COTTLE David**; Op. Cit.; Pg. 25-26

El tipo de servicio que un cliente recibe puede constar de dos elementos:

2.4.7.1 Calidad técnica

El concepto de calidad técnica, está referido según Cottle, a lo “que” el cliente recibe en sus interacciones con las empresas de servicios, como por ejemplo el corte de cabello en una peluquería, la comida en un restaurante, la habitación en un hotel, etc. Además puede ser susceptible de medición como cualquier producto y forma a us vez un elemento importante en cualquier evaluación que realice el cliente sobre el servicio.

2.4.7.2 Calidad funcional

La calidad funcional se refiere a “cómo” se trasladan los elementos técnicos del servicio. Existen dos componentes en la forma de suministrar los elementos técnicos, son el proceso y las personas que participan en la operación del sistema.

2.4.8 Obstáculos de la calidad de servicios

Los mismos autores que identificaron las dimensiones de la calidad de servicios, hacen referencia los obstáculos de la calidad de servicio.

Parasuraman, Zeithaml y Berry identificaron cuatro desajustes globales dentro las organizaciones de servicio que, individualmente o en alguna combinación producen un quinto desajuste, relacionando éste con el cliente y su forma de

percibir la calidad de servicio⁶⁵.

A continuación se mencionan los desajustes:

- La dirección toma consciencia de unas expectativas de servicio del cliente que son diferentes a los deseos reales del cliente.
- Los planes que establece la dirección para el servicio no responden a su conocimiento sobre las expectativas del cliente.
- El servicio que se ofrece es diferente a los planes de la dirección para el servicio.
- Lo que se dice sobre el servicio en comunicados externos de la empresa, es diferente al servicio que ofrece.

2.5 CRM: GESTIÓN DE RELACIONES CON LOS CLIENTES

2.5.1 Definición

Cada vez que un cliente se aproxima a una empresa, llega con unas ciertas expectativas. Puede ser la necesidad de un servicio, o el interés por un nuevo servicio, o el interés por un nuevo producto pero, en cualquier caso, tiene unas expectativas que acompañan a su interés por la empresa. Lo que suceda a continuación constituye una experiencia que determinará su comportamiento futuro. Una buena experiencia podrá incrementar su fidelidad y la tendencia a

⁶⁵ BERRY, PARASURAMAN y ZEITHAML; Citado por BERRY Leonard, Op. Cit., Pg. 75

volver a comprar. Una experiencia pobre puede hacer que el negocio vaya a parar a algún competidor. La capacidad para reconocer la existencia de este proceso y gestionarlo activamente forma la base de los sistemas CRM.

Conseguir que la empresa actúe de forma coordinada para asegurar que la experiencia del cliente sobrepase sus expectativas es una tarea monumental. Los clientes interactúan con el empleado, los empleados colaboran con los proveedores...Cada interacción es una oportunidad de gestionar una relación. La construcción de esta estructura necesita aplicaciones que puedan dar soporte, de forma eficaz, a los procesos de negocios en todas partes de la empresa, suministrando información, capacitando a los empleados y asistiendo a todos los individuos, con independencia a donde estén, y permitiendo un seguimiento y una medida y una mejora continua del proceso. Se permitirá al conjunto de los trabajadores conocer, hacer, medir y mejorar sus tareas para respaldar una estrategia común orientada al cliente. Esta es la promesa de CRM.

De entre todos los autores consultados en cuanto a servicio de atención al cliente CRM, quien entrega más pautas acerca del tópico que se desarrolla en el presente proyecto de grado es Paul Greenberg, quien expone lo siguiente:

2.5.2 El ciclo de vida del cliente

El ciclo de vida del cliente es el proceso que describe la relación que ha tenido el cliente con la empresa a lo largo del tiempo. Esto incluye el historial de compra del cliente e influye, quizás, la frecuencia con la que ha aprovechado ofertas especiales que se la hayan ofrecido a él o a su segmento de clientes. Dependiendo de qué sea lo que se identifique como importante para el retorno de la inversión, el valor total del cliente podría incluir también el valor de marketing que tenga para la empresa dicho cliente, los ingresos que haya producido ese valor de marketing y los ingresos que podría producir indirectamente. El valor del tiempo de vida del cliente (CLV) es el beneficio esperado generado por un cliente durante todo su ciclo de vida como cliente.⁶⁶

2.5.3 Interacción con el cliente

Parte del valor que la tecnología aporta a l mundo del CRM procede de las mejoras en la interacción con el cliente, interacciones que no necesariamente tienen que requerir la intervención de un ser humano. Es la posibilidad y la comodidad que tienen los clientes de obtener algo que necesitan sin tener que relacionar con un ser humano ocupado o, lo que es peor, con un ser humano perezoso. La psicología de esta interacción automatizada resulta interesante, los centros tradicionales de servicio al cliente o de atención de llamadas pueden a menudo implementarse a través de internet con un sistema que ayude a los

⁶⁶ **GREENBERG Paul**; “CRM Gestión de Relaciones con los Clientes”, Editorial McGrawHill, España. Pg. 44

clientes a obtener una respuesta por sí mismos. En los primeros tiempos, la “interacción” con el cliente consistía en contestar por fax. Ahora el proceso es mucho más sofisticado, siendo posible tanto que la gente de servicio (operativo) al cliente disponga de información al instante, como ofrecer un servicio de atención al cliente sin agentes de servicio, pero donde continúa existiendo una interacción con el cliente.

Esta interacción es un punto fundamental de CRM especialmente la interacción en línea⁶⁷.

2.5.4 Centros de atención de llamadas y servicio de campo: casi cara a cara

Al principio había un mostrador de atención al cliente, el lugar donde se podían encontrar agentes humanos en directo. Luego llegó el servicio de atención al cliente, donde se podía llamar para conseguir ayuda acerca de Word, ya que había dejado de funcionar al escribir la palabra lotus. Más tarde apareció el centro de atención de llamadas que utilizaba las tecnologías de voz de la década de 1990 para proporcionar suficiente información a un agente de servicio como para que nos pudiera oír explicar por qué nuestra computadora había dejado de funcionar otra vez. Ahora a medida que nos adentramos en la era de internet, tenemos centros de interacción con el cliente (CIC), también como centro de contacto con el cliente o centros multimedia de atención de llamadas. La sofisticación de los

⁶⁷ GREENBERG Paul; “CRM Gestión de Relaciones con los Clientes”, Editorial McGrawHill, España. Pg. 45

sistemas CIC nos permite llamar por teléfono y navegar a través de un sitio web que gestiona de forma sencilla la mayoría de problemas más comunes, con información en línea rápidamente disponible.

La funcionalidad es amplia, a la tecnología es compleja y los resultados son impresionantes.

La actividad colaborativa es uno de los aspectos que convierte al sistema en una verdadera aplicación de CRM. El cliente interactúa directamente con la empresa a través de una agente de servicio de atención al cliente y de una gran variedad de canales de comunicación, y ambos utilizan herramientas que hacen que las interacciones sean valiosas. El cliente podría estar interactuando con el sitio web a través de aplicaciones de autoservicio. Si no hay un ser humano involucrado directamente como agente de servicio de atención, entonces hay agentes de servicio virtuales. La satisfacción del cliente mejora de forma muy significativa cuando todos los problemas, salvo los más difíciles y complejos, pueden ser automatizados.

Uno de los problemas en este mundo de expectativas tan rápidamente cambiantes por parte de los clientes es que la evolución del centro de atención de llamadas hacia el concepto CIC o de centro de contactos es lenta, aunque el ritmo de

cambio se está acelerando⁶⁸.

2.5.5 La funcionalidad

Piense sobre la típica llamada que usted podría hacer al agente del servicio técnico de una empresa informática.

1. Marque usted el número de la empresa de informática.
2. Presiona varios botones en el teléfono que le lleva a través de opciones de menú, guiadas, normalmente, por una voz humana.
3. Espera usted a que le atienda el agente del servicio de atención al cliente mientras suena la música.
4. Si antes de este punto no ha introducido usted algún tipo de identificador por medio de su teléfono, se le pediría que lo haga ahora.
5. El agente, leyendo en una pantalla que le muestra su histórico completo con la empresa, incluyendo llamadas recientes o consultas por correo electrónico que ha hecho, el nivel de dificultad de su problema y el éxito o fracaso de los resultados, le pregunta sobre la naturaleza de su problema, solicitud o preocupación.
6. Una vez que ha hablado con el agente, éste introduce la información, comprueba varios resultados posibles que se muestran en la pantalla y, si uno de ellos resuelve el problema, lo marca. Si ninguno de ellos resuelve el problema, se le redirigirá a otro nivel más alto de servicio al cliente, con

⁶⁸ **GREENBERG Paul**; “CRM Gestión de Relaciones con los Clientes”, Editorial McGrawHill, España. Pg 303-305

toda la nueva información sobre qué es lo que no ha funcionado o sobre qué problema no ha sido resuelto.

He aquí un montón de actividades, que pueden dar lugar a muchas frustraciones. Sin embargo, piense sobre toda la funcionalidad involucrada en esta llamada. Hay un encaminamiento de la llamada, una gestión de la asignación de la llamada, una gestión de la cola de llamada, un seguimiento de la llamada, un procesamiento de los derechos del servicio, un flujo de trabajo, una resolución de problemas, una medida de rendimiento y una gestión del servicio, entre otras cosas. Hay algunas actividades que se están produciendo sin el conocimiento del cliente, tales como el registro y la supervisión. Hay también un registro de auditoría que está dejando rastro de toda la información gracias a un archivo de registro.

Cómo preparar el centro de atención de llamadas para que haga uso de la web

Tenga en cuenta un principio cardinal: CIC significa Centro de Interacción con el Cliente. El hecho de preparar el centro de atención de llamadas para que haga uso de la web está de acuerdo con el principio de la nueva economía de que los clientes tienen control total sobre la toma de decisiones. No quieren verse forzados a aceptar las reglas del proveedor ni quieren ser conducidos a la fuerza a una decisión. El autoservicio se convierte en una componente psicológica crítica, además de ser algo muy efectivo. El autoservicio ha existido durante bastante

tiempo gracias a la tecnología IVR (respuesta vocal interactiva). El problema de esta tecnología es que se está perdiendo todo ese tiempo que precisa la voz humana virtual para proporcionar una información que, si se diera de forma visual, se podría entender en un milisegundo.

De modo que nos encontramos con que los sistemas IVR se pueden convertir en algo frustrante. Los menús anidados manejados por el teléfono son algo muy irritante e IVR ha creado casi tantos problemas como los que ha resuelto. Normalmente, cuando alguien está al teléfono, a menos que esté llamando para algo absolutamente rutinario y concreto, está llamando porque necesita hablar con alguien real, no está buscando autoservicio. Está buscando servicio.

Internet es otra cuestión:

Es un ligar para la interactividad en solitario. No se necesita normalmente voz sobre la web, aunque ésta es ya una opción, a pesar de que esté todavía en una etapa de desarrollo muy primitivo. La mayor fortaleza de la web es que la autoactividad resulta tan cómo que proporciona una auténtica necesidad de control. Para los centros de servicio, es vital. Además, hablando francamente, resulta más fácil vender así a través de la web porque una venta cruzada o una mejora de venta resultan impersonales. Si estoy en la en la web e intento solucionar un problema yendo a una lista de preguntas frecuentes sobre mi problema y veo un anuncio sobre algo en lo que estoy interesado y que está

relacionado con el problema que intento resolver, podría llegar a comprar aquello que me han anunciado. Sin embargo, si estoy hablando con una persona acerca de mi problema y el agente trata de venderme el mismo objeto, podría incluso llegar a molestarme. En el primer caso se trata de mi propia elección, si ninguna presión. Lo segundo es un intento de llevarme por un determinado camino, al menos según mi percepción. Con el autoservicio estoy resolviendo mi propio problema y estoy satisfecho con la empresa que puso el anuncio y que me han ahorrado así el problema de tener que tratar con el servicio de atención al cliente. Es más que probable que acabe comprando. Si estoy hablando con el agente del centro de atención de llamadas, lo único que quiero es que mi problema desaparezca⁶⁹.

De modo que ¿cómo se prepara para la web el centro de atención de llamadas? Hay que comenzar por hacer una planificación que tenga en cuenta determinados conceptos:

- La resolución de los problemas es el asunto central de todo el proceso. Incluso aunque la resolución del problema sea el propósito último. La experiencia en sí tiene que ser agradable para el cliente, lo que significa que el cliente necesita tanto grado de control interactivo sobre el proceso multicanal como sea posible.

⁶⁹ **GREENBERG Paul**; “CRM Gestión de Relaciones con los Clientes”, Editorial McGrawHill, España. Pg 307-308

- La preparación para la web lleva tiempo, no solamente debido a la implementación técnica y funcional, sino también debido a la formación del personal de soporte, a la mayor complejidad de la tarea y al cambio en la mentalidad del personal que debe producirse para que la implementación tenga éxito.
- Si es posible, deben utilizarse herramientas comerciales. No hay que construirlo todo partiendo de cero, sino integrar herramientas existentes con sistema heredado.
- Establezca un plan para dar un tratamiento de mayor prioridad o algún otro tipo de recompensa a los usuarios web de autoservicio. Estimular ese comportamiento es importante porque, con el uso de la web, han reducido dos cosas: en primer lugar, el usuario no está normalmente, interactuando con un agente vivo; en segundo lugar, la información capturada es mucho más efectiva y hay, simplemente más información. Esto no solo proporciona la posibilidad de que la información de solución de problemas se pueda poner más rápidamente a disposición del público a través de la web, de manera que más y más personas puedan solucionar sus problemas mediante autoservicio.
- No asuma que el sistema va a ocupar por completo el lugar del ser humano. No lo hará. Es una alternativa valiosa y útil, pero que no puede ser forzada. No todo el mundo utiliza la web, contrariamente a la creencia popular, no todos los usuarios de la web quieren utilizarla para cosas así. Algunas veces una voz humana es mejor que un clic del ratón.

- Intente implementar software que sea capaz de capturar suficiente información como para mejorar constantemente la base de conocimientos.
- Haga que la interfaz sea lo más sencilla posible. Es importante que el cliente vea las mismas interfaces que ve el agente del centro de atención de llamadas. De esa forma la interacción del cliente con el agente del centro de atención de llamadas resulta coherente, ya sea a través de la web, o tanto a través de la web como por teléfono. Las explicaciones verbales de lo que uno está viendo son, normalmente, inútiles⁷⁰.

2.5.6 Implementación de un sistema CRM es tan fácil como contar 1,2,3 y así sucesivamente

La implementación no significa, simplemente, instalar el software y esperar que todo vaya bien. Significa entender cómo conseguir que el software esté en conformidad con el modelo de negocio y etilo de la empresa. Siempre se necesita implementación, no importa lo grande o pequeña que sea.

El jefe de programa es necesario, con frecuencia, como la persona encargada de controlar el coste la planificación de tiempos, el rendimiento y los factores de riesgo implicados en el proyecto.

⁷⁰ **GREENBERG Paul**; “CRM Gestión de Relaciones con los Clientes”, Editorial McGrawHill, España. Pg 308-310

2.5.7 Reunión de lanzamiento

Una vez que se ha hecho la selección de software se lleva a cabo la reunión de lanzamiento. Esta reunión es donde la idea se concreta en realidades. Es donde el socio de implementación se reúne con un cliente para averiguar cuáles son sus necesidades. Ésta reunión, que debería durar entre uno y dos días, es donde el cliente y el socio definen responsabilidades que se asignan a cada persona. Los miembros del equipo se reúnen entre sí y se establece la química para la implementación. Esté atento en caso de que note alguna fricción en ese momento, porque normalmente siempre hay un período de luna de miel antes de que aparezcan los problemas. Las fricciones en los primeros momentos pueden ser un presagio de problemas mayores en el futuro⁷¹.

2.6 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE ESTUDIO: TIGO

2.6.1 Descripción general

2.6.1.1 Visión

“Gente gozando del acceso a su mundo un mundo donde los servicios móviles son económicos, accesibles y disponibles en todos lados y para todos”⁷².

⁷¹GREENBERG Paul; “CRM Gestión de Relaciones con los Clientes”, Editorial McGrawHill, España. Pg 462

⁷² www.tigo.com.bo

2.6.1.2 Misión

“Proveer servicios a personas que quieren mantenerse en contacto con sus comunidades, mantenerse informadas y entretenidas, permitiéndoles expresar sus emociones y mejorar sus vidas.

Ofrecemos servicios económicos, con una amplia cobertura, fáciles de adquirir y usar. Nos enfocamos constantemente en conocer y exceder las expectativas de nuestros clientes y en desarrollar una marca de prestigio social”⁷³.

2.6.1.3 Valores⁷⁴

Integridad:

- Actuar con transparencia, honestidad y lealtad.
- Seguir las reglas.
- Responder por nuestras acciones.
- Comportarse de forma ética.

Respeto:

- Valorar el aporte de los demás.

⁷³ Idem

⁷⁴ Idem

- Tratar a todos con dignidad.
- Escuchar a los demás.
- Validar nuestras decisiones con los colegas.

Pasión:

- Ser positivos.
- Ser innovadores y creativos.
- Ser entusiastas. Ser valientes y audaces.

Asumir responsabilidades:

- Ser profesionales y actuamos conscientemente.
- Garantizar la calidad de nuestro trabajo.
- Defender los intereses de nuestra organización y de los consumidores.
- Controlar nuestra organización.

Impulsar el cambio:

- Ser flexibles cuando pensamos y actuamos.
- Apreciar la diversidad.

- Enfocarse en el futuro.
- Crear oportunidades.

Siempre preguntarse el por qué:

- Mantenerse alertas.
- Ser curiosos.
- Pensar objetivamente.
- Perseverar.

Buscar la simplicidad:

- Ser realistas.
- Utilizar el sentido común.
- Enfocarse en los objetivos.
- Copiar con orgullo.

Hacer la diferencia:

- Destacarse
- Ampliar las redes de contacto.
- Impactar en la vida de los demás de manera significativa.

- Ejecutar las decisiones tomadas.

El foco de los ocho valores es esencial para alcanzar un éxito duradero.

Considerar a la empresa como propia.

Reglas de Oro # 1⁷⁵:

“EL CLIENTE ES EL REY”

En Tigo, se viven los valores corporativos, guiados por “Las Reglas de Oro” y por el Código de Conducta de la Compañía.

Así, la Regla de Oro # 1 es “El Cliente es el Rey” y eso queda demostrado en que todos los esfuerzos están enfocados a complacer a los clientes, ofreciendo teléfonos, servicios y atención de excelencia.

2.6.1.4 Objetivos de Tigo⁷⁶

- Tener el mejor servicio al cliente en nuestro país.
- Tener la mayor participación en el mercado de telecomunicaciones.
- Tener los planes tarifarios accesibles a cualquier persona.

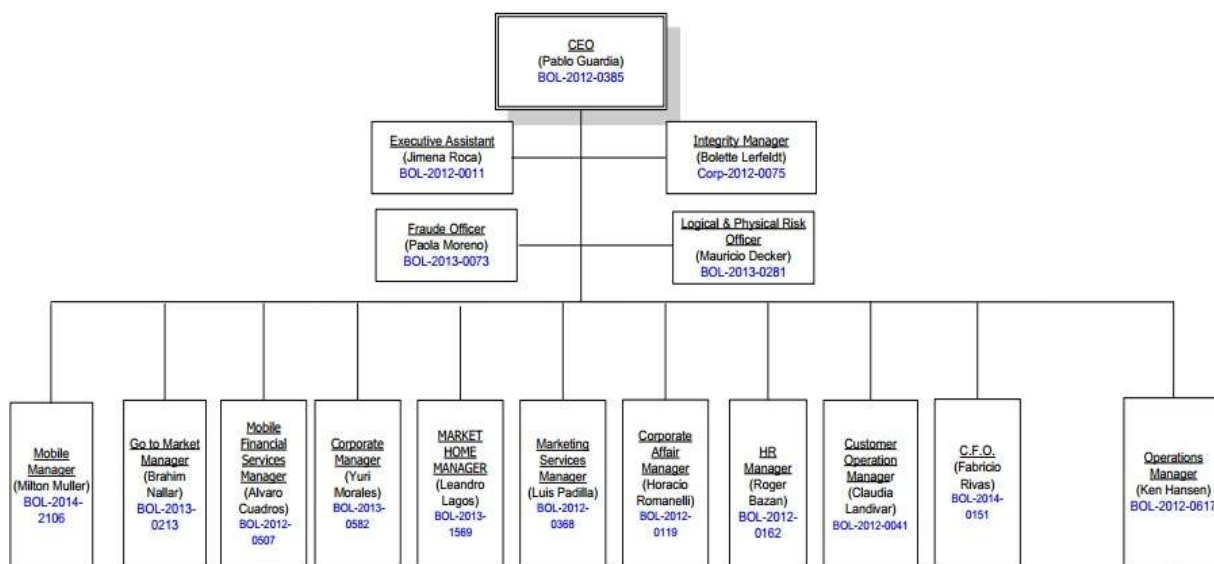
⁷⁵ Idem

⁷⁶ **TIGO**; “Código de Conducta de la Compañía”

2.6.2 Descripción de Tigo

2.6.2.1 Organigrama

Ilustración 8: Organigrama de Tigo



FUENTE: www.bbv.com.bo organigrama Tigo Bolivia.

2.6.2.2 Descripción de funciones del área de operaciones con clientes ⁷⁷

⁷⁷ Información proporcionada por la empresa Tigo

A partir del organigrama presentado se puede ver dónde se encuentra el “*Customer Operation Area*” (Área de Operación con clientes) para luego proceder a la descripción de los puestos que lo componen.

- *Customer Service Regional Head*

Es responsable del departamento de Servicio de Atención al Cliente, así como responsable de mantener una imagen de excelencia y de buen servicio para con los clientes tanto internos como externos.

- Jefe de Sala Servicio de Atención al Cliente

Maneja reportes y estatutos, es responsable de compilar los reportes del departamento. Asimismo es responsable del soporte de oficina, tareas generales, así como problemas generales dentro del departamento.

- Coordinador de entrenamiento

Es el responsable de capacitar a todo el personal que forma parte de servicio de atención al cliente, capacitar a los nuevos empleados que ingresan a la empresa y coordinar las capacitaciones al personal.

- Personal de atención al cliente

Son las personas que se encuentran en contacto permanente con el cliente, brindando toda la información necesaria al mismo, tomar a cargo la recepción del requerimiento de información, reclamos de los clientes, y en su caso la solución de los mismos. En general atiende cualquier servicio posventa que el cliente requiera.

2.6.2.3 Características esenciales de las actividades desarrolladas en el área de atención al cliente.⁷⁸

2.6.2.3.1 Servicio al cliente

El servicio al cliente debe ser un pilar fundamental dentro de una empresa, siendo el cliente la razón de existencia de una ésta empresa y su satisfacción el objetivo de la misma. El cliente es el elemento que mantiene funcionando la empresa; para darle satisfacción, hay que eliminar los obstáculos y construir las bases para lograrlo.

El servicio al cliente en la empresa, se puede apreciar por dos vías diferentes, las cuales se mencionan a continuación.

a) Por teléfono

Por este medio se reciben las llamadas telefónicas, por una parte se tiene el Call Center que es un sistema integrado de procesos, recursos humanos y tecnología orientada a potenciar las tres labores más importantes de la empresa.

Las cuales son:

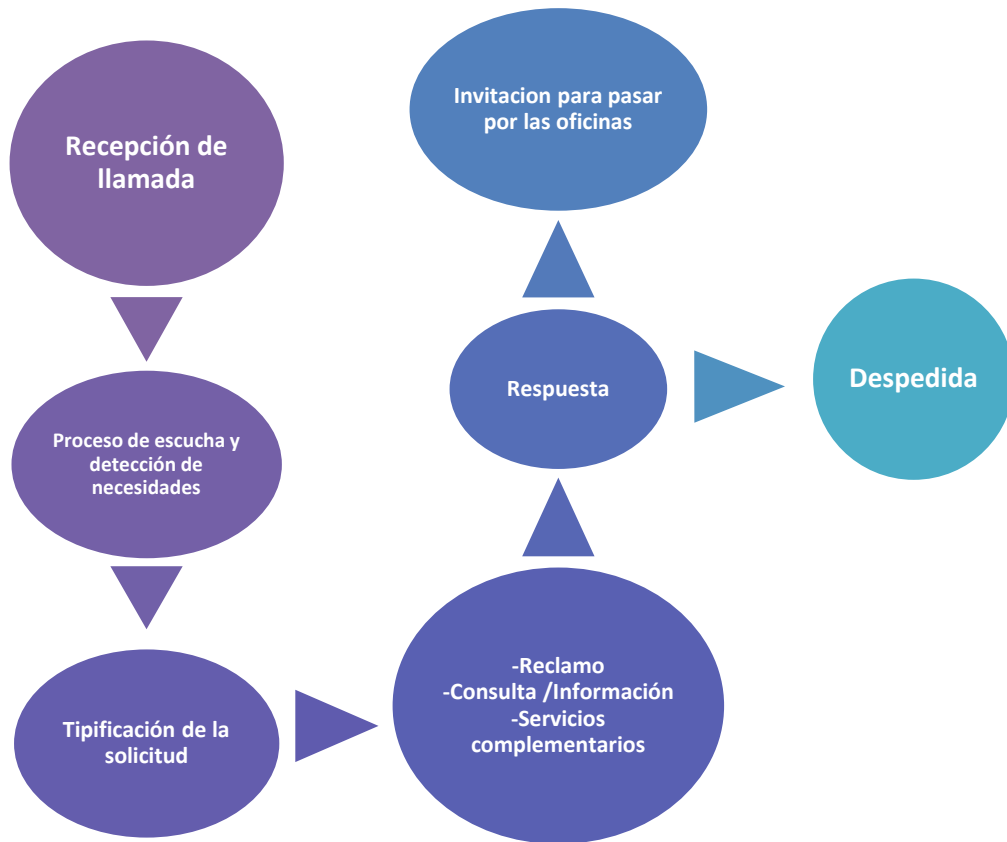
- Atender las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Crear fidelidad hacia los servicios de la empresa.
- Obtener la mayor utilidad posible mediante la prestación de servicio.

⁷⁸ Información proporcionada por la empresa Tigo

Asimismo el cliente expresa sus quejas que son registradas mediante el sistema y se derivan a una persona encargada de dar solución. En caso de que el cliente pida un ODECO (Oficina del Consumidor), se registra lo siguiente:

- La hora en la cual se hizo la llamada.
- El nombre de quién realizó la llamada.
- El teléfono de la persona, para devolverle la llamada después de solucionar su queja o problema.
- La queja o sugerencia que tenga el cliente acerca de cualquier aspecto de la empresa.
- Quién atendió la llamada.
- Por quién fue solucionado su problema.

Ilustración 9: Proceso de atención al cliente (call center)



FUENTE: Elaboración propia

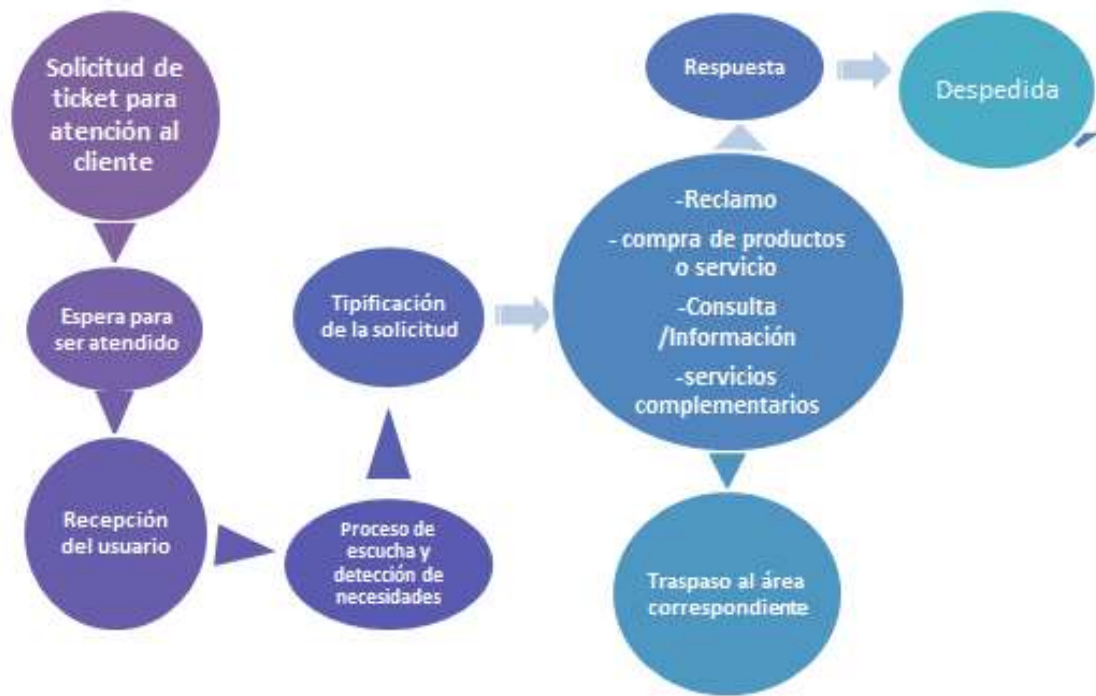
b) Personal

Esto se puede explicar desde un punto de vista:

- En forma directa:

Cuando el cliente va en forma particular a la empresa y realiza una compra, pide información sobre la activación de su línea, la compra del equipo, planes, requisitos para obtener el servicio o presentar una queja.

