



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE  
TELEFONÍA MÓVIL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE  
TELECOMUNICACIONES REGIONAL 3 A TRAVÉS DE LA  
APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL**

**MARIA GABRIELA TOBAR RUIZ**

**Proyecto de Investigación presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación  
Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:**

**MAGISTER EN GESTIÓN DE MARKETING Y SERVICIO AL  
CLIENTE**

**Riobamba – Ecuador**

**Enero 2018**



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, denominado **“ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE TELEFONÍA MÓVIL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES REGIONAL 3 A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL”**, de responsabilidad de la Sra. María Gabriela Tobar Ruiz ha sido prolijamente revisada y se autoriza su presentación.

**Tribunal:**

\_\_\_\_\_  
Dr. Juan Mario Vargas Guambo; M.Sc  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
Ing. Denise Liliana Pazmiño Garzón; Mgs.  
DIRECTOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco; Mgs.  
MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
Ing. José Fernando López Aguirre; MBA  
MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
FIRMA

## DERECHOS INTELECTUALES

Yo, María Gabriela Tobar Ruiz, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el presente **Trabajo de titulación, modalidad Proyectos de Investigación y desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

MARÍA GABRIELA TOBAR RUIZ

No. Cédula 180311749-6

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, María Gabriela Tobar Ruiz, declaro que el presente **Trabajo de titulación, modalidad Proyectos de Investigación y desarrollo**, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, Junio 2017

---

MARÍA GABRIELA TOBAR RUIZ

No. Cédula 180311749-6

## **DEDICATORIA**

A mi Dios, mi padre celestial por ser la fuente de sabiduría, amor y mi fortaleza.

A ustedes mis hermosos hijos quienes han sido esa luz, el aliento para seguir adelante, sus mimos y sonrisas fueron la energía extra de largas jornadas de trabajo.

A mi esposo quien ha brindado su apoyo e incondicional amor.

A mis padres que son un ejemplo de vida y fortaleza en cada etapa de la vida.

Gracias a todos por ser parte importante en mi vida y ser cimiento de este logro profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y sus Docentes quienes fueron parte en el desarrollo de conocimientos y destrezas, que son cimientos en mi crecimiento profesional.

A mi Directora de tesis, ingeniera Denise Pazmiño, por ser un ejemplo profesional a seguir, quien me brindo sus conocimientos y amistad siendo guía para culminar esta etapa profesional.

A Jorge y Josefo por su ayuda incondicional en cada pregunta realizada y por la guía a seguir para la elaboración de cada tema de este trabajo investigativo, más que tutores se convirtieron en amigos.

A mis compañeros y amigos de aula, con quienes compartimos gratos momentos y serán un hermoso recuerdo y que perdure la amistad por siempre.

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	<i>xii</i>
<b>SUMMARY</b> .....	<i>xiii</i>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	<b>2</b>
1.1.1 <i>Situación problemática</i> .....	2
1.1.2 <i>Formulación del problema</i> .....	5
1.1.3 <i>Preguntas directrices o específicas de la investigación</i> .....	5
<b>1.2 Justificación de la Investigación</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3 Objetivo General de Investigación</b> .....	<b>7</b>
1.3.1 <i>Objetivos específicos de investigación</i> .....	7
<b>1.4 Hipótesis</b> .....	<b>8</b>
1.4.1 <i>Hipótesis General</i> .....	8
1.4.2 <i>Hipótesis Específicas</i> .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Marco Teórico</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Antecedentes del problema</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Bases Teóricas</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 <i>Modelos Administrativos</i> .....	12
2.2.2 <i>Comportamiento del consumidor</i> .....	14
2.2.3 <i>Insights del consumidor</i> .....	15
2.2.4 <i>Modelos de Gestión de Calidad</i> .....	17
2.2.5 <i>El Modelo de Deming (Japón)</i> .....	17
2.2.6 <i>El Modelo Malcolm Baldrige (Estados Unidos)</i> .....	20
2.2.7 <i>El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión</i> .....	22
2.2.8 <i>El Modelo EFQM de Excelencia (Europa)</i> .....	24
2.2.9 <i>El esquema lógico REDER</i> .....	24
2.2.10 <i>Modelos de calidad de servicio</i> .....	27
2.2.11 <i>Servicio al cliente</i> .....	28
2.2.12 <i>El Modelo de Calidad de Servicio de Grönroos</i> .....	31
2.2.13 <i>El Modelo de Servicio de Calidad</i> .....	32
2.2.14 <i>Modelo Servqual</i> .....	33
2.2.15 <i>Mejoramiento continuo</i> .....	36
2.2.16 <i>Organización</i> .....	39

2.2.17	<i>Procesos</i> .....	41
<b>2.3</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>47</b>
<b>CAPITULO III</b> .....		<b>51</b>
<b>3</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>51</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo y Diseño de Investigación</b> .....	<b>51</b>
<b>3.2</b>	<b>Métodos de Investigación.</b> .....	<b>51</b>
<b>3.3</b>	<b>Enfoque de la Investigación</b> .....	<b>52</b>
<b>3.4</b>	<b>Alcance de la Investigación.</b> .....	<b>52</b>
<b>3.5</b>	<b>Población de Estudio</b> .....	<b>52</b>
<b>3.6</b>	<b>Unidad de Análisis</b> .....	<b>54</b>
<b>3.7</b>	<b>Selección de la Muestra.</b> .....	<b>54</b>
3.7.1	<i>Tamaño de la muestra.</i> .....	55
3.7.2	<i>Técnica de Recolección de datos primarios y secundarios</i> .....	55
3.7.3	<i>Instrumentos de Recolección de datos primarios y secundarios.</i> .....	55
3.7.4	<i>Instrumentos para procesar datos recopilados.</i> .....	55
<b>CAPITULO IV</b> .....		<b>56</b>
<b>4</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis de Resultados</b> .....	<b>57</b>
4.1.1	<i>DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES</i> .....	58
4.1.2	<i>DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD</i> .....	60
4.1.3	<i>DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA</i> .....	62
4.1.4	<i>DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD</i> .....	64
4.1.5	<i>DIMENSIÓN 5: EMPATÍA</i> .....	66
<b>4.2</b>	<b>Verificación de la hipótesis</b> .....	<b>69</b>
<b>CAPITULO V</b> .....		<b>71</b>
<b>5</b>	<b>TITULO</b> .....	<b>71</b>
<b>5.1</b>	<b>Diagnóstico</b> .....	<b>71</b>
5.1.1	Análisis Externo .....	71
<b>5.2</b>	<b>Análisis Situacional</b> .....	<b>71</b>
5.2.1	<i>Escenario</i> .....	71
5.2.2	<i>Macroentorno</i> .....	72
5.2.3	<i>Microentorno</i> .....	77
5.2.4	<i>Análisis de la Competencia</i> .....	81
5.2.5	<i>Análisis Interno y Nivel de Competitividad</i> .....	84
5.2.6	<i>Estrategias de Fidelización</i> .....	85
5.2.7	<i>DIMENSIÓN DE TANGIBILIDAD</i> .....	86

5.2.8	<i>DIMENSIÓN DE FIABILIDAD</i> .....	87
5.2.9	<i>DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA</i> .....	89
5.2.10	<i>ESTRATEGIAS DE LAS DIMENSIONES CAPACIDAD DE RESPUESTA Y FIABILIDAD</i> .....	93
5.2.11	<i>DIMENSIÓN DE SEGURIDAD</i> .....	94
5.2.12	<i>DIMENSIÓN DE EMPATÍA</i> .....	96
5.2.13	<i>Análisis de resultados de la aplicación de estrategias del modelo SERVQUAL</i> .....	98
5.2.14	<i>Resultados de la aplicación de estrategias del modelo SERVQUAL</i> .....	103
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>105</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>107</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>109</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>112</b>

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1-2: Dimensiones del Modelo Servqual</i> .....	35
<i>Tabla 2-3: Población Estudio</i> .....	53
<i>Tabla 3-3: Determinación de la muestra</i> .....	53
<b>Tabla 4-4: Estadísticas de muestras pareadas</b> .....	70
<b>Tabla 5-4: Correlaciones de muestras pareadas</b> .....	70
<b>Tabla 6-4: Prueba de muestras pareadas</b> .....	70
<i>Tabla 7-5: Variable Económico</i> .....	72
<i>Tabla 8-5: Variable Tecnológico</i> .....	74
<i>Tabla 9-5: Variable Político – Laboral</i> .....	74
<i>Tabla 10-5: Variable Demográfico</i> .....	75
<i>Tabla 11-5: Variable Sociocultural</i> .....	76
<i>Tabla 12-5: Variable Marketing</i> .....	77
<i>Tabla 13-5: Variable Clientes</i> .....	78
<i>Tabla 14-5: Variable Mercado</i> .....	79
<i>Tabla 15-5: Variable Competidores</i> .....	79
<i>Tabla 16-5: Variable Proveedores</i> .....	80
<i>Tabla 17-5: Análisis de competencia</i> .....	83
<i>Tabla 18-5: Análisis Interno y Competitividad según Tipo de Dimensión</i> .....	84
<i>Tabla 19-5: Análisis previo según Metodología SERVQUAL</i> .....	85
<i>Tabla 20-5: Estrategias de dimensiones Capacidad de Respuesta y Fiabilidad</i> .....	93
<i>Tabla 21-5: Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Tangibilidad</i> .....	98
<i>Tabla 22-5: Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Fiabilidad</i> .....	99
<i>Tabla 23-5: Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Capacidad de Respuesta</i> .....	100
<i>Tabla 24-5: Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Capacidad de Respuesta</i> .....	101
<i>Tabla 25-5: Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Empatía</i> .....	102
<i>Tabla 26-5: Análisis posteriores según Metodología SERVQUAL</i> .....	103
<i>Tabla 27-5: Análisis de resultados ANTES Y POST según Metodología SERVQUAL</i> .....	104

## INDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1-4: Promedio de Respuesta en Dimensión 1</i> .....	58
<i>Gráfico 2-4: Dimensión 1 según criterio</i> .....	59
<i>Gráfico 3-4: Promedio de Respuesta en Dimensión 2</i> .....	60
<i>Gráfico 4-4: Dimensión 2 según criterio</i> .....	61
<i>Gráfico 5-4: Promedio de Respuesta en Dimensión 3</i> .....	62
<i>Gráfico 6-4: Dimensión 3 según criterio</i> .....	63
<i>Gráfico 7-4: Promedio de Respuesta en Dimensión 4</i> .....	64
<i>Gráfico 8-4: Dimensión 4 según criterio</i> .....	65
<i>Gráfico 9-4: Promedio de Respuesta en Dimensión 5</i> .....	66
<i>Gráfico 10-4: Dimensión 5 según criterio</i> .....	67
<i>Gráfico 11-4: Análisis consolidado por Dimensiones</i> .....	68
<i>Gráfico 12-5: Dimensión del Macro Entorno</i> .....	72
<i>Gráfico 13-5: Dimensión del Micro Entorno</i> .....	77
<i>Gráfico 14-5: Análisis comparativo por el total de dimensión Antes y Post Servqual</i> .....	104

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1- 2: Brechas de Satisfacción del cliente</i> .....	16
<i>Figura 2-2: El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión</i> .....	23
<i>Figura 3-2: Modelo de Calidad de Gronroos</i> .....	31
<i>Figura 4-2: Modelo Service Quality</i> .....	34

## RESUMEN

El objetivo fue realizar el “Diseño de estrategias de fidelización de los clientes de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT E.P) Regional 3 a través de la aplicación del modelo Servqual”, dentro del desarrollo organizacional la “Calidad de un Servicio” es un eje primordial para las empresas, ya que determina las decisiones de los consumidores, por tal razón el servicio debe ser monitoreado y controlado, las revisiones se debe enfocar en el seguimiento periódico al Talento Humano ya que son el cimiento de la efectividad empresarial y la principal estrategia para incrementar los niveles de satisfacción. La CNT E.P., ha desarrollado mecanismos que permita el aseguramiento de la satisfacción del cliente, ampliando el monitoreo constante y rediseño de estrategias en las áreas de la telefonía fija, ofreciendo cobertura y adecuada confianza de que el servicio cumpla con los requisitos de calidad para satisfacer a los clientes. Dentro de los servicios que ofrece CNT y mediante este estudio se pudo observar que la telefonía móvil necesita diseñar y establecer estrategias que fidelicen a los clientes, se aplicó como instrumento de estudio el SERVQUAL, lo que permite garantizar que el sistema de gestión de calidad se ejecute a la perfección. Las encuestas se aplicaron a 382 clientes de las cuatro provincias que conforman la Regional 3 y la medición de resultados se dio a través de la escala Likert. Los resultados arrojaron que los clientes en general no están lo bastante satisfechos con el servicio recibido por parte de los empleados de la empresa pública al momento de la presentación de sus requerimientos, este problema no necesariamente se debe al instrumento que emplea la CNT E.P., sino que los clientes están exigiendo cada vez más mejora en los estándares de servicio y calidad.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MARKETING>, <MODELO SERVQUAL>. <EMPRESA PÚBLICA>. <FIDELIZACIÓN>

## SUMMARY

The objective was to conduct the “Design of customer loyalty strategies for mobile telephony of the National Telecommunications Corporation (NTC E.P), Regional 3 through the application of the Servqual model”. Within the organizational development, the "Quality of a Service" is the fundamental axis for companies since it determines the consumers' decisions, therefore, the service must be monitored and controlled, and revisions should focus on periodic monitoring of Human Talent because they are the foundation of business effectiveness and the main strategy to increase satisfaction levels. The NTC E.P. has developed mechanisms that allow being sure of the customer satisfaction, expanding the constant monitoring and redesign of strategies in the fixed telephony areas, offering coverage and adequate confidence that the service meets the quality requirements to satisfy customers. Within the services offered by NTC and through this study, it was possible to observe that mobile telephony needs to design and establish strategies that will serve customers; SERVQUAL was applied as a study instrument, which allows guaranteeing that the quality management system is executed perfectly. The surveys were applied to 382 customers from the four provinces of the Regional 3 and the measurement of results was given through the Likert scale. The results showed that customers, in general, are not sufficiently satisfied with the service received by the employees of the public company at the time of presenting their requirements; this problem is not necessarily due to the instrument used by the NTC E.P. Instead, customers are demanding more and more improvement in service and quality standards.

**Keywords:** Economic and Administrative Sciences, Marketing, Servqual Model, Public Company, Loyalty.

# CAPÍTULO I

## 1. Introducción

El objetivo principal del presente estudio, es identificar estrategias para fidelizar a los clientes de telefonía móvil de las agencias de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza que forman Regional 3 de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Las telecomunicaciones en la actualidad cuentan con un enfoque de evolución acelerado, la competencia entre operadoras móviles basa su estrategia en la pertinencia y cadena de valor que lo aplican en los diferentes segmentos de mercados.

Según (Vasco Vasco, 2016) en su estudio realizado sobre medición de calidad, determina que los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores, pero no necesariamente conocen que buscan los consumidores en los productos, lo que determina un eje fundamental al momento de determinar estrategias en la fidelización.

(Gadotti dos Anjos, 2009) Explica que el 75% de los compradores, consumen algo más que el producto en sí, explica que lo adquirido contienen elementos adicionales, que los empresarios deben aprender a identificar, para que así se conviertan en estrategias competitivas, entre estos elementos tenemos: categorías, cualidades, servicio, cuyos agregados que el cliente demanda como un plus durante su relación comercial.

En la búsqueda de brindar satisfacción a los clientes, las necesidades ocultas que cada persona posee se convierten en un factor interesante para determinar qué es lo que realmente compran o desean comprar sus clientes, y las condiciones óptimas de ofrecer lo que demandan.

El tema de calidad en los procesos de administración, dirección y servicios de las empresas de telefonía móvil es cimiento necesario en la Gestión Empresarial, su aplicación se basa en los principios y conceptos de la Alta Gerencia.

El servicio posventa y el análisis de satisfacción del cliente es vital para la supervivencia de las empresas, se convierte en un proceso dinámico, visible, y recompensador para quienes lo aplican de manera exitosa y frustrante para quienes lo dejan pasar por alto.

Por tal razón es imperativo que todas las empresas sin excepción alguna, tengan como centro focal al cliente; y como filosofía la actitud y orientación administrativa con énfasis de captar, ganar y satisfacer al cliente.

La presente tesis está estructurada en cinco capítulos en donde se observará el análisis de las estrategias de calidad de servicio en el segmento de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E. P.

A continuación, se detalla su estructura:

## **1.1 Planteamiento del problema**

### ***1.1.1 Situación problemática***

El desarrollo en el siglo XXI despliega alternativas en las formas y medios de comunicación, la telefonía móvil en un inicio fue concebida para servicios de voz contando con una demanda limitada, motivando al desarrollo acelerado e incremento en el uso de servicios de internet, datos, audio y video.

En la actualidad las empresas que ofertan los servicios de telefonía, su desafío es generar estrategias que diferencien su servicio de la competencia, en su desarrollo organizacional y

aplicación de estrategias se han involucrado todas sus líneas de negocio y los países donde operan, para así se poder generar soluciones de comunicación móvil, información, entrenamiento y a la vez una continua actualización tecnológica.

Las operadoras móviles ofrecen una amplia gama de soluciones integradas que satisfacen los requerimientos de los clientes, enfocan sus estrategias en cuatro ejes: generar que sus clientes se conviertan en fans, crean un modelo operativo integrado, ser un grupo empresarial más innovadores y contar con personal profesional comprometido y motivado. La existencia de varias empresas de telecomunicaciones también repercute en el poder de decisión de los clientes.

Las telecomunicaciones en el mundo y los grupos empresariales que lo conforman buscan como principal objetivo la satisfacción del cliente determinando la calidad del producto y del servicio, es la clave para la perdurabilidad de las empresas de telefonía, tanto que influye en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y convertir el efecto multiplicador.

La telefonía en Latinoamérica, en especial Argentina, Chile y Colombia los niveles de satisfacción se los dividen en tres niveles: insatisfacción, cuando el servicio o producto no lo deja satisfecho; satisfecho cuando el producto o servicio cumple las expectativas; y satisfecho “ENCANTADO”

En Ecuador los servicios de Telecomunicaciones nacen en el año 1884, generando las primeras operaciones en las ciudades de Quito y Guayaquil con el primer mensaje telegráfico entre sí. (Rebecajui, 2008)

En el mercado se encuentran marcas con más tiempo de gestión comercial como son Claro y Movistar. La empresa Multinacional bajo el nombre comercial Claro cuenta con cobertura a nivel nacional, potencializando su servicio en la costa y oriente del país, considerada como

la primera en cobertura de la zona rural, cuenta con servicios de telefonía e internet móvil, telefonía e internet fijo y televisión satelital. Cuenta con Centros Integrados de Servicios propios y Red de Distribuidores para llegar a donde el mercado lo amerite.

Como segunda empresa, Movistar inicia actividades en el país desde el año 1998 y es reconocida y aceptada en mayor porcentaje de la región sierra y oriente del Ecuador, la cobertura tiene en todas las ciudades con excepción de lugares específicos por la situación geográfica. Cuenta con Centros de Atención y Venta (CAVs) además de tener una red de Distribuidores Mayoristas y Minoristas a nivel Nacional.

Según datos de la Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones ( Arcotel) con corte de junio del 2016 se cuenta con 14,540.064 líneas activas en el País, cuya distribución para las tres operadoras móviles son: Conecel S.A. cuenta con 8,864.433 usuarios, Otecel S.A. tiene 4,392.705 usuarios y finalmente CNT EP cuenta con 1,282.926 usuarios

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT E.P. actualmente cuenta con un mercado de 1,282.926 usuarios a nivel nacional y en la zona centro del país integrado por las provincias Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Pastaza es de 65.049 usuarios. Cuya gestión se ve reflejada bajo la marca CNT EP desde el año 2010 como Empresa de Productos y Servicios Convergentes en el área de las Telecomunicaciones.

La deserción de clientes de la operadora estatal es de 3724 usuarios correspondiente al primer semestre del año 2016 contando con un tiempo de permanencia promedio de 9 meses cuyo comportamiento es preocupante al no contar con modelos de gestión definidos sobre seguimiento a clientes acorde a preferencias y la evolución de las telecomunicaciones, la percepción del usuario sea positiva o contraria, requiere ser evaluado con resultados que identifiquen aspectos relevantes del producto y servicio contando así con un mejoramiento continuo con parámetros eficacia y eficiencia generando diferenciación en el mercado de las Telecomunicaciones.

Es por ello que se debe analizar los parámetros internos y externos que afectan a la operadora estatal, ya que al ser una empresa de servicios públicos cuenta con un enfoque empresarial en ser la primera operadora móvil del país y también la primera empresa económicamente sostenible del sector público según objetivos empresariales.

Por otro lado, el mercado de telecomunicaciones y el cliente actual demandan respuestas ágiles y eficientes sobre el servicio móvil, el mismo que se ha convertido en un servicio básico para los ecuatorianos sin distinción de edad, región y clase social.

### ***1.1.2 Formulación del problema***

¿De qué manera contribuyen las estrategias de calidad de servicio implementadas por CNT en la generación de lealtad y fidelidad en los clientes de telefonía móvil?

### ***1.1.3 Preguntas directrices o específicas de la investigación***

Para el desarrollo de la presente tesis se plantearon las siguientes directrices que orientaron el desarrollo de la investigación:

- ¿Cómo influyen las preferencias de cada generación en las necesidades del cliente?
- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación orientadas para retener al usuario?
- ¿Cuáles son los elementos conscientes e inconscientes que acompañan al usuario en el proceso de decisión de compra?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la permanencia de un cliente en CNT E.P.?
- ¿Cuáles son los atributos que un cliente valora al momento de adquirir una línea telefónica móvil?
- ¿Está preparada la organización para satisfacer los atributos demandados por el cliente?

## **1.2 Justificación de la Investigación**

La evolución de las Tecnologías de la información y Comunicación (TICs) ha llevado al consumidor día a día hacer más exigente al momento de hacer uso o adquirir productos o servicios de Telecomunicaciones. Desde el año 1993 que se generó el ingreso de la primera operadora móvil al mercado ecuatoriano fueron catalogados como servicios de lujo debido a los altos costos que primaban y luego de dos décadas transcurridas, se ha convertido en un servicio convergente y al alcance de todos.

En la actualidad el market share de las operadoras móviles las ubica en el siguiente orden y porcentaje de ocupación del mercado ecuatoriano con el 61,75% Conecel – Claro, segundo lugar con el 29,68% Otecel – Movistar y finalmente en etapa de crecimiento CNT con el 8,75%. (www.arcotel.gob.ec, 2016)

Las operadoras con categoría de gestión multinacional como son Claro y Movistar cuentan con procesos que permiten interactuar con el cliente ya sea presencial o medios electrónicos, lo cual no garantiza que sea efectiva bajo la percepción del cliente o usuario final dando como resultado una exigencia por reinventarse día a día.

La operadora nacional CNT E.P., al ser una fusión de las ex Telecsa, Andinatel y Pacifictel ha sido el resultado de una fusión de procesos y matrices de las extintas empresas estatales. Al transcurrir 6 años de gestión se ha enfocado en captación de socios estratégicos, clientes finales teniendo como herramientas cobertura, puntos de atención y servicios de última tecnología (4G LTE)

En este sentido el mercado o la sociedad actual, está viviendo momentos de información, comunicación y conocimiento de avances tecnológicos que deben llevar a obtener “verdades

del consumidor” permitiendo conectar marca y consumidor por medio de experiencias positivas y profundamente emocionales.

Por tanto, la búsqueda y entendimiento es el camino para comprender el consumo racional o irracional que cumpla las necesidades de los grupos que conforman la sociedad y creando valor sobre los servicios ofertados con diferencias y ventajas competitivas.

En este sentido la percepción y expectativa constituyen un rol muy importante al momento de la entrega del servicio, marcando la competitividad en el mercado de las telecomunicaciones con respuestas oportunas hacia el cliente a fin de generar lealtad y fidelidad.

Es evidente entonces que la estabilidad y rentabilidad de la empresa se basa en la calidad del servicio entregado, obteniendo permanencia y competitividad en el mercado nacional.

### **1.3 Objetivo General de Investigación**

Diseñar estrategias de fidelización de los clientes de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Regional 3 a través de la aplicación del modelo Servqual

#### ***1.3.1 Objetivos específicos de investigación***

- Identificar las herramientas de gestión en fidelización y retención de clientes móviles en la CNT E.P.
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes en el segmento de telefonía móvil
- Medir la brecha sobre el servicio entregado según requerimientos que demanda los clientes de telefonía móvil

- Proponer la aplicación del modelo Servqual como estrategia de fidelización de los clientes de telefonía móvil Regional 3

- 

## **1.4 Hipótesis**

### ***1.4.1 Hipótesis General***

El diseño de estrategias aplicando el Modelo Servqual que permita la fidelización de los clientes de telefonía móvil de la Regional 3

### ***1.4.2 Hipótesis Específicas.***

- Los modelos de gestión aplicados en telefonía móvil constituirán resultados positivos sobre los procesos de retención y lealtad.
- La identificación de la segmentación de clientes en consumo y nivel servicios móviles esperados.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco Teórico

#### 2.1 Antecedentes del problema.

El punto de partida en el desarrollo tecnológico va acorde a los insights del comportamiento del consumidor teniendo como fin satisfacer necesidades según las características de cada época y evolución tecnológica con relación a la visión interna de cada individuo, descubriendo necesidades del consumidor.

En este sentido el avance de las telecomunicaciones por las generaciones ha tenido inicio desde los análogos quienes no migran; luego aparecen los inmigrantes digitales quienes pese al haber nacido en un entorno digital se adaptaron a las nuevas tecnologías; y finalmente los nativos digitales que poseen una importante formación académica.

Haciendo un análisis generacional, se tiene a los *Baby Boomers* comprendida entre los años de 1945 a 1960 con un modelo tradicional, en el uso de redes sociales especialmente Facebook generando un indicador de preferencias en el cliente o consumidor de este servicio. (Gutierrez, s.f)

Luego nace la generación *X* entre 1961 - 1980, este grupo utiliza la llegada del Internet como factor de evolución para situarse en sus niveles de predilección marcando diferencia con las características del consumidor como la adaptación de fenómenos culturales y tecnológicos de la época, siendo independientes, reflexivos con un toque tradicionalista. (Gutierrez, s.f)

Por tanto la generación *Y* se ajusta entre los años de 1981 -2000, disfrutando los avances tecnológicos integrados que provienen de la generación Baby Boomers con la libre toma de decisiones en búsqueda de logros profesionales y adaptaciones a los cambios tecnológicos con gustos sofisticados e independientes en el uso del Internet, redes sociales, Smartphone, exigiendo rapidez en el proceso de compra (Gutierrez, s.f)

Finalmente se cita a los consumidores que se caracterizan por un entorno tecnológico y flexible al cambio se denominan Generación *Z* que comprende desde el año 2000 en adelante considerados como nativos digitales, orientados a la diversidad, integración y concientización con el entorno. Su principal herramienta de información es el Internet (textos, materias, libros on line) siendo así principales actividades y fuentes de uso. Además, se consideran autosuficientes y dependientes en el uso de redes sociales no tradicionales, sus recursos son limitados debido a la corta edad que se estima. (Redaccion en Tendencias, 2015)

Por lo anterior expuesto se denota la convivencia que día a día es parte de la sociedad entre familias y organizaciones que tienen contexto en costumbres y tradiciones de cada región.

Ante ello las compañías de servicios deben enfocar recursos y esfuerzos sobre el cliente como principal eje del negocio y cuya relación está íntimamente ligada con el marketing relacional, compartiendo así una pasión por entender y satisfacer necesidades del cliente en un mercado de evolución acelerada como es de Telecomunicaciones, manteniendo la motivación constante para generar relaciones duraderas creando cadenas de valor con el cliente que permitirán por medio del tiempo a desarrollar nuevos ingresos para la compañía. (Armstrong, 2012), tal como realiza CNT E.P. al impulsar la cartera de clientes de los demás servicios ofertados por medio de cruce de ventas. Es oportuno resaltar sobre la gestión de fidelización de clientes relacionada con el modelo de negocio que es la base en la que se crea para proporcionar y captar valor; siendo así la visión compartida a fin de ser entendible y aceptada por todos los miembros de la organización pero sobre todo de los directivos a los cuales hay que entrenar en mindset insighter para contar con conexión, sentido, observación

e intuición hacia los consumidores. (Pigneur, 2011) , por tanto, CNT por medio de la difusión y refuerzo de la cultura organizacional desarrollada en los diferentes mandos que cuenta acorde al organigrama estructural.

En los marco de observación de las investigaciones y asesoramiento en el área de las Telecomunicaciones impulsan el aspecto de conseguir una infraestructura adecuada de las tecnologías de la información y comunicaciones (TICs), Gartner afirma que el lienzo del modelo de negocio es una herramienta veraz que aporta el entender rápido y eficazmente detalles operativos en los procesos empresariales (Pigneur, 2011)

Además, según el lienzo del modelo de negocio nos guía para gestionar las expectativas del cliente, es primordial conocer qué valor otorga un servicio que supere dichas expectativas, definiendo estándares de calidad “preguntándoles” por medio de entrevistas, focus group, entre otros a fin de considerar cuales son los atributos de mayor valor o más reconocidos e identificar posibles fallas u oportunidades de mejora en los procedimientos implementados en la Organización. (Paredes, 2014), como uno de los modelos de mejora continúa implementados en CNT como es la Norma ISO 9001- 2000 en servicios únicamente de telefonía fija y televisión por suscripción hasta la presente fecha.

La implementación de un modelo de gestión que visualice rentabilidad tanto en tiempo como en dinero, por medio de la investigación, desarrollo, comprobación de conceptos y análisis del negocio, es importante para CNT E.P., precautelando la aplicación de los márgenes en la organización con un punto de vista objetivo. (Kotler, 2012)

Según (Kotler, 2012) cita los diez pecados capitales del Marketing y el análisis sobre la importancia y limitación en la gestión correcta de las relaciones con grupos de interés, es así que la empresa estatal no cuenta con identificación de los segmentos de mercados acorde a los productos o servicios ofertados.

Cabe agregar que la falta de identificación de segmentos de mercado, programas de fidelización y retención del cliente ha dado como resultado tener migración y fuga de clientes de las operadoras móviles del País cuya toma de decisión del cliente se puede considerar en las aspiraciones de tener algo nuevo o diferente.

Es así que el propósito real que se debe enfocar para crear fidelización es crear valor para el cliente, entregando un valor superior sobre lo esperado en costos monetarios, tiempos, e incluso en la relación entregada eficazmente y percibida como una entrega única y personalizada captando los requerimientos del cliente.

Según Juan Carlos Alcaide, 2010 cita “El desarrollo de una política y estrategia de la organización que convierta la realización empresa- cliente en un producto más y que, como tal sea planificada, estructurada, implantada, seguida y cuidada” (pág. 32).

Es evidente entonces que una visión clara hacia donde desea llegar por medio de la entrega de servicios ofertados con un análisis del consumidor en la calidad del servicio en medición de la confianza, empatía, seguridad en los servicios ofertados, evaluados por medio de un instrumento de mejora y comparativo con otras organizaciones.

## **2.2 Bases Teóricas**

### ***2.2.1 Modelos Administrativos***

Los modelos de gestión se han basado en principios que han guiado al éxito, cada empresa enfoca la estrategia acorde al entorno y necesidades que lleven a conseguir los objetivos planteados. Como principal función de los modelos administrativos y de gestión es de comparar y predecir las acciones o actividades de la organización ya sea en el ámbito interno y externo para seleccionar el modelo adecuado. (Stoner, 1996).

La valoración implica metas, oportunidades y amenazas de la Organización, así como también debilidades y fortalezas internas, el objetivo es implementar lo adecuado que permita cubrir las necesidades de la Organización.

Como características de los modelos son:

- Aplicables para producir el cambio esperado
- Aplicación de diferentes herramientas
- Modelos aplicables a varios tipos de empresas
- Modelo flexible a las herramientas utilizadas

Joseph Juran (Juran, 1964), manifiesta que el producto o servicio debe estar enfocado a las necesidades del consumidor y ello conseguirá producir ingresos, además que otra forma de contar con calidad en la empresa es la ausencia de fallas y deficiencia, ya que la mejor calidad cuesta menos.

Para contar con un proceso global en la planeación se debe alcanzar:

- Identificar a los consumidores
- Determinar necesidades
- Crear características del consumidor
- Transferir procesos áreas operativas

Es necesario considerar los ciclos de producción y entrega ya que los mismos deberán ser participativos con métodos y herramientas que permitan medir efectividad. Las acciones con los proveedores deben generar relaciones con beneficio mutuo y perdurables en el tiempo; la capacitación e involucramiento con el cliente interno es primordial para cada acción planteada cumpla con las metas planteadas.

“La calidad de las empresas, debe ser más que un departamento de control, debe ser una filosofía de gestión corporativa”. (Lopez, 2001).

### **2.2.2 *Comportamiento del consumidor***

El Comportamiento del consumidor se puede medir por factores internos y externos del individuo o grupos de individuos cuyo objetivo es satisfacer necesidades por medio de la obtención de bienes y servicios.

Existen factores internos y externos de los cuales podemos decir que clasificando las actividades externas pueden catalogarse como: búsqueda, compra de un producto. Y las actividades por medio de la publicidad captada.

El consumidor es un ser complejo que cuenta con razones, ideas, lógica e impulsos que son producto de lo que desean tener o sentir con grado de pertenencia.

Según las teorías del consumidor, Marshall el hombre siempre maximiza su utilidad, es decir trata de lograr que el producto entregue más utilidad en función del precio pagado, ante ello se puede decir que busca el beneficio en cada una de sus actividades.

El comportamiento se analiza en dos partes:

- Microeconómico; trata el comportamiento del consumidor y producto a fin de comprender el funcionamiento del sistema económico.
- Macroeconómico; cuya actividad se entrega en cuanto a la magnitud global de determinadas acciones de crecimiento y equilibrio económico en conjunto. (Torres, 2013).

Maslow distingue la motivación en necesidades y deseos que son bases biológicas, naturales y personales donde cada individuo es particular y común; su naturaleza interna es sutil y delicada que se va acoplando a los hábitos y presiones sociales acerca de la clasificación de las necesidades:

- Fisiológicas
- Protección y seguridad
- Estima y aceptación
- Valoración

Maslow considera que las necesidades inferiores son más poderosas que las superiores; los motivos de diferenciación son deseos conscientes de apremios percibidos hacia un determinado bien o servicio. Cada individuo nace con una base biológica hereditaria natural y personal que es particular y común por cada individuo importante en desarrollar una cierta capacidad de autocontrol sobre sus deseos y motivación.

### ***2.2.3 Insights del consumidor***

Insights significa “mirar dentro del consumidor”, visualizar más allá de lo innegable sobre las formas de actuar, pensar y sentir del consumidor, lo que permita al poder descubrirlo las estrategias innovadoras que sean valorados por el consumidor. (Quiñones, 2014)

Los consumidores son los primeros investigadores del mercado y conocen en ciertos aspectos la evolución de los productos como los cambios importantes que han marcado las sociedades en las cuales son parte. (Merino, 2015)

La investigación de mercados debe tener como punto de inicio conocer a profundidad al consumidor; necesidades, deseos y características personales y sociales, el tener identificado estos factores permita a la empresa desarrollar productos y servicios que permitan cubrir las expectativas y acortando la brecha entre el servicio esperado y el servicio entregado.

Los rasgos que caracterizan al consumidor son aquellos que le permitan volver a su “infancia” teniendo la idea de jugar sin tener objetivos específicos, dejando de lado las obligaciones o el tan mencionado stress.

La motivación juega un rol muy importante siendo una experiencia innovadora y generando pregnancia en el recuerdo del individuo por otro lado el intercambio de servicios, la felicidad, la salud se han convertido en piezas fundamentales en la comunicación de marca que han generado varias empresas.

El análisis y las diferencias de las empresas tradicionales es la visión que se dará al consumidor final (tradicionalistas, modernos, híbridos) todo depende al ámbito de negocio o enfoque que se entregue en el Branding de marca.

El estado emocional del consumidor sea profundo, positivo, negativo, melancólico, retador marcará la concepción del deleite entre:



**Figura 1- 2:** Brechas de Satisfacción del cliente

**Fuente:** blog: [www.linkedin.com/pulse/modelo-de-brechas-del-servicio-juan-manuel-gonzález-sánchez\\_mayo-2015](http://www.linkedin.com/pulse/modelo-de-brechas-del-servicio-juan-manuel-gonzález-sánchez_mayo-2015)

Las técnicas innovadoras cuentan con objetivo de abrir nuevas puertas no tradicionales hacia las perspectivas de opiniones sobre el mundo del consumidor categorizando alternativas y diferencias relacionadas con lo que actúan y consumen, explorando opiniones que contrasten consumidores externos y desertores en la categoría y mercados con innovaciones disruptiva de otros mercados. (Quiñones, 2014)

#### ***2.2.4 Modelos de Gestión de Calidad***

**Concepto:** Un modelo de Gestión de Calidad Total es una filosofía de gestión cuyo objetivo último es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a nuestros clientes y que simultáneamente consigan la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a un proceso de mejora continua en los procesos de la organización o que se relaciona con la misma de forma directa. (Miranda & et al, 2007)

#### ***2.2.5 El Modelo de Deming (Japón)***

Deming cedió los derechos de su modelo a la JUSE (Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses), cuyo presidente, y como agradecimiento, creo en su nombre en el año 1951 el Premio a la Calidad para empresas japonesas.

### **Políticas**

Determinación de políticas de dirección, calidad y control de calidad, además de cómo son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa. También se analizan si los contenidos de estas políticas son adecuados y se los presenta con claridad. Este criterio se subdivide en:

- Políticas de calidad y de control de calidad, y su lugar en la gestión global del negocio
- Claridad de las políticas (objetivos y mediciones prioritarias)
- Métodos y procesos para el establecimiento de las políticas

- Relación de las políticas con los planes a corto y largo plazo.
- Comunicación de las políticas, comprensión y gestión para alcanzarlas
- Liderazgo de los ejecutivos y mandos.

## **Organización**

Se analiza si los campos de responsabilidad y autoridad están definidos claramente y cómo se promueve la cooperación entre departamentos. Este criterio se subdivide en:

- Idoneidad de la estructura organizativa para el control de calidad y situación del compromiso de los empleados
- Claridad de la autoridad y responsabilidad
- Situación de la coordinación interdepartamental
- Situación de las actividades de comités y equipos de proyectos
- Situación de las actividades del Staff
- Relaciones con compañías asociadas

## **Información**

Se analiza como se recoge y se transmite la información, procede tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones. Este criterio se subdivide en:

- Idoneidad de la recogida y comunicación de información externa.
- Idoneidad de la recogida y comunicación de información interna.
- Situación de la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de los datos.
- Idoneidad de la conversión de la información.
- Situación de la utilización de la información.
- Situación de la utilización de los ordenadores para el proceso de los datos.

## **Estandarización**

Se examinan los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología de la empresa. Este criterio se subdivide en:

- Idoneidad del sistema de estándares
- Procedimientos para establecer, revisar y eliminar estándares
- Rendimiento actual en el establecimiento, revisión y eliminación de estándares
- Contenido de los estándares
- Situación de la utilización y adherencia a los estándares
- Situación del desarrollo, manejo y utilización sistemática de tecnologías.

## **Desarrollo y utilización de los recursos humanos.**

Se examina lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados el entrenamiento de calidad, tanto a través de cursos de formación como el trabajo diario. Se analiza el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Se analiza el papel de los circuitos de calidad. Este criterio se subdivide en:

- Planes de formación y entretenimiento y sus resultados.
- Situación de la conciencia en calidad, concientización en gestión de trabajos y entendimiento del control de calidad.
- Situación del soporte y motivación hacia el auto-desarrollo y auto-realización.
- Situación del entendimiento y utilización de los conceptos y métodos estadísticos.
- Situación del desarrollo de los círculos de control de calidad y de las sugerencias de mejora.
- Situación del soporte del desarrollo de los recursos humanos en compañías asociadas.

## **Actividades de aseguramiento de la calidad**

Se examina el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, como son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etc. Se analiza también el sistema de dirección de la garantía de calidad. Este criterio se subdivide en:

- Situación de la gestión del sistema de aseguramiento de la calidad.
- Situación de diagnóstico de control de la calidad.
- Situación del desarrollo de nuevos productos y tecnologías (incluidas las actividades de análisis de la calidad, despliegue de la calidad y revisiones del diseño).
- Situación del control del proceso.
- Situación del análisis de los procesos y de la mejora de los procesos (incluidos los estudios de la capacidad de los procesos). (MembranoMartínez, 2002, págs. 9-14)

### ***2.2.6 El Modelo Malcolm Baldrige (Estados Unidos)***

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.
- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.

- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados.

Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implantando.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

**Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

**Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados

**Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

**Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

**Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

**Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

**Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. (MembranoMartínez, 2002, págs. 14-15)

### ***2.2.7 El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión***

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBQ) en 1999. Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

FUNDIBQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación fue constituida el 18 de Marzo de 1993 e integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en la implantación de modelos y sistemas de excelencia, para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.



**Figura 2-2:** El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

**Fuente:** (MembranoMartínez, 2002, pág. 24)

Con la creación del Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión se consiguen una serie de logros:

Cuando un país iberoamericano no disponga de un modelo propio pueda adoptar: este como suyo.

Ser el nexo común entre empresas iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.

Introducir la Autoevaluación como el sistema que en el menor tiempo y costo introduce a la empresa en un sistema de mejora continua.

Homogenizar: entre los distintos países las características y los niveles de desarrollo e implantación de las Entidades Evaluadoras de la Conformidad y sistemas de premios y reconocimientos y Centros de estudio, Asociaciones. Fundaciones, etc.

La posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos. Es decir, con un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la 6n, facilitará fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.

Al premio pueden optar las empresas y organizaciones iberoamericanas públicas y privadas. (MembranoMartínez, 2002, págs. 23-24)

### ***2.2.8 El Modelo EFQM de Excelencia (Europa)***

Este modelo fue creado en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos. (MembranoMartínez, 2002, pág. 28)

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación. Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la EFQM, en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

### ***2.2.9 El esquema lógico REDER***

Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua. El modelo lógico REDER, (RADAR en inglés) sintetizado en el gráfico determina unos agentes facilitadores y unos resultados.

Los agentes facilitadores son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar). Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

Determinar los resultados que quiere lograr la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma.

- ¿Hay resultados para todos los grupos de interés?
- ¿Miden los resultados todos los enfoques relevantes y el despliegue de los mismos mediante indicadores de percepción y de rendimiento?
- ¿Muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido? En caso afirmativo,
- ¿Durante cuánto tiempo?
- ¿Existen objetivos? En caso afirmativo, ¿Se alcanzan los objetivos?
- ¿Se realizan comparaciones con organizaciones externas como, por ejemplo, la competencia, las medias del sector o la reconocida como "la mejor"?
- ¿Los resultados comparados son buenos?
- Los resultados, ¿Muestran una relación causa- efecto con los enfoques?
- ¿Miden los resultados un conjunto equilibrado de factores para la situación actual y futura?
- ¿Muestran los resultados una imagen holística de la organización?

Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que el centro educativo piensa hacer y el por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia.

- ¿Está sólidamente fundamentado?
- ¿Se centra en las necesidades de los grupos de interés?
- ¿Apoya la Política y Estrategia?

- ¿Está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado?
- ¿Es capaz de sostenerse en el tiempo?
- ¿Es innovador?
- ¿Es flexible?
- ¿Se puede medir?

Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El despliegue indica lo que realiza el centro educativo para poner en práctica el enfoque y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes.

- ¿Está implantado en todas las áreas potenciales de la organización?
- ¿Está implantado en todo su potencial a plena capacidad?
- ¿Está logrando todos los beneficios planificados?
- ¿Se realiza sistemáticamente?
- ¿Lo entienden y aceptan todos los grupos de interés?
- ¿Se puede medir?

Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades desarrolladas.

La evaluación permite conocer el desarrollo y el nivel o grado en que se van alcanzando los objetivos, es decir, la efectividad del enfoque y del despliegue.

La revisión supone readaptar el enfoque y el despliegue en aquellos casos en que se produzca una disfunción en el proceso de desarrollo de las acciones, así como planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

- ¿Se mide periódicamente su efectividad?
- ¿Proporcionan oportunidades para el aprendizaje?
- ¿Se comparan con organizaciones externas como, por ejemplo, la competencia, las medidas del sector o el reconocido como "el mejor"?

### ***2.2.10 Modelos de calidad de servicio***

En los últimos años la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad abarca un ámbito significativo en la investigación empresarial como experiencia práctica en la mejora continua de productos y servicios ofertados a fin de generar ventajas competitivas en el mercado.

Es indudable que la competitividad y funcionamiento de las empresas tienen como eje de gestión la mejora continua implantando Sistema de Calidad con una perspectiva global.

Al diseñar y gestionar adecuadamente la calidad en ámbitos de servicio se cuenta con algunos autores (Brogowicz, Denle y LI, 1990; Brady y Cronin, 2001) se relata dos grandes enfoques en dicho ámbito de investigación.

- Escuela nórdica; sostiene dos dimensiones de calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional, generando interrelación sobre factores claves en determinar imagen corporativa de la empresa en relación a la calidad.
- Escuela norteamericana; quienes concretan tres aspectos básicos como la definición de calidad de servicio, identificación de las dimensiones que lo integran, creación de escala de medición del mismo denominada SERVQUAL; modelo desarrollado en relación a las diferencias entre el servicio esperado y recibido.

Es por ello que los aspectos importantes de la gestión se deben revisar: interacción empleado/cliente, confirmación de la actitud, el comportamiento y experiencia del personal, gira en torno al servicio que condiciona acorde al diseño, distribución física, factores sociales entre otros.

El resultado del servicio debe estar configurado sobre la agregación de tiempo y evidencias tangibles de los servicios y evaluación global.

El modelo debe identificar inconsistencias, generar etapas del proceso, estrategias de calidad, ejecución de relaciones internas que sean en conveniencia de los intereses organización y cuidando clientes antiguos con proyección a clientes potenciales según información relevante.

### ***2.2.11 Servicio al cliente***

(SERNA, H, 2006) define que: “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. De esta definición se deduce que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

### **Características del servicio al cliente**

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- Es Intangible, se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto. (SERNA, H, 2006)

### **La percepción del cliente en las empresas de servicios.**

(MANUCCI, M 2009) manifiesta que la realidad corporativa es el conjunto de creencias, emociones y experiencias que conforman el contexto y las líneas futuras posibles de

actuación. La realidad corporativa es la base estructural de la estrategia, por lo que la estrategia es el instrumento con el que trabaja la realidad de la organización.

La percepción del servicio hotelero es subjetiva, porque depende de cómo reaccione el turista al ingresar a las instalaciones de la empresa, esto lo realiza a través de los sistemas representacionales que poseen, lo que permite que realice su decisión de quedarse o rechazar el servicio brindado.

La realidad y el entorno están cambiando constantemente en la actualidad, por lo que la organización debe ser consciente de ello y de que esos cambios son difícilmente predecibles o controlables por lo que ésta debe cambiar o adaptarse también, respecto a sus propios propósitos y objetivos.

Además, las situaciones posibles derivadas de esa complejidad emergen de la interacción de la organización con su entorno, y las opciones de desarrollo y mejora de ésta surgen al darse un contexto rico en relaciones. Para participar de esa red compleja de relaciones, la organización emplea recursos, experiencias, expectativas y emociones para, con todo ello, diseñar las intervenciones futuras más adecuadas en cada momento.

Para ello se pone en marcha una estructura y un plan de acción que no tiene en cuenta únicamente lo racional y cognitivo, sino que también se basa en una estructura de ideas, experiencias y emociones a través de las cuales se realizan los tres procesos básicos para que la organización participe en el contexto:

Reconocer la realidad del turista para darle un sentido y significado al contexto.

Construir los cambios de intervención por las que se define nuestras perspectivas futuras de desarrollo.

Gestionar los resultados obtenidos para así poder interpretar la participación activa de cada uno de los miembros de la organización.

### **Importancia de la satisfacción del cliente.**

Un cliente satisfecho será un activo para la empresa hotelera debido a que seguramente volverá a usar sus servicios, regresa por el servicio o da una buena referencia u opinión al respecto a la institución, lo que significa no solo un incremento de los ingresos sino un reconocimiento a nivel local y nacional por la calidad de los servicios ofrecidos.

En cambio, un cliente insatisfecho comenta a un número mayor de personas su insatisfacción, dependiendo de cómo fue tratado en determinado contexto y tiempo, se verá reflejado un determinado grado de satisfacción, quién opta por cambiar de empresa para adquirir dicho servicio o continuar con la misma que le ofrece el servicio de hospedaje.

(ANDERSON, J, 1993) manifiesta que “La primera forma de satisfacción sirve para reducir la incertidumbre de los resultados que se obtendrán en la compra. La segunda manera en que la satisfacción influye en la intención de recompra es que, si un cliente está satisfecho, hace valoraciones positivas de los resultados de la compra. Por tanto, existe una correlación positiva entre la satisfacción del cliente y la intención de recompra”.

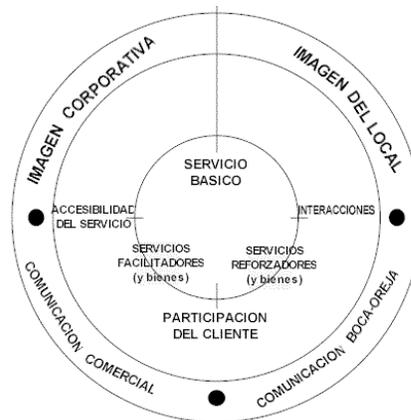
Una vez que se ha enlazado la satisfacción con la intención de recompra, parece lógico asumir que, si un cliente tiene intención de volver a comprar un producto, lo hace en cierta medida, dicha medida es llamada comúnmente fidelidad del cliente. Por lo que se puede decir que la intención de recompra influye positivamente en la fidelidad del cliente.

Por último, se relaciona la fidelidad del cliente y los resultados económicos obtenidos por las organizaciones, para hacer esto se observa cómo influye el comportamiento del cliente, sus compras, en los resultados económicos de las organizaciones.

### 2.2.12 El Modelo de Calidad de Servicio de Grönroos

El modelo de (GRONROOS, C, 1983) sostiene que la calidad de servicio es el resultado de integrar tres dimensiones: calidad técnica (qué se da), calidad funcional (cómo se da) e imagen corporativa; incluyendo los atributos que pueden influir en la percepción que una persona tiene de un bien o de un servicio, siendo la imagen un elemento fundamental para medir la calidad percibida.

(GRONROOS, C, 1988) Señala que la calidad total percibida se produce cuando la calidad percibida satisface la calidad esperada; o cuando lo recibido se corresponde con las expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión. En este sentido, el cliente está influido por el resultado del servicio, por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa.



**Figura 3-2:** Modelo de Calidad de Gronroos

**Fuente:** (GRONROOS C. , Dirección Estratégica y Marketing en el Sector Servicios, 1983)

Según (GRONROOS, C, 1994): “Las expectativas o calidad esperada por parte de un sujeto, están en función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones, imagen corporativa y las necesidades del cliente. La calidad recibida es influenciada por la imagen corporativa y a la vez por dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable”

La calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, que es la calidad del servicio percibida, donde el cliente regularmente compara sus expectativas con su percepción del servicio recibido, es decir que esta metodología depende de dos variables, el servicio esperado y el servicio recibido.

### ***2.2.13 El Modelo de Servicio de Calidad.***

Los autores (PARASURAMAN, ZEITHAML, & BERRY, 1985) manifiestan que la calidad de servicio percibida como el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de los clientes.

Consideran que al momento de evaluar la calidad de servicio y en ausencia de criterios de carácter objetivo es necesario efectuar un diagnóstico del servicio prestado recurriendo al análisis de las percepciones de los clientes con relación al servicio recibido. Por ello, la calidad del servicio quedó definida como la amplitud de las diferencias o brechas que existía entre las expectativas de los clientes y sus percepciones respecto a la prestación del servicio.

El modelo de brechas o “gap model” define el servicio como una función de las disconformidades entre las expectativas del cliente de un servicio y sus percepciones respecto al servicio prestado realmente por una organización.

El proceso de modelado y la medición de la calidad percibida se desarrollan principalmente a partir de las investigaciones llevadas a cabo por (PARASURAMAN, ZEITHAML, & BERRY, 1985)

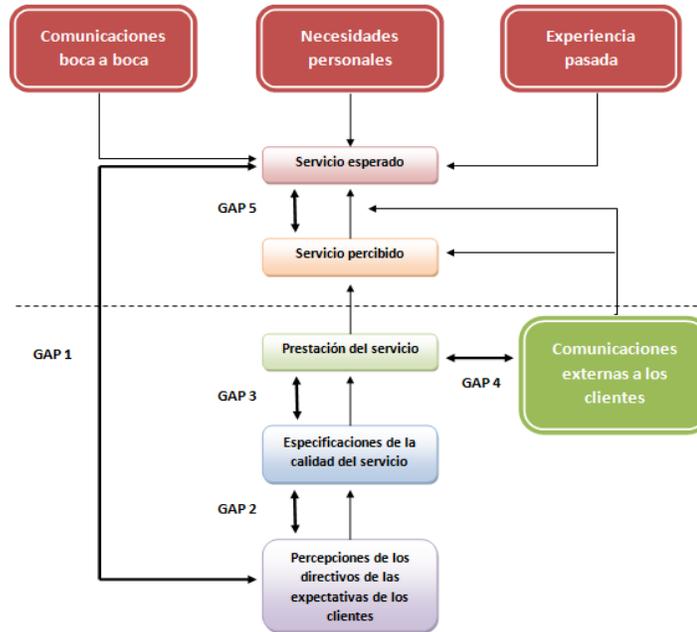
#### ***2.2.14 Modelo Servqual***

Se considera evaluación de cinco aristas que son: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles, cuya medición se puede visualizar por medio de una escala de respuesta múltiple a fin de comprender las expectativas de los clientes.

Fue desarrollada en el año 1988, debido a la ausencia de medidas objetivas a fin de determinar la calidad de servicio en las empresas, Zeithaml, Parasuranaman y Berry quienes fueron los creadores de la técnica analizaron el poder separar el desempeño de calidad del servicio de una organización versus las necesidades de la calidad del servicio del cliente.

Además, Servquaul, toma opiniones de clientes a fin de definirá la importancia relativa, a fin de asignar prioridad en los recursos y mejorar los criterios sobre las cualidades en el bien ofertado, es así que la confiabilidad es el factor de mayor importancia que contribuye en la calidad del servicio.

Es así que la aplicación del modelo se puede realizar en industrias de servicios a fin de comprender las metas acordes a las necesidades del cliente y proporcionando una medición del servicio de la organización, además su aplicación a la interna con fin de obtener la opinión de los clientes internos sobre la calidad del servicio.



**Figura 4-2:** Modelo Service Quality

**Fuente:** Modelo Conceptual de la Calidad del Servicio. Parasuraman, Zeithaml, & Berry

Estas brechas o discrepancias (gaps) que aparecen en el modelo pueden definirse de la siguiente forma (PARASURAMAN, ZEITHAML, & BERRY, 1985):

- Discrepancia 1: es la brecha existente entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.
- Discrepancia 2: brecha existente entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Discrepancia 3: brecha existente entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Discrepancia 4: brecha existente entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Discrepancia 5: brecha existente entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

El modelo sugiere que este último desajuste se produce como consecuencia de las discrepancias anteriores, a partir de ello se puede estimar cinco dimensiones para mejorar la calidad. Tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

**Tabla 1-2:** Dimensiones del Modelo Servqual

<b>Dimensiones</b>	<b>Representación</b>
<b>Tangibilidad</b>	Apariencia de las instalaciones, infraestructura, equipos y materiales, personal, apariencia de los colaboradores
<b>Confiabilidad</b>	Capacidad para brindar el servicio en forma adecuada y permite confianza en los clientes
<b>Capacidad de respuesta</b>	Buena predisposición y voluntad para ayudar a los clientes a proporcionarles un servicio de calidad
<b>Seguridad</b>	Cortesía de los colaboradores, capacidad para transmitir seguridad y confianza, seguridad en las instalaciones
<b>Empatía</b>	Atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes

**Fuente:** (SCHIFFMAN & LAZAR, 2001)

(PARASURAMAN, ZEITHAML, & BERRY, 1993) revelan hallazgos en sus investigaciones de las dimensiones de la calidad del servicio: quizá, lo más revelador y lo más profundo que obtuvimos de las sesiones de grupo se relacionó con los criterios utilizados por los clientes al juzgar la calidad del servicio. Proporcionaron una rica información de las expectativas de los clientes, como está reflejado en las preguntas específicas que los clientes hacen y responden en relación con la valoración de la calidad del servicio. Después de examinar cuidadosamente estas preguntas varias veces, quedó claro que subyacía un mismo criterio general detrás de los grupos de preguntas específicas de servicio que abarcaban los cuatro sectores. Identificamos diez criterios generales o dimensiones y las llamamos elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente. Las diez

dimensiones definidas no son necesariamente independientes unas de otras. Por ejemplo, las facetas de credibilidad y seguridad deben efectivamente coincidir parcialmente en algo.

La colocación de los diez criterios generales de la calidad del servicio es exhaustiva y apropiada para valorar la calidad en una amplia variedad de servicios, y pueden ser heterogéneas. Aunque los criterios evaluativos específicos pueden variar de servicio en servicio, las dimensiones generales que subyacen bajo esos criterios están incluidas en los diez que nosotros proponemos.

En resumen, Se puede obtener como resultado: Definir el servicio de calidad como la diferencia o discrepancia que existe entre las expectativas y las percepciones de los usuarios; sugerir la existencia de algunos factores clave que condicionan las expectativas de los consumidores: comunicación boca a oído, necesidades personales, experiencias y comunicaciones externas; e identificar diez dimensiones generales o las que necesite la empresa de estudio que representan los criterios de evaluación que utilizan los consumidores para valorar la calidad de un servicio.

Servqual es un instrumento que permite medir las percepciones de los usuarios sobre la calidad de los servicios.

### ***2.2.15 Mejoramiento continuo***

La idea del proceso de mejoramiento continuo es realizar procesos inteligentes, más que mantenerlos es una tarea donde se toma en cuenta al talento humano en toda su magnitud.

(BRAVO, J, 2009) dice: “Mejoramiento continuo son pequeños y permanentes perfeccionamientos de un sistema, proceso o unidad organizacional dentro de la empresa. El

mejoramiento continuo de procesos productivos o administrativos para obtener productos y servicios flexibles, adaptables, de buena calidad y económicos es una meta deseable para cualquiera empresa. Se verá aquí algunas formas efectivas de lograrlo”.

El mejoramiento continuo es el cambio constante para perfeccionar un proceso o ambiente dentro de la empresa.

Kriegel, R (2004, pág. 210) Aporta: “una gran cantidad de pasos pequeños lo pondrá en capacidad de alcanzar sus metas más rápido y más fácilmente de lo que creyó posible. Toyota utiliza esta mentalidad para hacer innovaciones. Mientras que muchas otras empresas luchan por avances espectaculares, Toyota se mantiene realizando gran cantidad de cosas pequeñas y haciéndolas cada vez mejor... Sueñe en grande, pero dé muchos pasos pequeños”.

En todo caso, el foco del mejoramiento continuo está en fortalecer las fortalezas, tal como en el kaizen, la filosofía japonesa de mejoramiento. Kaizen tiene su base en lo espiritual y busca destacar y perfeccionar lo bueno, a diferencia de cómo se entiende a veces en Occidente: “corregir lo malo”. En este texto, la orientación es kaizen. De hecho, kaizen enfatiza la importancia de los procesos y de su mejoramiento para que se produzcan los resultados finales deseados.

Generalmente el mejoramiento continuo surge desde la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, en tal caso, algunos requisitos serían (Norma Iso 9001-2000): “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad... determinar la secuencia e interacción de estos procesos... determinar criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces”. Y continúa con asegurar la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación, el seguimiento, la medición, el análisis y la mejora continua de estos procesos.