Ilustración 10: Proceso de atención al cliente (oficinas)



FUENTE: Elaboración propia

2.6.2.3.2 Certificación “COPC”

Durante los últimos años entre las actividades que realizó la empresa Tigo para optimizar la atención al cliente, fue incorporar la norma “COPC” como modelo de gestión, siendo la única empresa a nivel nacional que goza de esta certificación, mediante la cual se alcanzan estándares de calidad muy altos en cuanto al trato al cliente, tiempo de espera y la satisfacción que ahora se interpreta como la

experiencia del cliente⁷⁹.

La certificación “COPC” es un riguroso modelo de gestión, específico para gestión de operaciones y de proveedores de servicios de contacto con clientes. Es una familia de normas basada en las mejores prácticas internacionales específicas para dichos procesos. Estas “Mejores prácticas” son aquellas modalidades que llevan a cabo una tarea y que ha probado ser las más efectivas y eficientes entre todas las que se conocen.

COPC es el qué y cómo para lograr los mejores resultados en materia de procesos relacionados con clientes⁸⁰.

2.7 MODELO SERVQUAL

2.7.1 Definición del Modelo Servqual

Es un instrumento que permite evaluar la calidad de los servicios estrechamente relacionados con la perspectiva del usuario o cliente. Este instrumento es denominado como Servqual, que se creó en la década de los ochenta, y define a la calidad del servicio de cualquier organización como la diferencia entre las

⁷⁹ Anexo II: (36) (49) (30) (31) (32) (33)Entrevista al jefe regional de atención al cliente

⁸⁰ normacopc.dan.blogspot.com

expectativas del cliente o usuario y las percepciones reales del servicio.

2.7.2 Historia del Modelo Servqual⁸¹

En 1985 Leonard L. Berry, A. Parasuramn y Valerie A. Zeithaml establecen por primera vez un instrumento de análisis de la calidad basado en la satisfacción de los clientes denominado SERVQUAL (Service – Quality) desarrollándolo en los EUA con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El estudio de validación concluyo en junio de 1992.

El Servqual se fundamenta en la teoría de Gaps, The Gaps models of service quality, la cual explica las diferencias entre las expectativas de los clientes y aquello que realmente obtienen del servicio utilizado. El estudio exploratorio de estos investigadores ha sido considerado una innovación dentro del área de evaluación de servicios y se constituye en la realización de una serie de investigaciones cualitativas (grupos de focos, entrevistas individuales) y cuantitativas (estudios de clientes), realizadas con cuatro grupos de consumidores distintos: bancos, tarjetas de crédito, aseguradoras y servicios de arreglo y manutención.

Los autores condujeron un estudio cualitativo, del cual concluyeron que los clientes distinguieron constantemente la importancia de dos dimensiones del

⁸¹ Publicación de LLC SERVQUAL [en línea] 2011 [consultada el 6 de diciembre del 2011].
<<http://pcadillo.wikispaces.com/SERVQUAL?f=print>>

Servqual, sin importar la industria de servicios. La confiabilidad es el factor que contribuye de forma más importante a la calidad del servicio, y por el contrario los bienes materiales son los que se consideran menos importantes.

2.7.3 Dimensiones del Modelo Servqual

El Modelo Servqual identifica cinco dimensiones subyacentes del constructo calidad de servicio

Ilustración 11: Dimensiones del Modelo Servqual



Fuente: Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, Administración de servicios y elaboración propia (adaptación).

2.7.3.1 Elementos Tangibles

Son los aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y los materiales de comunicación que utilizan. A primera vista es la imagen que la empresa proyecta. Para conseguir construir lealtad, esta imagen física tiene que exceder las expectativas de los clientes.

2.7.3.2 Fiabilidad/Servicio

Significa realizar el servicio prometido de manera precisa, rápida y bien hecha. Hay que asegurarse de que el servicio que se ha dado es el que esperaba el cliente y preguntarse si los empleados están capacitados y bien identificados para resolver las dudas de los clientes.

2.7.3.3 Respuesta

Consiste en la capacidad de la empresa de responder con rapidez, proporcionando ayuda inmediata al cliente. Se construye lealtad cuando la empresa responde a una necesidad del cliente antes de que el mismo sienta esa necesidad o cuando la empresa se desvive por lograr satisfacer la necesidad de un cliente.

2.7.3.4 Seguridad

Es el conocimiento, la credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente. Asegurarse que los empleados tengan conocimientos requiere que una empresa invierta en formación efectiva. Pero formar a los empleados no garantiza buenos representantes. Una buena selección, evaluación y remuneración son factores clave del éxito para el desarrollo de empleados que sean buenos representantes de la empresa y sean capaces de resolver problemas en el acto.

2.7.3.5 Empatía

El fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.

Estas dimensiones cuentan con ítems que muestran de mejor forma el servicio que se está proporcionando.

Tabla 5: Dimensiones del Modelo Servqual

DIMENSION 1: ELEMENTOS TANGIBLES
Aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y los materiales de comunicación.
➤ La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna. ➤ Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son atractivas. ➤ Los empleados de la empresa de servicio tienen aspecto limpio y aseado. ➤ Los elementos materiales (folletos ó informes) son atractivos.
DIMENSION 2: FIABILIDAD/SERVICIO
Realizar el servicio prometido de manera precisa, rápida y bien hecha
➤ Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en un plazo determinado, lo hará. ➤ Cuando los clientes tienen un problema, la empresa de servicios mostrara un interés sincero para resolverlo. ➤ La empresa de servicios llevara a cabo sus servicios en el plazo prometido. ➤ La empresa de servicio evitara emitir información con errores. ➤ La empresa de servicio ejecutara el servicio bien a la primera.
DIMENSION 3: RESPUESTA
Capacidad de la empresa de responder con rapidez, proporcionando ayuda inmediata al cliente.
➤ Los empleados dirán exactamente a los clientes cuando llevaran a cabo el servicio. ➤ Los empleados darán un servicio rápido a los clientes. ➤ Los empleados estarán siempre dispuestos a ayudar a los clientes. ➤ Los empleados nunca estarán lo suficientemente ocupados como para no responder a las peticiones de los clientes.
DIMENSION 4: SEGURIDAD
Es el conocimiento, la credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente.

- El comportamiento de los empleados inspira confianza a los clientes.
- Los clientes se sentirán seguros en las transacciones con la empresa.
- Los empleados serán constantemente amables y educados con los clientes.
- Los empleados tienen los conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

DIMENSION 5: EMPATIA

El fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.

- Las empresas de servicio darán atención personalizada a los clientes.
- Las empresas de servicio tendrán horarios convenientes para todos sus clientes.
- Las empresas de servicio tienen empleados que prestan una atención personalizada a sus clientes.
- Las empresas de servicios tendrán profundamente asimilados los mejores intereses de sus clientes.
- Los empleados entenderán las necesidades específicas de sus clientes.

Fuente: Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, Administración de servicios

La operativa del Modelo Servqual es el siguiente: El cuestionario consta de 44 preguntas que evalúan por separado las percepciones y expectativas, para cada uno de los 22 atributos de la calidad de servicio. Una vez que se dispone de las puntuaciones tanto para percepción como para expectativas (P - E), se procede habitualmente a calcular en primer lugar las puntuaciones promedio (P - E), para cada dimensión. Posteriormente, se calcula el índice global de calidad de servicios, a partir de la realización de una media de los valores medios (P - E) de cada una de las dimensiones, en el cálculo del índice global, pueden emplearse ponderaciones diferentes para las distintas dimensiones.

En definitiva el Modelo Servqual se basa en considerar la calidad de un servicio, como la diferencia entre las *expectativas* del cliente antes de la prestación del

servicio y la percepción del mismo después de la prestación sobre cada una de las dimensiones del servicio.

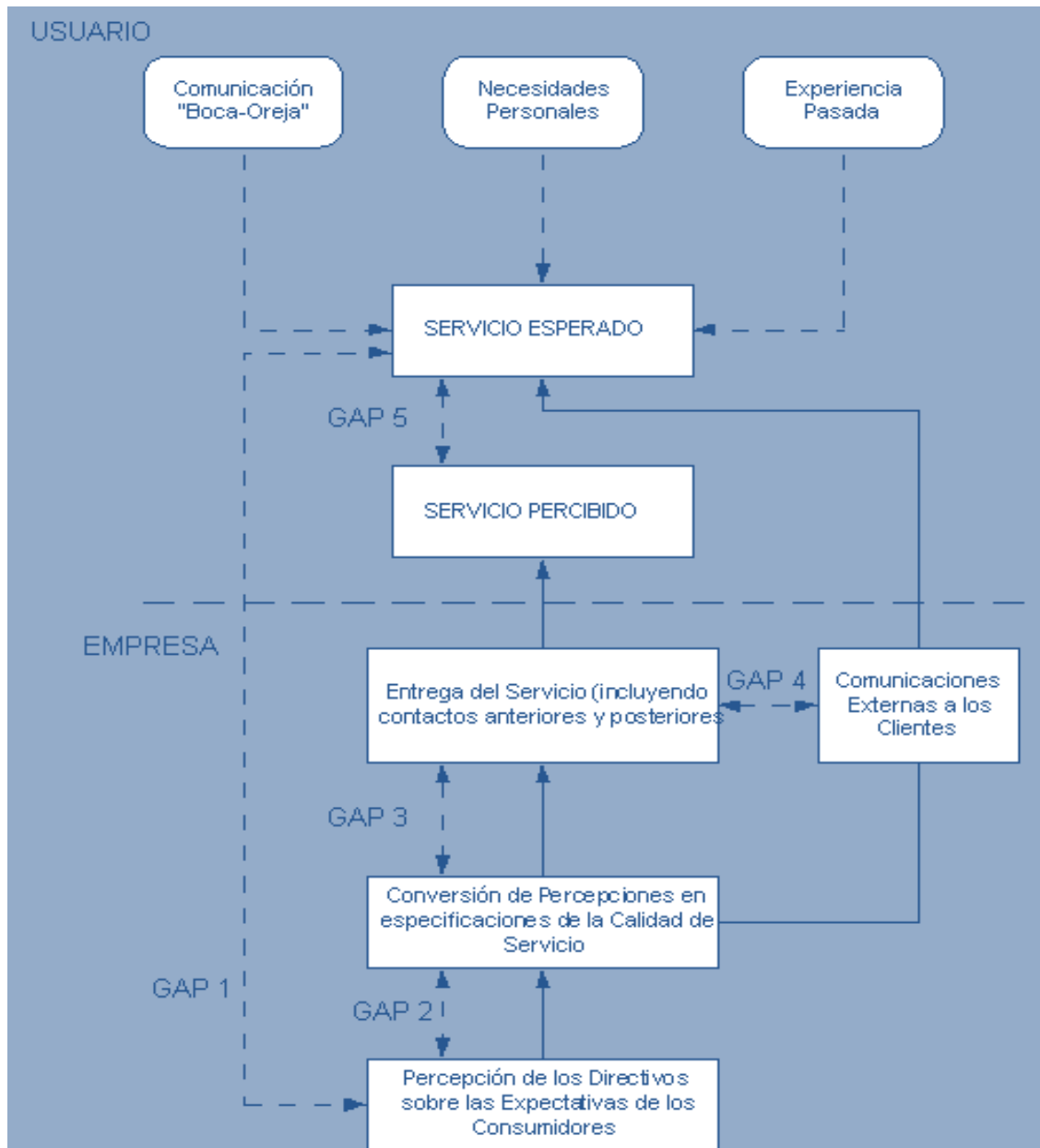
En concreto, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimulación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

El modelo Servqual es conocido como “Modelo de Discrepancias” y sugiere que, la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden construir una medida de la calidad en el servicio. Estas discrepancias son conocidas como “GAP’s”, determinando el Gap entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo), se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

2.7.4 Modelo de brechas ó Gap’s del Servqual

Las brechas ó Gap’s que proponen los autores del Modelo Servqual indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como lo son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de las mismas empresas con respecto a los requerimientos de los cliente.

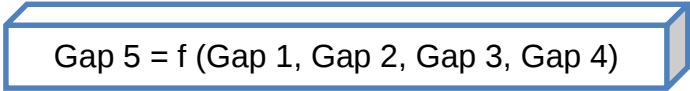
Ilustración 12: Brechas del Servqual



Fuente: Medición de la calidad de servicio, Parasuraman; Zeithaml y Berry (1985), Monografías.com
<http://www.monografias.com/trabajos12/calser/calser.shtml>

La calidad del servicio percibida por el cliente depende del tamaño y dirección del Gap 5, que a su vez depende de la naturaleza de los Gap's asociados con la entrega de calidad en el servicio en el lado del oferente. Y propone la necesidad

de examinar la naturaleza de la asociación entre la calidad del servicio percibida por el cliente y sus determinantes. La expresión del modelo es la siguiente:


$$\text{Gap 5} = f (\text{Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4})$$

Gap 1: Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.

Conocer cuáles son las expectativas de los clientes es posiblemente el primer paso crítico para proporcionar un servicio de calidad. Proveer servicios que sean percibidos por los clientes como excelentes, requiere que la empresa conozca cuales son las expectativas de los clientes; equivocarse en ese aspecto puede representar una gran pérdida de clientes; cuando otra empresa acierta en las expectativas de forma correcta, puede representar una pérdida de dinero, tiempo y otros costos, así como la no supervivencia de la empresa en un mercado altamente competitivo.

A pesar de existir un interés genuino por proporcionar servicios de calidad, muchas empresas pierden la dirección concentrándose en el interior de la empresa en lugar de hacerlo en el exterior (cliente). Cuando esto ocurre, las empresas proporcionan un servicio que no satisface las expectativas de los clientes; las características importantes son dejadas de lado y los niveles de desempeño en otras características son inadecuados. El Gap 1 puede ser

considerablemente grande en empresas de servicios como en empresas manufactureras.

Las investigaciones de Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, sostiene que existen tres factores conceptuales que contribuyen a esta brecha. Estos factores son:

- Carencia de orientación de la investigación de mercado, evidenciada por una investigación de mercado insuficiente, uso inadecuado de los hallazgos y carencia de interacción entre la gerencia y los clientes.
- Comunicación inadecuada por parte del personal de contacto con el personal administrativo y ejecutivo.
- Demasiados niveles administrativos que separan personal de contacto de la gerencia más alta.

La primera brecha o discrepancia en definitiva evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente la alta gerencia) tiene de estas. Es importante analizar esta discrepancia, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso, se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo con el cliente, ya que es este el que puede identificar sus actitudes y comportamientos.

Gap 2: Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio.

Una vez que la gerencia entiende las expectativas de los clientes, se enfrenta al segundo reto; utilizar este conocimiento para establecer los estándares de calidad de servicio para la organización. La gerencia puede no estar dispuesta a colocar los sistemas a punto para cubrir o exceder las expectativas de los clientes. Una variedad de factores incluyendo las limitaciones, orientación de ingresos a corto plazo, condiciones del mercado o indiferencia de la gerencia puede sumarse para originar al Gap 2, la discrepancia entre las percepciones de la gerencia sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones actuales que ellos establecieron para la entrega del servicio.

En la investigación de las medidas de discrepancia, se identificaron cuatro factores conceptuales que resultan en las cuatro mayores razones para esta discrepancia y son:

- Inadecuado compromiso con la calidad de servicio.
- Carencia de percepción de confiabilidad
- Inadecuada estandarización de las tareas.
- Ausencia de establecimiento de metas.

El Gap 2 ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta discrepancia debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado.

En muchos casos la gerencia entiende las expectativas de los consumidores y fija especificaciones apropiadas aun así, el servicio entregado por la organización falla (en lo referido a las expectativas de los clientes).

La diferencia entre las especificaciones de servicio y la distribución real del servicio es el Gap 3, cuando un empleado no es capaz y/o es reacio a desempeñar el servicio al nivel deseado.

Las organizaciones que ofrecen servicios altamente interactivos, de labores intensivas y desempeñadas en varios lugares son especialmente vulnerables a la discrepancia 3 que se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta discrepancia es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

El mantenimiento de la calidad de servicio, entonces, no solamente depende del reconocimiento de los deseos del consumidor y establecimiento de los estándares apropiados, sino del mantenimiento de la gente, de la fuerza de trabajo tanto en la voluntad como en la capacidad de desempeñarse en niveles específicos.

Gap 4: Diferencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes.

La cuarta causa principal de las percepciones de baja calidad del servicio es la discrepancia entre lo que la compañía promete sobre un servicio y lo que realmente entrega. La comunicación precisa y apropiada de la compañía es esencial para entregar servicios que los clientes perciban como altos en calidad.

La comunicación precisa y apropiada acerca de los servicios es la responsabilidad tanto de marketing como de operaciones; marketing debe reflejar en forma precisa lo que ocurre en los encuentros e interacción con el cliente, a su vez debe entregar lo que es prometido en las comunicaciones.

En definitiva, la discrepancia cuatro se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

Gap 5: Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.

Esta discrepancia representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de percibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas discrepancias ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar los estudios hacia donde los principales “síntomas” indiquen. Sin embargo, una discrepancia que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es el Gap 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los cliente, esta última discrepancia se produce como consecuencia de las discrepancias anteriores y que se constituye según los autores el único patrón de medida de la calidad de servicio.

Donde se puede deducir que el elemento clave para reducir el Gap 5 radica en disminuir las deficiencias de Gap 1 al Gap 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible. Una vez localizados y definidos los Gap's origen de la prestación de servicios de baja calidad, los autores proponen investigar sus causas, con el objeto de establecer las acciones que van a seguir las empresas de servicios, para ofrecer calidad. Las principales razones, que dirigen a la organización hacia los estados de no calidad anteriormente descritos, son para cada deficiencia los siguientes:

- Deficiencia 1: Factores causales relacionados con la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, inadecuada comunicación

vertical ascendente en la empresa y la existencia de excesivos niveles jerárquicos de mando.

- Deficiencia 2: Insuficiente compromiso de la dirección con la calidad de servicio, percepción de inviabilidad para el cumplimiento de las expectativas del cliente, errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas y ausencia de objetivos claros.
- Deficiencia 3: Ambigüedad de funciones, conflictos funcionales, desajustes entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, sistemas inadecuados de supervisión y control, falta de control percibido y ausencia de sentido de trabajo en equipo.
- Deficiencia 4: Deficiencia en la comunicación horizontal entre los diferentes departamentos de la empresa, tanto en el interior de los mismos, como entre ellos, y tendencias de la empresa a prometer en exceso a sus clientes.

Los autores en un posterior trabajo empírico, presentaron un modelo ampliado de la calidad de servicio en el que se identifican distintos factores organizativos y sus relaciones con las diferencias en la calidad de servicio. En este modelo ampliado, al igual que el modelo básico de los Gap's ó diferencias, las discrepancias o diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la calidad de servicio (Gap 5) es el resultado de los cuatro Gap's que existen en la organización.

2.7.5 Aplicación del modelo Servqual

El modelo Servqual es ampliamente usado dentro de la industria de servicio, para entender las metas de servicio de los clientes de acuerdo con sus necesidades de servicio, y para proporcionar una medición de la calidad del servicio de la organización.

Este modelo se puede también aplicar internamente para entender las opiniones de los empleados respecto de la calidad del servicio. Con el objetivo de lograr la mejora del servicio.

2.8 MARCO LEGAL: LEY DE TELECOMUNICACIONES

2.8.1 Artículo 2. (Objetivos).

1. Garantizar la distribución equitativa y el uso eficiente del recurso natural y limitado del espectro radioeléctrico.
2. Asegurar el ejercicio del derecho al acceso universal y equitativo a los servicios de telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación, así como del servicio postal.
3. Garantizar el desarrollo y la convergencia de redes de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación.
4. Precautelar la conservación del medio ambiente mediante el aprovechamiento responsable y planificado del espectro radioeléctrico, la

instalación adecuada de infraestructura para el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

5. Promover el uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar las condiciones de vida de las bolivianas y bolivianos.

2.8.2 Artículo 5. (Principios).

El sector de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación y del servicio postal se regirá por los siguientes principios:

1. **Acceso universal.** El Estado, en todos sus niveles de gobierno, promoverá el derecho al acceso universal a las telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, así como al servicio postal, para todas y todos los habitantes del Estado Plurinacional de Bolivia, en ejercicio de sus derechos, relacionados principalmente a la comunicación, la educación, el acceso al conocimiento, la ciencia, la tecnología y la cultura.
2. **Asequibilidad.** Los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación así como el servicio postal, deberán ser prestados con precios asequibles a todos los habitantes del Estado Plurinacional de Bolivia.
3. **Calidad.** Los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, así como el servicio postal, deben responder a indicadores de calidad definidos en estándares nacionales e internacionales.

4. **Continuidad.** Los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, así como el servicio postal, deben prestarse en forma permanente y sin interrupciones, salvo los casos previstos por norma.
5. **Inviolabilidad.** Las conversaciones o comunicaciones privadas efectuadas a través del uso de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, así como del servicio postal, son inviolables y secretas, no pudiendo ser interceptadas, interferidas, obstruidas, alteradas, desviadas, utilizadas, publicadas o divulgadas, salvo en los casos determinados por Ley.
6. **Innovación tecnológica.** El Estado promoverá el desarrollo de tecnología propia en el área de las telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación.
7. **Neutralidad tecnológica** El Estado fomentará la libre adopción de tecnologías, en el marco de la soberanía nacional y teniendo en cuenta recomendaciones, conceptos y normativas de organismos internacionales competentes e idóneos en la materia.
8. **Plurinacionalidad** El Estado está conformado por la totalidad de las bolivianas y los bolivianos, las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y las comunidades interculturales, y afrobolivianas que en conjunto constituyen el pueblo boliviano.
9. **Protección del Medio Ambiente** El desarrollo y explotación de los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, deberá realizarse en armonía con el medio ambiente,

debiendo los operadores y proveedores cumplir con la legislación ambiental y con los derechos de la Madre Tierra.

10. **Solidaridad.** La prestación de servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, así como el servicio postal fomentará la adopción de mecanismos para lograr el acceso a los servicios de sectores con menores ingresos y grupos con necesidades especiales, buscando calidad y precios asequibles.

2.8.3 Artículo 44. (Publicación de tarifas)

La Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes, establecerá formatos y condiciones básicas de publicación de tarifas a los proveedores de servicios y los publicará en su sitio Web, de forma tal que la usuaria o el usuario disponga de información completa, comparable y oportuna.

Los operadores deberán publicar en internet, medios escritos de circulación nacional o regional y radiodifusión según se aplique, sus tarifas y precios con anterioridad a la fecha efectiva de cualquier cambio a los mismos. Una copia de la publicación deberá remitirse a la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes.

2.8.4 Artículo 54. (Derechos de las usuarias y usuarios).

Las usuarias o los usuarios de los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación tienen derecho a:

1. Acceder en condiciones de igualdad, equidad, asequibilidad, calidad, de forma ininterrumpida a los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación.
2. Elegir y cambiar libremente de operador o proveedor de los servicios y de los planes de acceso a los mismos, salvo las condiciones pactadas libremente en el contrato, las cuales deben ser explícitas, claras y previamente informadas a las usuarias y usuarios.
3. Acceder a información clara, precisa, cierta, completa, oportuna y gratuita acerca de los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, a ser proporcionada por los operadores o proveedores de los servicios.
4. Acceder gratuitamente a los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación en casos de emergencia, que determine la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes.
5. Recibir de forma oportuna, comprensible y veraz la factura mensual desglosada de todos los cargos y servicios del cual es usuario, en la forma y por el medio en que se garantice su privacidad.
6. Exigir respeto a la privacidad e inviolabilidad de sus comunicaciones, salvo aquellos casos expresamente señalados por la Constitución Política del Estado y la Ley.
7. Conocer los indicadores de calidad de prestación de los servicios al público de los proveedores de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación.

8. Acceder gratuitamente a las guías telefónicas a nivel nacional y a un servicio nacional gratuito de información de voz, sobre sus contenidos.
9. Solicitar la exclusión, sin costo alguno, de las guías de usuarias o usuarios disponibles al público, ya sean impresas o electrónicas. Las usuarias o usuarios podrán decidir cuáles datos personales se incluyen, así como comprobarlos, corregirlos o suprimirlos.
10. Suscribir contratos de los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación de acuerdo a los modelos de contratos, términos y condiciones, previamente aprobados por la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes.
11. Ser informado por el proveedor oportunamente, cuando se produzca un cambio de los precios, las tarifas o los planes contratados previamente.
12. Recibir el reintegro o devolución de montos que resulten a su favor por errores de facturación, deficiencias o corte del servicio.
13. Ser informado sobre los plazos de vigencia de las ofertas y promociones de los servicios.
14. Obtener respuesta efectiva a las solicitudes realizadas al proveedor.
15. Ser informado oportunamente de la desconexión o corte programado de los servicios.
16. Reclamar ante los proveedores de servicios y acudir ante las autoridades competentes en aquellos casos que la usuaria o usuario considere vulnerados sus derechos, mereciendo atención oportuna.

17. Recibir protección del proveedor del servicio sobre los datos personales contra la publicidad no autorizada por la usuaria o usuario, en el marco de la Constitución Política del Estado y la presente Ley.
18. Disponer, como usuaria o usuario en situación de discapacidad y persona de la tercera edad facilidades de acceso a los servicios de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, determinados en reglamento.
19. Exigir la protección de la niñez, adolescencia y juventud en la prestación de los servicios.
20. Recibir servicios que no causen daños a la salud y al medio ambiente, conforme a normas establecidas.
21. Participar en los mecanismos de control social.
22. Otros que se deriven de la aplicación de la Constitución Política del Estado, Tratados Internacionales, las leyes y demás normas aplicables.

2.8.5 Artículo 55. (Obligaciones de las usuarias y usuarios).

Son obligaciones de las usuarias y usuarios:

1. Pagar sus facturas por los servicios recibidos, de conformidad con los precios o tarifas establecidas.
2. Responder por la utilización de los servicios por parte de todas las personas que tienen acceso al mismo, en sus instalaciones o que hacen uso del servicio bajo su supervisión o control.

3. No causar daño a las instalaciones, redes y equipos de los operadores y proveedores.
4. Cumplir con las instrucciones y planes que emita la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes en casos de emergencia y seguridad del Estado.
5. No causar interferencias perjudiciales a operaciones debidamente autorizadas.
6. Otros que se deriven de la aplicación de la Constitución Política del Estado, leyes y demás normas aplicables.

2.9 CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

Los puntos más importantes y de mayor utilidad del marco teórico son los que se mencionan a continuación:

- Un cliente es aquel que crea una relación con la empresa, utiliza sus servicios y se siente cómodo al regresar por ayuda u otro servicio. Además el nivel de satisfacción del cliente debe ser alto, para lograr lealtad con la empresa, creando la posibilidad de que venda por la misma recomendándola.
- La atención al cliente está definida como la capacidad que tiene el personal de desarrollar el conjunto de las habilidades personales que son básicas para el fomento de una buena comunicación, que debe derivar en una relación cordial con los clientes, de manera que se pueda lograr que el cliente se sienta satisfecho con la calidad de servicio y colme sus expectativas.
- La satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio, menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios.
- Las necesidades son motivo natural por el que un individuo precisa, requiere o demanda algo.
- Las expectativas se refieren a que los clientes creen que el servicio debería ser y no lo que podría ser, es decir, las expectativas no son predicciones del servicio.

- La calidad del servicio en nuestros días, se ha convertido en un requisito imprescindible, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas, representan una gran ventaja.
- La calidad en el servicio es la capacidad de satisfacer necesidades y expectativas de los clientes con excelencia.

Los clientes esperan un buen servicio, de eso depende su fidelización con la empresa, aunque el cliente compre con frecuencia a este mismo proveedor, no significa que si se produce un error en la atención no optará por otro proveedor.

Los conceptos mencionados hasta este segmento servirán de base para la investigación en el marco práctico y el desarrollo de la propuesta.

3. CAPITULO III: MARCO PRÁCTICO

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de estudio para el presente trabajo de investigación es el denominado “Cualitativo”, la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación al contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.⁸²

3.1.2 Unidad de análisis

Se entiende por unidad de análisis al sujeto que será investigado y medido. Es así para este estudio, la unidad de análisis estará integrada por:

- Clientes de la empresa Tigo

⁸² R. HERNÁNDES SAMPIERI, C. FERNANDEZ, P. BAPTISTA, “Metodología de la investigación” Pg. 364

A continuación se explican la población y la muestra de estudio:

3.1.2.1 Población

El universo o población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido y en el tiempo.⁸³

En el presente trabajo de investigación la población está conformada por el total de usuarios de telefonía móvil pre pago y post pago de la empresa Tigo en la ciudad de La Paz.

En la determinación de la población se consideraron los datos obtenidos según el sistema de la empresa hasta diciembre del año 2014, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 6: Población

	PRE PAGO	POST PAGO
USUARIOS	290.000	60.000
PORCENTAJE	82,86%	17,14%
TOTAL	350.000	

FUENTE: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Tigo diciembre 2014

⁸³ Ibidem, Pg.396

3.1.2.2 Determinación de la muestra

En el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos⁸⁴.

La fórmula a aplicarse para determinación del tamaño de muestra es:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(Z^2 * P * Q) + (N - 1) * E^2} = \frac{350000 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + (350000 - 1) * (0,05)^2} = 383,74$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra	= 384
p : Probabilidad de éxito	= 50%
q : Probabilidad de fracaso	= 50%
Z : Nivel de confianza	= 1,96
e : Error muestral del 5%	= 5%
N : Población	= 350.000

⁸⁴ R. HERNÁNDES SAMPIERI, C. FERNANDEZ, P. BAPTISTA, "Metodología de la investigación" Pg. 394

Criterio de selección

Las encuestas se realizarán tanto en usuarios de telefonía móvil pre pago y telefonía móvil post pago, sin tomar en cuenta a los usuarios del servicio Tigo *business* debido que este está dirigido a empresas por lo tanto reciben una atención personalizada.