## Herramientas del mejoramiento continuo

(BRAVO, J, 2009): Presenta algunas herramientas del mejoramiento continuo como:

- “Realizar comparación y buscar las mejores prácticas, en un proceso de benchmarking, es también una herramienta del mejoramiento continuo.
- El Flujograma de Información. Es una técnica muy poderosa y un caso particular de una propuesta más general: simplemente describir el proceso.
- Estandarización interna y externa. El concepto existente detrás de la estandarización es la integración con el medio. La empresa está inserta en un ambiente que recibe sus productos, éste, a su vez, le proporciona insumos, personas, infraestructura y otra serie de servicios menos conocidos, entre los cuales se cuentan tecnologías, esquemas de organización, métodos de trabajo y herramientas de apoyo. Frecuentemente, estos últimos servicios han sido desarrollados en forma interna, a un costo alto, no sólo en recursos, sino también en pérdida de oportunidades al desgastarse la gerencia en tareas prescindibles.
- El efecto paraguas. Tiene que ver con el modelo personal que se presenta a quienes adquieren un servicio. Si se quiere lograr puntualidad o mejor servicio al cliente e inicia un proceso de cambio, el paraguas se produce porque algunas personas tienden a seguir el ejemplo con más interés que otras. Nadie queda indiferente si se tiene la valentía de sostener la transformación en el tiempo. Es una herramienta que tiene su base en la visión sistémica, concretamente en los mecanismos de retroalimentación de amplificación del efecto. Se trata de comenzar el cambio por uno mismo. La técnica es tan válida para avanzar hacia nuevos horizontes como para solucionar dificultades de humanidad: puntualidad, trato entre las personas, confianza.

- Kanban. Es un sistema visual donde los resultados de cualquier operación se manejan gráfica y manualmente en el mismo puesto de trabajo. Se trata de tener señales visuales para la comunicación y mantener siempre a la vista el proceso completo.
- Compensadores de complejidad. La aplicación de los compensadores de complejidad es altamente efectiva para el mejoramiento continuo. No sólo neutralizan la duda, también ayudan en la transformación de la organización. Algunos de aplicación más inmediata son: autonomía de las personas, sistemas de señales, alineamiento de intereses, integralidad del trabajo, confianza, comunicación interpersonal, preparación técnica, ambientes humanos y colaboración”.

### ***2.2.16 Organización***

(REYES, A, 2000) manifiesta: “La organización es la tercera función administrativa, y se realiza después de la planeación. Mediante la previsión se determinan los objetivos y metas que se desea lograr y con la planeación se establecen en función de los mismos, los planes, programas, presupuestos, procedimientos y políticas que serán necesarios ejecutar para lograr los objetivos”.

Ahora, la función de la organización consistirá en clasificar y ordenar todo este conjunto de actividades, de acuerdo con su naturaleza en grupos de tipo homogéneo, con el fin de que sean agrupados para su correcta realización y control.

Es aquí donde se aplica el principio de la división del trabajo, la manera de lograr eficiencia consiste en la especialización, por parte de los individuos que realizan las actividades, en forma tal, que ejecuten continuamente, una y otra vez, sólo el mismo tipo de tareas.

## **Características de la organización formal**

(BARNARD, Ch, 1938) hizo una importante contribución a la teoría de la gestión. El componente principal de su teoría era que el ejecutivo “debe mantener un sistema de cooperación y esfuerzo coordinados en una organización formal”.

- Una organización formal, es aquella donde las interacciones sociales son coordinadas con una finalidad determinada.
- Una organización informal contempla las interacciones sociales, sin un propósito o acciones mínimamente coordinadas.

La organización formal la configuran una serie de elementos, tales como: normas operativas, manuales de instrucciones, etc. Para que este tipo de organización funcione correctamente, es necesario, además:

- Un sistema de oportunidades para que las personas se especialicen.
- Un sistema de incentivos para que éstas se motiven y se involucren en la gestión.
- Una organización funcional donde se determinen los niveles de autoridad.
- Un sistema de toma de decisiones basadas en acciones coherentes.

Además, para que esta organización sea eficaz, todas las directrices organizativas tienen que ser compatibles con los grupos informales que existen en ella. Para conseguirlo el gestor ha de implementar una correcta comunicación entre los distintos grupos, al mismo tiempo de asegurar que todos sus componentes cumplen fácilmente sus deberes básicos. Según este concepto, la cooperación entre las personas es la clave de la eficacia de la organización.

### **2.2.17 Procesos**

(ZARIATEGUI, J, 1999): “Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de una gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas”.

Se debe considerar que los elementos de entrada para un proceso son generalmente los resultados de procesos anteriores. Además, debe tomarse en cuenta que los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

#### **Características de los Procesos**

Las características esenciales de todo proceso son dos:

- Repetitividad del proceso como clave para su mejora.
- Variabilidad del Proceso

La gestión de un proceso se desarrolla como consecuencia de una de sus características fundamentales que es la repetitividad. Las actividades de un proceso están dentro de una secuencia que se repite cada cierto tiempo o bajo ciertas condiciones, por lo tanto, el resultado de un proceso no será siempre igual.

Apareciendo la noción de la otra característica fundamental que es la variabilidad del resultado del proceso. Por tanto, hay que conseguir la estabilización y mejora del proceso, y que es posible gracias a esta característica.

## **Gestión por procesos**

(BRAVO, J, 2009) manifiesta que “La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes”.

La Gestión por procesos es la generalización de la gestión de un proceso y se aplica a una organización en su conjunto, por lo tanto, una organización vista en su conjunto también “procesa”. La Gestión por procesos supone una evolución fundamental de la forma de gestionar una empresa.

### **La gestión de procesos permite una visión integral**

Más allá de un conjunto de actividades, un proceso ayuda a entender la globalidad de la tarea que se realiza, de esta manera, darse cuenta que se está construyendo una casa, en una visión más amplia que pegando ladrillos... es la sorpresa que se tuvo, cuando niños, de aprender el significado de las palabras, más allá de juntar letras. Es la llamada “visión de procesos”, saliendo de la absurda y miope orientación a la tarea, donde las personas dicen “no es mi responsabilidad” cuando ellos creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó.

Dice (HAMMER, M, 2006): “Una empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centra en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza siguiendo un diseño disciplinado y repetible. La labor de proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente”.

## **Modelamiento visual de los procesos**

El modelamiento visual de los procesos es la nueva propuesta de la teoría de modelos para lograr la participación de todas las personas de la organización.

(REINHARD, F, 2007): “El juego está cambiando. La nueva economía no se basa en la información, en el conocimiento o en la tecnología, sino en la experiencia y la creatividad. La nueva competencia central es la creatividad la tarea del cerebro derecho que las empresas inteligentes están incorporando para generar un crecimiento de alto nivel”.

Para efectos del modelamiento visual de los procesos de la organización, se utiliza tres modelos:

- Mapa de procesos global
- Mapa de procesos de ámbito
- Flujograma de información

## **Puntos de intervención sobre los procesos**

(BRAVO, J, 2009) manifiesta: “La gestión de procesos considera tres grandes puntos de acción sobre los procesos: describir, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades. No son diferencias absolutas. Por ejemplo, en la práctica puede suceder que del rediseño de procesos surja un cambio pequeño y que de un proyecto de aseguramiento de calidad se obtenga un gran cambio.

Una buena parte de la motivación es describir o documentar procesos para perfeccionarlos y que respondan a una lógica actualizada, que sean consistentes y que se transformen en estándares, intentando que esas prácticas efectivamente se usen”.

### **Describir los procesos**

En este tema los autores (HAMMER, M & CHAMPY, J, 1994) dicen: Un objetivo deseable es tener procesos documentados, actualizados y consistentes que capitalicen el conocimiento de la organización.

Algunas características de la descripción de procesos son:

- Un proceso bien descrito puede ser comunicado y enseñado, reforzando las posibilidades de la capacitación y de la inducción.
- En la misma línea, cuando los procesos están descritos se puede confeccionar un plan de capacitación más rico y consistente.
- Es una oportunidad de reforzar la comunicación y la participación, ya que la descripción de procesos requiere del aporte de todos.
- Se logra mejor control con el conocimiento de cómo se hacen las cosas, se refuerza el trabajo de la auditoría de procedimientos. Se incrementa la posibilidad de estandarización y normalización, con la descripción es posible comparar con otros procesos.

- Cuando el trabajo es conocido, se incrementa la posibilidad de trabajar en equipo y hay menores motivos de conflicto. En consecuencia, aumenta la motivación.
- También queda en evidencia cuáles son los procesos más rentables, aquellos donde hay que poner énfasis.
- El trabajo se orienta a describir lo que se hace y a garantizar que así se hace.
- Junto con conocer los procesos se pueden aplicar algunas fórmulas de costeo.
- Permite dejar bien establecidas las fronteras y responsabilidades.

### **Mejorar los procesos**

La idea es perfeccionar lo que se está haciendo. En muchas organizaciones esta es una opción relativamente fácil de implementar cuando existe una cultura de participación. (HAMMER, M & CHAMPY, J, 1994)

Mejorar los procesos incluye practicar benchmarking, es decir, comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar. Aunque, en estricto rigor, el benchmarking está a medio camino entre mejorar y rediseñar, porque los cambios que se proponen a veces son tan grandes que pueden transformar totalmente un proceso. La mejora de procesos exige la descripción previa de los procesos, por lo tanto, es una línea de trabajo que se complementa con la anterior (describir los procesos).

Algunas características de la mejora de procesos:

- Normalmente el cambio es pequeño.
- Se busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar en aspectos bien estudiados de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, etc.

- Se habla del cliente interno y su satisfacción.
- Desde el comienzo del proyecto se discuten nuevas actividades, tareas y procedimientos relacionados con el proceso.
- Se aprecia una orientación más al interior del proceso, a mejorar sus detalles.

### **Rediseñar los procesos**

Se realiza rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general

(HAMMER, M & CHAMPY, J, 1994): “Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior. Uno de los errores más frecuentes que se cometen en esta etapa de reingeniería es que los equipos tratan de analizar un proceso en sus más mínimos detalles en lugar de tratar de entenderlo

### **Fidelización de clientes**

Son acciones comerciales que desean asegurar una relación comercial con el cliente de manera continua y permanente, cuyo proceso se debe considerar dinámico acorde a los requerimientos del ofertante y la competencia.

Es por ello que los procedimientos deben ser actualizados a fin de tener capacidad de respuesta acorde a la demanda de productos y servicios ofertados, teniendo en consideración que el cliente sea parte de la experiencia de evolución y obtener satisfacción del cliente.

La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable de la actitud frente a la organización y actitud de compra, se puede considerar fidelidad cuando existe una relación continua de adquisición o compra continua.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Calidad.** - Son propiedades inherentes que tienen valor para ser medidos acorde a sus características y/ o propiedades a fin de lograr algo por medio de la misma. Va de la mano con satisfacción no es lo que va dentro del producto o servicio sino lo que se obtiene y se está dispuesto a pagar por el (Ducker 1990, p.41)

La calidad puede generar dos tendencias acordes a la perspectiva de análisis y los agentes involucrados: la calidad objetiva enfocada en la perspectiva del productor y la subjetiva en la del consumidor.

**Consumidor.** - El consumidor es una persona u organización que demanda servicios o productos a cambio de valores monetarios, siendo un agente económico con una serie de necesidades, eligiendo entre la competencia y acercando a sus mejores preferencias.

En marketing se define a quien se dirige sus acciones para orientar o incitar la compra por medio del estudio de un proceso de toma de decisiones de compra. (Sais, 2012)

**Comportamiento.**- Conjunto de hábitos exhibidos por el ser humano determinados por una cultura, actitudes, emociones, valores de la persona (www.desarrollohumano.org.mx, 2010).

El comportamiento implica decisiones, acciones en vender o comprar bienes o servicios, según la decisión del consumidor en buscar, analizar, revisar y usar acorde a las necesidades de uso para satisfacer sus necesidades

**Expectativa.** - Proviene del latín “mirado” “visto” en realizar o cumplir determinado propósito, con el grado que sus esfuerzos alcanzaran los resultados esperados, contando con motivación y rendimiento en la acción de determinado bien o valor

**Experiencia.** - Conjunto de factores y elementos que son parte de la interacción con el usuario cuyos resultados son lo positivo o negativo inherente al producto o servicio, se verá condicionado por expectativas y experiencias acorde a la realidad.

La experiencia se debe a algo o habilidad de haberlo realizado, sentido o conocido, cuyos conocimientos se adquieren en un proceso por varias ocasiones. La empresa crea una percepción acorde a cada interacción que genere con el cliente viendo refleja en satisfacción, fidelización y vinculación.

**Gestión.** - Es la acción que se lleva a cabo para conseguir las metas planteadas por medio de ideas, que conlleven dirección, organización y administración de determinado bien o servicio.

Se debe contar como pilar fundamental la cultura en los grupos de acción promoviendo valores organizacionales que permitan fortalecer las decisiones tomadas a fin de contar con la recompensa de los logros adquiridos.

**Modelos.** - Es el valor que determina la organización por medios de planteamientos estratégicos y procesos adecuados llevados por medio de marcos de referencia para la administración del desarrollo de políticas y acciones que conlleven el lograr los objetivos planteados.

Las empresas van adaptando y adecuando modelos acordes a las necesidades los mismos que deben ser moldeables y manejables según el ámbito de gestión empresarial, disminuyendo la incertidumbre agilizando soluciones y minimizando riesgos que vayan en contra de los intereses empresariales.

**Percepción.** - Es la capacidad de recibir por medios de impulsos externos sensaciones positivas o negativas a fin de conocer y comprender algo. Al interpretar el entorno la captación de estímulos el cerebro clasifica acorde a la sensación de una manera diferente o similar a otro individuo la misma que va de la mano acorde al entorno que se desarrolle.

**Telefonía Móvil.** - Creado como objetivo principal el identificar a un usuario en cualquier parte que se encuentre, la industria de las telecomunicaciones ha contado con una acelerada evolución la misma que depende sobre las antenas y coberturas que las Operadoras locales brinde a fin de extender cobertura y por ende ampliar la cartera de cliente.

La evolución de la Telefonía móvil va desde la generación 0 hasta la generación LTE o 4G en la actualidad con servicio de voz, mensajes de texto, video llamadas, internet, datos. (Wordpress, 2011)

**Telecomunicaciones.** - Son el conjunto de transmisiones, emisiones o recepción de signos por medios de pulsaciones, como principal objetivo el acortar distancias de comunicación. Tiene como punto de inicio en el año 1876 donde se contó con la expansión por medio de Alezander Graham, hasta la presente fecha se tiene una evolución y crecimiento acelerado.

El desarrollo de las telecomunicaciones se vio marcado por la cooperación internacional de las empresas multinacionales, cuyas construcciones e implementaciones de redes fijas y móviles ha permitido contar con la aceptación de las comunidades y ciudades atendidas.

**Fidelización.** - Es lealtad de un cliente hacia una marca, bien o servicio cuya habitualidad de compra se genera de forma continua, considerando una relación estable cuyos esfuerzos empresariales deben estar guiados para un valor principal.

**Lealtad.** - Es la preferencia sobre otras marcas de manera alternativa considerando sentimientos y apego a ciertos productos, bienes o servicios. La misma que puede ser percibida de manera diferente por un valor diferente, generando importancia frente al cliente o consumidor.

**Personalización.** - Según criterio marketing, es crear un servicio o producto adecuado a las necesidades particulares y concretas del cliente, cuyo esfuerzo es adaptar y customizar la oferta hacia la participación e involucramiento sobre el bien o servicio final

**Satisfacción.** - Es el sentimiento que experimenta un cliente sobre un bien o servicio adquirido, cuyas características ha cumplido con las expectativas depositadas, generando satisfactoriamente el proceso de compra.

## CAPITULO III

### 3 Metodología

#### 3.1 Tipo y Diseño de Investigación.

La presente investigación tendrá un enfoque cuantitativo, la recolección de la información será de manera sigilosa con el fin de garantizar que sea veraz y de fuentes seguras.

**Exploratorio.** - Analizando el estado actual de las empresas de telefonía móvil, en los procesos utilizados en el servicio postventa.

**Descriptivo.** - Según los factores predominantes de los modelos de gestión utilizados y el impacto en la satisfacción de los clientes hacia la marca de preferencia utilizada actualmente.

**Inductivo.** - Conclusiones generales a partir de premisas particulares, dentro de la investigación el análisis de datos específicos permite sacar conclusiones y desarrollar estrategias para atraer la atención de los consumidores.

**Transversal.**- Se comparan en un único momento temporal distintos grupos de edad; es decir, son diferentes sujetos los que se observan en cada edad de interés, lo que supone un diseño de medidas independientes o intersujeto, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población.

#### 3.2 Métodos de Investigación.

Se utilizará la escala de Likert para garantizar las encuestas con una medición apropiada, ya que nos permite **medir actitudes y conocer el grado de conformidad** del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos y las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de las necesidades del encuestado.

Además, se someterá al instrumento alfa de cronbach como una prueba de fidelidad de las encuestas y medir la correlación entre los ítems, cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Finalmente, para probar la hipótesis sobre la información cualitativa se basará en el Chi Cuadrado considerando que los individuos se clasifican en categorías mutuamente excluyentes y determinar si existe asociación entre las variables.

### **3.3 Enfoque de la Investigación.**

Para la identificación y comprensión se contará con un enfoque cuantitativo ya que se orientará en el modelo de gestión de los clientes de telefonía móvil, nivel de satisfacción, percepción del servicio, aceptación de la marca, lo que lleva a la comprobación de la hipótesis planteada.

Y también cualitativo ya que la fidelización del cliente y percepción del servicio ofertado.

### **3.4 Alcance de la Investigación.**

Se evaluará características sobre la percepción del cliente en encuentros individuales y grupales tomando como factores base tales como seguridad, empatía, capacidad de respuesta y fiabilidad que permitan identificar la fidelización de los clientes sobre los servicios móviles ofertados por CNT E.P.

### **3.5 Población de Estudio.**

Para la recolección de información es importante identificar la población de estudio que responde a las siguientes características

**Tabla 2-3:** Población Estudio

<b>GEOGRAFICA</b>	
País	Ecuador
Provincias	Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza
Sector	Zona centro del País
<b>DEMOGRAFICA</b>	
Edad	18 a 45 años
Ocupación	Estudiantes universitarios o empleo dependiente e independientes con negocios propios Pymes y empresariales
Tamaño Familiar	3 a 4 miembros

**Fuente:** CNT E.P.

**Elaboración:** Gabriela Tobar

Para la selección de la muestra se considera aleatorio estratificado a fin que no haya sesgo en la recolección de información entre las personas de 18 a 45 años es importante que las encuestas sean proporcionales a la cantidad de personas de cada grupo de edad, es decir del Universo determinado al porcentaje correspondiente de cada intervalo de edad y según su peso a determinar por el número de encuestas que se aplicara por cada intervalo.

**Tabla 3-3:** Determinación de la muestra

Edad	Población	% Universo	Encuestas a aplicar por intervalo
15 – 20	5342	17%	66
20 – 25	18456	26%	101
25 – 30	12499	14%	53
30 – 35	10618	18%	67
35 – 40	18134	25%	95
Total	65049	100%	382
Universo	65049		
Muestra	382		

**Fuente:** CNT E.P.

**Elaboración:** Gabriela Tobar

### 3.6 Unidad de Análisis.

La población de estudio serán clientes actuales de CNT en la zona centro del país, que cuenten con líneas activas en el período de evaluación del objeto de estudio con delimitación de las provincias Tungurahua, Chimborazo, Pastaza, Cotopaxi.

### 3.7 Selección de la Muestra.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + Ne^2}$$

Donde

Z = Confianza

p= Probabilidad ocurrencia (0,5)

q= Probabilidad de no ocurrencia (0,5)

N= Universo poblacional (65049 usuarios)

e = Error máximo admisible (0.05)

Aplicación:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 65049}{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (65049 - 1)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{62473.0596}{0.9604 + 162.62}$$

$$n = \frac{62473.0596}{165.62}$$

$$n = 381.91$$

$$n = \mathbf{382}$$

### **3.7.1 *Tamaño de la muestra.***

El tamaño de la muestra corresponde a 382 clientes de las cuatro provincias que integran la regional 3 (Tungurahua, Chimborazo, Pastaza, Cotopaxi)

### **3.7.2 *Técnica de Recolección de datos primarios y secundarios***

Las técnicas aplicar son las que se detallan a continuación:

- Fichas informativas de grupos de conversación.
- Fichas resumen de entrevistas.
- Fichas informativas de encuestas

### **3.7.3 *Instrumentos de Recolección de datos primarios y secundarios.***

Los instrumentos a utilizar son:

- Fichas informativas de grupos de conversación.
- Fichas resumen de entrevistas.
- Fichas informativas de encuestas

### **3.7.4 *Instrumentos para procesar datos recopilados.***

Dentro de los instrumentos a utilizar para procesar los datos recopilados se detalla los siguientes:

- Cintas de video y audio.
- Herramientas actuales de fidelización de clientes.
- Software SPSS
- Hojas de cálculo.
- Tablas dinámicas.