3.1.3 Medios e instrumentos para la investigación de campo: método de recolección de datos

Las fuentes de información que se utilizarán en esta investigación y la definición de los sujetos a investigar son de dos tipos: primarias y secundarias.

Las fuentes primarias servirán como base para sustentar el marco práctico y las fuentes secundarias en este caso son fuentes disponibles, servirán para sustentar el marco teórico.

3.1.3.1 Fuentes primarias

La información obtenida a través de fuentes primarias es de “primera mano” e información implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.⁸⁵ Los instrumentos que se utilizarán se describen a

⁸⁵ MENDEZ A., Carlos; “METODOLOGÍA GUIA PARA ELABORAR DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS”, Editorial McGraw Hill Pg. 104

continuación:

3.1.3.1.1 Encuestas

Las encuestas son un instrumento que permite obtener información necesaria para realizar investigaciones y pueden ser descritas de la siguiente manera según distintos autores:

“Una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente”⁸⁶.

“Las encuestas son entrevistas a numerosas personas, utilizando un cuestionario diseñado en forma previa”⁸⁷

La encuesta que se utilizara en el presente trabajo estará bajo el formato de “Escala de Likert”, se la realizará en la ciudad de La Paz exclusivamente para usuarios de la empresa Tigo.⁸⁸

3.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundaria son aquellas que permiten recopilar información “de segunda mano”, la que acompaña a la información primaria.

⁸⁶ Stanton, 2004

⁸⁷ Malhotra, 1997

⁸⁸ Anexo III

“Se refiere a las industrias e instituciones que aportan datos a través de publicaciones sobre el tema.”⁸⁹.

Para el sustento sólido y consistente de la presente investigación es necesario el respaldo bibliográfico que fundamente cada una de las afirmaciones que se sostienen en el trabajo; para lo cual se utilizarán las siguientes fuentes:

- Libros
- Folletos
- Documentos de internet
- Tesis de grado
- Información y datos del personal de Tigo

3.1.4 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables permite una adecuada construcción de aquellos instrumentos que sirven para la recolección de la información, que guía la investigación de campo.

⁸⁹ Paun, 2004

Tabla 7: Operacionalización de variables servqual

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
Calidad en el servicio de atención al cliente	Relación entre el servicio que el cliente recibe (percepciones) y el que espera recibir (expectativas)	SERVICIO	Servicio prometido	2. ¿Cómo califica el servicio que brinda la empresa Tigo?
			Marketing	3. ¿Usted está familiarizado con los servicios que brinda la empresa Tigo en telefonía móvil?
			Interés Sostenido	5. ¿Cómo califica el servicio post venta que brinda la empresa Tigo?
			Predisposición a atender	7. ¿Cómo califica el servicio que brinda el call center de la empresa Tigo?
			Contacto con la empresa	8. ¿Con que frecuencia consulta la página web en un mes?
			Tendencias de comunicación	10. ¿Con que frecuencia utiliza el tráfico de datos en un mes?

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
Calidad en el servicio de atención al cliente	Relación entre el servicio que el cliente recibe (percepciones) y el que espera recibir (expectativas)	RESPUESTA	Cumplimiento de las expectativas	11. ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?
			Servicio prometido	12. ¿El personal hace un seguimiento de su reclamo sin que usted tenga que insistir diariamente hasta solucionar el problema?
			Predisposición a atender	13. ¿El personal demuestra flexibilidad para solucionar sus problemas?
			Mantenerlos actualizados	14. ¿La empresa Tigo brinda acompañamiento en la adaptación a nuevas tecnologías de comunicación por ejemplo manejo de smart phones y sus aplicaciones?

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIEMNSIONES	INDICADOR	ITEMS
Calidad en el servicio de atención al cliente	Relación entre el servicio que el cliente recibe (percepciones) y el que espera recibir (expectativas)	SEGURIDAD	Predisposición a atender	15. ¿El personal que le atiende le brinda un servicio fiable y adecuado a sus necesidades?

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
Calidad en el servicio de atención al cliente	Relación entre el servicio que el cliente recibe (percepciones) y el que espera recibir (expectativas)	BIENES TANGIBLES	Buenas instalaciones	18 ¿Las instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?
			Folletos y Boletines	19 ¿Los materiales como folletos y boletines son de fácil manejo y entendimiento?

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS
Calidad en el servicio de atención al cliente	Relación entre el servicio que el cliente recibe (percepciones) y el que espera recibir (expectativas)	FIDELIDAD	Lealtad	20 ¿Usted permanece en la empresa Tigo por qué razón?
			Satisfacción	21 ¿En el último mes usted ha pensado en cambiar de empresa telefónica?

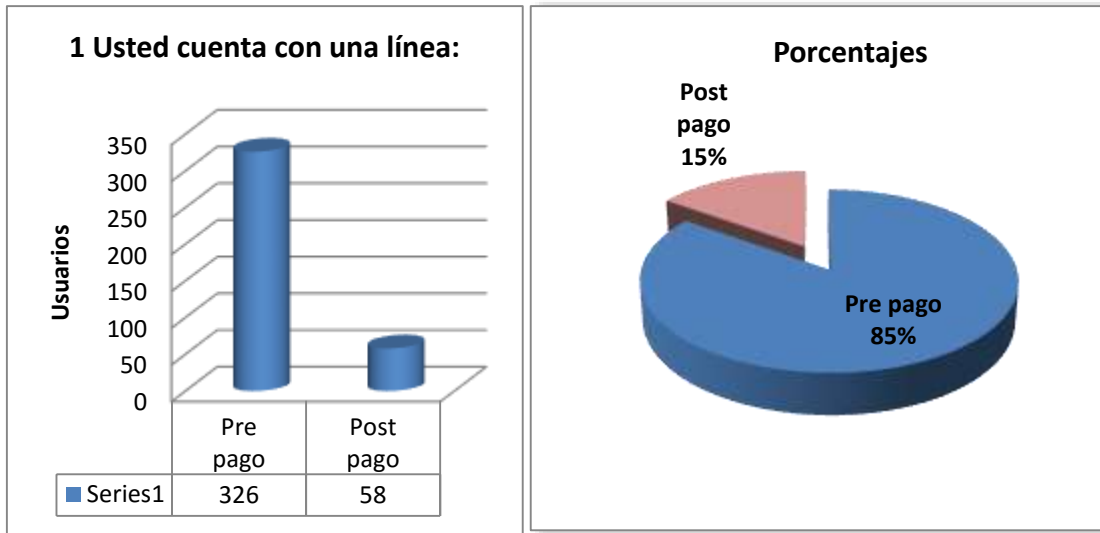
FUENTE: Elaboración propia

3.2 SATISFACCION DE LOS CLIENTES: Recolección, análisis e interpretación de datos

Para analizar la calidad del servicio al cliente que perciben los usuarios de la empresa, se procedió a recoger información mediante las encuestas diseñadas para obtener esta información. El cuestionario contiene preguntas de valoración en base a las cinco dimensiones del modelo Servqual.

Una vez recopilado los datos se procedió a la tabulación y el análisis de los mismos mediante los gráficos obtenidos tanto en cantidad como en porcentaje.

Ilustración 13. Pregunta 1: Líneas prepago- postpago



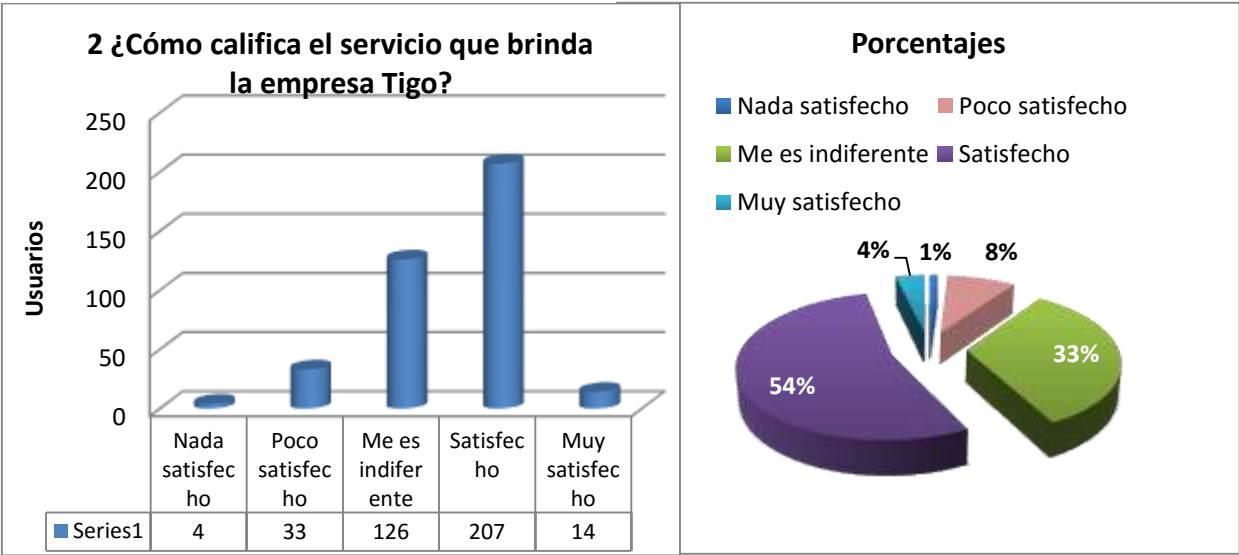
Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

El gráfico muestra el número de usuarios de líneas Pre pago con 85% y líneas Post pago con 15%, lo cual indica que la mayoría de los usuarios y encuestados son clientes Pre pago. Esta información es muy importante para enfocar la fidelización de los usuarios Tigo.

3.2.1 SERVICIO

Realizar el servicio prometido de manera precisa, rápida y bien hecha.

Ilustración 14. Pregunta 2 ¿Cómo califica el servicio que brinda la empresa Tigo?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

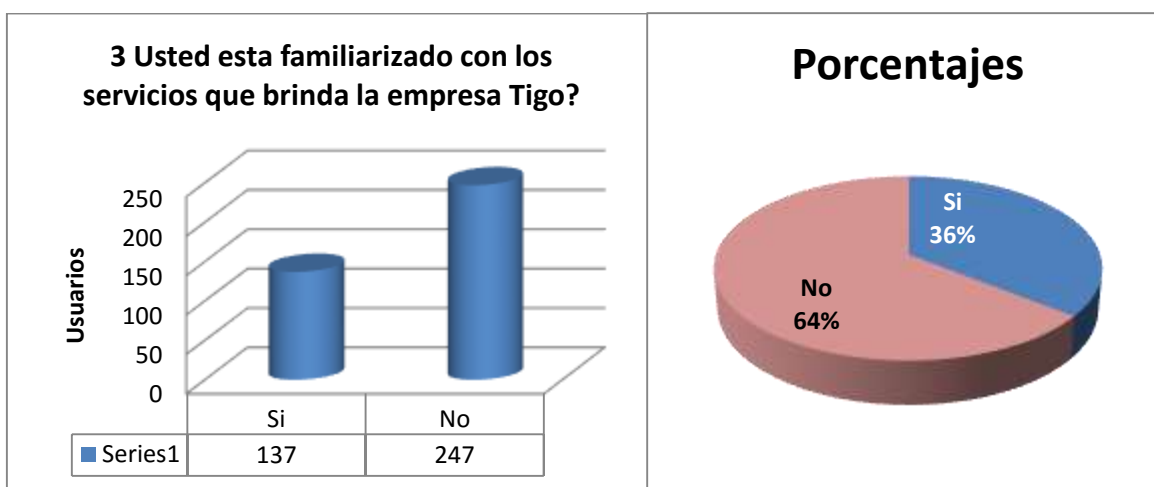
En la encuesta realizada a usuarios de telefonía Pre pago como a los de telefonía Post pago, se encuentran satisfechos un 54%, indiferentes 33% y poco satisfechos 8%, esta pregunta muestra un panorama general de la satisfacción del cliente, por lo tanto se puede afirmar que el resultado es positivo pero se pueden alcanzar niveles más altos de satisfacción.

3.2.2 Servicio prometido

Lo que se evaluara en este factor es si el servicio que brinda la empresa Tigo puede considerarse como un servicio de calidad basándose en que si una empresa cumple todas las promesas de venta o de servicio que establecen, el cliente puede confiar en la empresa para cualquier necesidad futura, con la

certeza de que no perderá tiempo ni dinero.

Ilustración 15. Pregunta 3: Usted esta familiarizado con los servicios que brinda la empresa Tigo?



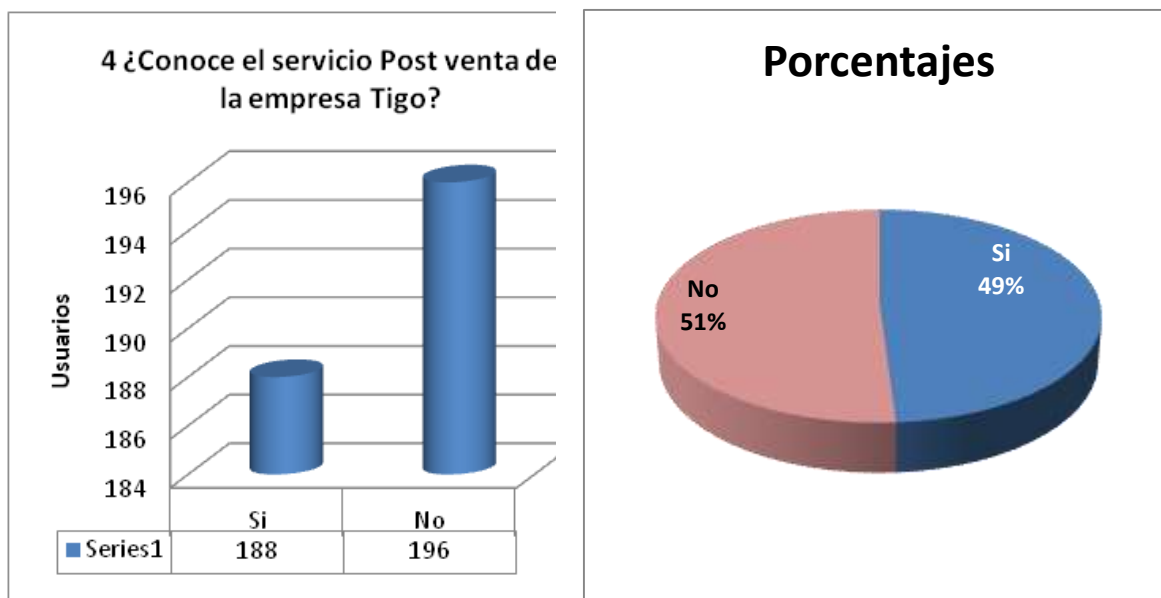
Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este gráfico se puede interpretar que el 64% de los encuestados no conocen los servicios que brinda la empresa Tigo y un 36% conoce los servicios de la empresa, esto muestra una falla de comunicación para con los clientes que no tienen conocimiento de los servicios que pueden obtener en Tigo.

3.2.3 Marketing

Marketing es identificar, conquistar, fidelizar y desarrollar el valor de los clientes, a través de la creación, comunicación y entrega de un valor superior⁹⁰. La empresa debe investigar a los clientes de modo que sus necesidades y preferencias como compradores se entiendan de la manera más completa y sean incorporados en promociones y en los servicios que brinda la empresa.

Ilustración 16. Pregunta 4: ¿conoce el servicio post venta de la empresa Tigo?

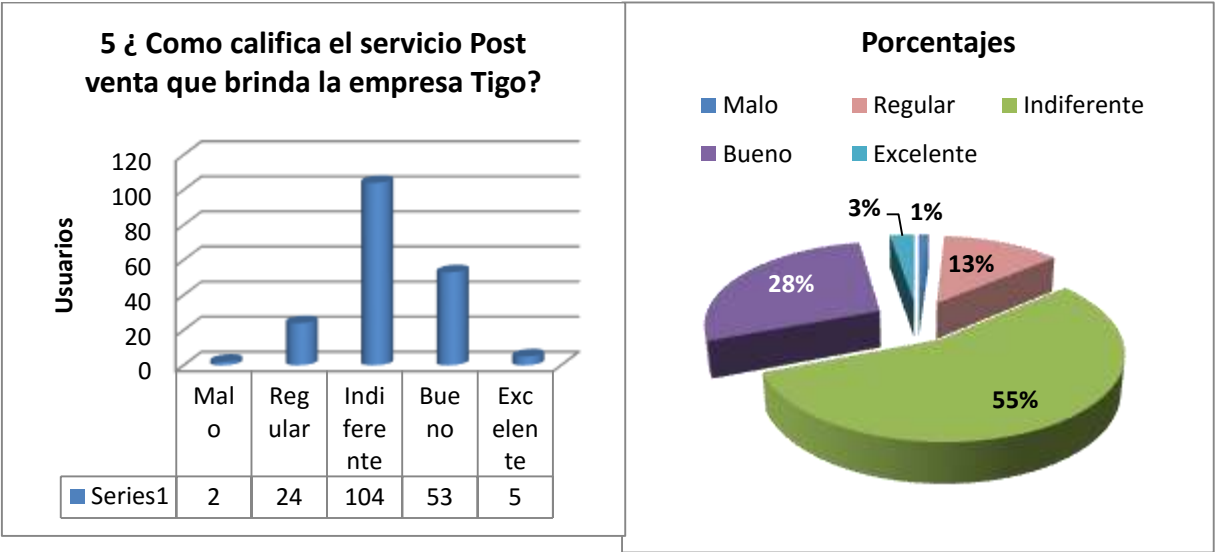


Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

⁹⁰ KOTLER Philip, “El Nuevo Marketing”, Editorial, 2005, pg. 6

Mediante este gráfico podemos observar que los clientes de Tigo no conocen el servicio de Post venta en un 51% y los usuarios que si conocen son 49% de los encuestados. Es muy importante que el servicio Post venta de la empresa Tigo sea conocido por la mayoría de sus clientes siendo este un servicio indispensable para que el cliente se mantenga fiel a la empresa ya que propone facilidades para sus usuarios.

Ilustración 17. Pregunta 5: ¿Cómo califica el servicio post venta que brinda la empresa Tigo?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

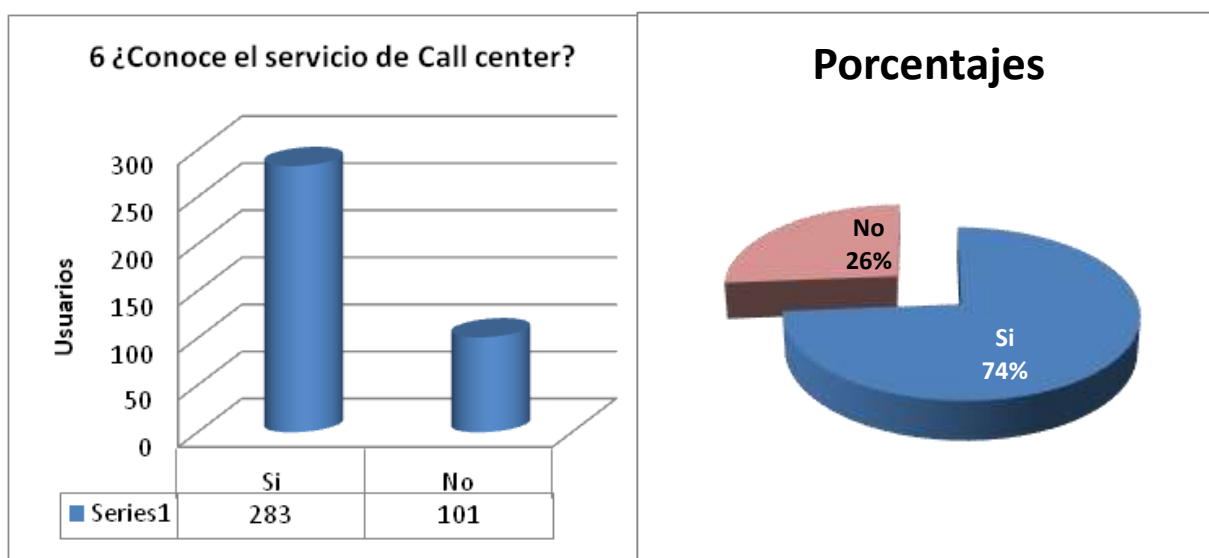
La calificación para el servicio de Post venta de las personas que si conocen el servicio es la siguiente; malo 1%, excelente 3%, regular 13%, bueno 28% e indiferente 55%. Los resultados no son muy buenos para la empresa ya que la mayoría siente indiferencia con este servicio, lo cual indica que se necesitan

realizar mejoras para que los usuarios sientan que el servicio ofrecido es muy bueno.

3.2.4 Interés sostenido

Un servicio de calidad que busque satisfacer a sus clientes; debe tomar en cuenta los diferentes detalles que intervienen en el bienestar del usuario y que demuestre que la empresa se preocupa por alcanzar su satisfacción.

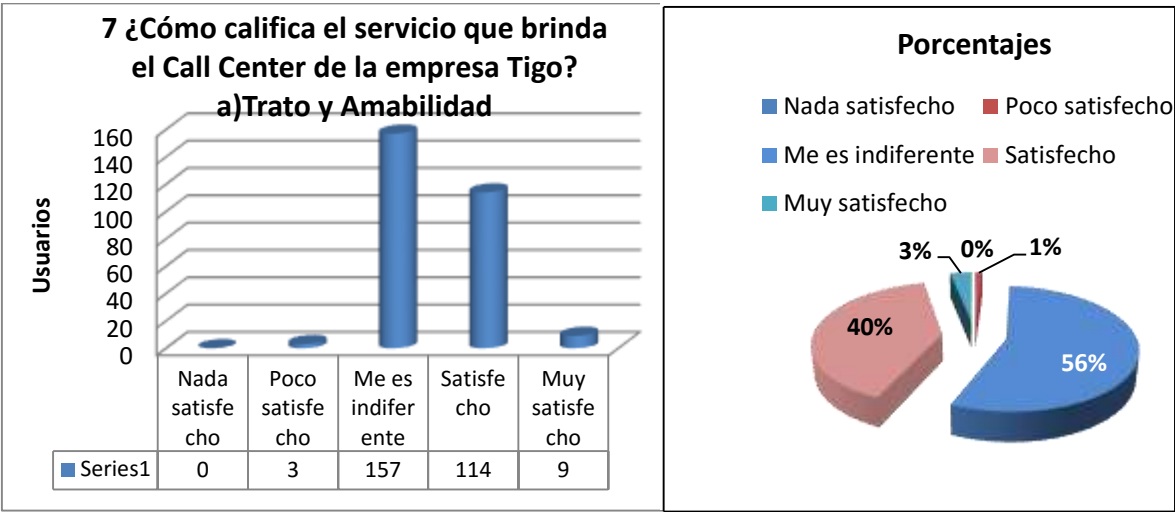
Ilustración 18. Pregunta 6: ¿Conoce el servicio de Call Center?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Esta gráfica muestra que un 74% de los encuetados conoce el servicio Call center y un 26% desconoce del servicio. En el siguiente grafico se muestra la impresión que tienen los usuarios que conocen el servicio de Call center.

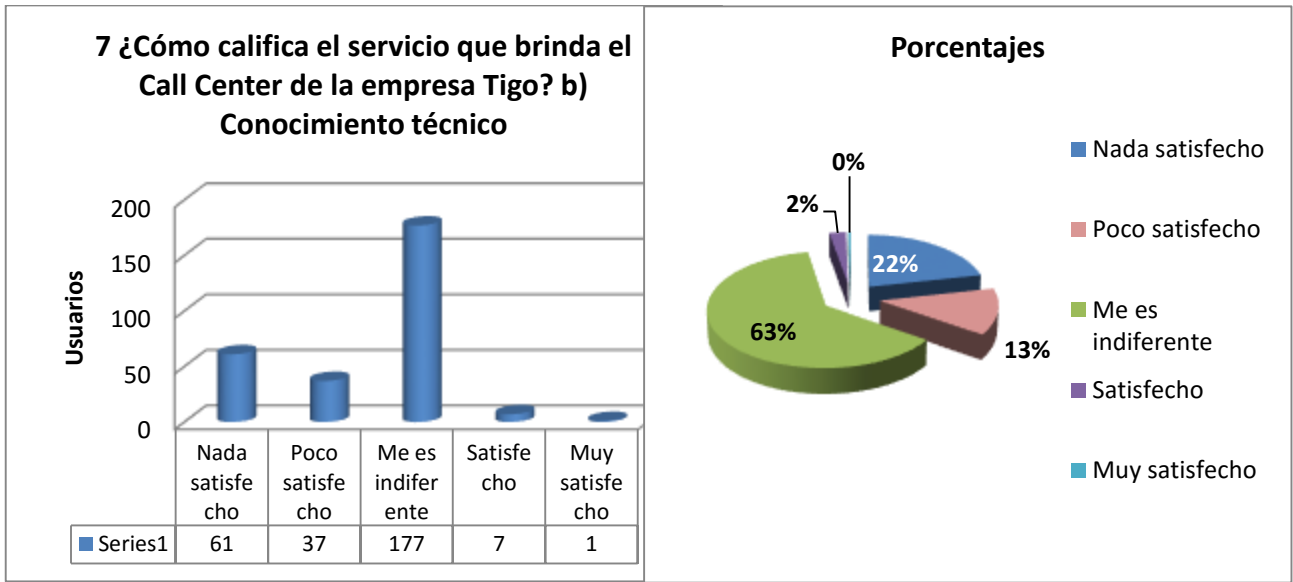
Ilustración 19. Pregunta 7a: ¿Cómo califica el servicio que brinda el call center de la empresa Tigo?: Trato y amabilidad.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

La calificación para en Call center en trato y amabilidad es la siguiente: 0% nada satisfecho, 1% poco satisfecho, 3% muy satisfecho, 40% satisfecho y 56% indiferente. Este gráfico muestra que los usuarios encuestados en general se sienten indiferentes.

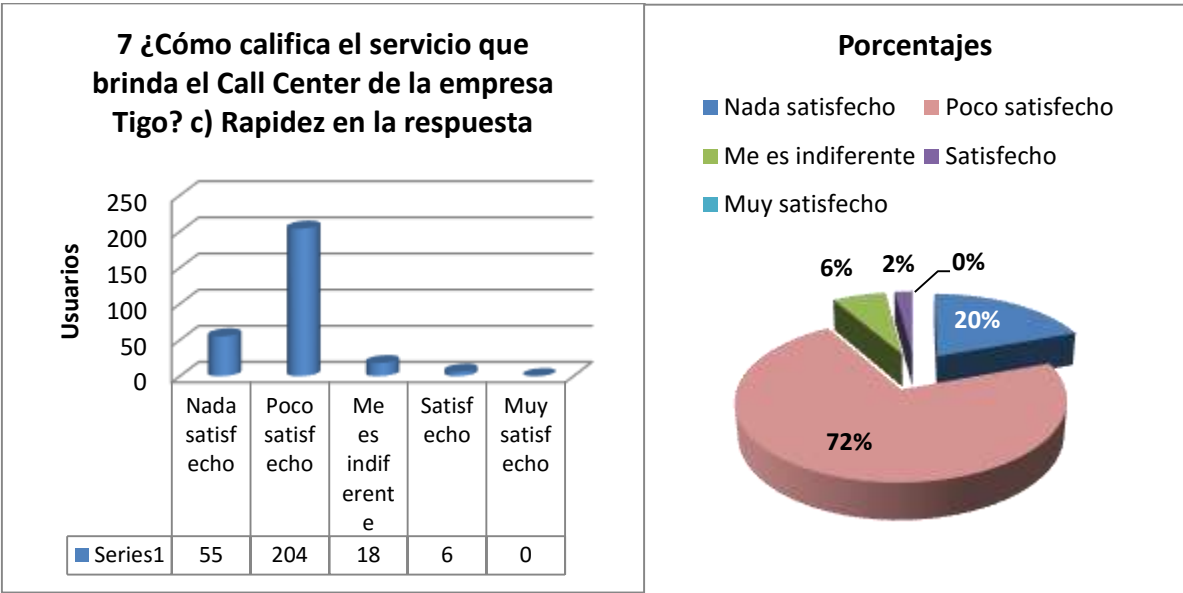
Ilustración 20. Pregunta 7B: Cómo califica el servicio que brinda el call center de la empresa Tigo?: Conocimiento técnico.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

La calificación para en Call center en conocimiento técnico es la siguiente: muy satisfecho 0%, satisfecho 2%, nada satisfecho 22%, indiferente 63% y poco satisfecho 13%. La percepción de la mayoría de los usuarios encuestados es que el personal encargado de atender el call center no tiene el conocimiento técnico necesario para atender sus consultas.