## CAPITULO IV

### 4 Resultados

La presente investigación se aplicó encuesta dirigidas a los clientes de la CNT E.P. del segmento de telefonía móvil de las provincias que integran la Regional 3. Se diseñó la encuesta basada en preguntas agrupadas por las dimensiones que utiliza el Modelo Servqual que permita cumplir el objetivo general planteado, donde el cliente evaluaba en la escala de “1 a 5”

La investigación se realizó desde la perspectiva cualitativa, para interpretar y comprender la realidad de los clientes de la telefonía móvil de la Región 3 de la CNT E.P., mediante la recolección de toda la información necesaria, análisis respectivo y propuesta.

Dentro del contexto de demostrar la hipótesis propuesta se aplicó una investigación cuantitativa, para determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra, para hacer inferencia a una población, de esta manera encaminar estrategias en la fidelización de los clientes de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones Regional 3.

Toda la Información necesaria se obtuvo mediante la aplicación de encuestas a los clientes, generando distribución por provincia que conforman la Regional 3 de la CNT E.P. segmento telefonía móvil, además se obtendrá información directa de la CNT E.P. y su respectivo portal web.

## 4.1 Análisis de Resultados

Primeramente, se obtiene el promedio de cada una de las 22 preguntas con un puntaje máxima de 5 puntos y mínimo de 1 punto basados en la escala Likert, luego se deduce la satisfacción por pregunta la cual corresponde a la relación de los puntos obtenidos con los puntos máximos o idóneos por pregunta, en seguida se calcula la satisfacción por dimensión, esta es la suma de las satisfacciones por pregunta dividida el número de preguntas que tiene cada dimensión.

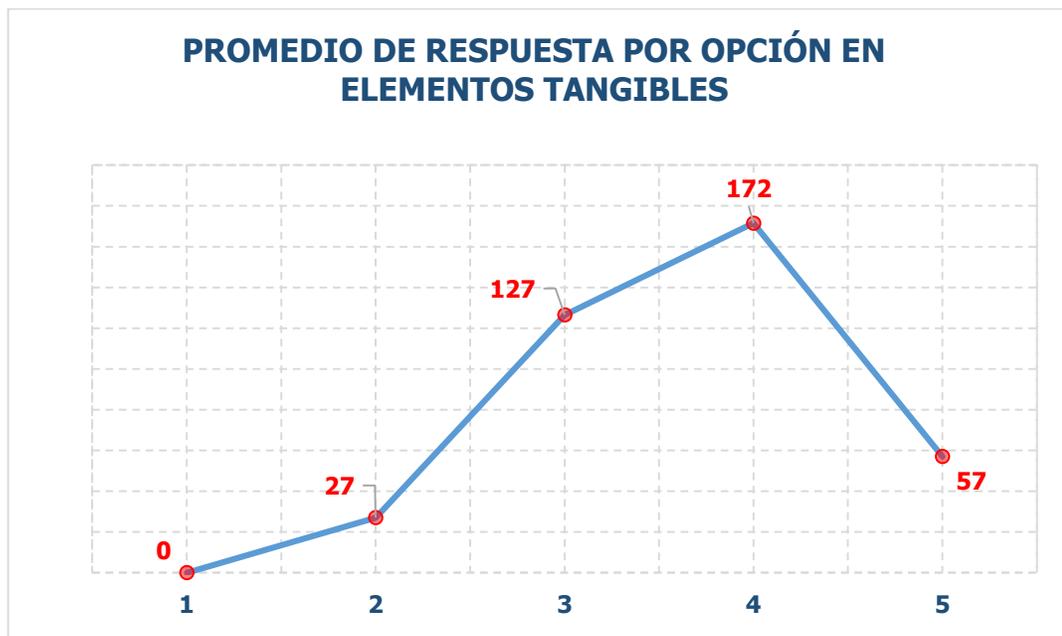
Las dimensiones del modelo SERVQUAL se clasifican en cinco:

- **Elementos tangibles:** 4 preguntas, puntuación mínima 4 e ideal o máxima 20
- **Fiabilidad:** 5 preguntas, puntuación mínima 5 e ideal o máxima 25
- **Capacidad de respuesta:** 4 preguntas, puntuación mínima 4 e ideal o máxima 20
- **Seguridad:** 4 preguntas, puntuación mínima 4 e ideal o máxima 20
- **Empatía:** 5 preguntas, puntuación mínima 5 e ideal o máxima 25.

Se calculan las puntuaciones idóneas por ítem para compararlas con las puntuaciones reales que tienen las encuestas, de esta forma se podrá conocer cuál es la brecha entre el ideal y lo real que obtiene cada dimensión, de tal manera se puede estimar cuanto es lo que falta para satisfacer completamente a sus clientes, esto a través de la diferencia que se obtiene entre los máximos puntos por ítem y los puntos reales entregados por los encuestados.

#### 4.1.1 DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

- La CNT E.P. tiene equipos modernos.
- Las instalaciones físicas de la CNT E.P. son visualmente atractivas.
- Los empleados de CNT E.P. muestran nivel óptimo y dominio de conocimientos.
- Los elementos materiales POP (trípticos, contratos y similares) son visualmente atractivos.

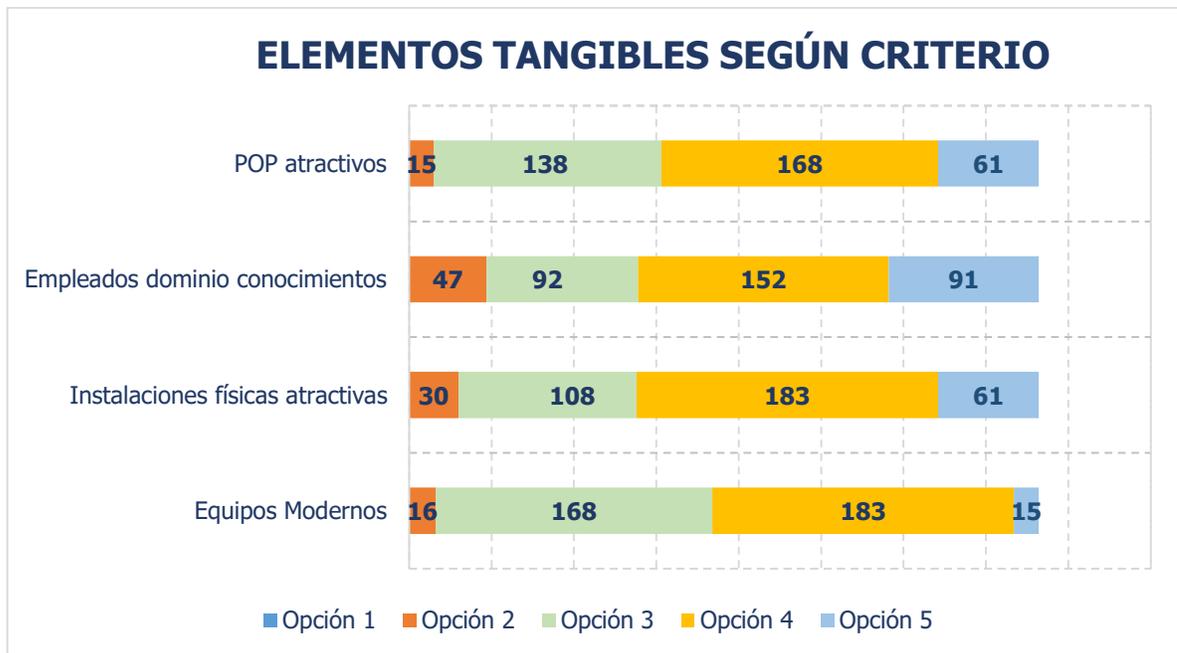


**Gráfico 1-4:** Promedio de Respuesta en Dimensión 1

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** Como se puede observar, las respuestas obtenidas dentro de la dimensión de Elementos Tangibles, el porcentaje más alto se ubica en la opción 4 con el 45%, lo que permite determinar que de cada 100 clientes que visitan la empresa CNT E.P. en 45 personas es factor importante los Elementos Tangibles que integran la dimensión 1.



**Gráfico 2-4:** Dimensión 1 según criterio

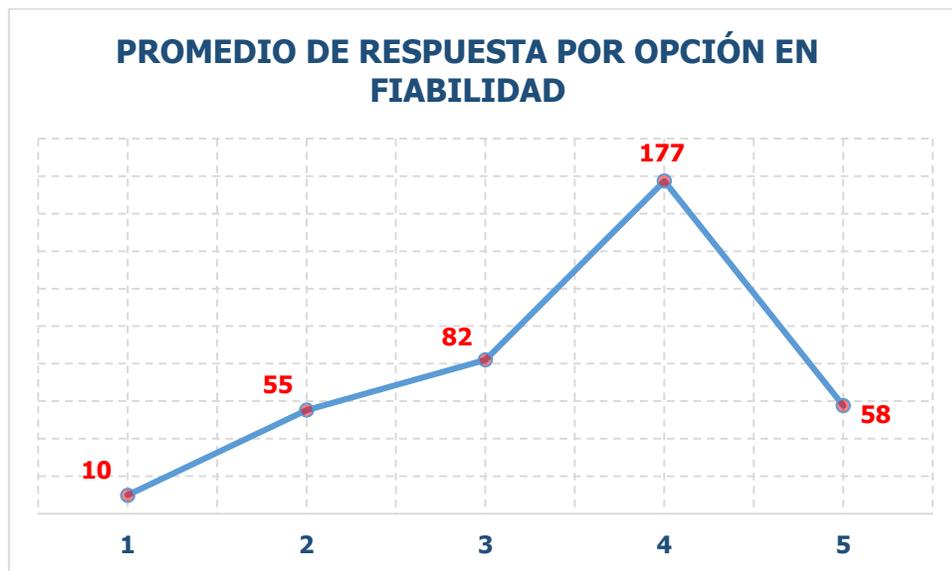
**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** En la gráfica se determina el grado de importancia para los clientes por cada uno de los elementos que integran la dimensión 1; se obtiene que los equipos modernos, instalaciones físicas atractivas, dominio de conocimientos en los empleados y Material POP obtiene la calificación más alta en la opción 4.

#### 4.1.2 DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

- Cuando la CNT E.P. promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Usted como cliente si tiene un problema la CNT E.P. muestra un sincero interés en solucionarlo.
- La CNT E.P. realiza bien el servicio la primera vez.
- La CNT E.P. concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La CNT E.P. insiste en mantener registros exentos de errores

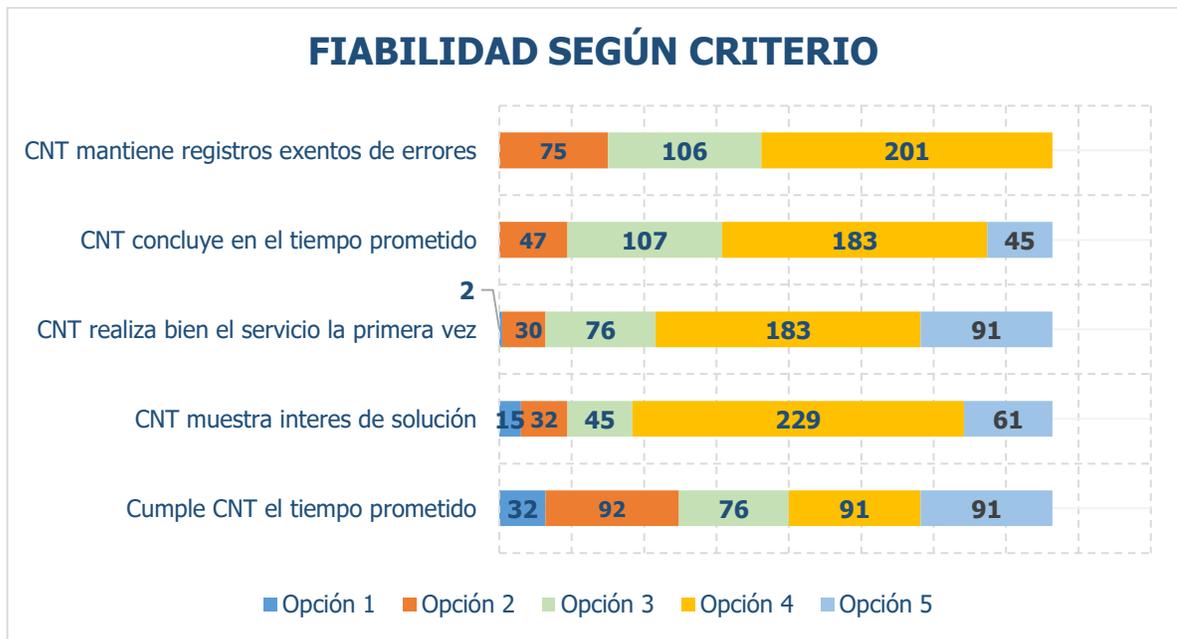


**Gráfico 3-4:** Promedio de Respuesta en Dimensión 2

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** En la dimensión 2 de Fiabilidad la opción 4 es la más alta en la ponderación realizada por los clientes, representa el 46%



**Gráfico 4-4:** Dimensión 2 según criterio

**Fuente:** Encuestas

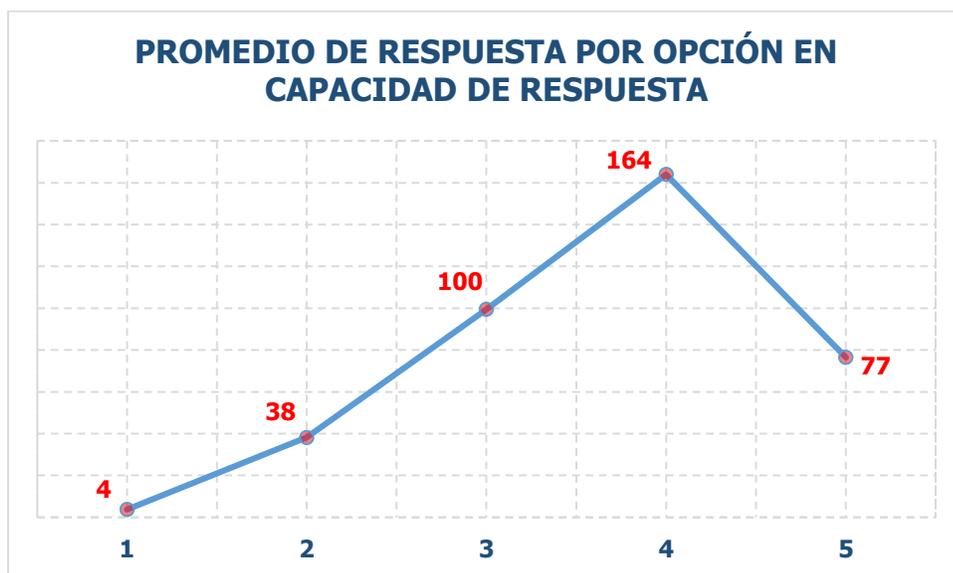
**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** Dentro del por atributos que integran la dimensión de Fiabilidad, se observa que “el interés que muestra la CNT E.P. por dar solución” la Opción 4 tiene el mayor porcentaje de respuesta por los clientes y dentro de la valoración de los diferentes componentes de la dimensión este se convierte en de más alta valoración.

Adicional los elementos denominados: “concluye el servicio en el tiempo prometido” y “promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace”, alcanzan el 24% de la valoración más alta (opción 5) preguntada al cliente.

### 4.1.3 DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

- La CNT E.P cuenta con profesionales que le brinda asistencia a través de call center las 24 horas.
- Los empleados de la CNT E.P. ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la CNT E.P. siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados están dispuestos a contestar todas sus interrogantes.

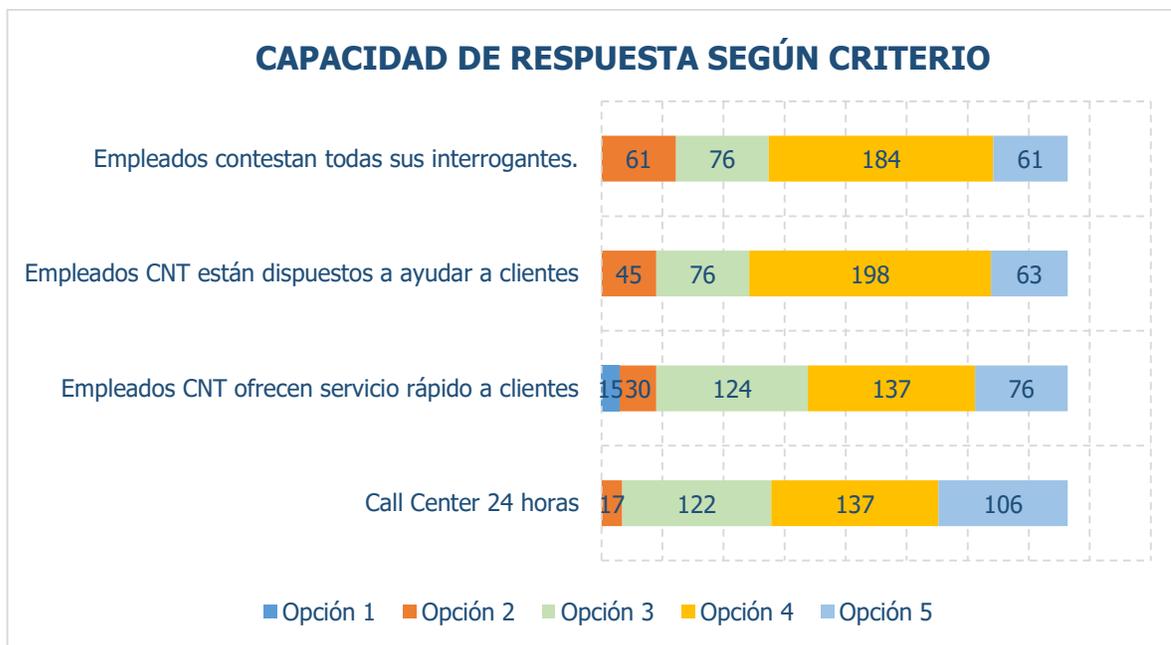


**Gráfico 5-4:** Promedio de Respuesta en Dimensión 3

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** Al igual que las dimensiones anteriores la “Capacidad de Respuesta” se sitúa en la opción 4 con un porcentaje que representa el 43% de importancia para los clientes de la Telefonía Móvil de la CNT, este valor de respuesta permitirá generar estrategias para mejorar la dimensión 3 referente a temas de respuesta en los clientes.



**Gráfico 6-4:** Dimensión 3 según criterio

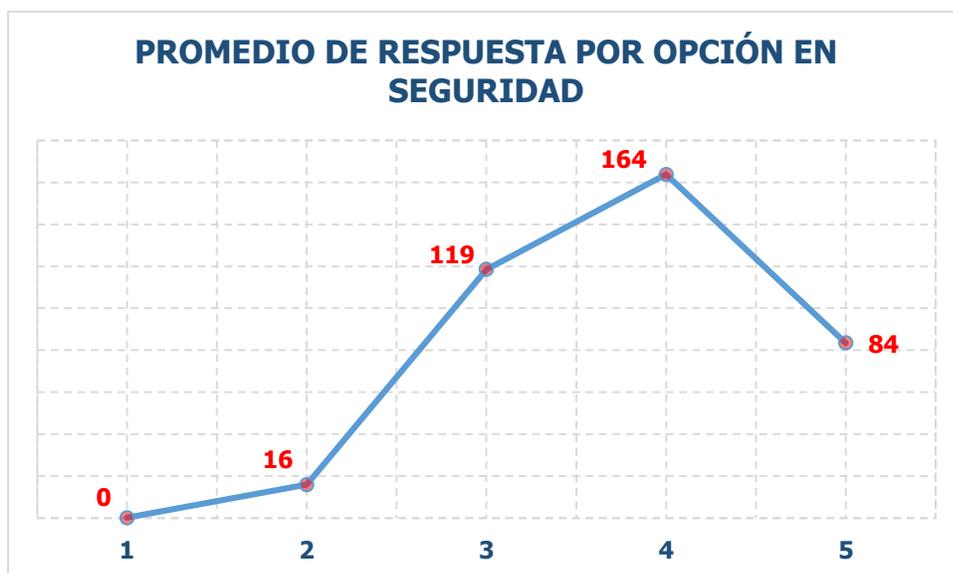
**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Toba

**Análisis:** Dentro de la valoración de cada atributo que integra la dimensión 3, se observa que los “Empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes” con un porcentaje del 52%, lo que permite determinar que existe la predisposición de los empleados en brindar un servicio enfocado a dar respuesta a las inquietudes presentadas por los clientes.