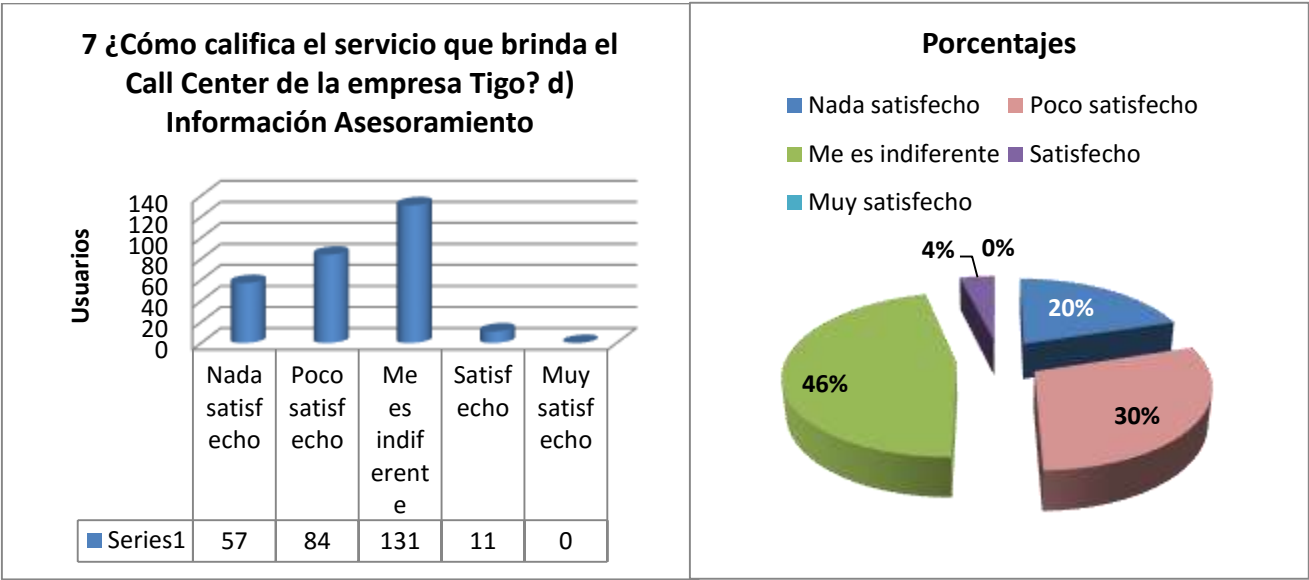
Ilustración 21. Pregunta 7C: ¿Cómo califica el servicio que brinda el call center de la empresa tigo?: Rapidez en la respuesta.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

La calificación para el Call center en rapidez en la respuesta es la siguiente: Muy satisfecho 0%, Satisfecho 2%, indiferente 6%, nada satisfecho 20% y poco satisfecho 72%. La mayoría de los encuestados piensan que la respuesta ante una consulta es lenta lo cual perjudica al usuario que necesita una respuesta rápida y precisa.

Ilustración 22. Pregunta 7D: ¿Cómo califica el servicio que brinda el Call Center de la empresa Tigo?: Información asesoraamiento.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

La calificación para el Call center en información y asesoraamiento es la siguiente: muy satisfecho 0%, satisfecho 4%, nada satisfecho 20%, poco satisfecho 30 e indiferente 46%. La mayoría de los clientes se sienten indiferentes con el servicio cuando requieren información y asesoraamiento mediante el servicio de call center.

3.2.5 Predisposición a atender (Call center)

Rapidez en el servicio

La rapidez con la que se brinda el servicio, es un factor determinante para cumplir con las expectativas del cliente, ya que el tiempo es fundamental tanto para el personal como para el cliente.

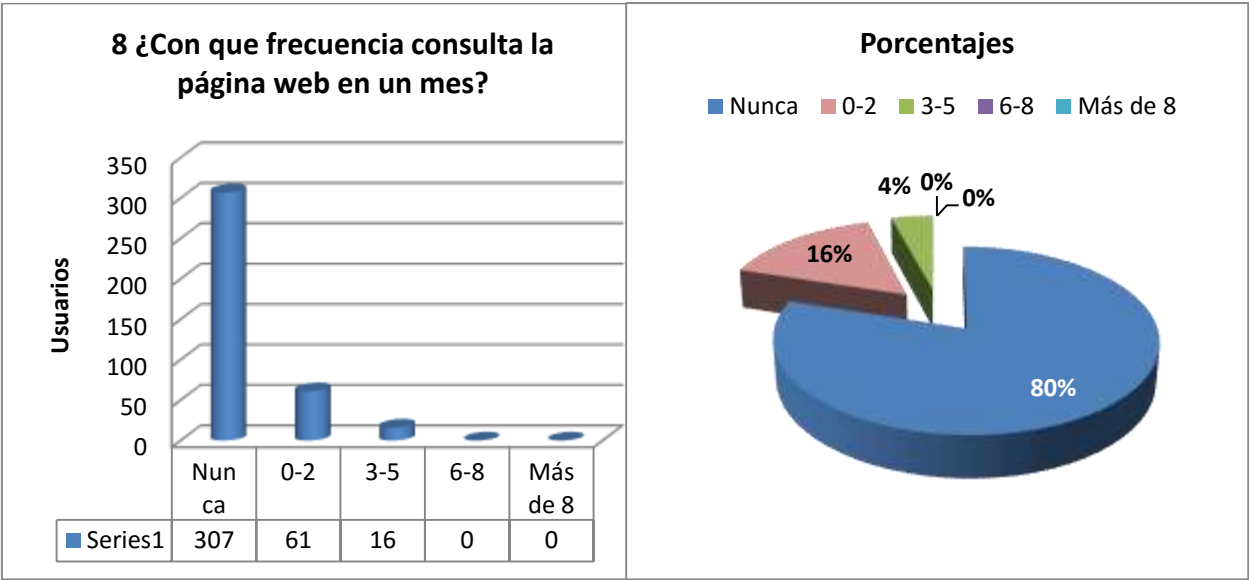
Preparación

La preparación del personal encargado de atención al cliente ya sea en persona o vía telefónica es un factor primordial en la calidad de un buen servicio. La empresa Tigo permite a sus empleados de atención al cliente estar en constante capacitación sobre una variedad de tópicos, sin embargo se debe adecuar esta formación a las necesidades cambiantes del entorno.

Trato

El trato que los clientes perciben debe ser amable y cordial, ya que influye de gran manera en la postura que toma el usuario para con la empresa, ya sea positiva o negativa.

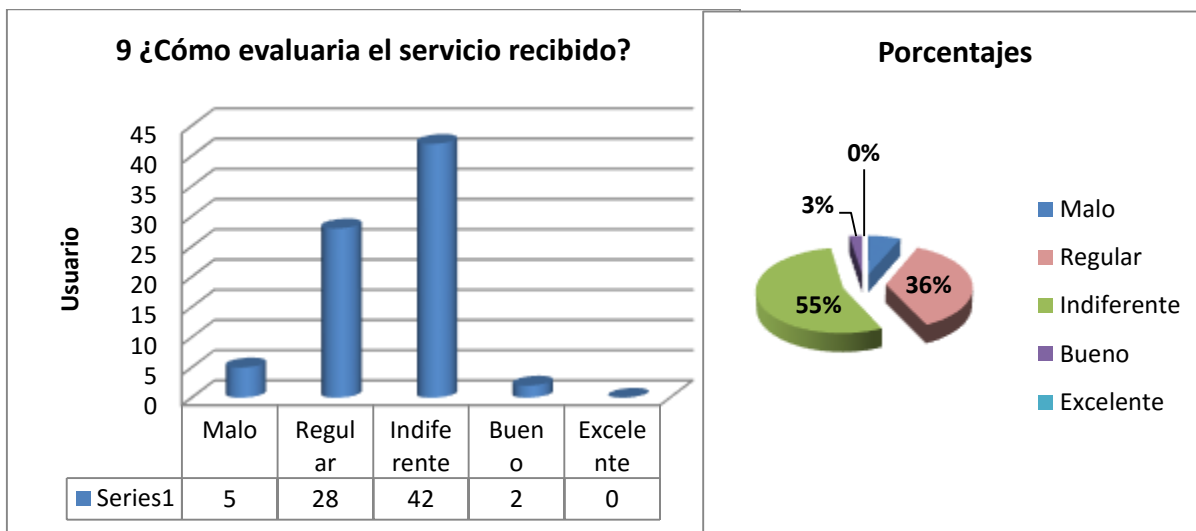
Ilustración 23. Pregunta 8: ¿Con que frecuencia consulta la página web en un mes?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este gráfico podemos constatar que la mayoría de los clientes no hacen uso de la página web para realizar consultas, los porcentajes son los siguientes: más de ocho veces al mes 0%, de seis a ocho veces al mes 0%, de tres a cinco veces al mes 4%, de cero a dos veces por mes 16% y nunca 80%. Este dato es muy importante ya que en la actualidad la mayoría de las empresas desean ahorrar tiempo para sus usuarios ofreciendo así acceder de manera fácil a distintas opciones de sus servicios por página web.

Ilustración 24. Pregunta 9: ¿Cómo evaluaría el servicio recibido?



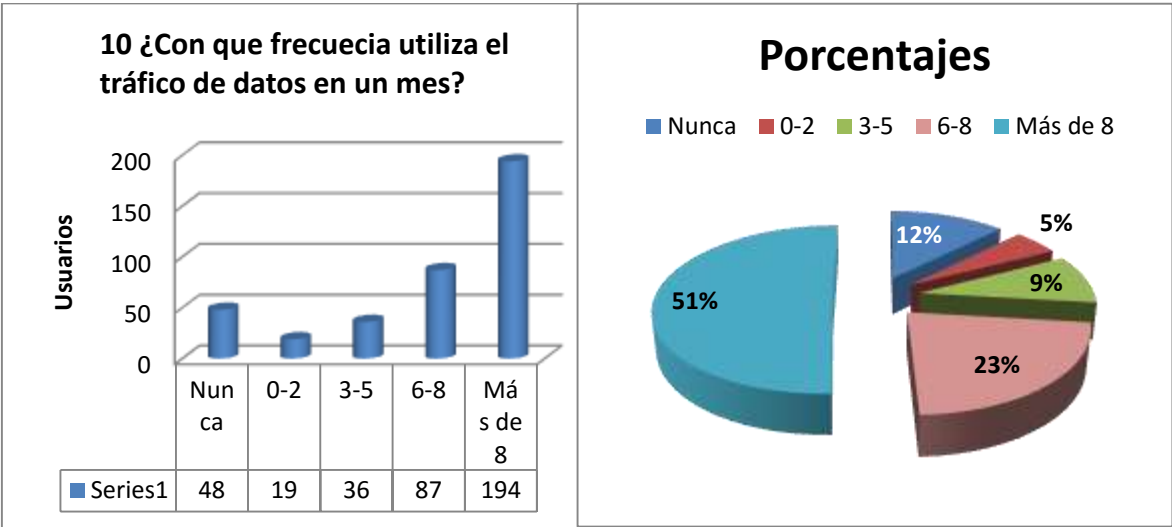
Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

La calificación para la página web es la siguiente: excelente 0%, bueno 3%, malo 5%, regular 36% e indiferente 55%.

3.2.5.1 Facilidad de contacto con la empresa

La organización debe buscar la manera más cómoda para que el cliente interactúe con la empresa y tenga la posibilidad de realizar cualquier consulta teniendo la confianza de que obtendrá la respuesta que necesita.

Ilustración 25. Pregunta 10: ¿Con que frecuencia utiliza el tráfico de datos en un mes?



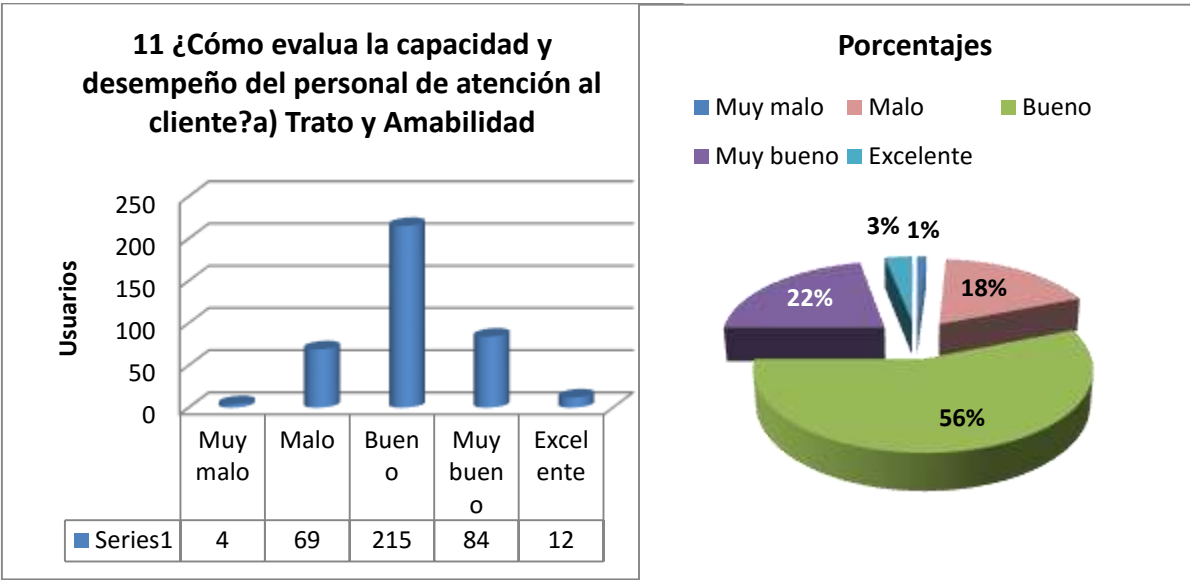
Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este gráfico de frecuencia de uso de datos en un mes podemos medir el nivel de actualización de los usuarios, necesario para formular y mejorar los servicios que brinda la empresa Tigo. Los resultados fueron los siguientes: de cero a dos veces por mes 5%, de tres a cinco por mes 9%, nunca 12%, de seis a ocho veces por mes 23% y más de ocho veces en un mes 51%. Es evidente que la mayoría de los usuarios se conectan a internet desde sus celulares con distintos fines.

3.2.6 RESPUESTA

Consiste en la capacidad de la empresa de responder con rapidez, proporcionando ayuda inmediata al cliente.

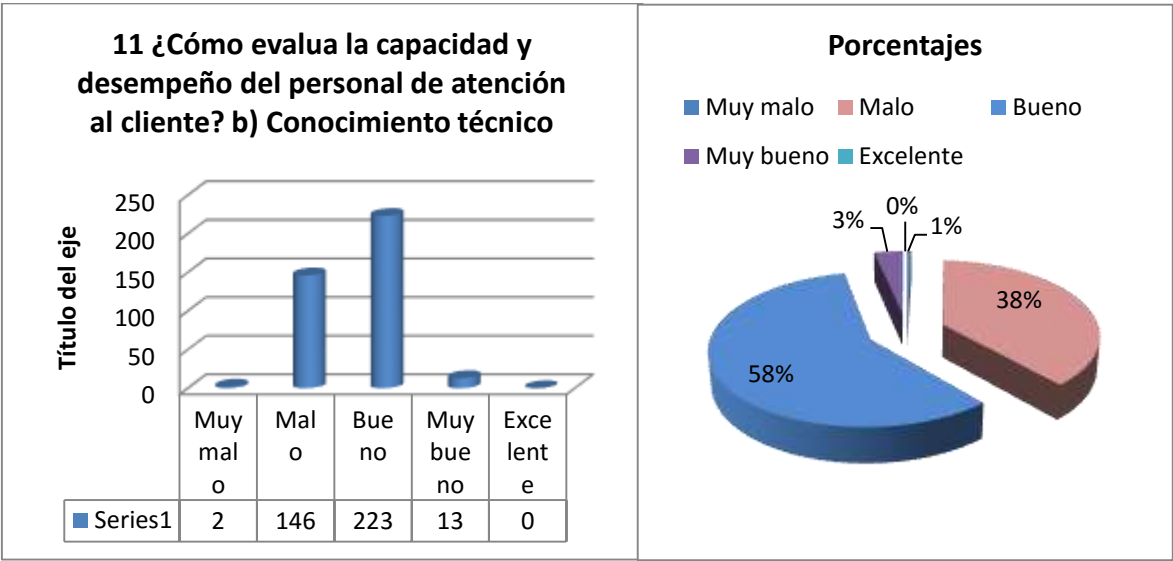
Ilustración 26. Pregunta 11A: ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?: Trato y Amabilidad.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Los resultados de la evaluación al personal de atención al cliente en trato y amabilidad según los encuestados es la siguiente: muy malo 1%, excelente 3%, malo 18%, muy bueno 22%, y bueno 56%. Con lo que queda demostrado que la percepción de los clientes respecto al trato que reciben es buena.

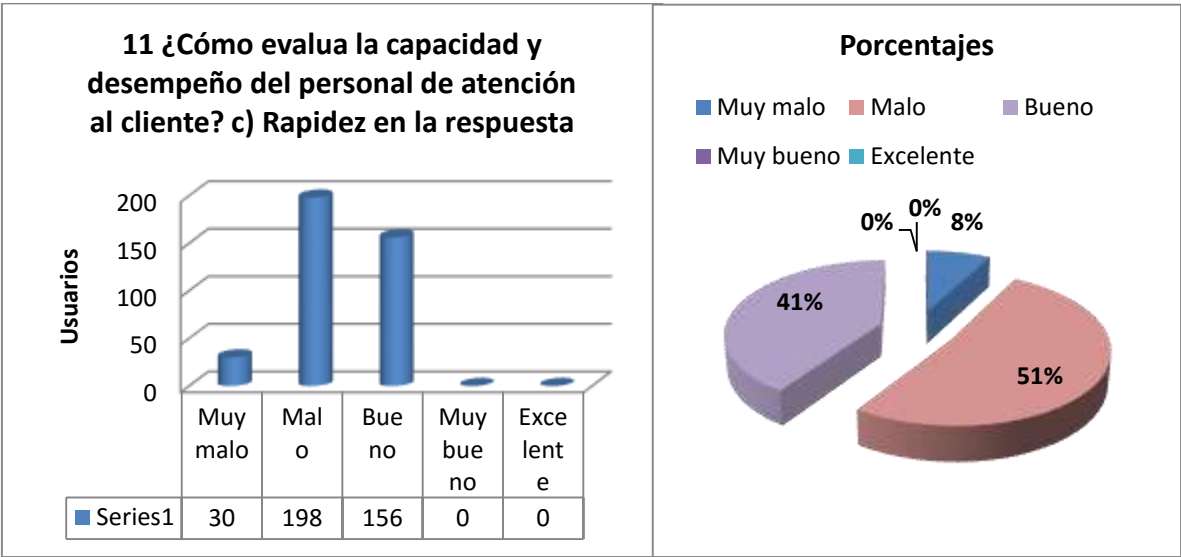
Ilustración 27. Pregunta 11B: ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?: conocimiento técnico.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Los resultados de la evaluación al personal de atención al cliente en conocimiento técnico es la siguiente: excelente 0%, muy malo 1%, muy bueno 3%, malo 38% y bueno 58 %. Los usuarios consideran que el conocimiento que demuestra el personal de SAC es bueno.

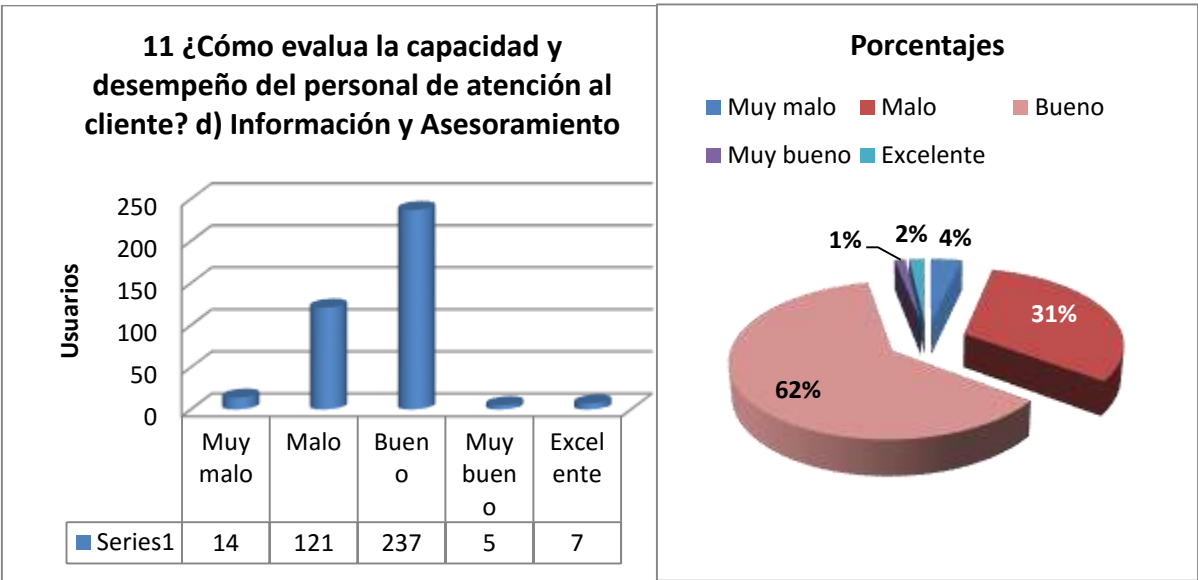
Ilustración 28. Pregunta 11C: ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?: rapidez en la respuesta.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Los resultados de la evaluación al personal de atención al cliente en rapidez en la respuesta es la siguiente: excelente 0%, muy bueno 0%, muy malo 8%, malo 41% y bueno 51%. La mayoría de los encuestados piensa que la rapidez con la que son atendidos es buena.

Ilustración 29. Pregunta 11D: ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?: información y asesoramiento.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

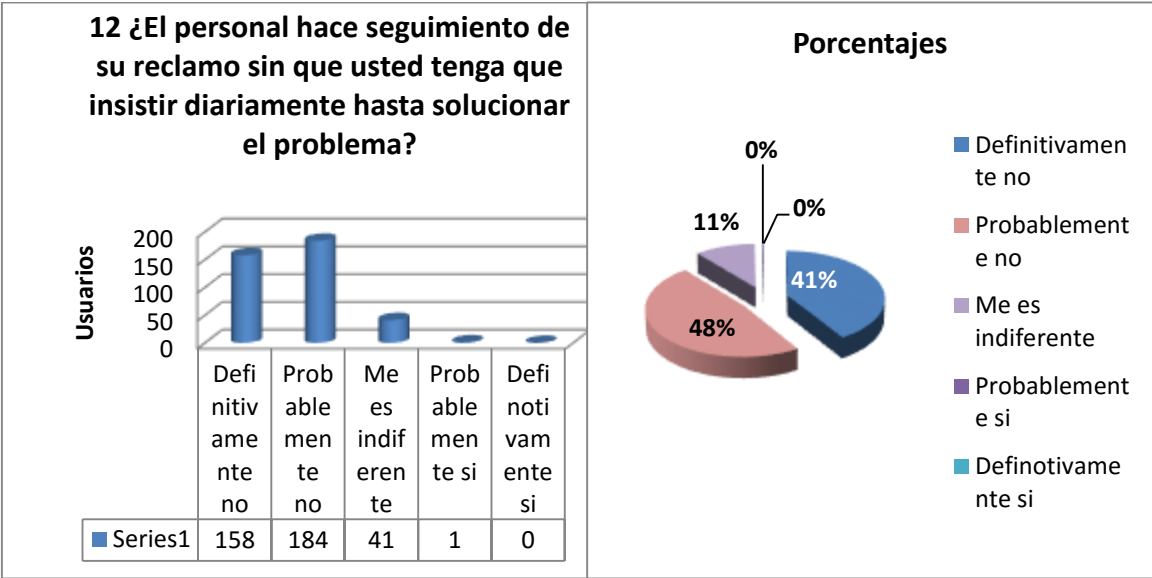
Los resultados de la evaluación al personal de atención al cliente en información y asesoramiento es la siguiente: muy bueno 1%, excelente 2%, muy malo 4%, malo 31%, bueno 62%. La mayoría de los encuestados percibe que la capacidad de informar y asesorar del personal de SAC es buena.

3.2.6.1 Cumplimiento de expectativas

Al ser los clientes lo primordial para el crecimiento de la empresa, es importante que enfoque sus esfuerzos es cubrir las expectativas de los usuarios. Es necesario que el personal de la empresa cuente con cualidades tales como amabilidad, cortesía, paciencia y gentileza para poder brindar un servicio en el cual los clientes sientan comodidad y la seguridad de que siempre serán bien

atendidos.

Ilustración 30. Pregunta 12: ¿El personal hace seguimiento de su reclamo sin que usted tenga que insistir diariamente hasta solucionar el problema?



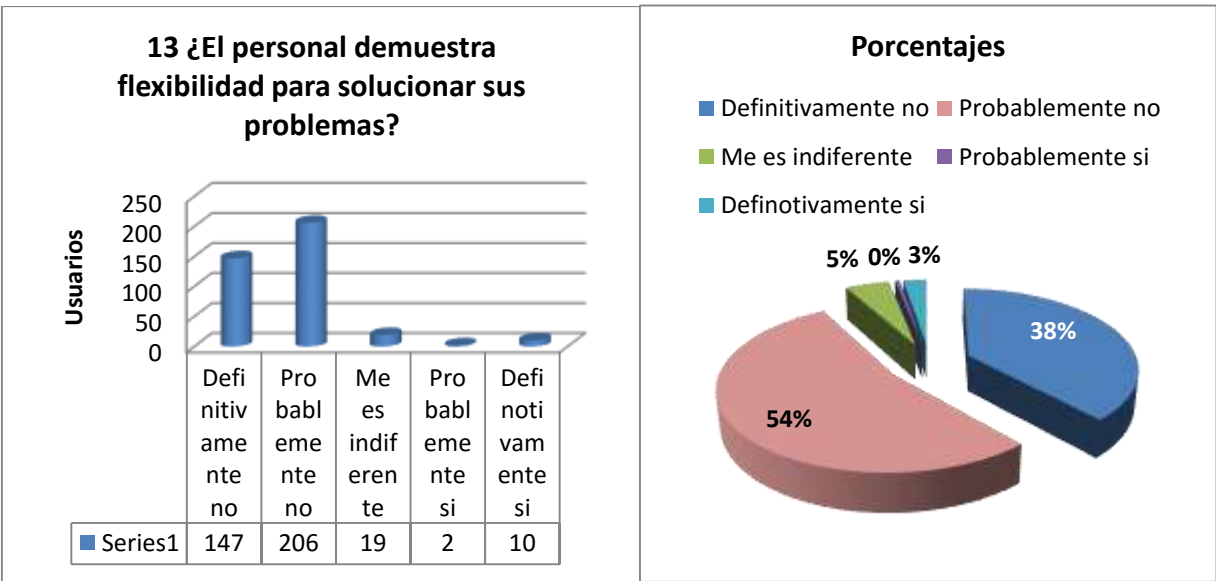
Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

La opinión de los encuestados en la evaluación al seguimiento del personal de atención al cliente cuando el usuario realiza un reclamo sin tener que insistir diariamente hasta solucionar el problema es la siguiente: definitivamente si 0%, probablemente si 0%, indiferente 11%, definitivamente no 41%, probablemente no 48%. Este dato es muy importante ya que la mayoría de los usuarios sienten que la empresa no muestra preocupación por resolver los problemas.

3.2.6.2 Servicio prometido

Se considera que un servicio de calidad es brindar un seguimiento continuo al requerimiento que el interesado realice, es decir que el usuario no tenga que insistir diariamente para que su solicitud sea atendida y llegue a concluirse en el menor tiempo posible.

Ilustración 31. Pregunta 13: ¿El personal demuestra flexibilidad para solucionar sus problemas?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

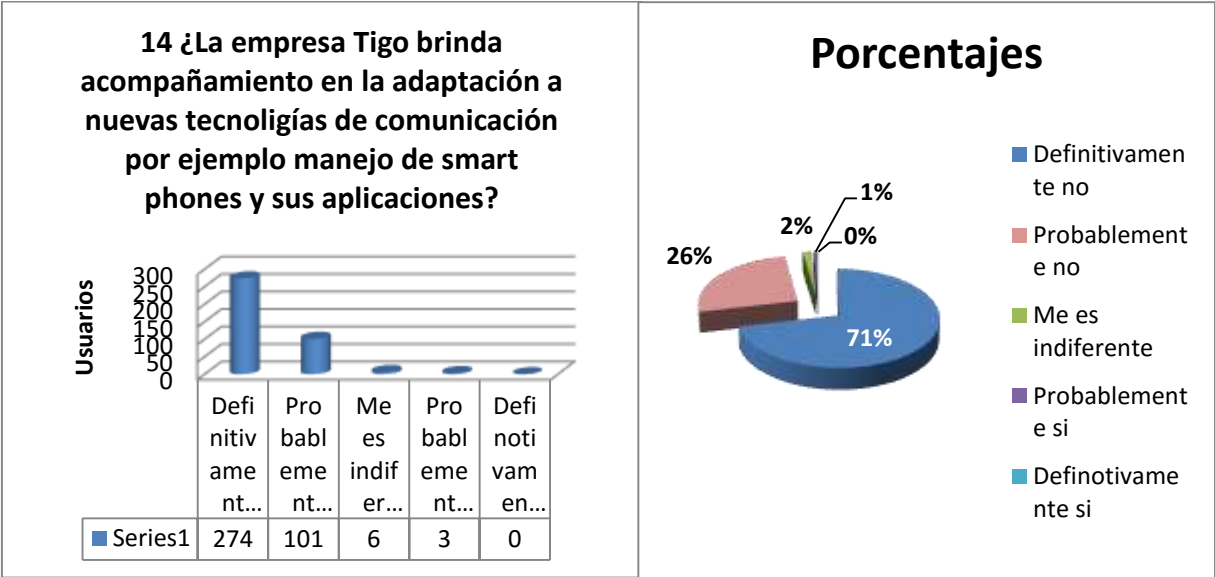
Mediante este grafico observamos las opiniones de los usuarios encuestados respecto a la disposición que muestra el personal al momento de solucionar problemas obteniendo los siguientes resultados: probablemente si 0%, definitivamente si 3%, indiferente 5%, definitivamente no 38% y probablemente no

54%. La mayoría de los encuestados percibe que el personal no muestra flexibilidad es solucionar problemas.

3.2.6.3 Predisposición a atender (Personal de Atención al Cliente)

La capacidad de los funcionarios del área de atención al cliente para atender con voluntad, escuchando las necesidades de los usuarios para que este se sienta contento con la visita a la empresa.