#### 4.1.4 DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

- El comportamiento de los empleados de la CNT E.P. transmite confianza a sus clientes.
- Usted como cliente percibe seguridad en la información y datos que CNT E.P. le brinda.
- Los empleados de la CNT E.P. son amables con usted como cliente.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

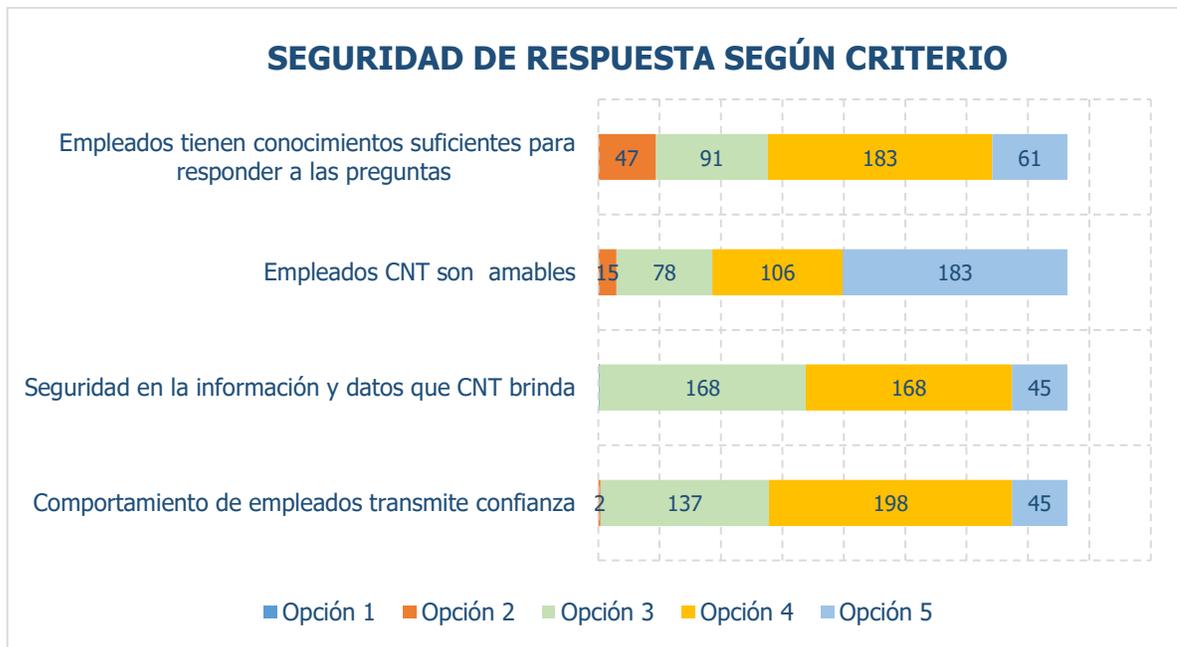


**Gráfico 7-4:** Promedio de Respuesta en Dimensión 4

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** En la percepción de seguridad de los clientes existe una variación entre las opciones 3 y 4; la opción 3 representa el 31% de los encuestados y la opción 4 un 43% de percepción de seguridad por los clientes.



**Gráfico 8-4:** Dimensión 4 según criterio

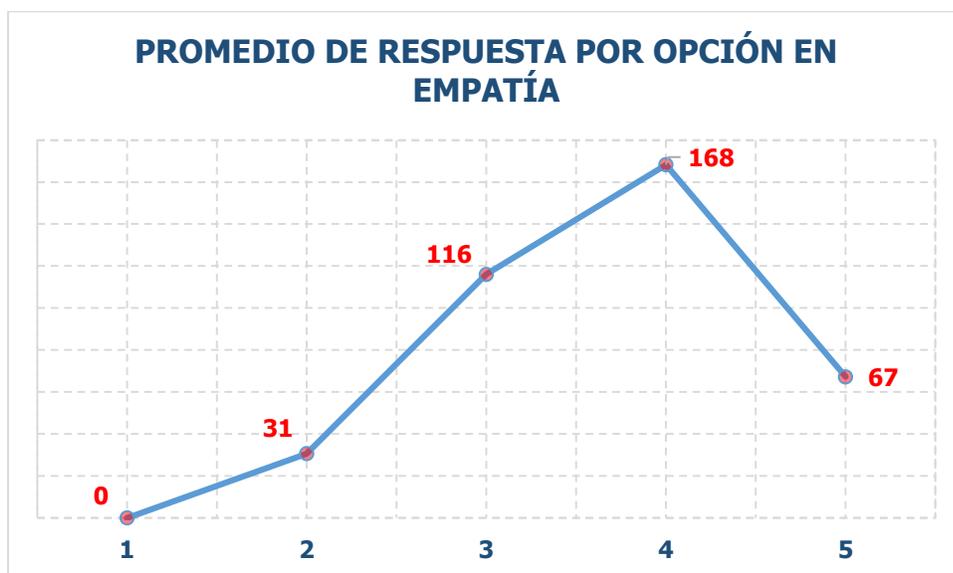
**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** Dentro del análisis por elementos que conforman la dimensión 4 sobresale la amabilidad de los empleados alcanzando el porcentaje del 48%, adicional la confianza que trasmite los empleados está ubicada en el 52%, siendo estos atributos ejes primordiales para generar fidelidad en los clientes

#### 4.1.5 DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

- La CNT E.P. brinda a usted como cliente una atención personalizada.
- La CNT E.P. tiene horarios de atención convenientes.
- La CNT E.P. tiene empleados que ofrecen una atención cordial.
- La CNT E.P. se preocupa por los mejores intereses en usted.
- La CNT E.P. comprende las necesidades específicas.

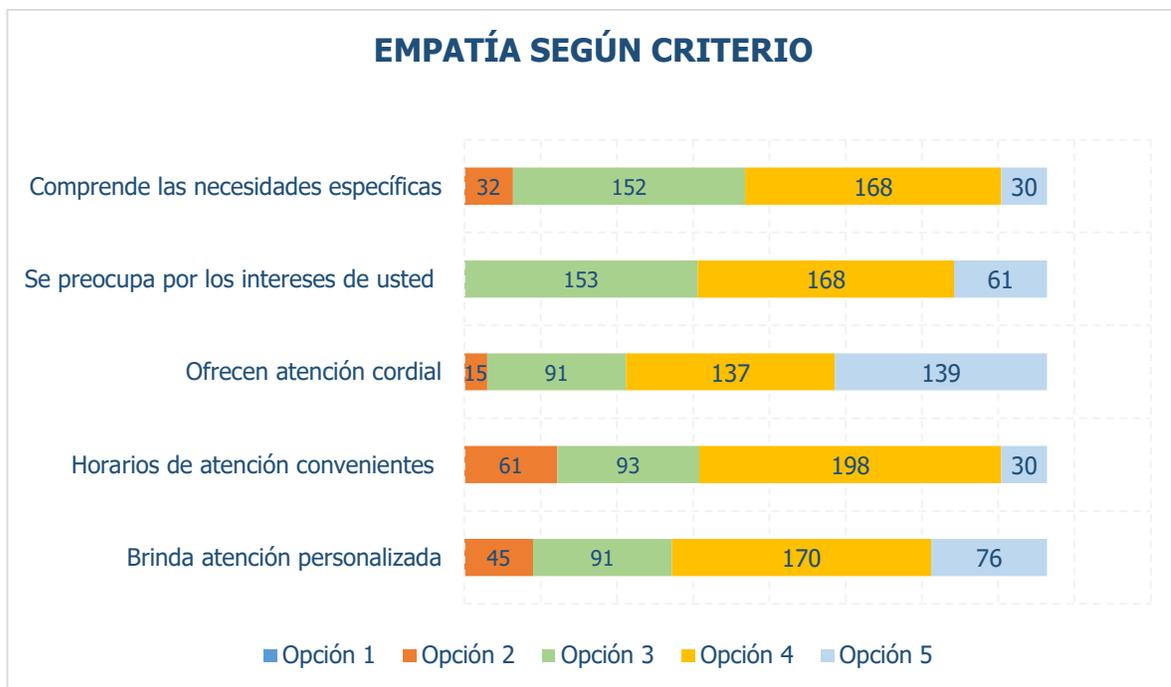


**Gráfico 9-4:** Promedio de Respuesta en Dimensión 5

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** Dentro del análisis del promedio de respuesta por opción en la escala del 1 a 5 se observa que el 44% de los clientes respondieron la opción 4 determinando que la “empatía” es un factor importante en el proceso de fidelización en la CNT E.P.



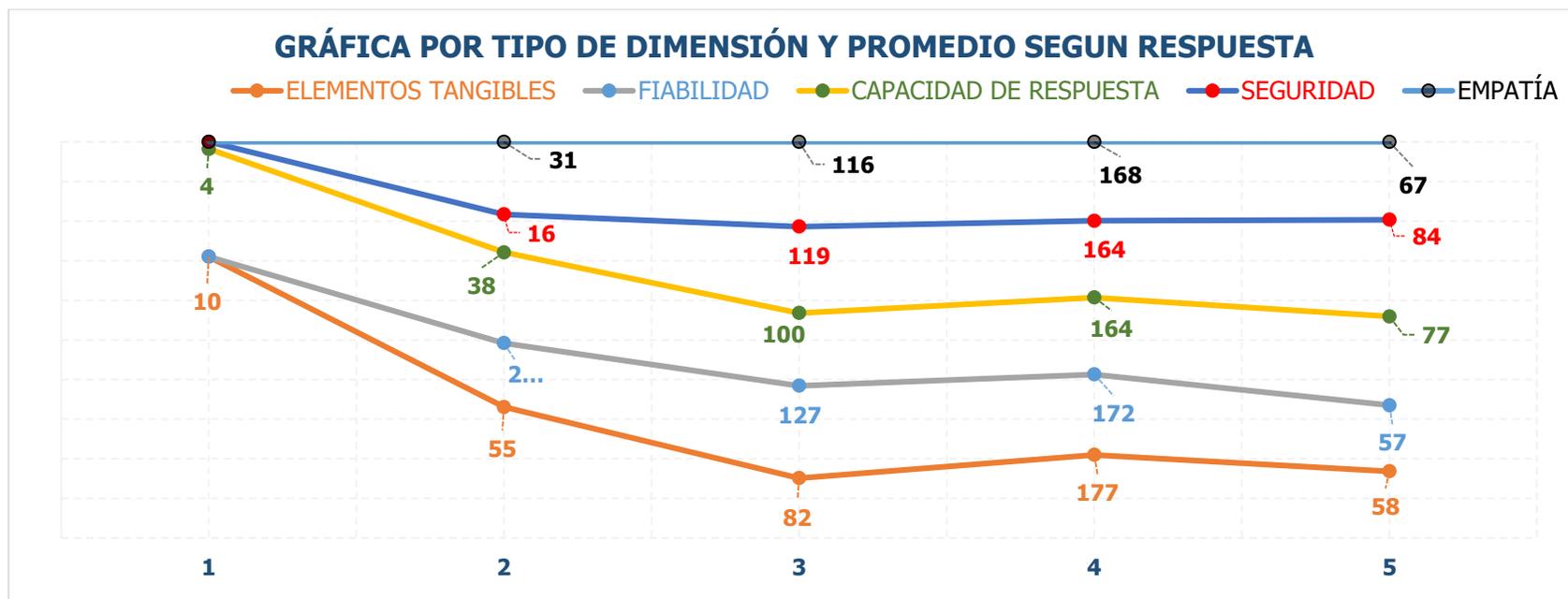
**Gráfico 10-4:** Dimensión 5 según criterio

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** Observando el análisis por elementos de la dimensión 5, se determina que la atención que brindan los funcionarios y empleados de la CNT E.P. es cordial con un porcentaje del 36%, adicionalmente la CNT E.P. se preocupa por comprender las necesidades de manera específica y entender los intereses que tienen los clientes en un 44%.

## Análisis de Resultados consolidado de las 5 dimensiones en estudio



**Gráfico 11-4:** Análisis consolidado por Dimensiones

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

**Análisis:** El análisis de los resultados y la interpretación conjunta de las dimensiones, nos permite determinar que el nivel de satisfacción del cliente se encuentra en un 68% en la opción 4, permite determinar que los elementos tangibles dentro de las respuestas recibidas obtienen el 46% siendo el resultado más alto. Si analizamos la opción 5 la seguridad tiene el 22% siendo este el punto más alto dentro de la opción de respuesta generada.

## 4.2 Verificación de la hipótesis

### t de Student para muestras relacionadas:

La prueba t-Student se fundamenta en dos premisas; la primera: en la distribución de normalidad, y la segunda: en que las muestras sean independientes. Permite comparar muestras,  $N \leq 30$  y/o establece la diferencia entre las medias de las muestras.

### Características:

### Decisiones para seleccionar la prueba t para muestras relacionadas

- Es un problema de Comparación
- Hipótesis de una sola cola porque se quiere determinar si hubo un incremento en la percepción de los usuarios
- **VI:** Fidelización del cliente (nivel de satisfacción antes y después del Servqual)
- **VD:** Aplicación del modelo Servqual

Nivel de medición de la variable dependiente: intervalar

- **H1:** El diseño de estrategias aplicando el Modelo Servqual permite la fidelización de los clientes de telefonía móvil de la Regional 3.
- Prueba estadística: Prueba t para muestras relacionadas
- Regla de decisión: Si  $p \leq 0.05$  se rechaza  $H_0$

Nota: El nivel de significancia que se establece en ciencias sociales y en psicología normalmente es 0.05. (Juárez, Villatoro & López, 2011)

**Tabla 4-4:** Estadísticas de muestras pareadas

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Ante	3.6945	22	.20253	.04318
Post	3.9836	22	.12894	.02749

**Fuente:** Encuestas**Elaborado por:** Gabriela Tobar**Tabla 5-4:** Correlaciones de muestras pareadas

	N	Correlatio n	Sig.
Pair 1 Ante & Post	22	.717	.000

**Fuente:** Encuestas**Elaborado por:** Gabriela Tobar**Tabla 6-4:** Prueba de muestras pareadas

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Ante - Post	-.28909	.14206	.03029	-.35208	-.22611	9.545	21	.000

**Fuente:** Encuestas**Elaborado por:** Gabriela Tobar

La media de los datos ante Servqual es de 3.6945 que engloba las respuestas de las preguntas a las dimensiones planteadas y el resultado promedio del post Servqual es de 3.9836 reflejando un incremento en la percepción de los usuarios. Para el grupo de reconocimiento inmediato, la prueba realizada en base a las estrategias plantadas luego de aplicar el Servqual fue estadísticamente significativa,  $t(21, 22) = -9.545$ ,  $p = .005$ .

## **CAPITULO V**

### **5 TITULO**

#### **ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE TELEFONÍA MÓVIL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES REGIONAL 3**

##### **5.1 Diagnóstico**

###### **5.1.1 Análisis Externo**

Según Lerma, Kirchner Juárez (2012)

“Se encarga de reconocer las características del espacio en el que se desempeña la organización” (p. 53)

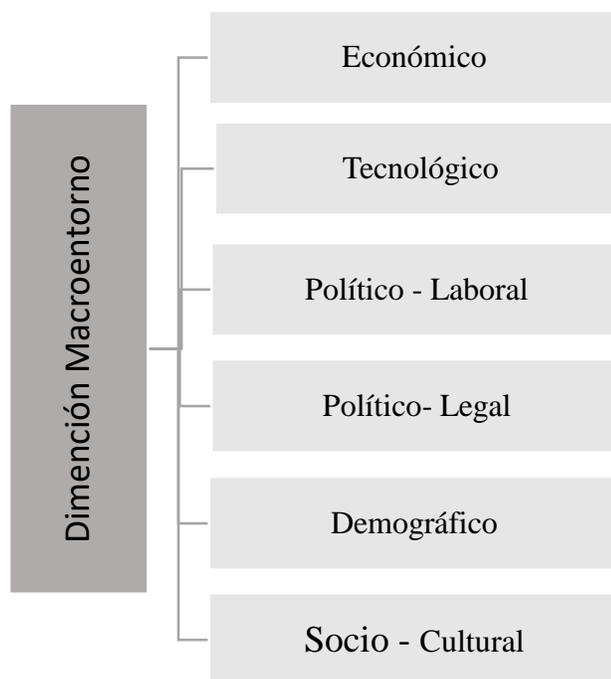
A través del análisis externo se determinó la incidencia de varios factores que intervienen en el servicio de Fidelización de Clientes de la institución, de esta manera tomar decisiones desde un punto de vista macro.

##### **5.2 Análisis Situacional**

###### **5.2.1 Escenario**

Para determinar el escenario de la empresa CNT E.P. en el segmento Telefonía Móvil se analiza las siguientes variables tanto del Macroentorno, así como del Microentorno:

## 5.2.2 Macroentorno



**Gráfico 12-5:** Dimensión del Macro Entorno

**Elaborado por:** Gabriela Tobar.

Dentro del ámbito macroentorno, se analizará las variables importantes de las siguientes dimensiones económicas, tecnológicas, político laboral, político legal, demográfico, sociocultural las mismas que influyen en la actividad comercial de la CNT E.P.

**Tabla 7-5:** Variable Económico

INDICADOR	VALOR ACTUAL		IMPACTO	RESPUESTA
	2015	2016		
<b>PIB</b>	2015	2016	Menor volumen de ventas. No probabilidad de poder adquisitivo alto.	Planes de prevención. Nuevos modelos de gestión de ventas.
	\$ 157,6 mil millones 4.5%	\$ 100.5 mil millones 3.8 %		
<b>Inflación</b>	2015	2016	Precios en los productos. Decremento de la demanda.	Estrategia de precios psicológicos para llamar la atención de los clientes y motivar a la
	3,38%	1,12%		

				compra, generando crecimiento de mercado, nuevos mercados objetivos.
<b>Desempleo</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	Equilibrio de la oferta y la demanda.	Equilibrar el sistema de ventas. Atender y satisfacer las necesidades de los clientes.
	4,2%	3,8		

**Elaborado:** Gabriela Tobar

### **Interpretación.**

El decrecimiento del PIB en los años correspondientes al 2015 y 2016 hacen que exista menor volumen de ventas y la probabilidad de que los clientes no tengan el poder adquisitivo para generar alguna compra, para ello se pretende establecer planes de prevención y nuevos modelos de gestionar ventas.

El crecimiento de la inflación hace que haya incremento de precios en los productos y la demanda genere un decrecimiento, para ello se pretende establecer la estrategia de precios motivados en las características y tipo de clientes de la telefonía móvil de la CNT E.P., de esa forma motivar a la compra de los productos y activar los mismos.

Con respecto a la baja tasa de desempleo, se puede ver que hay un equilibrio de la oferta y la demanda, para ello se pretende generar ventas de manera equilibrada y atender al mercado, buscar necesidades insatisfechas y atenderlos.

**Tabla 8-5: Variable Tecnológico**

INDICADOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<b>Equipo</b>	Tradicional	Productividad regular.	Actualizar para mejorar la productividad.

Elaborado por: Gabriela Tobar

### Interpretación

El estado de los equipos permite mejorar la productividad, de esta manera la introducción de equipos con tecnologías avanzadas permite generar puntos atractivos para los clientes. Para mejorar el nivel de ventas es necesario actualizar los implementos y equipos a lo que el mercado actual lo tiene.

**Tabla 9-5: Variable Político – Laboral**

INDICADOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<b>Gobierno Nacional</b>	Estable	Economía regular. Ayuda del gobierno para la empresa pública. Mayor inversión extranjera. Estabilidad jurídica.	Establecer plan de prevención. Buscar oportunidades que permita la mejora en el mercado.
<b>Políticas Gubernamentales en el Campo Laboral</b>	Estable	Mayor producción. Ambiente adecuado.	Culturizar el ambiente laboral para mantener la productividad.
<b>SRI</b>	Estable	Disminución de utilidades.	Establecer plan de potencialización.

Elaborado por: Gabriela Tobar

## Interpretación

La estabilidad del gobierno nacional ha fortalecido a las empresas públicas, generando su sostenibilidad mediante el aporte de políticas y resolución en favor del sector de las telecomunicaciones, teniendo en cuenta que la economía regular del país se basa en participación dinámica del país.

La estabilidad del código de trabajo permite tener un ambiente de trabajo el cual da como resultado la productividad efectiva del colaborador, pero para mantener la estabilidad, es necesario culturizar el ambiente laboral con la socialización de los beneficios que brinda como tal la CNT E.P.

La estabilidad del SRI permite la disminución de utilidades para las operadoras móviles privadas, pero para ello es necesario de alguna manera establecer planes de potencialización ya que las empresas públicas no se ven afectadas.

**Tabla 10-5:** Variable Demográfico

INDICADOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<b>Población</b>	Aumento	Mayor demanda.	Captar y responder a cada segmento de mercado.

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

## Interpretación

El aumento de la población permite el crecimiento del mercado, esto significa mayor demanda, permite generar estrategias para captar nuevos clientes y segmentación de nuevos mercados.

**Tabla 11-5:** Variable Sociocultural

<b>INDICADOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Migración</b>	Descendente	Inexistencia de fuga de talento humano.	Aprovechar el talento humano disponible.
<b>Subempleo</b>	Ascendente	Probabilidad de no adquirir productos de la empresa.	Ofertar productos a precios accesibles de acuerdo a su poder adquisitivo.
<b>Estilo de Vida</b>	Tradicional	Mayor volumen de ventas por ser un eje primordial	Responder al mercado de la telefonía móvil y llegar a mercados nuevos de la competencia

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

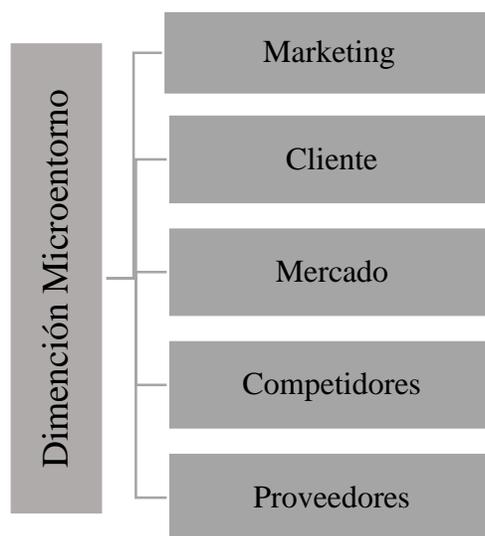
### **Interpretación**

El descenso de la migración hace que no haya más fugas de talento humano, para ello es necesario aprovechar el talento humano disponible para así no contratar personas con talentos requeridos para el giro principal del negocio.

El aumento del subempleo, hace que los clientes no adquieran productos de la empresa, para ello se pretende ofertar productos a precios accesibles acorde a su poder adquisitivo.

El estilo de vida tradicional permite el mayor volumen de ventas, ya que el producto y servicio que se oferta es de necesidad primordial.

### 5.2.3 Microentorno



**Gráfico 13-5:** Dimensión del Micro Entorno

**Elaborado por:** Gabriela Tobar.

En el ámbito microentorno se analiza las variables como; marketing, clientes, mercado, competidores y proveedores, ya que son variables que influyen para el desarrollo de la propuesta de fidelización en la CNT E.P.

**Tabla 12-5:** Variable Marketing

INDICADOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<b>Estrategia de Compras</b>	Tradicional	No permite optimizar recursos.	Planear estrategias para generar nuevos servicios.
<b>Estrategia de Ventas</b>	Tradicional	No hay salida de mercadería.	Planear estrategias de ventas.

**Elaborado por:** Gabriela Tobar.

### Interpretación

Se ha desarrollado estrategias de marketing, las mismas que no se actualizan dentro de las condiciones y características de las ciudades de la Regional 3, esto ha permitido que la

empresa no optimice sus recursos ni tenga una aceptación mayor. Para ello es necesario establecer estrategias para generar nuevos servicios y para la distribución de sus productos y/o servicios, basada en las características del sector.

**Tabla 13-5:** Variable Clientes

<b>INDICADOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Clientes Actuales</b>	Regular	Poca rotación.	Establecer estrategias que motiven a los clientes actuales a una decisión de compra o mejora comercial.
<b>Clientes Potenciales</b>	Existente	Oportunidades de llegar a nuevos mercados.	Captar y responder con diferentes estrategias a cada uno de los segmentos de mercados.

**Elaborado por:** Gabriela Tobar.

### **Interpretación**

Los clientes actuales en los últimos años ha sido regular, por ello no ha existido crecimiento en la cartera de clientes, siendo así necesario establecer estrategias que motiven a los clientes actuales a una decisión de mejora en sus productos.

La existencia de los clientes potenciales, brinda la oportunidad a la empresa de llegar al posicionamiento mayoritario del mercado objetivo, para ello es necesario responder con diferentes estrategias a cada uno de los segmentos de mercado.

**Tabla 14-5:** Variable Mercado

<b>INDICADOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Mercados Meta</b>	No definidos	No tiene conocimiento técnico y estratégicos para llegar a mercados meta.	Identificar y definir los segmentos de mercados meta.
<b>Nichos de Mercado</b>	No identificados	No tienen conocimiento para llegar a nuevos nichos de mercados.	Identificar y definir los nuevos segmentos de nichos de mercado.

Elaborado por: Gabriela Tobar.

### Interpretación

Los mercados meta, así como los nichos de mercados no son identificados ni definidos de manera adecuada por falta de conocimientos técnicos y profesionales, para ello se llevará a cabo la identificación y definición de los segmentos de mercado meta, así como los nichos de mercado para de esa manera tener un posicionamiento mayor de mercado generando mayor rentabilidad.

**Tabla 15-5:** Variable Competidores

<b>INDICADOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Competidores Directos</b>	Existentes	Delimita al desenvolvimiento eficaz en el mercado.	Planear estrategias que motiven a los clientes a una decisión de compra.

<b>Competidores Indirectos</b>	Existentes	Delimita al desenvolvimiento eficaz en el mercado.	Planear estrategias que motiven a los clientes a una decisión de compra.
--------------------------------	------------	--	--

Elaborado por: Gabriela Tobar.

### Interpretación

La existencia de los competidores directos e indirectos delimita a que la empresa no tenga mayor movilidad de productos y servicios, para la consecución del punto de equilibrio, es importante establecer y aplicar las estrategias de marketing acorde a la realidad de cada ciudad de la Regional, que motiven a los clientes a una decisión de aceptación de los productos y servicios ofertados.

**Tabla 16-5:** Variable Proveedores

INDICADOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
<b>Proveedores de material POP y de difusión publicitaria</b>	Accesible	Facilidad de adquisición de material.	Mantener contacto con los proveedores.
<b>Proveedor de Equipos y Suministros</b>	Accesible	Facilidad de adquisición de equipos y suministros.	Mantener contacto con los proveedores.

Elaborado por: Gabriela Tobar.

### Interpretación

Con respecto a los proveedores del material publicitario, equipos y suministros, es accesible por la contratación global desde la matriz u oficina principal en la ciudad de Quito, para ello se mantendrá un administrador del contrato que permita el contacto directo con el proveedor.

#### **5.2.4 *Análisis de la Competencia***

Se aplicó una entrevista enfocada a las autoridades o representantes de las operadoras de las ciudades de la Regional 3, como principal objetivo adquirir información relevante como respaldo del presente estudio sobre el mundo de la telefonía móvil, con preguntas directas y concretas sobre gestión administrativa que actualmente se maneja en las empresas en las que representan.

La operadora MOVISTAR cada año celebra al ser una empresa más sólida, madura y estable en el mercado por el tiempo de permanencia en el territorio ecuatoriano, sus campañas promocionales se aplican en cada país acorde a la realidad del mismo, en si transmitiendo y fortaleciendo su marca.

La responsabilidad corporativa forma parte de los planes estratégicos con la visión de la empresa, sus estrategias se basan en contar con personal dinámico y dispuesto al cambio, siendo el principal eje el llevar nuevas opciones de tecnología a la sociedad.

El personal cuenta con el apoyo de la campaña comunicacional lo cual permite recordar diariamente la cultura corporativa por medio de canales directos y de contacto del personal. Su formación académica y aprendizaje sobre actividades acorde es muy importante y se impulsa para procesos internos una metodología llamada e-learning. El control interno es un eje muy importante para medir estándares de calidad en cada gestión comercial ejecutada, respetando los principios administrativos.

La medición de satisfacción de clientes cuenta con una media de 7.16 sobre 10, la misma que es respaldada por la firma Branding Marketing Research. Para mejorar los índices de satisfacción su compromiso es lanzar campañas que mejore las prácticas dentro del grupo de trabajo.

La marca CLARO manifiesta ser la empresa líder en telecomunicaciones móviles en el país, brindando soluciones integrales de calidad, manteniendo la gestión ambiental y social,

generando compromiso con los clientes internos y externos, proveedores, accionistas y aliados empresariales.

Su estructura organizacional es plana lo que promueve la participación y pertenencia de los colaboradores en la empresa y por ende del país. Para Claro es importante el clima laboral por ello ha implementado mejores condiciones de trabajo lo que incide en los niveles de productividad y bienestar emocional, cuidando así su principal recurso el talento humano.

Los mismos valores impulsan a promover el crecimiento profesional contando con personal respaldados por títulos académicos acorde a las funciones y puesto que desempeñe, de igual manera ha fomentado la capacitación continua tanto interna como externa.

CLARO ha creado un plan de reconocimiento al esfuerzo del equipo humano, incentivando el esfuerzo diario, trabajo en equipo, valores y buenas ideas, siendo ejemplo a seguir en el mercado laboral.

La CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT E.P.) evidencia un compromiso firme con el desarrollo sostenible del país, al fusionar las dos operadoras de telecomunicaciones fijas como fueron Andinatel y Pacifictel y más tarde al unirse Alegro. En el interior de la organización se desarrolla programas de capacitación para las diferentes áreas que conforman la empresa pública, con la misión de formar valores y afirmar el desempeño institucional.

Al involucrarse en un mercado evolutivo y de constante modificación tecnológica como es el mundo de las telecomunicaciones CNT EP, debe crear y mantener el éxito competitivo que conlleva un conjunto de administración de herramientas que al ser combinadas sean parte de la entera satisfacción del cliente.

En la estructura de la empresa la inclusión de nuevas herramientas y procesos administrativos ha llevado a contar con diversos cambios a la interna de la organización como es reestructuración, selección de personal, capacitación, entre otras. Actualmente se

ha efectuado una inversión sobre su red móvil propia con la última generación (4G- LTE) en el mercado internacional lo cual apoyará para incrementar el número de abonados y cobertura a nivel nacional.

A continuación, se remite un resumen sobre las entrevistas efectuadas a representantes de las tres operadoras móviles en el país.

**Tabla 17-5:** Análisis de competencia

PREGUNTA	MOVISTAR	CLARO	CNT
En la estructura organizacional de la empresa se considera una área específica para gestiones postventa	Si, la misma que pertenece al área comercial, existen procesos que se los ejecuta desde la principal- Quito	Si, ya que el cliente necesita contar con un soporte sobre los servicios adquiridos	En el área comercial se contempla personal que esta con funciones específicas pero es importante que todo el personal cuente con bases para conocer cómo tratar uno u otro requerimiento.
Las tareas por cada colaborador están identificadas?	Si, al ingreso del colaborador se entrega inducción sobre el puesto de trabajo que va a desempeñar.	Por supuesto, es de vital importancia en el entrenamiento previo que el personal que esta frente al cliente se encuentre no solo identificado con sus funciones sino con la empresa a la cual representa	Claro que sí, desde el requerimiento que se efectúa del jefe del área se detalla de forma clara las funciones hacer ejecutadas, las mismas que son de conocimientos desde el momento que se postula al puesto y luego al ingreso se cuenta con inducción tanto práctica y teórica
Se cuenta con indicadores de tiempo de ejecución para contestar los reclamos post venta?	Efectivamente, por ley y por procesos de gestión interno se cuenta	Si, se cuenta con indicadores los mismos que tienen como base tiempos de ejecución que la ley orgánica dispone	Se cuenta con indicadores, ya que al ser una empresa pública las gestiones hacia el cliente deben ser claras y transparentes, y de igual manera los puntos de atención son universal para asesorar al cliente de manera directa y correcta
El sistema transaccional permite registrar datos o información personal del cliente, que sea de soporte para una gestión postventa que demuestre el verdadero interés en el mismo?	La información que se maneja del cliente es confidencial solo de uso interno de la empresa	El sistema transaccional cumple con las funciones para la cual fue diseñada	La información cuenta con una base de datos robusta la misma que ha sido soporte para varias migraciones que ha sufrido en la transición de las fusiones como empresas publicas

**Fuente:** Entrevistas autoridades y representantes de operadoras móviles

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

### 5.2.5 Análisis Interno y Nivel de Competitividad

**Tabla 18-5:** Análisis Interno y Competitividad según Tipo de Dimensión

CRITERIO	TIPO DE DIMENSIÓN	COMPORTAMIENTO
CNT tiene el apoyo incondicional del Gobierno Ecuatoriano	SEGURIDAD	ALTO
CNT cuenta con planes de telefonía móvil a menor precio de la competencia	EMPATÍA	MEDIO
CNT da facilidad a los nuevos clientes al momento de adquirir un plan	FIABILIDAD	ALTO
Los equipos que ofrecen en CNT son de alta durabilidad	ELEMENTOS TANGIBLES	ALTO
CNT usa el eslogan "NOS UNE" generando en la mente del cliente pertenencia a la comunidad y la empresa	SEGURIDAD	ALTO
Crecimiento frecuente de clientes porque el servicio de telefonía móvil es bueno	CAPACIDAD DE RESPUESTA	MEDIO
Por medio del servicio de telefonía fija se promociona los servicios de telefonía móvil de CNT	CAPACIDAD DE RESPUESTA	BAJO
CNT tiene presupuesto necesario para el cumplimiento de diferentes procesos de capacitación	SEGURIDAD	BAJO
CNT puede reducir sus gastos , y ofrecer mejores precios de la competencia	ELEMENTOS TANGIBLES	BAJO
La estructura departamental de las instalaciones son atractivas	ELEMENTOS TANGIBLES	MEDIO
Cambios Gerenciales, distorsión de estándares de calidad de atención al cliente	CAPACIDAD DE RESPUESTA	MEDIO
Atención al Cliente con demora en la atención a los requerimientos receptados	FIABILIDAD	MEDIO
Variedad limitada de celulares	ELEMENTOS TANGIBLES	MEDIO
Mala ubicación de los centros de atención al cliente	ELEMENTOS TANGIBLES	ALTO
Falta de concientización al personal de CNT hacia el cliente	EMPATÍA	MEDIO
Toma incorrecta de decisiones al momento de Promocionarse	ELEMENTOS TANGIBLES	ALTO
CNT cuenta con tiempo adecuado para resolver problemas de los clientes	FIABILIDAD	FIABILIDAD
CNT cuenta con demasiados procesos en los requerimientos presentados	CAPACIDAD DE RESPUESTA	ALTO
En las capacitaciones realizadas se realizan evaluaciones de control	SEGURIDAD	MEDIA

**Fuente:** Plan Estratégico Institucional

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

Dentro del análisis de este cuadro se determina el nivel de comportamiento de los diferentes criterios que tiene el Plan Estratégico institucional de la CNT E.P., ponderados en un rango de ALTO, MEDIO y BAJO, para poder generar estrategias de competitividad en la fidelización de clientes. Es de esta forma que dentro de los criterios analizados el apoyo incondicional del gobierno se convierte en una dimensión de mayor fortalezas y alto impacto, lo que permite tener planes a menor costo que la competencia y dar facilidad para adquirir planes, ofreciendo equipos de mayor durabilidad a los clientes; y mejor gestión para eliminar las debilidades en la “Atención al Cliente” con demora en la respuestas de los requerimientos receptados y permitir eliminar la variedad limitada de equipos celulares.

### 5.2.6 Estrategias de Fidelización

**Tabla 19-5:** Análisis previo según Metodología SERVQUAL

Dimensión	N° preguntas	Promedio preguntas	Satisfacción por pregunta	Satisfacción por dimensión	Puntos máximos por dimensión	Puntos reales obtenidos por dimensión	Brecha
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	1	3,52	1.343,00	1404,5	20	14,71	-5,29
	2	3,72	1.421,00				
	3	3,75	1.433,00				
	4	3,72	1.421,00				
<b>FIABILIDAD</b>	1	3,31	1.263,00	1363,8	25	17,85	-7,15
	2	3,76	1.435,00				
	3	3,87	1.477,00				
	4	3,59	1.372,00				
	5	3,33	1.272,00				
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	1	3,87	1.478,00	1417,25	20	14,84	-5,16
	2	3,60	1.375,00				
	3	3,73	1.425,00				
	4	3,64	1.391,00				
<b>SEGURIDAD</b>	1	3,75	1.432,00	1460,25	20	15,29	-4,71
	2	3,67	1.402,00				
	3	4,20	1.603,00				
	4	3,68	1.404,00				
<b>EMPATÍA</b>	1	3,73	1.423,00	1418	25	18,56	-6,44
	2	3,52	1.343,00				
	3	4,05	1.546,00				
	4	3,76	1.436,00				
	5	3,51	1.342,00				

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Gabriela Tobar

### **5.2.7 DIMENSIÓN DE TANGIBILIDAD**

Se muestra la brecha resultante de las puntuaciones obtenidas con puntuaciones máximas de la ponderación realizada, respecto a la dimensión de Elementos Tangibles dando como resultado 5.29, en donde se observa que la CNT E.P., posee una menor brecha entre lo ideal exigido por los clientes y lo que realmente notan que obtienen de sus servicios. Esto se debe al empleado se encuentra con una apariencia conforme al nivel de cliente con el que está tratando como también aquellos elementos materiales, estaciones de trabajo, salas de espera, materiales publicitarios, señalética, son visualmente atractivos y de fácil entendimiento.

De manera que estas variables son percibidas por el cliente y afectan de una manera positiva en su grado de satisfacción.

**CRITERIO:** Infraestructura adecuada y señalética

**PROPÓSITO:** Ofrecer mayor comodidad para las personas que acuden a diario a las oficinas de la CNT E.P.

a) **PERIODICIDAD:** diario

b) **RESPONSABLES:** Administrador y personal de seguridad

c) **ACTIVIDADES:**

- Se debe ubicar a las personas en las salas de espera procurando dar prioridad a mujeres y personas de la tercera edad.
- Permitir que las personas guarden su turno sin necesidad de quedarse en la institución hasta que le toque su turno pues de esta manera se lograra disminuir la afluencia y la incomodidad que se genera dentro de la institución.

- Verificar el estado de la señalética dispuesta en la institución.
- Ampliar la cobertura de la señalética en el interior y exterior de la institución.

**CRITERIO:** Infraestructura adecuada y señalética

**PROPÓSITO:** Ofrecer mayor comodidad para las personas que acuden a diario a la institución

**a) PERIODICIDAD:** diario

**b) RESPONSABLES:** Jefe de personal

**ACTIVIDADES:**

- Control de uniformes de personal
- Prohibir comida en la oficina
- Adecuado orden y control de la oficina
- Capacitación sobre lenguaje corporal

### **5.2.8 DIMENSIÓN DE FIABILIDAD**

La Dimensión Fiabilidad fue una de las más baja evaluada por los clientes, podemos observar que en los clientes de la CNT existe la percepción es deficiente sobre los tiempos ofrecidos por la empresa en respuesta a los requerimientos, adicional la empresa pública posee un mejor nivel de respuesta a los requerimientos presentados por primera vez e interés en la búsqueda de solución.

De aquella información se puede determinar en conjunto con el cuestionario planteado que el empleado siempre realizará bien su servicio cuando es la primera vez, pero luego de captar al cliente ya no poseen el mismo interés por responder sus inquietudes.

**CRITERIO:** Atención adecuada y precisa en sus trámites o requerimientos

**PROPÓSITO:** Brindar una adecuada y precisa atención en los trámites que realizan los usuarios.

a) **PERIODICIDAD:** diario

b) **RESPONSABLES:** todo el personal

**ACTIVIDADES:**

- Evitar errores.
- Ser específico, conciso y claro en las comunicaciones.
- Transmitir seguridad en cada contacto con el cliente. Las variables que nos ayudan a transmitir seguridad son: la autoconfianza, el conocimiento de necesidades y las habilidades comunicativas.