Ilustración 32. Pregunta 14: ¿La empresa Tigo brinda acompañamiento en la adaptación a nuevas tecnologías de comunicación por ejemplo manejo de smart phones y sus aplicaciones?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este grafico podemos conocer la percepción de los usuarios ante el acompañamiento en la adaptación de nuevas tecnologías de comunicación obteniendo el siguiente resultado: definitivamente si 0%, probablemente si 1%, indiferente 2%, probablemente no 26% y definitivamente no 71%. La mayoría de los encuestados opinan que la empresa no ofrece apoyo ni servicios para la adaptación de la tecnología específicamente *Smart phones*.

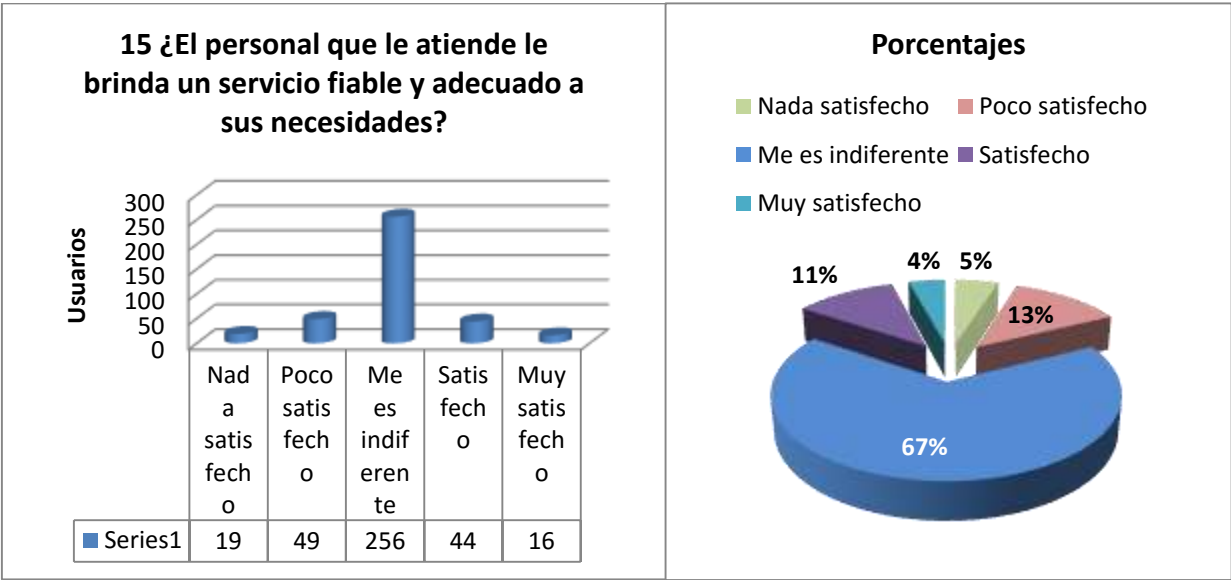
3.2.6.4 Mantenerlos actualizados

Con la constante evolución de la tecnología la empresa debe preocuparse por brindar a sus clientes un servicio completo donde un cliente adquiere el producto y que la empresa ayude a familiarizarse con los nuevos medios de comunicación, especialmente a las personas que tienen dificultad con el manejo de estos nuevos medios de comunicación.

3.2.7 SEGURIDAD

Es el conocimiento, la credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente.

Ilustración 33. Pregunta 15: ¿El personal que le atiende le brinda un servicio fiable y adecuado a sus necesidades?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este gráfico podemos conocer la percepción de los usuarios al ser atendidos y si estos sienten que el servicio que reciben son adecuado a sus necesidades, el resultado es el siguiente: muy satisfecho 4%, nada satisfecho 5%, satisfecho 11%, poco satisfecho 13% e indiferente 67%. La mayoría de los clientes se sienten indiferentes ante un servicio fiable y adecuado a sus necesidades por parte del personal de atención al cliente.

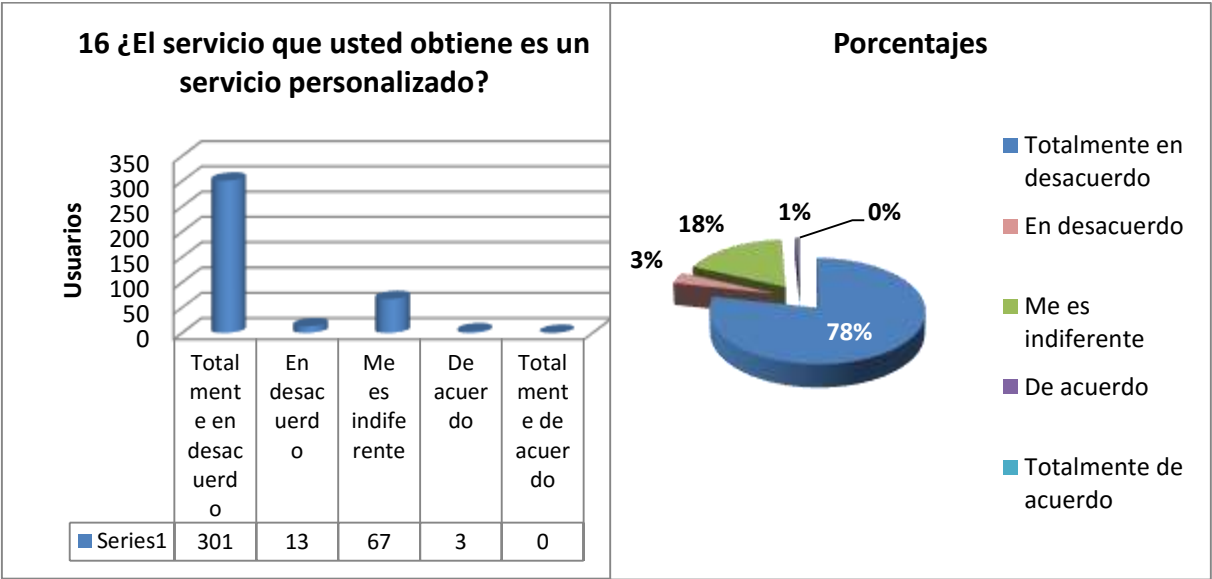
3.2.7.1 Predisposición de atender

Este aspecto toma en cuenta la capacidad del personal para atender con paciencia y sobre todo predisposición para atender de acuerdo a las distintas necesidades de los clientes.

3.2.8 EMPATÍA

El fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente, llevan a un servicio personalizado que hace que el cliente se sienta único.

Ilustración 34. Pregunta 16: ¿El servicio que usted obtiene es un servicio personalizado?



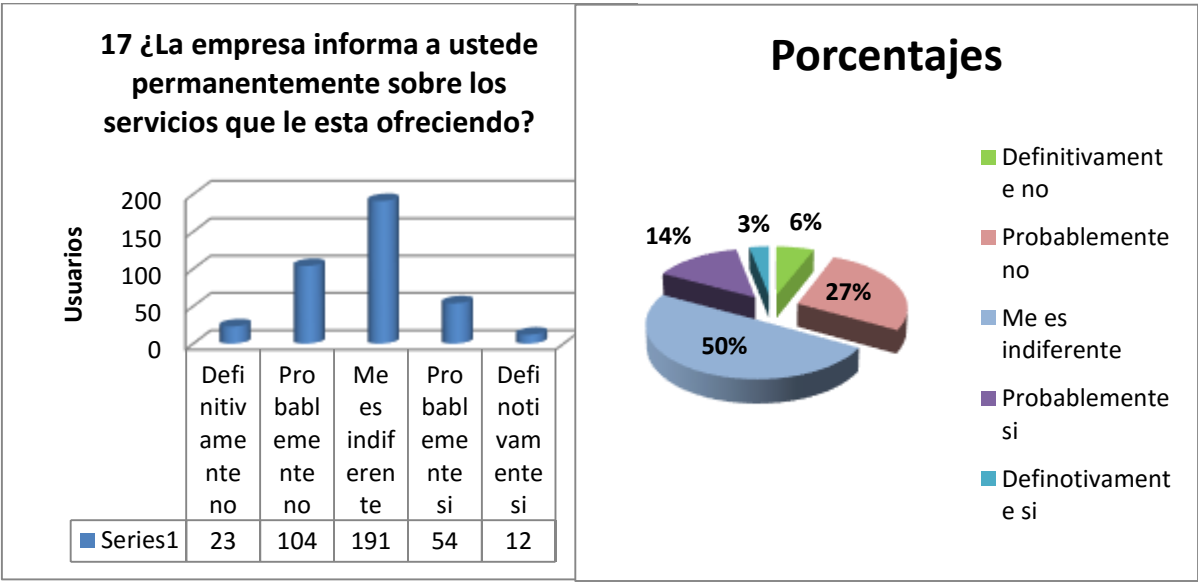
Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este gráfico podemos observar la percepción de los usuarios respecto a la atención personalizada, el resultado es el siguiente: totalmente de acuerdo 0%, de acuerdo 1%, en desacuerdo 3%, indiferente 18% y totalmente en desacuerdo 78%. La mayoría de los encuestados piensan que no reciben un servicio personalizado un resultado negativo para la empresa.

3.2.8.1 Atención personalizada

Un servicio de calidad debe priorizar la atención personalizada a sus clientes, es decir que sus empleados deben hacerse cargo de sus responsabilidades y atender de manera particular tomando en cuenta que cada cliente tiene características diferentes.

Ilustración 35. Pregunta 17: ¿La empresa informa a usted permanentemente sobre los servicios que le está ofreciendo?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este gráfico podemos obtener la percepción de los clientes encuestados ante la información que reciben de la empresa respecto a los servicios que ofrece, el resultado es el siguiente: definitivamente si 3%, definitivamente no 6%, probablemente si 14%, probablemente no 27% e indiferente 50%. La mayoría de los usuarios se sienten indiferentes respecto a la información sobre los servicios que la empresa ofrece.

3.2.8.2 Mantenerlos informados

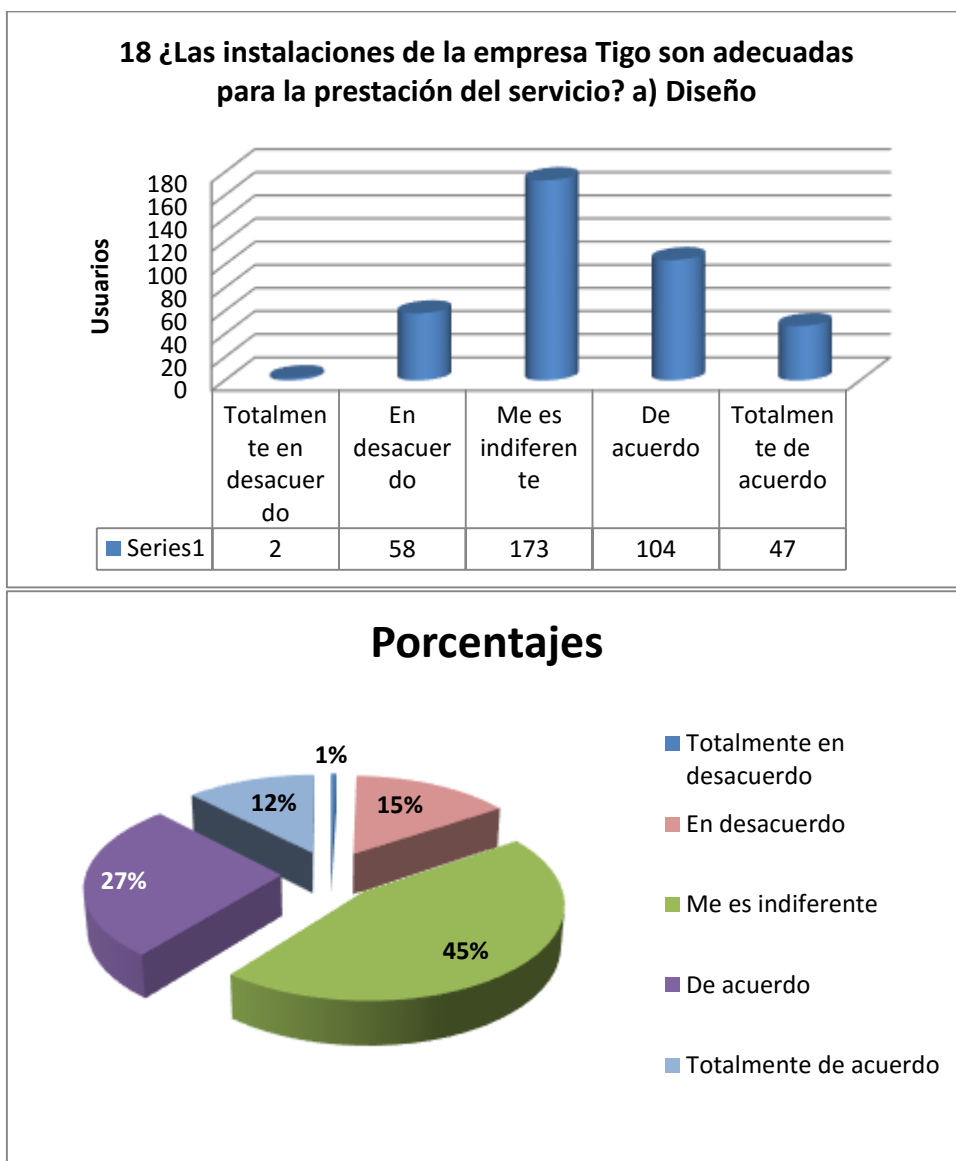
Para que una empresa pueda mostrar las ventajas que ofrece su servicio debe mantener informada a su clientela, para lo cual debe contar con un medio de

comunicación eficiente que pueda transmitir permanentemente sobre los beneficios que ofrece.

3.2.9 BIENES TANGIBLES

Aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y los materiales de comunicación.

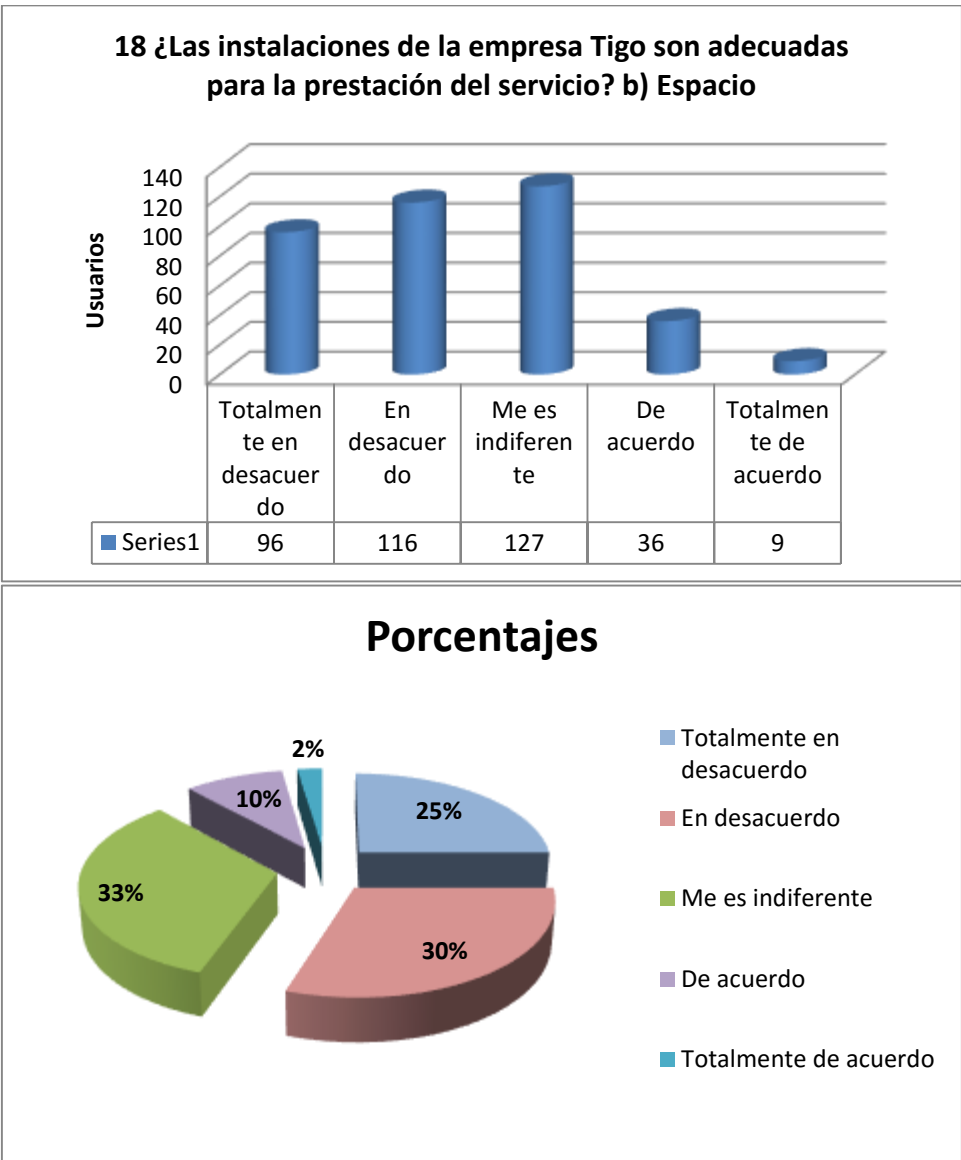
Ilustración 36. Pregunta 18a: ¿Las instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?: diseño.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Los resultados de la evaluación a las instalaciones de empresa Tigo en diseño apropiado es la siguiente: totalmente en desacuerdo 1%, totalmente de acuerdo 12%, en desacuerdo 15%, de acuerdo 27% e indiferente 45%.

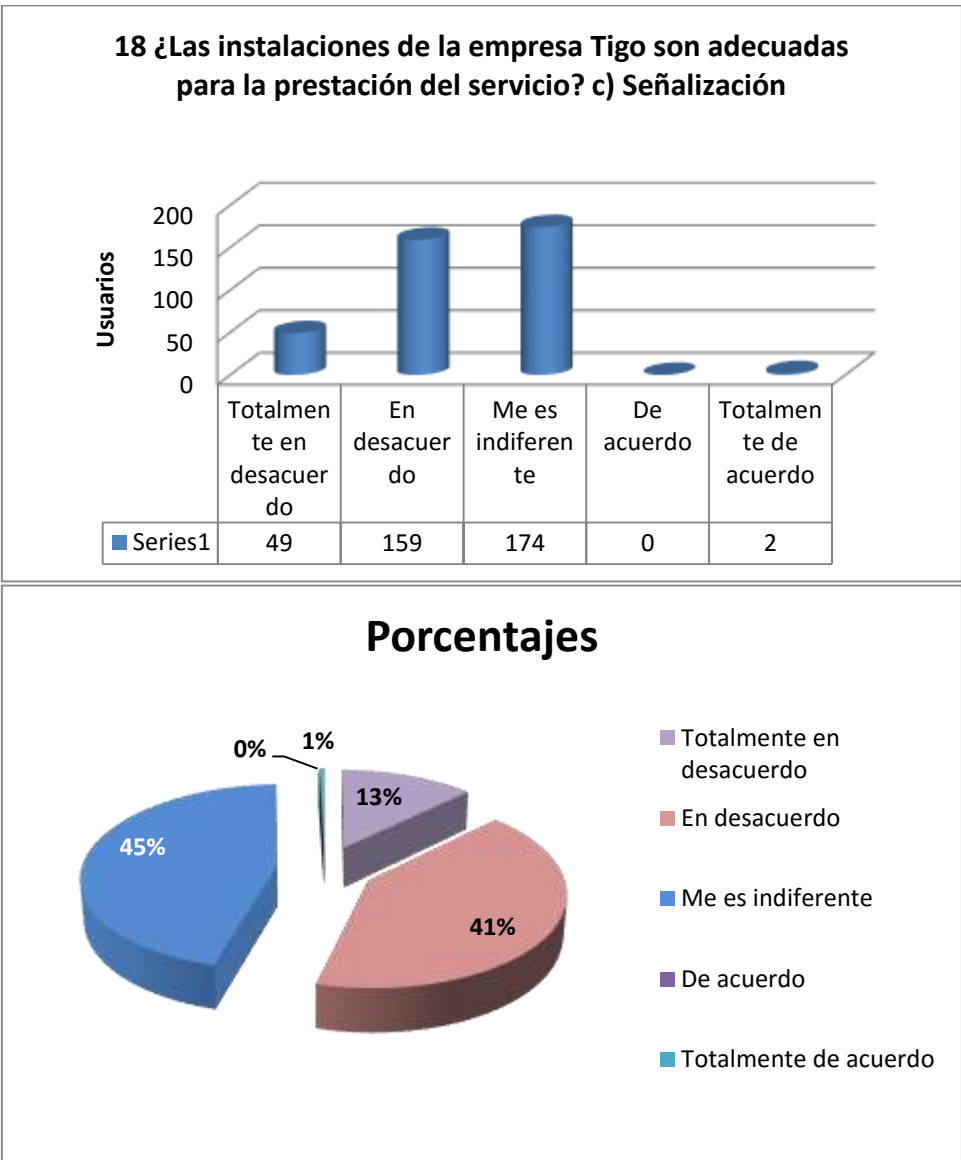
Ilustración 37. Pregunta 18b: ¿Las instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?: espacio.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Los resultados de la evaluación a las instalaciones de empresa Tigo en espacio adecuado es la siguiente: totalmente de acuerdo 2%, de acuerdo 10%, totalmente en desacuerdo 25%, en desacuerdo 30% e indiferente 33%.

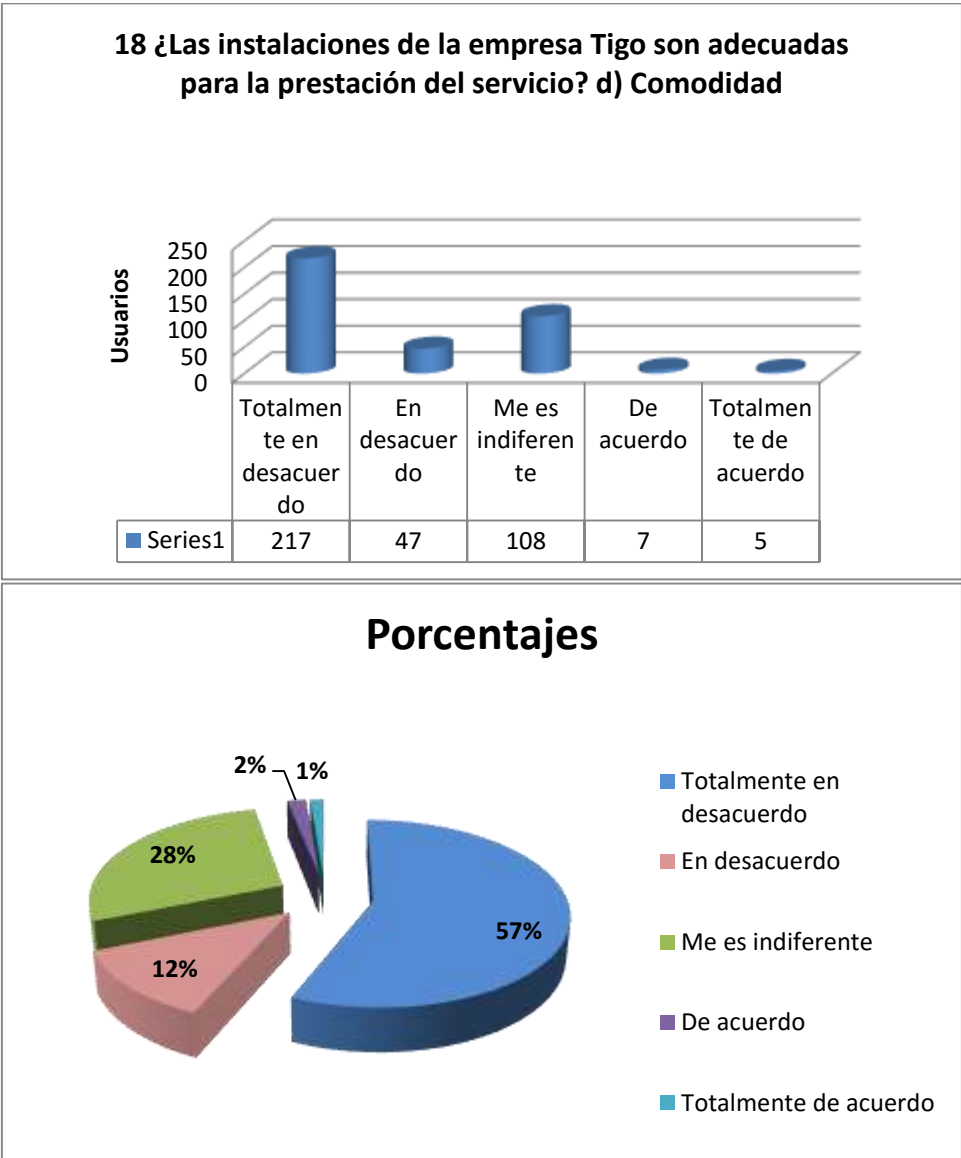
Ilustración 38. Pregunta 18c: ¿Las instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?: señalización.



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Los resultados de la evaluación a las instalaciones de empresa Tigo en adecuada señalización es la siguiente: de acuerdo 0%, totalmente de acuerdo 1%, totalmente en desacuerdo 13%, en desacuerdo 41%, e indiferente 45%.

Ilustración 39. Pregunta 18d: ¿Las instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?: comodidad.



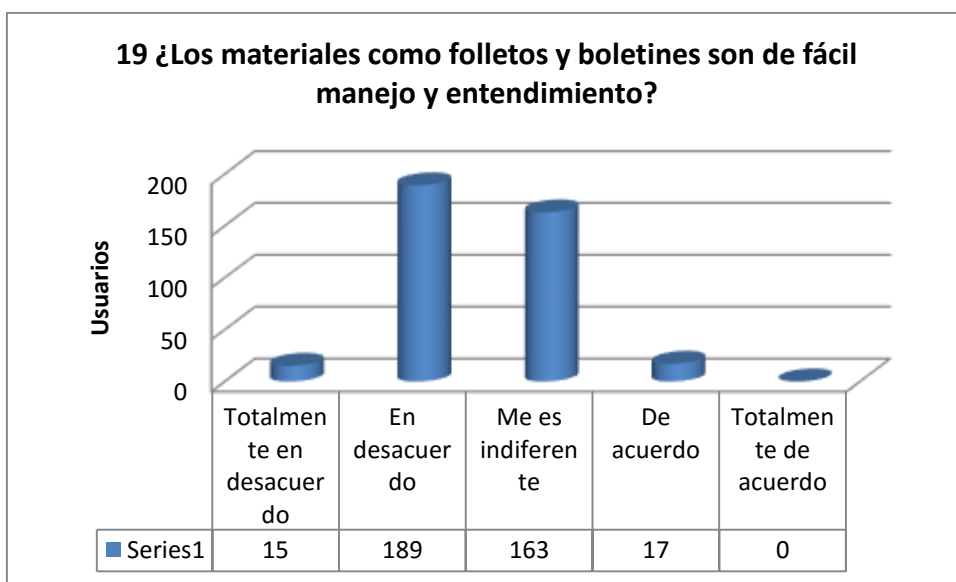
Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Los resultados de la evaluación a las instalaciones de empresa Tigo en comodidad para los usuarios es la siguiente: totalmente de acuerdo 1%, de acuerdo 2%, en desacuerdo 12%, indiferente 28% y totalmente en desacuerdo.

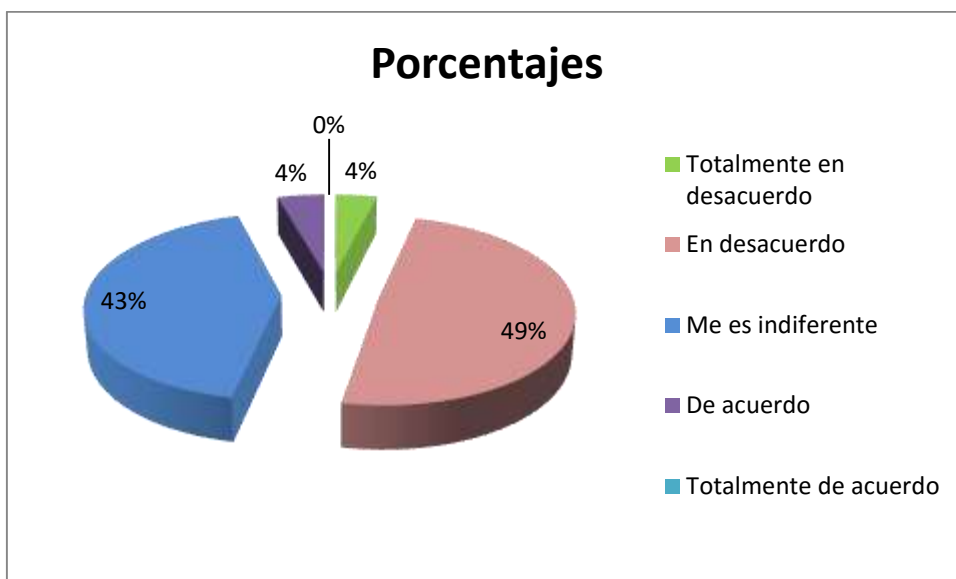
3.2.9.1 Buenas instalaciones

Los instrumentos necesarios para el servicio están constituidos por la infraestructura, objetos, muebles o máquinas puestas a disposición del personal y/o cliente, estos deben ser del agrado del usuario y llegado el momento cuando visiten las instalaciones se sientan a gusto con la empresa.

Ilustración 40. Pregunta 19: ¿Los materiales como folletos y boletines son de fácil manejo y entendimiento?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia



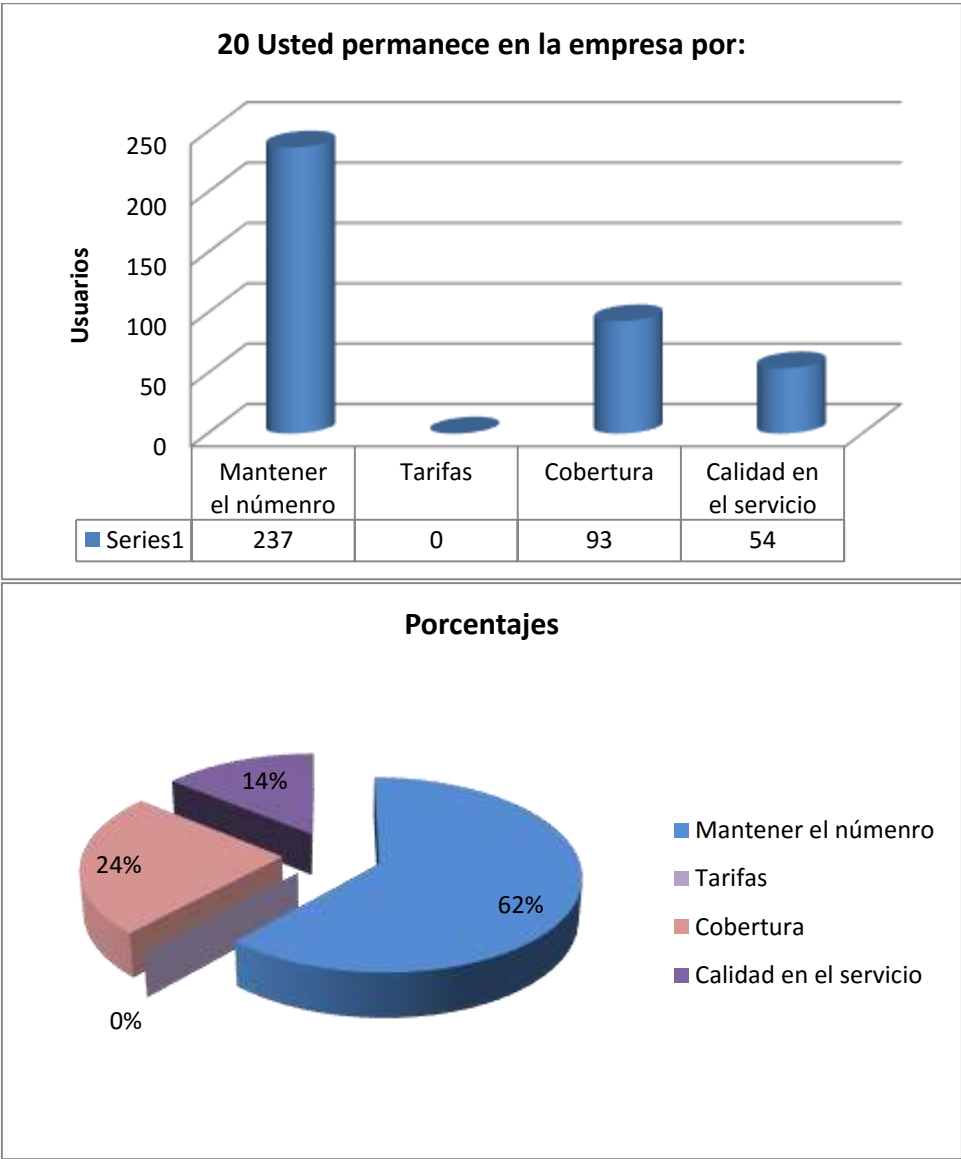
Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este gráfico podemos observar si el material que entrega Tigo a sus clientes es de fácil entendimiento obteniendo el siguiente resultado: totalmente de acuerdo 0%, totalmente en desacuerdo 4%, de acuerdo 4%, indiferente 43% y en desacuerdo 49%.

3.2.9.2 Folletos y boletines

Para poder informar de manera adecuada a los clientes es necesario contar con material adecuado que debe ser de fácil manejo y entendimiento para la persona que los recibe, en el caso de boletines y folletos describir en pocas palabras lo que se quiere transmitir.

Ilustración 41. Pregunta 20: ¿Por qué razón permanece en la empresa?



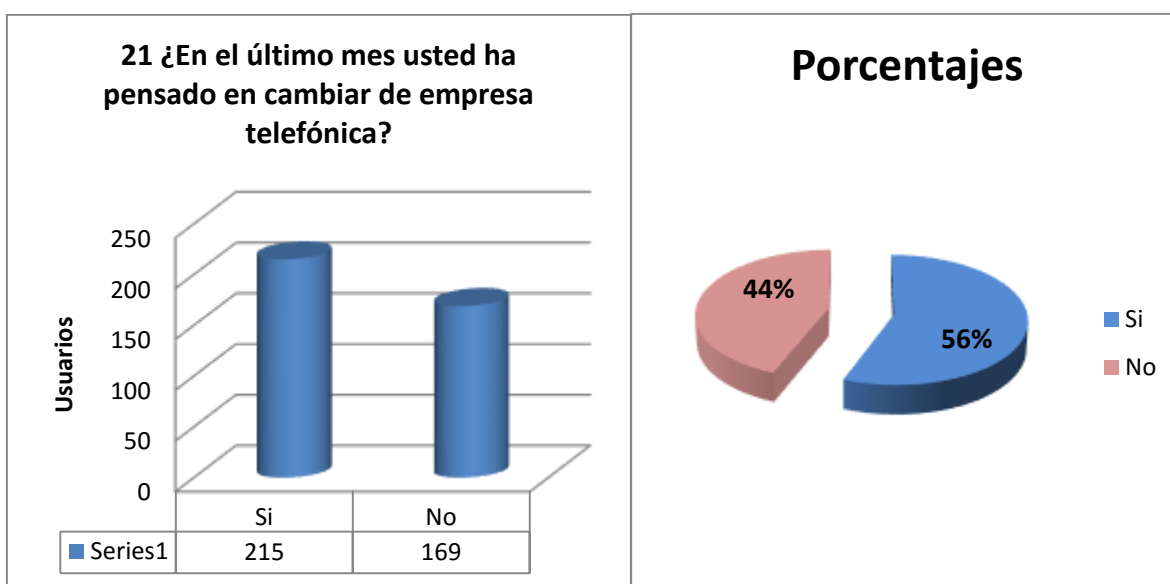
Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este grafico podemos conocer porque los clientes permanecen en la empresa obteniendo el siguiente resultado: tarifas 0%, calidad en el servicio 14%, cobertura 24%, mantener el número 62%.

3.2.9.3 Satisfacción

La satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio, menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios.⁹¹

Ilustración 42. Pregunta 21: ¿En el último mes usted ha pensado en cambiar de empresa telefónica?



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante este gráfico podemos apreciar el nivel de fidelización de los usuarios de telefonía móvil en la empresa obteniendo el siguiente resultado: no 44% y si 56%.

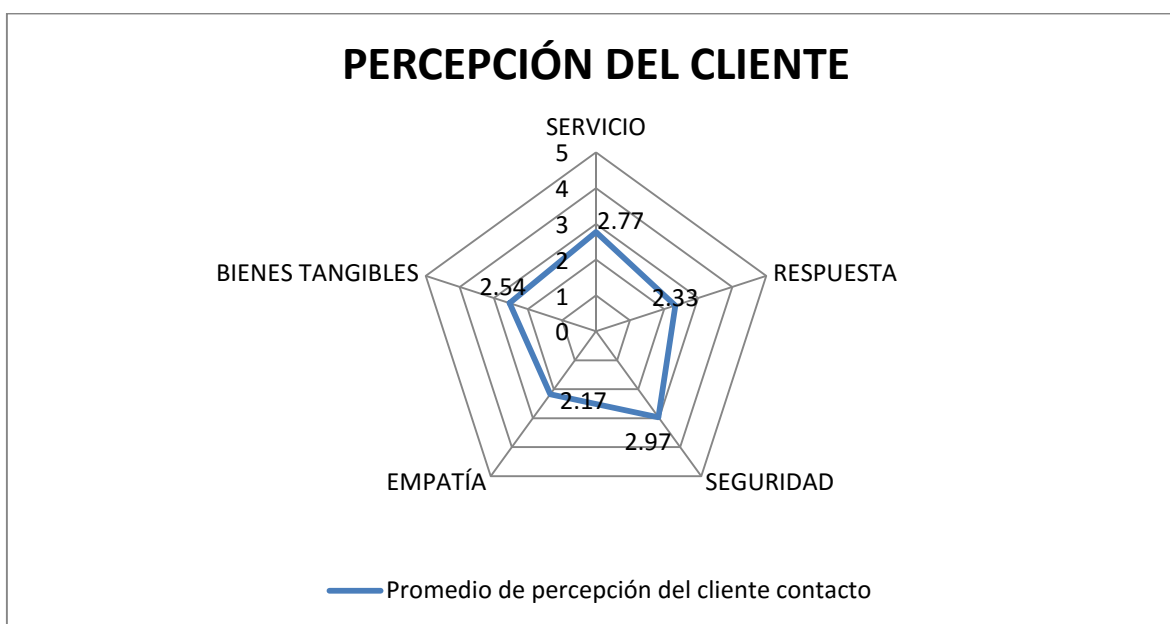
⁹¹ KOTLER Phillp & ARMSTRONG Gary; "FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA", Editorial Prentice, México, 1998, pg. 8.

3.2.9.4 Lealtad

La lealtad de un consumidor es el carácter que expresa un sentimiento de respeto y fidelidad hacia una empresa.

Para entender de manera fácil los gráficos anteriores se elaboró la radial de las dimensiones del Modelo Servqual, los cual vemos a continuación:

Ilustración 43: Percepción del cliente

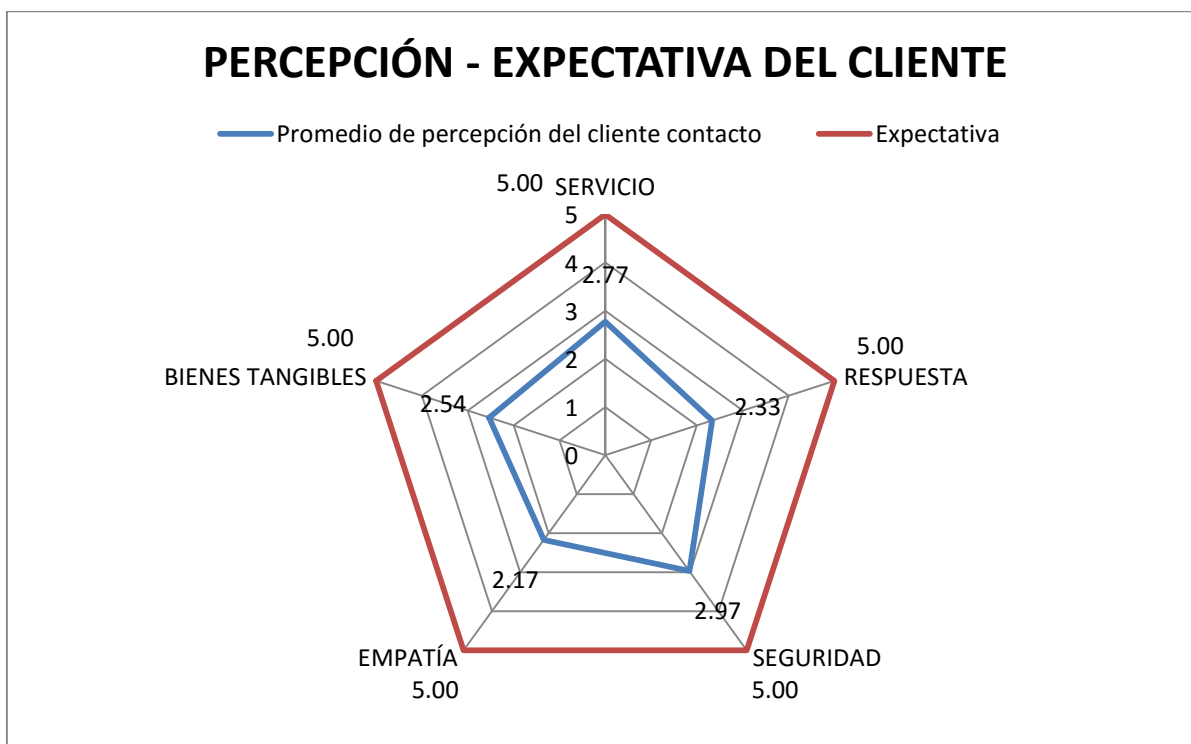


Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Mediante el radial del gráfico se puede notar claramente el promedio de las calificaciones de los clientes para cada una de las dimensiones, las cuales oscilan del 2,17 a 2,97 esto refleja el estado de la empresa respecto a la calidad.

Haciendo una comparación con las expectativas se tiene la siguiente relación:

Ilustración 44: Percepción-expectativa del cliente



Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Con el gráfico se puede observar claramente las brechas existentes en cada dimensión, lo que nos permite saber cuáles son las dimensiones en las que se deben trabajar.

Mediante la tabla de percepción – expectativas se puede realizar el análisis de las brechas existentes en la presente investigación, siendo estas las siguientes:

Tabla 8: Brechas

DIMENSIÓN	BRECHAS CLIENTE
Servicio	2,23
Respuesta	2,67
Seguridad	2,03
Empatía	2,83
Bienes Tangibles	2,47

Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

Para tener un panorama más amplio de los resultados obtenidos se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 9: Resultados de la encuesta a clientes Tigo

DIMENSIONES	SERVICIO	RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATÍA	BIENES TANGIBLES
PROMEDIO	2,77	2,33	2,97	2,17	2,54
DIMENSIONES	SERVICIO	RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATÍA	BIENES TANGIBLES
PERCEPCION	2,77	2,33	2,97	2,17	2,54
DESVIACIÓN ESTANDAR	0,68	0,64	0,78	0,91	0,72
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	24,45%	27,28%	26,24%	41,71%	28,41%
EXPECTATIVA	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
DIFERENCIA	2,23	2,67	2,03	2,83	2,47
INDICADOR %	44,57%	53,39%	40,58%	56,57%	49,30%

Fuente: Encuesta de satisfacción del cliente Tigo; Elaboración Propia

3.3 CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

Los diversos aspectos estudiados en relación con la calidad en el servicio de atención al cliente y en la satisfacción de los mismos de la empresa Tigo permiten establecer las siguientes conclusiones:

- Se pudo comprobar que los clientes tanto del servicio pre pago como de post pago no se sienten cómodos en las instalaciones de la empresa, la señalización existente es deficiente para los abonados; todos estos aspectos contribuyen a brindar un servicio de mala calidad sin tomar en cuenta los requerimientos de los usuarios.
- No cabe duda que los funcionarios no demuestran el suficiente interés por evitar errores al momento de atender a los clientes ante cualquier solicitud o reclamo. También se verifico que el cliente debe insistir para conseguir la solución del trámite, y muchas veces la información que brinda la empresa no es la adecuada de tal manera que todo esto provoca la insatisfacción de los clientes y errores en el servicio que ofrece.
- Los medios alternativos de información como ser la página web no están siendo aprovechados adecuadamente ya que los resultados obtenidos muestran indiferencia de los clientes frente a este servicio.
- El servicio call center es muy importante para la empresa ya que forma parte del servicio post venta, sin embargo los resultados obtenidos muestran que los clientes no se encuentran contentos con la asistencia ofrecida, por lo cual es muy probable que no tomen en cuenta este servicio al momento que requieran información o tengan un problema.

- El servicio actual que ofrece la empresa no se caracteriza por brindar credibilidad al momento de atenderlo, asimismo un punto importante que crea insatisfacción es que los clientes no sienten que la empresa Tigo se preocupe por cuidar sus intereses personales ya que consideran que el servicio es el más caro del mercado.
- Mediante el modelo servqual se pudo evidenciar la notable diferencia que existe entre brechas lo que demuestran la insatisfacción que siente la gente con el servicio que brinda la empresa Tigo.
- Finalmente, se puede concluir que al conocer las distintas falencias del servicio permite que el mejoramiento de la calidad del servicio de Tigo, con base en la superación de sus diversas deficiencias y el logro de un nivel alto de satisfacción en los usuarios, proporcionará solidez en cuando a empatía, capacidad de respuesta, seguridad y servicio, para afrontar satisfactoriamente las exigencias del mercado y proponer nuevas opciones a los clientes actuales y potenciales quienes serán los principales beneficiados.

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Introducción

En el presente capítulo se genera una propuesta que se basa en la investigación de campo realizada con el objetivo de brindar una solución al problema planteado.

En la propuesta, se pretende dar a conocer a los directivos de la empresa, la importancia de brindar un servicio de calidad en la atención al cliente, tomando en cuenta las expectativas y necesidades de los usuarios, para poder ofrecerles el servicio que esperan, consiguiendo de esta forma la satisfacción de los mismos.

La propuesta da a conocer cuáles son los aspectos más valorados por los usuarios tomando en cuenta las cinco dimensiones del servicio para así poder implementarlos en una atención al cliente que brinde mayor satisfacción a sus beneficiarios.

4.2 Supuestos para la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta en el presente trabajo de investigación deben existir ciertas condiciones, las cuáles se mencionan a continuación:

- Apoyo y disposición de la Gerencia de Tigo.

- Concientizar a todo el personal sobre la importancia de brindar un servicio de calidad al cliente.
- Se deberá contar con los recursos financieros, humanos y técnicos que permitan y hagan factible la propuesta.

Después de haber llevado a cabo la investigación de campo, se puede afirmar que existen deficiencias en el servicio actual que presta Tigo.

Los problemas más frecuentes que perciben los clientes en la empresa Tigo son las siguientes:

- Información poco detallada del personal hacia los clientes.
- La empresa no ofrece un trato personalizado.
- Los funcionarios demuestran que no tienen el suficiente conocimiento para atender a los clientes ante cualquier solicitud o reclamo.
- Los clientes, según las encuestas realizadas, afirman que la empresa no se preocupa por pedir alguna sugerencia a los abonados para mejorar el servicio que brinda.
- Los clientes consideran a Tigo como la empresa más cara del mercado de telecomunicaciones.
- Desconocimiento de los clientes sobre los servicios adicionales.

El primer paso, fue desarrollado en la investigación de campo mediante el Modelo Servqual del cual obtuvimos resultados para las cinco dimensiones de atención al cliente en la empresa Tigo, la base para formular la propuesta toma en cuenta las

brechas más altas (diferencia entre percepción – expectativas del cliente) que son las dimensiones de respuesta con 2,67 y empatía con 2,83, las cuales se deben mejorar para lograr la calidad en el servicio y conseguir la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes.

Esto permite que en un corto plazo, los clientes puedan percibir los cambios trascendentales que se logren en el servicio.

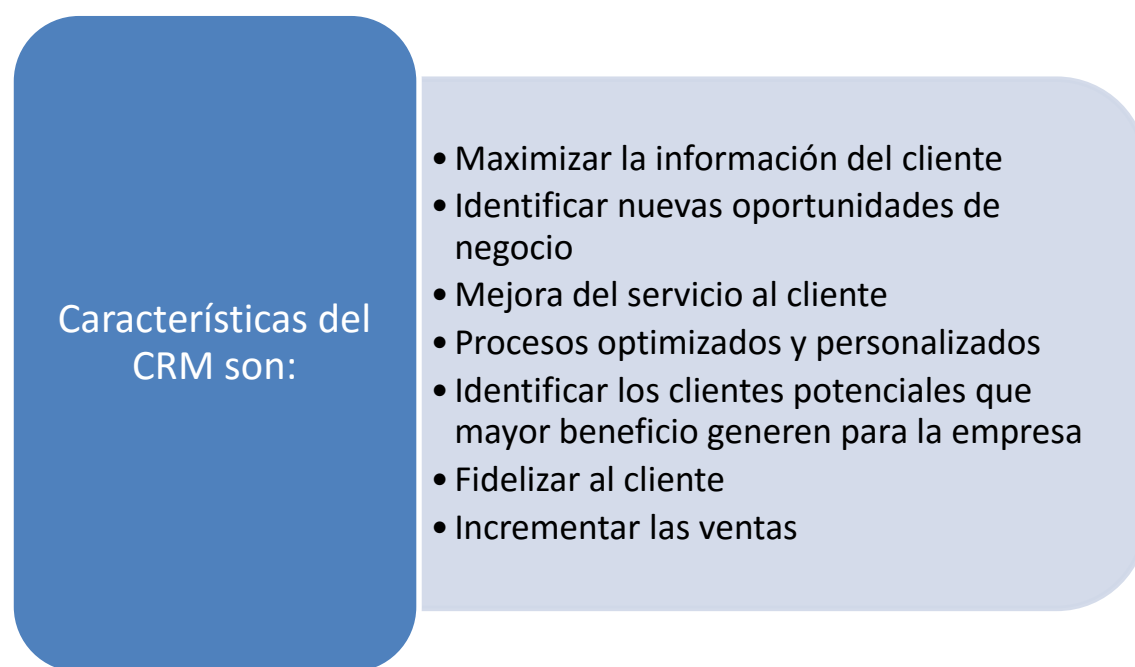
4.3 CRM gestión de relaciones con los clientes

Las siglas de CRM corresponden a '*Customer Relationship Management*', que traducido sería 'Gestión de Relación con los clientes'. CRM es una estrategia para identificar, atraer y retener a los clientes con procesos eficaces que ayuden a satisfacer las necesidades actuales y conocer las necesidades potenciales de los mismos.

El centro neurálgico de la filosofía CRM es el cliente, y por ello las áreas de una empresa más susceptibles de poner en marcha esta estrategia son los departamentos comerciales, de marketing y atención al cliente, extendiéndose posteriormente al resto de departamentos. Con todo ello, lo que se intenta es fidelizar y fortalecer las relaciones con sus clientes.

De hecho el CRM no es un concepto nuevo, desde hace mucho tiempo ha habido muchas técnicas para abordar el tema del servicio al cliente o el marketing.

Ilustración 45: Características CRM



FUENTE: Elaboración propia

Una solución de CRM, permite conocer en detalle, al cliente, su potencial y preferencias, de modo que se pueda prevenir su deserción hacia la competencia y ofrecerle los productos complementarios acordes con sus necesidades y perfil. Por lo tanto, para el sector de telecomunicaciones es muy importante contar con esta herramienta.

Los altos volúmenes de información que posee una empresa de telecomunicaciones, hace particularmente importante optimizar los procesos de venta, servicio al cliente y mercado, de modo que sean lo más asertivos posible en

el menor tiempo, y permitan minimizar costos y potenciar los ingresos. Tomando en cuenta la diferenciación de clientes individuales, comerciales, estratégicos.

Con una solución CRM, una empresa de telecomunicaciones podría brindar una plataforma única, para que sus operadores, registren todas las interacciones con el cliente (prospecto para venta, gestión de ventas o recepción de quejas, por ejemplo), y reutilizar esta información en el nivel institucional, sin que quede desperdiciada o fuera del alcance de la institución.

4.3.1 Procesos Clave-Relacionados con el Cliente

Tabla 10: Métricas atención al cliente

Transacciones en Tiempo Real	Métricas Requeridas para Transacciones en Tiempo Real	¿Cómo se mide la métrica?	Objetivo de Mejor Práctica	Frecuencia
Transacciones en Tiempo Real: Las Transacciones en Tiempo Real se tipifican por: • Hay un intercambio directo con el usuario final y el mismo está presente durante el tiempo en cola • El usuario final determina cuándo contactar al centro y éste responde a esta demanda • El centro tiene un tiempo limitado para atender la transacción antes que el usuario abandone	Velocidad de Respuesta - Debe hacer el seguimiento de Nivel de Servicio (es decir, porcentaje de llamadas o personas atendidas dentro del periodo de tiempo establecido como objetivo) o Tiempo Medio de Espera	Porcentaje de llamadas atendidas <u>antes</u> de un umbral objetivo; 40 seg. ó Tiempo promedio para atender a un cliente en sala es de 10 min.	Objetivo fijado en base a la expectativa del cliente y el tipo de servicio	Mensual
	Tasa de abandono - (por ej., % de transacciones abandonadas antes de ser atendidas)	El número de clientes que llaman y cortan antes de hablar con un operador en vivo expresado como un porcentaje de llamadas ofrecidas.	Objetivo fijado en base a la expectativa del cliente y el tipo de servicio.	Mensual

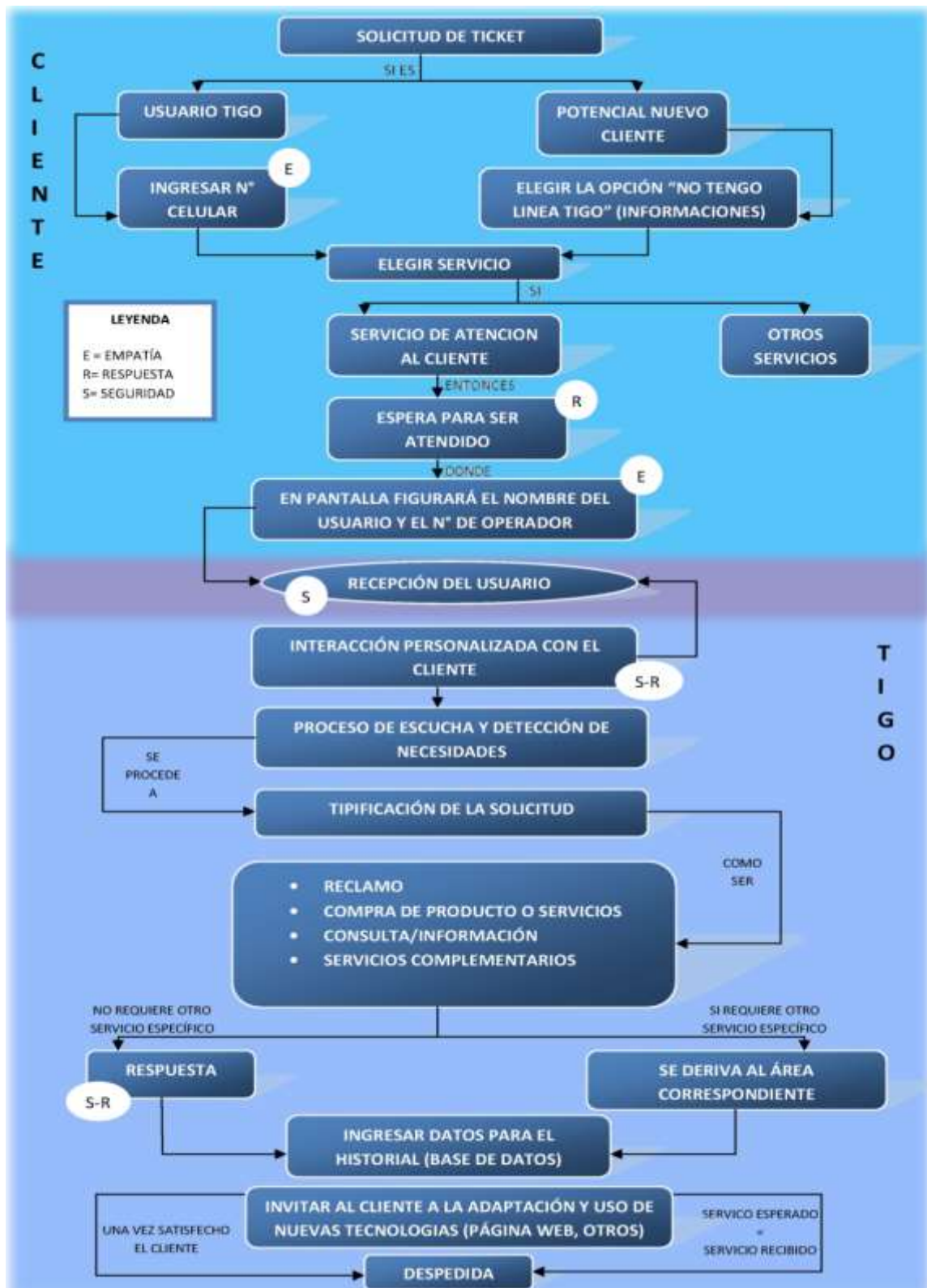
FUENTE: Elaboración en base a la norma "COPC"

Transacciones Diferidas	Métricas Requeridas para Transacciones Diferidas	¿Cómo se mide la métrica?	Consideraciones Especiales	Objetivo de Mejor Práctica	Frecuencia
Transacciones Diferidas: Las Transacciones Diferidas se tipifican por: •El usuario final no participa activamente del tiempo en cola •El centro determina cuándo procesar la transacción •La duración del ciclo para transacciones diferidas usualmente se mide en horas o días •Las transacciones que esperan ser procesadas se llaman pendientes.	Puntualidad - Debe hacerse seguimiento del porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de duración.	Se debe establecer la duración de ciclo y el objetivo de duración de ciclo antes de que se pueda medir la puntualidad. Puntualidad es el porcentaje de transacciones procesadas dentro del objetivo de duración de ciclo.	El objetivo de duración de Ciclo es el objetivo de tiempo para procesar una transacción de punta a punta desde la perspectiva del usuario final.	95% para cualquier requisito de duración de Ciclo	Mensual
	Pendientes - (ej., tiempo promedio de atraso de las transacciones no procesadas a tiempo)	Tiempo promedio de atraso de las transacciones aún no procesadas, que están más allá del objetivo.	Promedio Ponderado de "fotos diarias".	Tiempo promedio de atraso de 24 hrs. o 1 ciclo de atraso, el que sea más corto.	Mensual
	Precisión Error Crítico - (ej., tasa de precisión de errores críticos que afectan al usuario final en las transacciones monitoreadas)	Errores que causan que la transacción entera sea defectuosa (Por ej., información errónea, maltratar al cliente) (Ej., falta de respeto, no resolver el problema del usuario final, etc.) Transacciones sin errores Transacciones Monitoreadas.	Porcentaje de transacciones monitoreadas que <u>no tienen</u> un Error Crítico.		Mensual

FUENTE: Elaboración en base a la norma "COPC"

Para obtener una idea más clara de la propuesta CRM se presenta un flujo de atención al cliente en salas, mostrando así todo el proceso desde que un cliente solicita ticket, hasta la conclusión de su visita.

Ilustración 46: Flujo CRM atención al cliente cara a cara



Fuente: Elaboración propia

Para la demostración del flujo anterior se desarrolló un sistema base para que la idea pueda ser transmitida y aplicada en Tigo como se muestra de la manera siguiente:

Ilustración 47: Sistema demostrativo base de atención al cliente CRM

Solicitud de ticket



Fuente: Elaboración propia

Se muestra el portal para la obtención del ticket de atención al cliente.

INGRESE SU NUMERO DE CELULAR:

66578990

1	2	3
4	5	6
7	8	9
0		C

ACEPTAR

 **REGISTROS**

Fuente: Elaboración propia

Para ofrecer un servicio personalizado reforzando la empatía del servicio de atención al cliente se vio conveniente para la solicitud de un ticket primero debe ingresar el número del usuario si es cliente de Tigo, si no es cliente de la empresa existe otra opción para solicitar un servicio.

BIENVENIDO(A):

Mariel Morales Montecinos

66578990



SAC



VENTAS



CONFIGURACION



Fuente: Elaboración propia

Una vez ingresado el número emerge una nueva ventana donde aparece el nombre del propietario y las distintas opciones de los servicios.

Pantalla de información (espera para ser atendido)



Fuente: Elaboración propia

En la pantalla de información se verá el nombre del usuario, el número de ticket y el número del operador al que debe aproximarse. Mejorando así la comunicación de la empresa con el cliente ya que esto personaliza la atención.

Recepción del usuario



Fuente: Elaboración propia

El sistema diseñado para el operador. La interacción con el cliente debe ser tan amena que el cliente se sienta único y sienta seguridad de que obtendrá la mejor respuesta o solución.

Proceso de escucha y detección de necesidades

Mariel Morales Montecinos

Nº DE TICKET: **SAC0019**

POST-PAGO

PRE-PAGO

PROGRAMACION

HISTORIAL

78992900

Fecha	Solicita	Comentarios
15/6/2015 14:19:48	Plan 200 Bs.	
15/6/2015 14:24:7	Plan 150 Bs.	bueno
16/6/2015 19:48:51	Plan 100 Bs.	

 **SIGUIENTE**

Fuente: Elaboración propia

El operador tendrá acceso a un historial completo de los movimientos realizados por parte del usuario, permitiéndole brindar un trato personalizado utilizando toda la información del cliente para interactuar respecto a los servicios obtenidos, demostrando que a la empresa le importa mucho conocer las preferencias del cliente, para poder ofrecerle respuestas o soluciones de acuerdo a sus particularidades.

Tipificación de la solicitud



POST-PAGO

FECHA: 21/8/2015 16:28:32

CLIENTE: Mariel Morales Montecinos

NUMERO: 78992900

☐ Plan 200 Bs.

☐ Plan 150 Bs.

☐ Plan 100 Bs.

COMENTARIO:

REGISTRAR

Fuente: Elaboración propia

Una vez tipificada la solicitud se procede a elegir el servicio que el cliente requiere.

POST-PAGO

FECHA: 21/8/2015 16:28:32

CLIENTE: Mariel Morales Montecinos

NUMERO: 78992900

☒ Plan 200 Bs.

☐ Plan 150 Bs.

☐ Plan 100 Bs.

COMENTARIO: No cuenta con Smartphone

REGISTRAR

Fuente: Elaboración propia

Para terminar con el registro se procede a llenar un comentario con información importante y relevante para la empresa, que pueda ser enviado a otro departamento o servicio y así obtener mayor beneficio de esta información.

Mariel Morales Montecinos

Nº DE TICKET: SAC0019

POST-PAGO

PRE-PAGO

PROGRAMACION

HISTORIAL

78992900

Fecha	Solicita	Comentarios
15/6/2015 14:19:48	Plan 200 Bs.	
15/6/2015 14:24:7	Plan 150 Bs.	bueno
16/6/2015 19:48:51	Plan 100 Bs.	
21/8/2015 16:28:32	Plan 200 Bs.	No cuenta con Smartphone


SIGUIENTE

Fuente: Elaboración propia

Todo el proceso termina registrando el servicio solicitado.

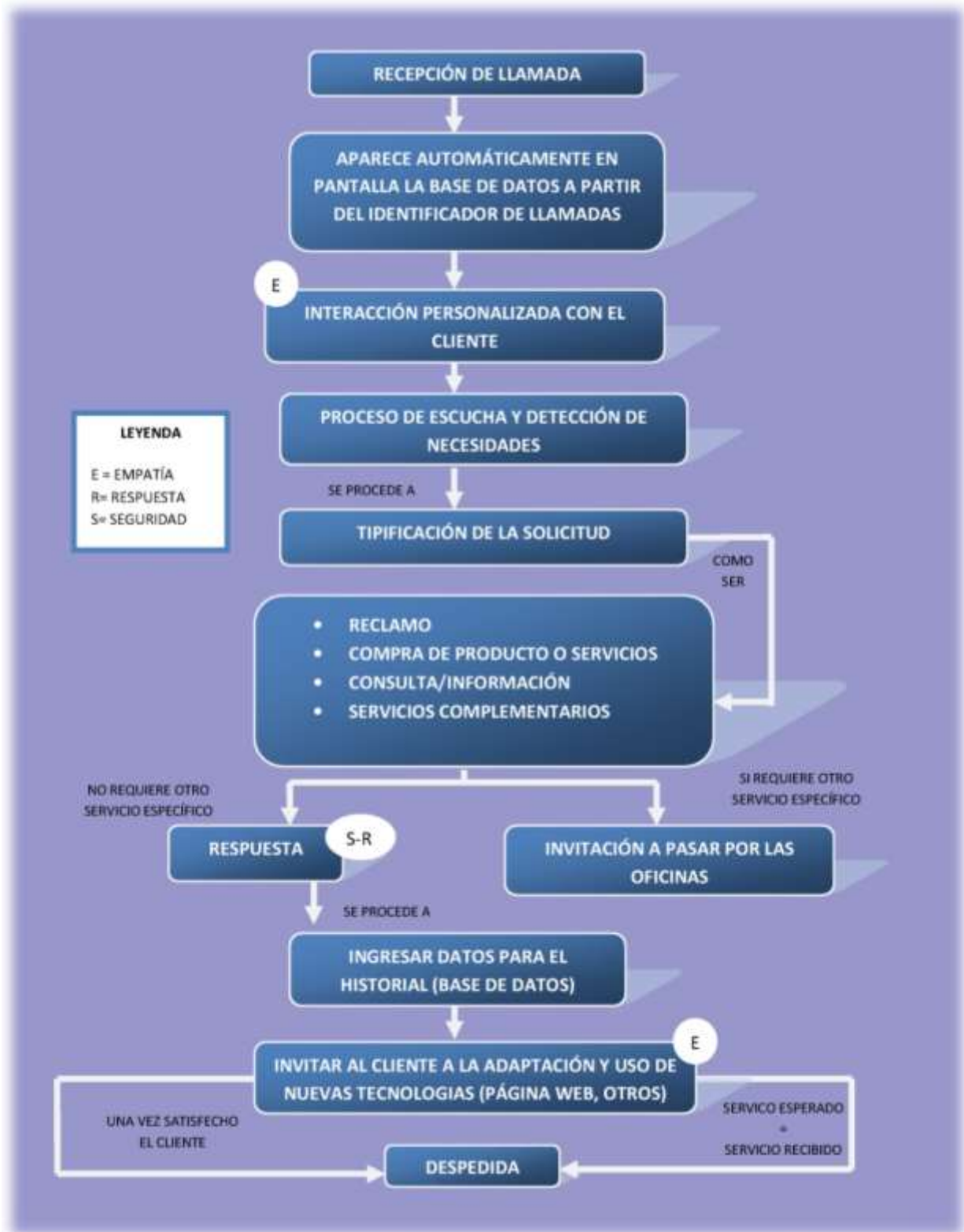
4.4 Call center

El call center representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente, los responsables deben tener en cuenta aspectos importantes, desde el trato al cliente hasta la capacidad de respuesta.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo muestran la insatisfacción de los usuarios respecto a este servicio, por lo cual se considera conveniente implementar el modelo CRM para brindar un servicio personalizado que solucione problemas con el servicio, solucione reclamos, brinde todo tipo de información que solicite el cliente y realice seguimiento en caso que sea necesario.

Para obtener una idea más clara se desarrollará un flujo incluyendo la solución CRM en el servicio de Call center destacando en el proceso la optimización de las dimensión de empatía y respuesta.

Ilustración 48: Flujo Call Center incluyendo CRM



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el estudio de campo muestran que los usuarios consideran que la empresa no cuenta con un medio de retroalimentación. Es muy importante que la empresa ofrezca un canal directo en el cual el cliente pueda ser escuchado para lo cual el Call Center debe estar abierto a registrar y atender estas sugerencias.

Todos los clientes deben estar enterados de este servicio, para ello se vio conveniente incluir una gigantografía en los centros de atención que este ubicado a la vista de todos los clientes que ingresen al lugar e incluir una campaña en todas las propagandas televisivas de la empresa los últimos 4 segundos la imagen hablada.

Ilustración 49: Frase distintiva Call Center Tigo



Fuente: Elaboración propia

Mediante el servicio de Call Center y Atención al Cliente en oficinas se podrá motivar a que el cliente conozca y obtenga los servicios de valor agregado algunos con costo y otros gratuitos, esto permitirá generar mayores ingresos para la empresa.

4.5 Adaptación a nuevas tecnologías

Con la rápida evolución de la tecnología a muchas personas se les dificulta el proceso de adaptación, es por ello que para los clientes sería muy beneficioso que una empresa pueda ofrecer tecnología y también ofrecer un servicio de adaptación a esta tecnología. La idea básicamente es prometer un acompañamiento continuo al usuario ya que año tras año surgen innovaciones para la industria de telecomunicaciones.

El uso de smartphones ha cambiado completamente el modo de comunicación, así como el uso de internet. Esto ha transformado otras industrias, se vive una fase en donde el uso de smartphones rápidamente se diversifica, y la gente está buscando aplicaciones en distintos sectores de la sociedad para implementar en su vida diaria.

En la empresa Tigo existe el servicio CAM (Centro de Atención Multimedia) donde te ayudan a realizar configuraciones, para complementar esta prestación se vio conveniente incluir el servicio de “adaptación a nuevas tecnologías” el cual

brindara asistencia al manejo de aplicaciones a todos los usuarios que lo requieran, este servicio tendrá las siguientes características:

- ♣ Capacitar a través de respeto y comprensión para que el usuario, sienta respaldo y asistencia de empresa.
- ♣ Generar comunicación directa con agentes CAM para establecer un contacto directo con el cliente.
- ♣ Diferenciar el tipo de herramienta a utilizar, para que la capacitación vaya acorde a la necesidad del usuario.
- ♣ Enseñar con agentes la utilización de aplicaciones para hacer de una aplicación, una herramienta de trabajo, educación o entretenimiento para el usuario.
- ♣ Segmentar a los usuarios para brindar material didáctico como folletos gráficos de fácil entendimiento o tutoriales que se encuentren en la página web.
- ♣ Se tomarán en cuenta las aplicaciones más populares entre los usuarios.

A continuación se presenta como ejemplo un manual gráfico diseñado para la aplicación Whatsapp.

Ilustración 50: Manual gráfico para el uso de Whatsapp

Escribir y Enviar Textos

1.



2.



Presionar en la barra de texto, para que se desplace el teclado como se muestra en la figura 1. Seguidamente de escribir el texto presione en ícono de envío como se muestra en la figura 2.

Fuente: Elaboración propia

Envío de Ubicación

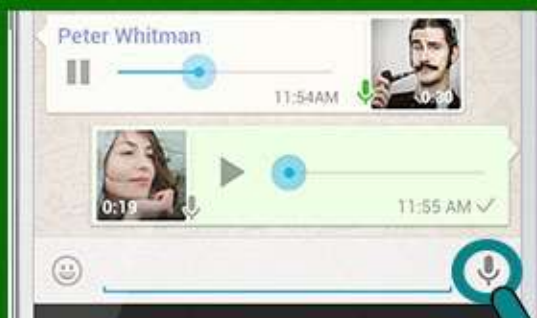


Presione el ícono de parte superior derecha y se desplegará el menu de opciones como se muestra en la figura 1.

Seguidamente seleccione la opción ubicación y envíe la ubicación a su contacto como se muestra en las figuras 2 y 3.

Enviar mensajes de voz

1.



2.



Mantener presionado el ícono de microfono como se muestra en las figuras 1 y 2.
Seguidamente de grabar suelte el ícono y el envío será automático.

Envio de imagenes

1.



2.



3.



Presione el ícono de parte derecha de arriba como se muestra en la figura 1.
Seguidamente seleccione la imagen y envíe como se muestra en las figuras 2 y 3.

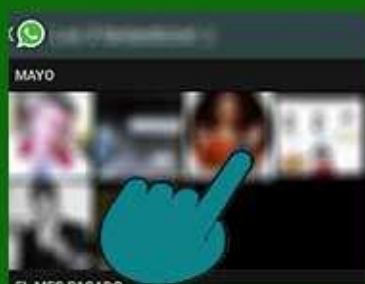
Fuente: Elaboración propia

Envio de Video

1.



2.



3.



Presione el ícono de parte derecha de arriba y se desplegará el menú de opciones como se muestra en la figura 1.
Seguidamente seleccione la imagen y envíe como se muestra en las figuras 2 y 3.

Fuente: Elaboración propia

Llamadas

1.



2.



Presione el ícono de parte superior derecha como se muestra en la figura 1, instantaneamente se iniciará la llamada como se muestra en la figura 2.

4.6 Estudio de factibilidad

4.6.1 Proyección escenario de la marca

Para abordar el estudio de factibilidad se desarrollará el modelo Cadena de Markov el cual permite proyectar la probabilidad de transición, es decir si un estado futuro depende sólo del estado inmediatamente anterior. Para ello se analizaron los datos de la competencia (Entel y Viva), de Tigo y su comportamiento en el mercado.

En el último quinquenio (2010 -2014) los ingresos operativos de Tigo han tenido un comportamiento creciente a una tasa promedio anual de 11,04% Este comportamiento se explica por el crecimiento en todos los servicios y la incorporación de nuevos servicios proporcionados por la sociedad.⁹² A partir de este valor se estableció que la propuesta permitiría un crecimiento adicional de 3,8%, alcanzando un crecimiento promedio por gestión de 14,84%. Se asumió este valor ya que el proyecto puede consolidar un servicio de valor agregado, en un mercado donde pronto se iniciará la opción de portabilidad numérica por lo que las empresas están forzadas a ofrecer mejores y mayores beneficios para captar y fidelizar clientes.

⁹² www.bbv.com.bo

Tabla 11: Composición de ventas de la sociedad

Composición de ventas de la Sociedad (En miles de Bs)					
Detalle	2010	2011	2012	2013	2014
Servicio de llamadas	357.055,54	401.796,45	466.968,44	447.913,99	313.261,19
Interconexión	180.936,80	190.482,44	211.797,44	221.964,84	208.191,58
Valor agregado	67.995,72	101.928,91	134.858,12	101.145,62	216.581,28
Internet móvil	27.319,74	52.614,41	75.127,69	103.095,87	175.820,33
Vta. De equipos	8.520,20	9.850,72	11.743,26	12.418,67	26.674,49
Vta. De sim cards	2.803,72	3.359,07	4.607,52	4.748,46	3.474,78
Otros	1.808,44	1.775,38	4.175,71	13.690,03	28.305,74
TOTAL	646.440,16	761.807,38	909.278,18	904.977,48	972.309,39

Fuente: elaboración propia con datos de la BBV

Tabla 12: Comportamiento de las ventas

Comportamiento de la ventas					
Detalle	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Promedio
Servicio de llamadas	12,53%	16,22%	-4,08%	-30,06%	11,04%
Interconexión	5,28%	11,19%	4,80%	-6,21%	
Valor agregado	49,90%	32,31%	-25,00%	114,13%	
Internet móvil	92,59%	42,79%	37,23%	70,54%	
Vta. De equipos	15,62%	19,21%	5,75%	114,79%	
Vta. De sim cards	19,81%	37,17%	3,06%	-26,82%	
Otros	-1,83%	135,20%	227,85%	106,76%	
TOTAL	17,85%	19,36%	-0,47%	7,44%	

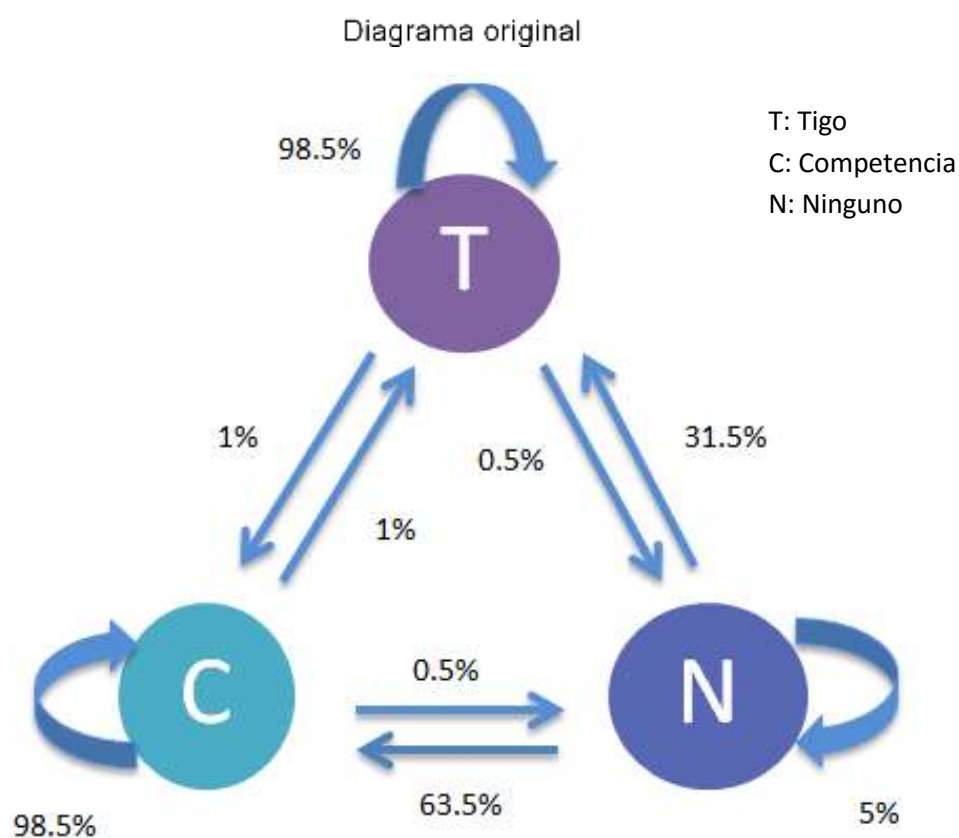
Fuente: elaboración propia con datos de la BBV

En la tabla 12 se puede observar que en la última gestión existe una disminución notable en servicio de llamadas y por el contrario un incremento importante en el servicio de Internet móvil, estos valores permiten concluir que el uso de datos móviles están tomando fuerza en la forma de comunicación, por ello la empresa

debe enfocarse en ofrecer mejores beneficios para los usuarios que utilicen este servicio.

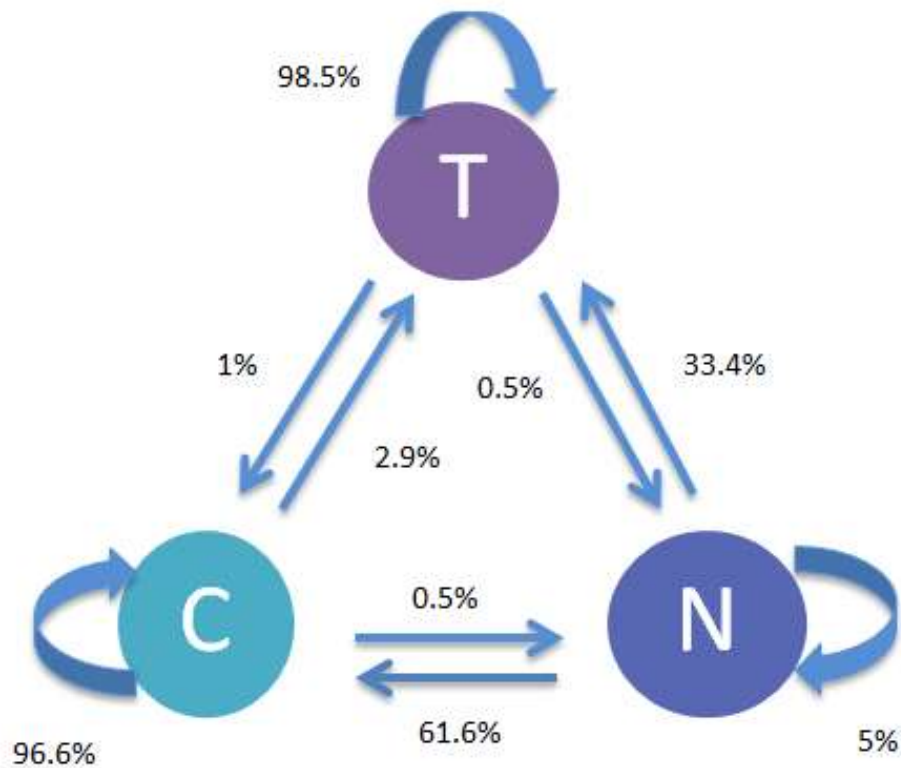
Posteriormente al análisis de los datos del mercado se estableció un diagrama de transición el cual muestra cómo se desenvuelve el mercado. Se determinaron tres variables que participan: Tigo, la competencia y ninguno. La idea del modelo de atención al cliente es justamente fidelizar y captar nuevos clientes, ya sea de la competencia o de la variable ninguno.

Ilustración 51: Diagrama de transición para el mercado de Telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la ATT

Diagrama con la propuesta



Fuente: Elaboración propia

La transición de la variable Tigo hacia la variable ninguno asume un supuesto del 0,5% de acuerdo a un análisis realizado respecto a las personas que por motivos específicos dejan de ser clientes como por ejemplo las personas fallecidas. Se toma el mismo supuesto para la transición de la competencia hacia ninguno.

La transición de la variable ninguno que se mantiene en ninguno asume un supuesto del 5%, la mitad de la situación actual del mercado ya que no hay forma

de obtener este dato.

Se puede evidenciar que existe un incremento en la transición de las variables competencia y ninguno hacia la variable Tigo obteniendo lo que el proyecto propone fidelizar y captar nuevos clientes.

Posteriormente se establecieron las matrices de probabilidades desde p1 hasta p5 (proyecciones para cinco gestiones).

La variable ninguno engloba a los nuevos clientes que todavía no cuentan con una línea prepago o postpago, tomando en cuenta como mayoría a niños menores de 11 años. Esta variable contempla un porcentaje del 10% del mercado actual en la ciudad de La Paz.

Tabla 13: Matrices de probabilidades de transición para la proyección de cinco años

p1=		T	c	n
	t	0,985	0,01	0,005
	c	0,029	0,966	0,005
	n	0,334	0,616	0,05

	TIGO	COMPETENCIA	NINGUNO
a0=	0,3	0,6	0,1

Donde:

a0 Estado actual o inicial

p: Probabilidad de transición

Estado actual participación Tigo 0,30

Estado actual Participación Competencia 0,60

Estado actual participación Ninguno 0,10

p2=		T	c	n
	t	0,972	0,02259	0,005
	c	0,058	0,937	0,005
	n	0,364	0,629	0,007

p3=

	T	c	n
t	0,960	0,035	0,005
c	0,086	0,908	0,005
n	0,379	0,616	0,005

p4=

	T	c	n
t	0,948	0,046	0,005
c	0,113	0,882	0,005
n	0,393	0,602	0,005

p5=

	T	c	n
t	0,937	0,058	0,005
c	0,139	0,856	0,005
n	0,406	0,589	0,005

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por las empresas Tigo y ATT

La matriz a0 muestra la situación actual de la participación del mercado, la matriz p1 muestra los valores del diagrama de transición. Para el cálculo de la matriz p2 se multiplicó p1 por p1; para la matriz p3 se multiplicó p1 por p2; para la matriz p4 se multiplicó p2 por p2; y para la matriz p5 se multiplicó p1 por p4⁹³.

⁹³ Ver Anexo VI.

Como último paso para obtener las participaciones proyectadas para las cinco gestiones se multiplicaron las matrices resultantes con la matriz a0, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 14: Proyección de participación de mercado

	TIGO	COMPETENCIA	NINGUNO
a0=	0,3	0,6	0,1

	TIGO	COMPETENCIA	NINGUNO
a1=	0,346	0,644	0,010

	TIGO	COMPETENCIA	NINGUNO
a2=	0,363	0,632	0,005

	TIGO	COMPETENCIA	NINGUNO
a3=	0,378	0,617	0,005

	TIGO	COMPETENCIA	NINGUNO
a4=	0,392	0,603	0,005

	TIGO	COMPETENCIA	NINGUNO
a5=	0,405	0,590	0,005

Fuente: Elaboración propia

Para elaborar el flujo financiero específico del presente proyecto, se toma en cuenta el crecimiento en participación de mercado obtenido por el modelo de Cadena de Markov, incrementando los ingresos anuales de la empresa Tigo. Para calcular los gastos salariales se toma en cuenta un incremento para los trabajadores del 6% de su salario promedio para la implementación y óptimo desarrollo del sistema CRM. Además se incluye un incentivo a todos los empleados que alcancen objetivos del 0,008% de los ingresos. Los gastos patronales incluyen el doble aguinaldo previsto para el correspondiente año⁹⁴.

Tabla 15: Flujo financiero de la propuesta (Expresado en Bolivianos)

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	86.000,00					
CRM	49.000,00					
CAPACITACIONES	4.000,00					
MANUALES	5.000,00					
CAMPAÑA PUBLICITARIA	28.000,00					
INGRESO		149.087,44	53.046,50	49.539,09	49.303,65	49.020,71
GASTOS		42.508,65	41.419,70	41.379,93	41.377,26	41.374,06
GASTOS SALARIOS		29.992,69	29.224,37	29.196,31	29.194,42	29.192,17
GASTOS PATRONALES		12.515,95	12.195,33	12.183,62	12.182,84	12.181,89
Rtdo Antes de IUE		106.578,78	11.626,80	8.159,16	7.926,39	7.646,65
IUE		26.644,69	2.906,70	2.039,79	1.981,59	1.911,66
NETO	-86.000,00	79.934,09	8.720,10	6.119,37	5.944,79	5.734,99

TIR 15%

VAN 13080,09

Fuente: Elaboración propia en base a la información de ventas de la empresa.

⁹⁴ NOTA: Los cálculos realizados para obtener los ingresos anuales se detallan en el Anexo VII.

El impacto financiero de la propuesta muestra como resultado una tasa de retorno positiva al igual que el valor actual neto del flujo, lo cual indica que la propuesta es factible para la empresa Tigo.

4.7 Recomendaciones a la propuesta

Para el correcto desenvolvimiento de la propuesta son necesarias las siguientes recomendaciones dirigidas a gerencia y al personal de atención al cliente de la empresa Tigo.

- Para una buena difusión del proyecto se necesitará compromiso y cambio de actitud empezando desde la gerencia, ya que es importante contagiar esta mejora desde la cabeza de la empresa.
- El conocimiento total de todo lo que se pretende realizar y los objetivos que se buscan lograr, deben estar a disposición de todo el personal de la empresa Tigo, debe crearse fluidez y fortalecer la empatía con el personal al momento de comunicar los objetivos para que no quede la menor duda.
- Representar un mejor servicio, ya que al ser algo abstracto es bueno relacionarlo con “sentimientos” que produce la empresa a sus clientes por ejemplo incluir la palabra feliz al servicio de atención al cliente y al call

center, como se incluyó en la propuesta “En Tigo nos hace feliz escuchar tus sugerencias...no dudes en llamar”.

- El presente trabajo es un modelo dinámico adaptable que puede ser modificado para la constante evolución del mercado, es por eso que se sugiere que sea actualizado cada vez que sea conveniente.
- En la actualidad, cuando los productos o servicios son tan poco diferenciados entre empresas, es importante hacer especial énfasis en una atención al cliente de calidad, ya que es el primer atributo percibido por el público, y debe ser brindado de la mejor manera posible logrando cumplir las expectativas de los usuarios.
- La empresa deberá enfocarse en capturar y retener parte del mercado acaparado por la competencia, aprovechando la oportunidad que se presenta con la portabilidad numérica, ofrecer un servicio agregado puede sin duda marcar la diferencia, apuntando siempre al liderazgo del mercado.
- La inversión que exista en cuanto a la propuesta, no se debe ver de ninguna manera como un gasto, debido a que en medida que se logre implementar la propuesta se comenzarán a percibir los beneficios, como se muestra en el flujo de la propuesta.

4.8 CONCLUSIONES GENERALES

A continuación se desarrollan las conclusiones generales identificadas después de realizar el presente trabajo de investigación.

- En las entrevistas exploratorias, se pudo constatar que los ejecutivos de la empresa están totalmente satisfechos con el servicio que ofrece Tigo, asegurando que la empresa llega todos los meses a los objetivos requeridos de satisfacción.
- Desde el punto de vista de los clientes la empresa Tigo, no ofrece un servicio capaz de satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de sus clientes, como se demostró en la investigación de campo.
- La empresa no ofrece un canal de retroalimentación para que el cliente puede realizar quejas o sugerencias, por lo que es necesario que se incentive la utilización de la página web y el centro de llamadas.
- Mediante el modelo Servqual obtuvimos resultados de satisfacción en cinco dimensiones, de las cuales las más preocupantes son las de Empatía y Respuesta que obtuvieron las brechas más altas de diferencia entre percepción y expectativa.

- La situación actual en un mercado muy competitivo, no admite dejar pasar detalles, ya que por estos se puede perder la lealtad de los clientes y de este modo perder participación en el mercado.
- La empresa Tigo es parte de una industria cambiante por lo que se ve obligada a actualizar constantemente sus estrategias para que estén acorde con las expectativas del cliente; así como procedimientos que en ocasiones son perjudiciales y burocráticos.
- La solución CRM crea un nuevo servicio de atención al cliente, con la cual salen beneficiados tanto la empresa como el cliente; el cliente porque obtiene un servicio personalizado y servicio de acuerdo a sus necesidades; la empresa porque obtiene información valiosa que potencia los departamentos de marketing y ventas.
- El presente proyecto permite a la empresa Tigo fidelizar y atraer nuevos clientes como también permite incrementar los ingresos anuales de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

1. **BAKER, Arthur Joel.** *PARADIGMAS: EL NEGOCIO DE DESCUBRIR EL FUTURO.* Colombia : Mc Graw Hill, 1995.
2. **BERRY, Leonard.** *UN BUEN SERVICIO YANO BASTA.* Colombia : Norma, 1996.
4. **BERRY, Leonard y PARASURAMAN.** *MARKETING EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.* Colombia : Norma, 1995.
5. **BUCKNER, M. Leroy.** *SERVICIO A CLIENTES.* México : Mc Graw Hill, 1983.
6. **CHIAS, Joseph.** *EL MERCADO SON PERSONAS.* México : Mc Graw Hill, 1992.
7. **DRUKER, Peter.** *EL EJECUTIVO EFICAZ.* Argentina : Sudamericana, 1990.
8. **EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric.** *SERVUCCION EL MARKETING DE SERVICIOS.* España : Mc Graw Hill, 1989.
9. **KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary.** *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.* México : Prentice, 1998.
10. **HOROVITZ, Jacques.** *LA CALIDAD DEL SERVICIO A LA CONQUISTA DEL CLIENTE.* España : Mc Graw Hill, 1991.
11. **MARTIN, William.** *CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.* México : Latinoamericana, 1992.
12. **McGOLDRICK, Peter y GREELAND, Steven.** *COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS.* España : Mc Graw Hill, 1996.
13. **MENDEZ A., Carlos.** *METODOLOGÍA: GUÍA PARA ELABORAR DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS.* Colombia : Mc Graw Hill, 1988.
14. **MOYA CALDERON, Rufino.** *ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.* Perú : San Marcos, 1991.
15. **PARASURAMAN A. y ZEITHAML V.** *CALIDAD TOTAL EN LA CALIDAD DE SERVICIOS.* Madrid : Díaz de Santos, 1993.
16. **PEEL, Malcolm.** *EL SERVICIO AL CLIENTE.* España : Deusto, 1990.
17. **PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José.** *GESTIÓN DE LA CALIDAD ORIENTADA A LOS PROCESOS.* España : Esic, 1999.
18. **PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José A.** *GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL.* Madrid : Esic, 1994.
19. **POLA, Maseda Ángel.** *GESTIÓN DE LA CALIDAD.* Barcelona : Productica Marcombo, 1988.

20. **RICO, Rubén Roberto.** *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*. Argentina : Macchi S.A., 1995.
21. **SABINO C.** *EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN*. Venezuela : Panapo, 1992.
22. **SCHIFFMAN, Leon y LAZAR K., Leslie.** *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR*. Quinta. México : Prentice Hall, 1994.
23. **SPIEGEL, Murray.** *PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA*. México : Mc Graw Hill, 1981.
24. **STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce.** *MERCADOTECNIA*. México : Mc Graw Hill, 1995.
25. **STONER, James.** *ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS*. México : Limusa, 1994.
26. **WALKER, Denis.** *EL CLIENTE ES LO PRIMERO*. España : Diaz de Santos S.A., 1991.
27. **WELLINTON, Patricia.** *CÓMO BRINDAR UN SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE*. Colombia : Mc Graw Hill, 1998.
28. **HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ , C. y BAPTISTA, P.** *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México : Mc Graw Hill, 2010.
29. **DURÁN CHUQUIMIA, Mario.** En Bolivia hay 13,8 millones de celulares más que habitantes. *La Razón*. 2013.
30. **Tigo, Personal de.** *Anexo III: Entrevista exploratoria - Personal Tigo*. [entrev.] Mariel Morales. 2014.
31. **Tigo, Usuarios.** *Anexo IV: Encuesta de satisfacción del cliente (SERVQUAL) Tigo*. [entrev.] Mariel Morales. 2014.
32. —. *Anexo V: Resultado encuesta a usuarios Tigo*. [entrev.] Mariel Morales. 2014.
33. *Anexo VI: Matrices de probabilidades de transición para la proyección de cinco años.*
34. **Morales, Mariel.** *Anexo VI: Matrices de probabilidades de transición para la proyección de cinco años*. La Paz : s.n., 2015.
35. **GREENBERG, Paul.** *"CRM Gestión de relaciones con los clientes"*. España : McGraw Hill.
36. **Agramont, Nicole.** *Anexo I: Entrevista exploratoria Jefe de Ventas*. [entrev.] Mariel Morales. 2014.
37. **MENDEZ, Roy (Gerente General ENTEL).** Impacto de las telecomunicaciones en Bolivia. *Semanario Nueva Economía*. 841, 2010.
38. **Ordúz, Rafael.** Corporación Colombia Digital. [En línea] www.colombiadigital.net/.

39. AT & T. [En línea] <http://www.espanol.att.com/>.
40. **Friedman, Harry.** Gestopolis. [En línea]
<http://www.gestopolis.com/canales2/marketing/1/10pasos.htm>.
41. InfoMiPyME. [En línea]
<http://www.infomipyme.com/docs/offline/administracion/acliente.htm>.
42. **Tovar, Edgar.** Monografías.com. [En línea]
<http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/shtml>.
43. Monografías.com. [En línea] <http://www.monografias.com/trabajos16/el-cliente.shtml>.
44. **Lilibeth Gómez Cogollo - Paola Margarita Oviedo González.** [En línea]
<http://www.pcadillo.wikispases.com/servqual=print>.
45. Tigo Bolivia. [En línea] <http://www.tigo.com.bo>.
46. **Thompson, Ivan.** Promonegocios.net. [En línea]
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/necesidad-definicon.html>.
47. Reusers.com. [En línea] <http://www.reusers.com/noticias/la-portabilidad-numerica.desembarca-en-america.latina%7c>.
48. [En línea] http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/estramarkempresarial-5.pdf.
49. **Leguía, Marcelo.** *Anexo II: Entrevista exploratoria Jefe Regional de Atención al Cliente.* [entrev.] Mariel Morales. 2015.
50. **Carreño, Lucía.** Monografías.com. [En línea] <http://www.monografias.com/trabajos93/sobre-servicio-al-cliente/sobre-servicio-al-cliente.shtml>.
51. **Jauregui, Alejandro.** Gestipolis. [En línea] <http://www.gestipolis.com/control-interno-procesos-servicio-cliente/>.
52. Bolsa de Valores de Bolivia. [En línea] <http://www.bbv.com.bo>.

ANEXOS

ANEXO I

ENTREVISTA EXPLORATORIA

JEFE DE VENTAS

1 ¿El personal de la empresa conoce la misión?

Si, el personal de la empresa conoce la misión

2 ¿Podemos decir que la gerencia se ha ocupado de transmitir de transmitir al personal a donde se dirige la empresa?

Si, definitivamente

3 ¿dentro de la empresa de quien dependen los programas de capacitación?

Del área de recursos humanos

4 A pesar de la competencia y de los avances tecnológicos han logrado posicionar su servicio en el mercado ¿Qué lugar ocupan actualmente en el rubro de telecomunicaciones?

En el posicionamiento en el primer lugar y en la cuota de mercado depende de la región. Hablando de La Paz estamos en segundo lugar peleando por el primero.

5 ¿Qué actividades se han ido desarrollando para llegar a este segundo lugar?

Cobertura principalmente, posicionamiento de marca y desarrollo de nuevos productos.

6 ¿Considera usted que las herramientas con las que trabaja el personal de área de atención al cliente son suficientes para brindar un buen servicio?

Si, cien porciento

7 ¿La empresa tiene algún objetivo relacionado con un servicio de calidad?

Seguramente que lo tiene definido por cada uno de los canales pero en el área de ventas como tal específicamente trabajamos la calidad de acuerdo a cada uno de los grupos, pero como empresa si hay diferentes parámetro para evaluar la calidad.

8 ¿Qué entiende la empresa por calidad en el servicio?

Lograr que los clientes estén satisfechos con el servicio que reciben en todos los aspectos desde la atención hasta la calidad del servicio como tal continuando con facturaciones

claras, atención post venta, la forma de atención todo lo que el cliente percibe desde el momento que entra a la empresa hasta que sale y después se puede contactar en llamadas post venta.

9 usted cree que la atención en Tigo es buena, mala o regular ¿por qué?

Muy buena, porque se invierte mucho en capacitar a la gente enfocados en que el cliente es el rey, que el cliente es lo más importante y es la razón por la cual obviamente tenemos los ingresos, entonces el enfoque es muy muy fuerte hacia la calidad y la satisfacción.

ANEXO II

ENTREVISTA EXPLORATORIA

JEFE REGIONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

1 ¿Qué actividades realizó la empresa Tigo para mejorar la atención al cliente?

Lo primero que te puedo decir de Tigo en cuanto atención al cliente es que somos la única empresa en toda Latinoamérica con la certificación “COPC” que es como una norma ISO que se basa en la calidad en atención al cliente, e n base a esta norma es que nosotros hemos logrado llegar a estándares de calidad muy altos en cuanto al trato al cliente, tiempo de espera y la satisfacción que ahora es la experiencia del cliente. Cuando tú me preguntas que hemos hecho para mejorar la atención al cliente esta norma es una norma de calidad mundial donde por decirte esta 3M, Apple y en toda Latinoamérica somos los únicos en Bolivia no hay otra, Viva quiso entrar a la norma y no puedo porque los estándares de calidad son muy altos y muy rigurosos, por eso es que nosotros tenemos un área es calidad que está encargada de hacer todo el monitoreo a nuestras oficinas, que medimos; desde que el cliente saca su ticket cuanto tiempo a esperado para ser atendido, una vez que es atendido le llega una encuesta al cliente y medimos la satisfacción del cliente, la insatisfacción del cliente si es que se ha ido molesto, FCR (first contact resolution) resolución al primer contacto para saber si a ese cliente le estamos generando un mayor esfuerzo para que vuelva otro día o le estamos dando solución inmediata y adicionalmente nosotros tenemos escuchas ósea todas las atenciones son grabadas y el área de calidad escucha para ver si los operadores están dando mal la información, información incompleta o información errada, en caso de que salta algo de que yo te estoy dando mal la información a mi jefe le llega un syshelp que es un sistema interno donde sale que ha dicho está dando esta información cuando debería dar esta y la escucha justamente para que se llame a ese operador y le diga haber escucha que detectas mal ya has hecho esto, esto y esto mal y a partir de ahora tienes que hacer esto ósea continuamente nosotros damos esa retroalimentación cuando hay casos críticos en la atención adicionalmente mes a mes nosotros tenemos formularios en base a todas la métricas que medimos el desempeño de los operadores vemos como están y se les da la retroalimentación de primera línea a ellos justamente para corregir sus errores, por eso es que yo te digo ahorita Tigo es la empresa más grande en La Paz en Bolivia que tiene una certificación en calidad de atención al cliente.

2 ¿Cuánto se invierte en atención al cliente?

“En atención al cliente hay muchos factores por ej: para remodelar una oficina como recién hemos remodelado la oficina de El Alto la nueva versión 3.0 donde hemos los

asientos, la sala de espera, las áreas de experiencia, esa remodelación nos ha salido como ciento treinta mil dólares. Después Tigo invierte mucho en capacitación cada mes tenemos capacitación, bueno cada semana por lo menos hay una capacitación que ya sea de productos y una vez al mes una capacitación de desarrollo a que me refiero si necesitan manejo de Excel, si necesitan mejorar su forma de hablar ósea hay capacitaciones dirigidas a los operadores por ejemplo este sábado estamos arrancando con taller de cuerdas que es exclusivo solo para operadores para que ellos aprendan a hablar mejor y se den cuenta de cómo están atendiendo nosotros todos los jefes estábamos la semana pasada en una capacitación de ventas para cambiar un poco el ambiente en la oficina, una de las reglas de oro de Tigo es que todos somos vendedores y hasta el momento SAC se enfocaba mucho a la atención al cliente, a la satisfacción y no estábamos vendiendo mucho así que ahora vamos ir cambiando el foco para incrementar ventas también”.

ANEXO III

ENTREVISTA EXPLORATORIA

PERSONAL TIGO

1 ¿Usted cree que la atención al cliente es la adecuada?

No en todos los casos debido a que se escuchan muchos clientes la queja respecto a la mala atención, argumentan que algunas personas del personal de SAC no son totalmente educados, tal vez esto por la cultura que cada cliente tiene de forma particular, esa es la percepción que tienen.

2 ¿Cuáles son las quejas más frecuentes?

Las quejas más frecuentes están relacionadas a las tarifas y en algún caso algún tema de cobertura debido a que nos encontramos en una ciudad con cierta topografía particular que nos limita en algunas zonas tener eficiencia y calidad que nosotros caracterizamos con los servicios, por consiguiente nuestros clientes no logran entender que el lugar donde estén domiciliados no sea de forma eficiente la cobertura, respecto a las tarifas no se dan cuenta de que somos realmente muy competitivos y más al contrario se dejan llevar por ese tabú que aún lo tienen de años atrás que nos caracterizamos por ser la empresa más cara.

3 Si tendría que calificar la atención al cliente como regular, mala, buena o muy buena ¿Cuál sería?

Yo creo que pasa a ser buena tomando en cuenta que el porcentaje de las personas que trabajan en el área de atención al cliente realmente son personas muy preparadas pero como te había venido diciendo el tema cultural en nuestro ámbito social es realmente muy complicado entonces siempre van a haber personas desconformes con la atención al cliente.

4 ¿Qué se podría hacer dentro la empresa para mejorar la atención al cliente?

Me gustaría mucho tal vez un proyecto de CRM donde se pueda tener una atención más personalizada es decir que se cree una fuente de datos una base de datos donde ya la persona recibe al cliente pueda tener cierta información básica del mismo y no solo así atenderlo sino tal vez ahondar algo ya más personal por ejemplo atendiendo al cliente Jose Perez y tener registrado que él tiene tres líneas porque tiene tres hijos preguntarle a modo de hacer la atención como le va con el tema personal, como le va en la relación familiar tomando los recaudos obviamente de que esto pueda implicar algún mal entendido en el cliente ósea percibir si el cliente tiene la aceptación de llevar charla tan amena que pueda salir más identificado tal vez más familiarizado con la empresa.

5 ¿Usted cree que la atención al cliente mejoraría con más capacitación?

La capacitación se tiene de forma constante lo que sí es muy importante tal vez es hacer una evaluación en recursos humanos para ver ciertas características respecto incluso en la forma de expresarse es decir en el léxico que tienen para poderse hacer entender con los clientes tal vez más recalando el tema de que en el ámbito cultural tenemos más el tema de variedad en nuestra sociedad entonces no podemos referirnos a todos tal vez de forma muy respetuosa o tal vez de forma muy protocolar ya que para ellos no puede ser de mucho agrado.

ANEXO IV

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (SERVQUAL)

TIGO

Edad

Sexo

Servicio

1. Usted cuenta con una línea de:
Telefonía Móvil pre pago ☐ Telefonía Móvil post pago ☐

2. ¿Cómo califica el servicio que brinda la empresa Tigo?
1) Nada Satisfecho; 2) Poco Satisfecho; 3) Me es Indiferente; 4) Satisfecho; 5) Muy Satisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Usted está familiarizado con los servicios que brinda la empresa Tigo?

Si ☐

No ☐

4. ¿Conoce el servicio post venta de la empresa Tigo?

Si ☐

No ☐

5. ¿Cómo califica el servicio post venta que brinda la empresa Tigo?

1) Malo; 2) Regular; 3) Indiferente; 4) Bueno; 5) Excelente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Conoce el servicio de call center?

Si ☐

No ☐

7. ¿Cómo califica el servicio que brinda el call center de la empresa Tigo?

1) Nada Satisfecho; 2) Poco Satisfecho; 3) Me es Indiferente; 4) Satisfecho; 5) Muy Satisfecho

a) Trato y Amabilidad	1	2	3	4	5
b) Conocimiento Técnico	1	2	3	4	5
c) Rapidez en la respuesta	1	2	3	4	5
d) Información Asesoramiento	1	2	3	4	5

8. ¿Con que frecuencia consulta la página web en un mes?

a) Nunca	
b) 0-2	
c) 3-5	
d) 6-8	
e) Mas de 8	

9. ¿Cómo evaluaría el servicio recibido?

1) Malo; 2) Regular; 3) Indiferente; 4) Bueno; 5) Excelente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. ¿Con que frecuencia utiliza el tráfico de datos (internet en Smart phones) en un mes?

a) Nunca	
b) 0-2	
c) 3-5	
d) 6-8	
e) Mas de 8	

Respuesta

11. ¿Cómo evalúa la capacidad y desempeño del personal de atención al cliente?

1) Muy malo; 2) Malo; 3) Bueno; 4) Muy Bueno; 5) Excelente

a) Trato y Amabilidad

b) Conocimiento Técnico

c) Rapidez en la respuesta

d) Información Asesoramiento

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

12. ¿El personal hace un seguimiento de su reclamo sin que usted tenga que insistir diariamente, hasta solucionar el problema?

1) Definitivamente no; 2) Probablemente no; 3) Me es indiferente; 4) Probablemente sí; 5) Definitivamente sí

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. ¿El personal demuestran flexibilidad para solucionar sus problemas?

Definitivamente no; 2) Probablemente no; 3) Me es indiferente; 4) Probablemente sí; 5) Definitivamente sí

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. ¿La empresa Tigo brinda acompañamiento en la adaptación a nuevas tecnologías de comunicación por ejemplo Manejo de Smart phones y sus aplicaciones?

Definitivamente no; 2) Probablemente no; 3) Me es indiferente; 4) Probablemente sí; 5) Definitivamente sí

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Seguridad

15. ¿El personal que le atiende le brinda un servicio fiable y adecuado a sus necesidades?

1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Me es Indiferente 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Empatía

16. ¿El servicio que usted obtiene es un servicio personalizado?

1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Me es Indiferente; 4) De acuerdo; 5)

Totalmente de acuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. ¿La empresa informa a usted permanentemente sobre los servicios que le está ofreciendo, por ejemplo nuevos lanzamientos, cambios tarifarios, etc?

Definitivamente no; 2) Probablemente no; 3) Me es indiferente; 4) Probablemente sí;

5) Definitivamente sí

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Bienes Tangibles

18. ¿Las Instalaciones de la empresa Tigo son adecuadas para la prestación del servicio?

1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Me es Indiferente; 4) De acuerdo; 5)

Totalmente de acuerdo

a) Diseño

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

b) Espacio

c) Señalización

d) Comodidad

19. ¿Los materiales como folletos y boletines son de fácil manejo y entendimiento?

1) Totalmente en desacuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Me es Indiferente; 4) De acuerdo;

5) Totalmente de acuerdo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Usted permanece en la empresa Tigo por:

a) Mantener el número

b) Tarifas

c) Cobertura

d) Calidad en el servicio

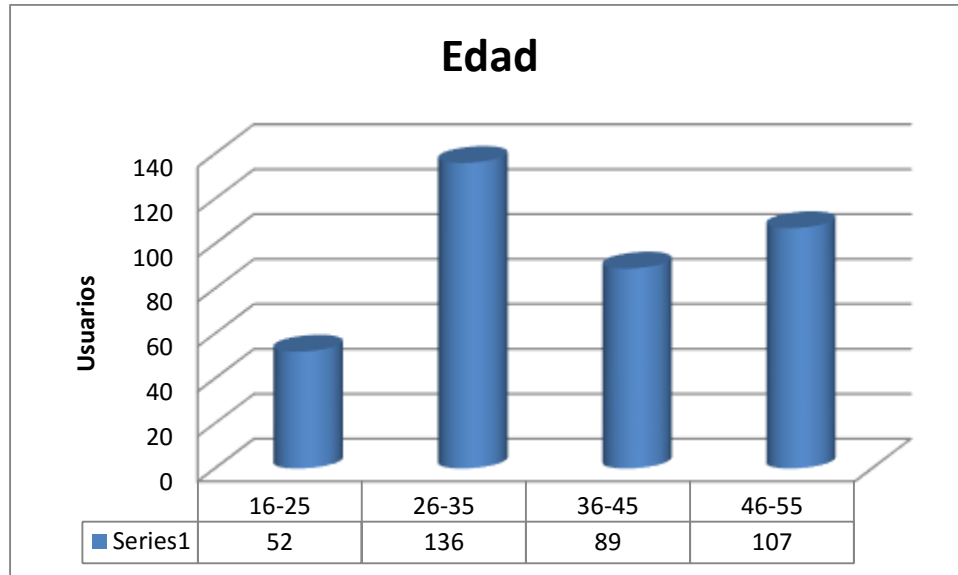
21. ¿En el último mes usted ha pensado en cambiar de empresa telefónica?

Si ☐

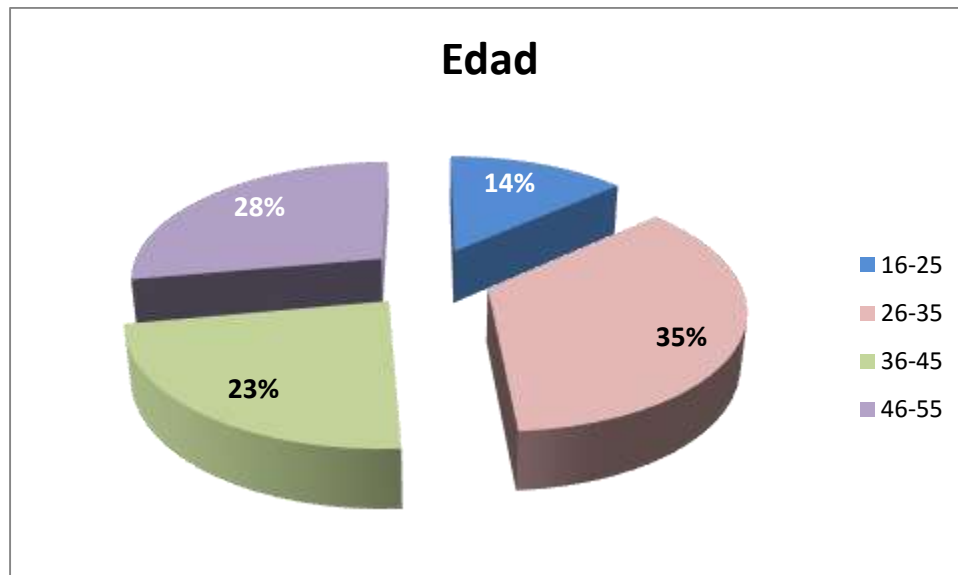
No ☐

ANEXO V

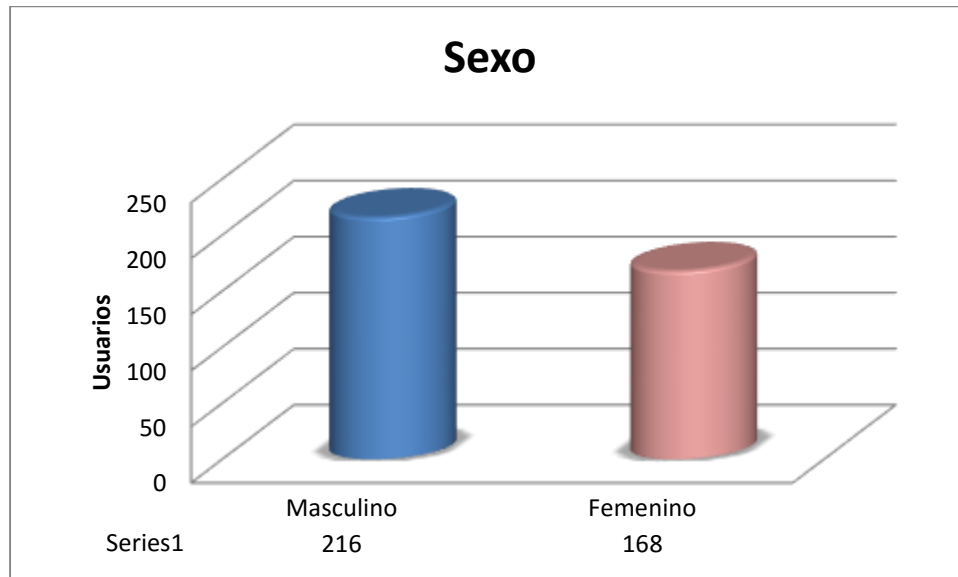
RESULTADO ENCUESTA A USUARIOS TIGO



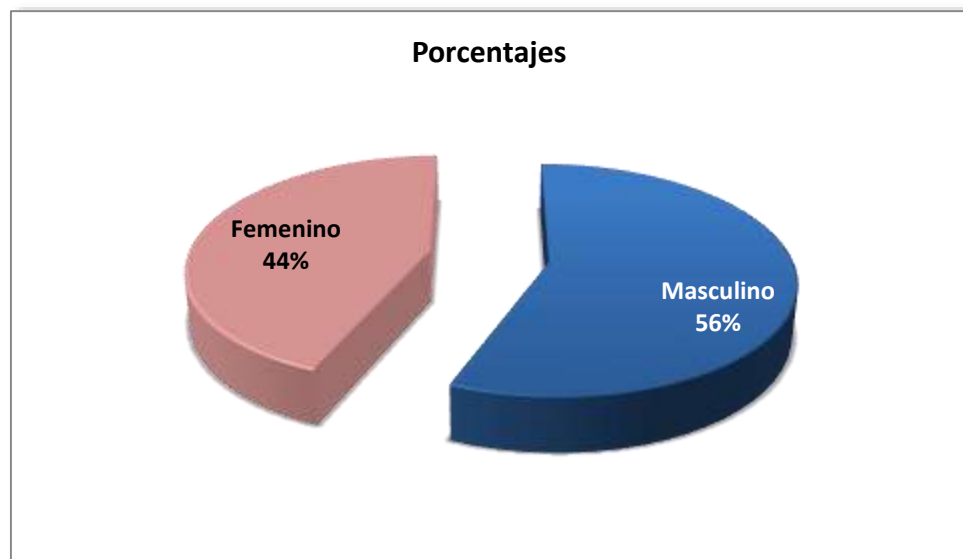
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

ANEXO VI

MATRICES DE PROBABILIDADES DE TRANSICIÓN PARA LA PROYECCIÓN DE CINCO AÑOS

p1=

	t	c	n
t	0,985	0,01	0,005
c	0,029	0,966	0,005
n	0,334	0,616	0,05

1
1
1

p1

	t	c	n
t	0,985	0,01	0,005
c	0,029	0,966	0,005
n	0,334	0,616	0,05

*P1

	t	c	n
t	0,985	0,01	0,005
c	0,029	0,966	0,005
n	0,334	0,616	0,05

=p2

	t	c	n
t	0,972	0,02259	0,005
c	0,058	0,937	0,005
n	0,364	0,629	0,007

p1

	t	c	n
t	0,985	0,01	0,005
c	0,029	0,966	0,005
n	0,334	0,616	0,05

*p2

	t	c	n
t	0,972	0,02259	0,005
c	0,058	0,937	0,005
n	0,364	0,629	0,007

=p3

	t	c	n
t	0,960	0,035	0,005
c	0,086	0,908	0,005
n	0,379	0,616	0,005

*p2

	t	c	n
t	0,972	0,02259	0,005
c	0,058	0,937	0,005
n	0,364	0,629	0,007

*p2

	t	c	n
t	0,972	0,02259	0,005
c	0,058	0,937	0,005
n	0,364	0,629	0,007

=p4

	t	c	n
t	0,948	0,046	0,005
c	0,113	0,882	0,005
n	0,393	0,602	0,005

p1

	t	c	n
t	0,985	0,01	0,005
c	0,029	0,966	0,005
n	0,334	0,616	0,05

*p4=

	t	c	n
t	0,948	0,046	0,005
c	0,113	0,882	0,005
n	0,393	0,602	0,005

=p5

	T	c	n
T	0,937	0,058	0,005
C	0,139	0,856	0,005
N	0,406	0,589	0,005

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VII

FLUJO FINANCIERO DE LA PROPUESTA

Participación de mercado (Markov)	30%	34,60%	36,30%	37,80%	39,20%	40,50%
Incremento Porcentual		15,333%	4,913%	4,132%	3,704%	3,316%
Gestiones	0	1	2	3	4	5
Ingresos	972.309,39	1.079.652,35	1.198.845,97	1.331.198,56	1.478.162,88	1.641.352,06
Incremento en Ingresos		149.087,44	53.046,50	49.539,09	49.303,65	49.020,71

Fuente: Elaboración propia