**CRITERIO:** Profesionalismo en la atención.

**PROPÓSITO:** Mejorar el profesionalismo del personal.

a) **PERIODICIDAD:** Diario.

b) **RESPONSABLES:** Todo el personal.

**ACTIVIDADES:**

- Brindar capacitación entrenamiento a todo el personal de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa pública CNT E.P.
- Los profesionales de la institución, así como el personal administrativo deben tener posibilidades adecuadas de acrecentar sus conocimientos y experiencia que se vean

reflejados en una mejor entrega del servicio, para ello la CNT E.P. dará las facilidades necesarias para cumplir con el objetivo.

- Brindar un trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural

**CRITERIO:** Vocación por el servicio

**PROPÓSITO:** Formar al personal con una verdadera vocación de servicio.

a) **PERIODICIDAD:** Diario.

b) **RESPONSABLES:** Jefe de Área y Jefe de personal.

**ACTIVIDADES:**

- Definir adecuadamente los perfiles de los puestos y los requisitos mínimos que los empleados deben cumplir.
- La empresa pública CNT debe identificar, entre sus colaboradores, el porcentaje de empleados que sonríen naturalmente y que se encuentra verdaderamente motivados, para así definir, están en la capacidad de transmitir y contagiar al resto del equipo de trabajo su actitud por servir al cliente.
- Fomentar una cultura que enaltezca la vocación y actitud de servicio como un valor de la sociedad, al que se otorgue el mayor reconocimiento. Que dignifique a quienes dedican sus vidas ejemplarmente al servicio de los demás.

### **5.2.9 DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA**

La dimensión Capacidad de respuesta, estudia a la capacidad que tiene el empleado o en su defecto la CNT E.P. para resolver rápidamente el o los problemas que ocurran con respecto a sus clientes, además de ofrecer un servicio rápido mide la disposición de ayuda a sus

clientes lo que provoca una mayor aproximación a los objetivos establecidos que debiese cumplir para generar satisfacción en los clientes.

Luego del análisis adicionalmente se observa que el grado de importancia de los empleados para dar solución a los requerimientos presentados, generando respuesta a los requerimientos, disposición de ayuda y solución oportuna.

**CRITERIO:** Identidad y compromiso institucional

**PROPÓSITO 1:** Lograr que los empleados demuestren mayor compromiso y capacidad de solución con el servicio que brindan.

**a) ACTIVIDADES:**

Realizar eventos de capacitación dirigido a todo el personal de la empresa pública, los mismos que se desarrollarán por semestres en los siguientes temas:

Primer evento (primer semestre del año)

- Formación y desarrollo profesional
- Gestión del cambio

Segundo evento (segundo semestre del año)

- Relaciones interpersonales y trabajo en equipo
- Mejoramiento del clima laboral

**b) RECURSOS**

**HUMANOS:** Empleados de las ciudades que forman la Regional 3, expertos en los temas de Administración del Talento Humano con enfoque de generar calidad en el servicio, un profesional en Administración y un Psicólogo Industrial.

## **MATERIALES:**

**INFRAESTRUCTURA.** - Las actividades de capacitación se desarrollarán en el salón de reuniones de la Institución.

**MOBILIARIO, EQUIPO Y MATERIALES.** - Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, marcadores, pliegos de papel bond, equipo multimedia.

**DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.** - Entre ellos: encuestas de evaluación, material de revisión, Plan Estratégico de la empresa pública.

## **c) FINANCIAMIENTO**

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados y programados en el POA de la institución.

## **d) SEGUIMIENTO**

- Realizar una evaluación al personal de la institución con la finalidad de obtener una retroalimentación con respecto a la misión, visión, valores institucionales y medir el impacto de las actividades realizadas.

**CRITERIO:** La atención prestada es ágil y oportuna

**PROPÓSITO:** Mejorar la capacidad de respuesta en la atención brindada

**a) PERIODICIDAD:** Diario.

**b) RESPONSABLES:** Jefe de Área.

**ACTIVIDADES:**

- Implementar en la CNT E.P., la filosofía de justo a tiempo: movimiento de los recursos dentro y hacia adentro y los productos de la empresa pública a sus clientes hacia fuera; es mover los diferentes recursos de la empresa en el número adecuado hacia el lugar correcto en el momento indicado para que la ejecución y cumplimiento de los requerimientos esté “justo a tiempo”.
- Ayudar a los usuarios a contactarse con el empleado o funcionario dentro del requerimiento solicitado con el objetivo de evitar la pérdida de tiempo.

**CRITERIO:** Predisposición en la atención.

**PROPÓSITO:** Mejorar la motivación del personal

a) **PERIODICIDAD:** Diario.

b) **RESPONSABLES:** Jefe de Área.

**ACTIVIDADES:**

- Análisis del entorno de trabajo y modificación de aspectos físicos (del ambiente de trabajo, herramientas, equipos, horarios, turnos, etc.), contractuales y de relaciones humanas.
- Brindarles los incentivos y reconocimientos necesarios para evitar el stress laboral o el enfoque inapropiado en su atención. Los reconocimientos pueden darse de manera verbal, reconocimiento por escrito, reconocimiento en el mural institucional, premios a la excelencia, cursos de capacitación, entre otros.

- Brinda desarrollo profesional, generar capacitación o formación específica, desarrollo de carrera laboral, proyectos interdisciplinarios, fondos concursables, pasantías dentro o fuera de la institución, entre otros.
- Buscar y analizar información importante y de relevancia para la ejecución de sus actividades laborales, que permita dar solución de problemas. Solicitar o recibir apreciaciones y sugerencias, evaluar los resultados laborales medidos según los objetivos institucionales planteados e incorporar lo aprendido en su desempeño para mejorar su ejecución posterior.

**5.2.10 ESTRATEGIAS DE LAS DIMENSIONES CAPACIDAD DE RESPUESTA Y FIABILIDAD**

**Tabla 20-5:** Estrategias de dimensiones Capacidad de Respuesta y Fiabilidad

Deficiencias en los procesos de recursos humanos	<p>Crear políticas eficientes de incorporación de empleados, con el fin de seleccionar al talento humano con aptitudes de servicio.</p> <p>Crear sistemas de evaluación y compensación, con el fin de recompensar a los empleados por su servicio en lugar de sólo por su productividad.</p> <p>Delegar niveles de jerarquía y responsabilidades en los empleados (Empowerment).</p> <p>Implementar el trabajo de equipo.</p>
Los clientes no tienen claro los procesos y características del servicio contratado	<p>Informar a los clientes sobre las características del servicio contratado</p> <p>Asegurar que los clientes tengan un servicios acorde a su requerimiento</p>
Problemas con los intermediarios del servicio	<p>Emplear estrategias de control, con el propósito de eliminar los errores en la ejecución de los objetivos institucionales y el desempeño.</p> <p>Implantar estándares de servicio e incentivos para controlar la calidad y la uniformidad.</p> <p>Equilibrar la tensión entre Empowerment y los procesos de revisión y control.</p>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Gabriela Tobar

### **5.2.11 DIMENSIÓN DE SEGURIDAD**

Dentro del análisis de esta brecha, esta información puede ser utilizada de manera positiva para enfatizar en la Seguridad de sus clientes tanto y no solamente en el Marketing de su servicio, ya que logramos recopilar información necesaria como para poder indicar que los clientes no se sienten a salvo con respecto a los instrumentos entregados por la institución bancaria.

**CRITERIO:** Manejo de documentación y files de clientes digitales

**PROPÓSITO:** Brindar un adecuado orden y manejo de la documentación que solicitan los clientes, su procesamiento es de manera digital.

a) **PERIODICIDAD:** Mensual

b) **RESPONSABLES:** Todo el personal de la institución.

c) **ACTIVIDADES:**

- Realizar un orden de los documentos que debe respaldar al trámite o requerimiento, quiere decir esto que los documentos se ordenaran de tal manera que se pueda evidenciar el desarrollo y evolución del trámite.
- El orden de los documentos es con fecha más antigua, es el que da inicio al trámite y debe ser el primer documento que se encuentre al abrir el expediente del file del requerimiento efectuado por el cliente. El documento con la fecha más reciente se debe encontrar al final de la misma, no se deben archivar documentos duplicados dentro del file del cliente, se exceptúa en el caso de que el documento corresponda a dos momentos distintos del trámite.

- Cuando este material por su tamaño se encuentre separado físicamente de los archivos, se debe dejar constancia mediante una hoja de ruta el lugar de destino. Esto es lo que se denomina referencia cruzada. Esto aplica para el caso de anexos en otro tipo de soporte: cds, correos.
- Nomenclatura de archivos y expedientes en carpetas magnéticas según el tipo de requerimiento.
- Carpetas de Expedientes: El nombre de la carpeta debe contener los datos necesarios para la identificación del contenido: entidad o persona solicitante del requerimiento, dependencia, proceso o sub procesos y datos adicionales.
- ARCHIVOS: Una vez organizados los documentos, estos se introducirán en archivos magnéticos por departamento o área, con el fin de facilitar un buen manejo de información y rapidez en la búsqueda. El nombre de identificación debe contener los siguientes datos: Dependencia, fechas de la atención o solución del requerimiento, nombre del solicitante del proceso. Debe introducir criterios de búsqueda dependiendo el área y el requerimiento solicitado, para que se puedan realizar búsquedas de la información y files de clientes de manera fácil y segura.

**e) SEGUIMIENTO:**

Se realizará un control magnético anual de los inventarios de todos los empleados de la institución.

**CRITERIO:** Los documentos entregados han sido los solicitados en su requerimiento

**PROPÓSITO:** Seguridad en la información

**a) PERIODICIDAD:** Diario.

**b) RESPONSABLES:** Jefe de Área.

## **ACTIVIDADES:**

- Los colaboradores de la CNT E.P., deberán verificar los datos y la información proporcionada por el cliente en su requerimiento solicitado.
- El personal debe estar comprometido con los objetivos de la empresa pública CNT y su trabajo, realizar sus actividades con esmero y profesionalismo. Cumplir con los procedimientos y normas de trabajo sin supervisión constante, ser puntual en los tiempos ofrecidos y según los procesos establecidos por la empresa.

### **5.2.12 DIMENSIÓN DE EMPATÍA**

Se observa la dimensión Empatía aquella también con un bajo porcentaje de aceptación por los clientes, y la cual se caracteriza por la forma en que los empleados tratan de ponerse en el lugar del cliente evitando la utilización de un lenguaje no técnico y brindando una atención personalizada a sus usuarios.

**CRITERIO:** Atención al cliente

**PROPÓSITO:** Mejorar la atención que brinda el personal de la CNT E.P.

**a) PERIODICIDAD:** Semanal

**b) RESPONSABLES:** Todo el personal de la empresa pública.

**c) ACTIVIDADES:**

- El personal de contacto deberá recibir capacitaciones sobre temas de atención al cliente, relaciones interpersonales, con el fin de brindar una atención con calidad y calidez humana la capacitación se realizará en periodos programados por el área de Desarrollo

Organizacional conjuntamente con Talento Humano con el objetivo de mejorar la calidad del servicio ofrecido.

- Aplicar un Feedback que permita lograr altos niveles de calidad en los estándares de la atención a los clientes, el punto de partida será las sugerencias de los clientes de su experiencia dentro de la atención en los requerimientos presentados. Se utilizará preguntas o calificación de la calidad de la atención recibida. En caso de ser malo preguntar: ¿Qué podemos hacer para mejorar y solucionar lo ocurrido? Si fue bueno: ¿Qué podríamos hacer para que su experiencia sea aún mejor?

**d) Seguimiento:**

Realizar una evaluación a los clientes con el fin de medir el grado de satisfacción que ofrece la institución y el impacto que tiene la capacitación brindada en el personal de servicio.

**5.2.13 Análisis de resultados de la aplicación de estrategias del modelo SERVQUAL.**

**Tabla 21-5:** Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Tangibilidad

DIMENSIÓN	CRITERIO	PROPÓSITO	INDICADOR
TANGIBILIDAD	Infraestructura adecuada y señalética	Ofrecer mayor comodidad para las personas que acuden a diario a la oficinas de la CNT E.P.	
	Imagen Corporativa	Entregar al público una imagen ejecutiva en su vestimenta y comportamiento antes, durante y después de la relación con el cliente	

Elaborado por: Gabriela Tobar

**Tabla 22-5:** Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Fiabilidad

DIMENSIÓN	CRITERIO	PROPÓSITO	INDICADOR
<b>FIABILIDAD</b>	Atención adecuada y precisa en sus trámites o requerimientos	Brindar una adecuada y precisa atención en los trámites que realizan los usuarios	
	Profesionalismo en la atención	Mejorar el profesionalismo del personal	
	Vocación por el servicio	Formar al personal con una verdadera vocación de servicio.	

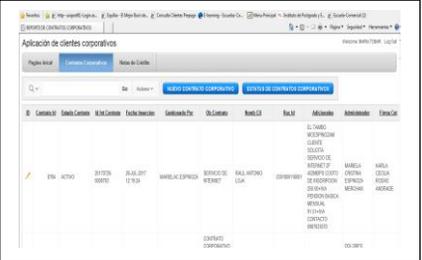
Elaborado por: Gabriela Tobar

**Tabla 23-5:** Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Capacidad de Respuesta

DIMENSIÓN	CRITERIO	PROPÓSITO	INDICADOR
<p><b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b></p>	<p>Identidad y compromiso institucional</p>	<p>Lograr que los empleados demuestren mayor compromiso y capacidad de solución con el servicio que brindan</p>	
	<p>Atención prestada es ágil y oportuna</p>	<p>Mejorar la capacidad de respuesta en la atención brindada</p>	
	<p>Vocación por el servicio</p>	<p>Formar al personal con una verdadera vocación de servicio.</p>	

Elaborado por: Gabriela Tobar

**Tabla 24-5: Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Capacidad de Respuesta**

DIMENSIÓN	CRITERIO	PROPÓSITO	INDICADOR
<b>SEGURIDAD</b>	Manejo de documentación y files de clientes digitales	Brindar un adecuado orden y manejo de la documentación que solicitan los clientes, su procesamiento es de manera digital.	
	Entrega de documentos según lo solicitado en el requerimiento	Seguridad en la información	

Elaborado por: Gabriela Tobar

**Tabla 25-5:** Análisis de Estrategias aplicadas Dimensión Empatía

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PROPÓSITO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>EMPATÍA</b>	Atención al cliente	Mejorar la atención que brinda el personal de la CNT E.P.	

Elaborado por: Gabriela Tobar

**5.2.14 Resultados de la aplicación de estrategias del modelo SERVQUAL.**

**Tabla 26-5:** Análisis posteriores según Metodología SERVQUAL

Dimensión	N° preguntas	Promedio preguntas	Satisfacción por pregunta	Satisfacción por dimensión	Puntos máximos por dimensión	Puntos reales obtenidos por dimensión	Brecha
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>	1	3,96	1.511,00	1543,00	20	16,16	-3,84
	2	4,01	1.532,00				
	3	4,20	1.603,00				
	4	3,99	1.526,00				
<b>FIABILIDAD</b>	1	4,04	1.543,00	1531,2	25	20,04	-4,96
	2	4,02	1.534,00				
	3	4,08	1.559,00				
	4	3,94	1.504,00				
	5	3,97	1.516,00				
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	1	4,00	1.527,00	1530,25	20	16,02	-3,98
	2	3,98	1.521,00				
	3	4,03	1.540,00				
	4	4,01	1.533,00				
<b>SEGURIDAD</b>	1	4,00	1.527,00	1557	20	16,30	-3,70
	2	3,99	1.524,00				
	3	4,33	1.655,00				
	4	3,98	1.522,00				
<b>EMPATÍA</b>	1	4,00	1.527,00	1533,4	25	20,07	-4,93
	2	3,99	1.525,00				
	3	4,07	1.556,00				
	4	3,99	1.524,00				
	5	4,02	1.535,00				

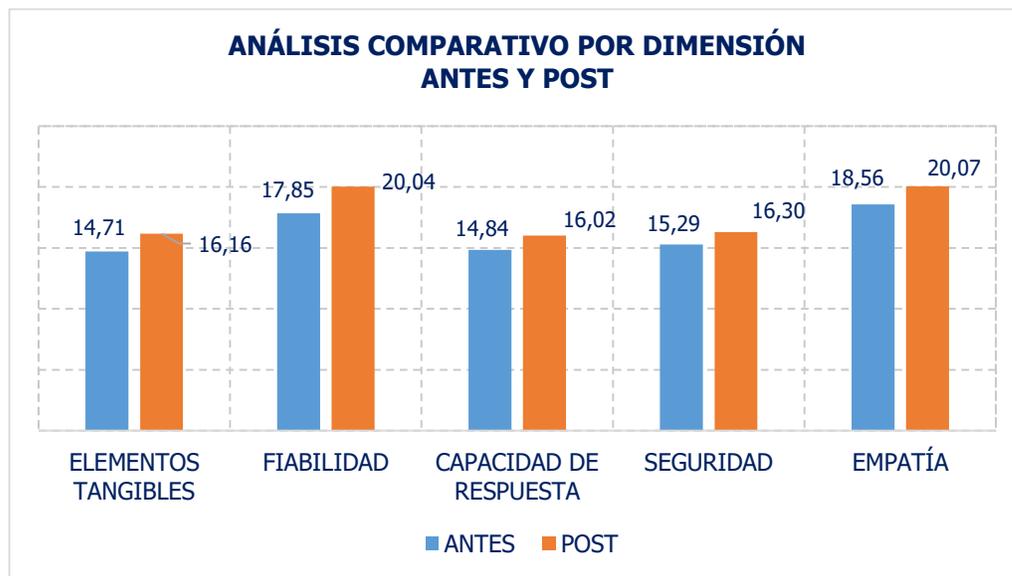
**Elaborado por:** Gabriela Tobar

Posterior a la aplicación de las estrategias se obtiene una mejora significativa en las brechas por dimensión, la aplicación de cada estrategia diseñada se basó en un plan piloto para los clientes en la provincia de Chimborazo, determinando cambios positivos en el proceso de fidelización.

**Tabla 27-5:** Análisis de resultados ANTES Y POST según Metodología SERVQUAL

DIMENSION	RESULTADOS	
	ANTES	POST
ELEMENTOS TANGIBLES	14,71	16,16
FIABILIDAD	17,85	20,04
CAPACIDAD DE RESPUESTA	14,84	16,02
SEGURIDAD	15,29	16,30
EMPATÍA	18,56	20,07

Elaborado por: Gabriela Tobar



**Gráfico 14-5:** Análisis comparativo por el total de dimensión Antes y Post Servqual

Elaborado por: Gabriela Tobar

## CONCLUSIONES

Con los resultados de la aplicación del modelo SERVQUAL la CNT E.P. obtendrá información directa sobre la percepción de sus clientes y las expectativas que estos tiene.

El estudio de las dimensiones y la aplicación de la metodología SERVQUAL, permitió que la CNT identifique y aplique las herramientas de gestión más adecuadas en el proceso de fidelización y retención de los clientes del segmento móvil. Se ha logrado integrar las estrategias por dimensión del SERVQUAL con los fundamentos de la lealtad de los clientes. La integración de cada estrategia con las dimensiones del modelo SERVQUAL ha permitido crear una metodología secuencial y coherente con el objetivo de fidelización y retención del cliente de la telefonía móvil.

Las empresas de telefonía móvil tienen un enfoque de servicio al cliente, la necesidad de generar un cambio y mantener la competitividad es muy importante para mantenerse en el mercado y realizar mejoras sustanciales, involucrando el esfuerzo colectivo de todos los miembros de la empresa de tal manera que el cliente sea el eje principal para cumplir los objetivos empresariales, generando resultados positivos de mejora en los valores de las brechas de acuerdo a los requerimientos demandados por los clientes.

De los resultados obtenidos se observa que existe una diferencia de medias entre el post test y el pre test aplicado, la media de los datos ante Servqual es de 3.6945 que engloba las respuestas de las preguntas a las dimensiones planteadas y el resultado promedio del post Servqual es de 3.9836 reflejando un incremento en la percepción de los usuarios. La prueba realizada en base a las estrategias plantadas luego de aplicar el Servqual fue estadísticamente significativa,  $t(21, 22) = -9.545$ ,  $p = .005$ . De aquí se concluye que: las estrategias del Modelo SERVQUAL basado en la fidelización y retención de clientes tiene un impacto positivo

La CNT E.P. con la aplicación del SERVQUAL, cuentan con herramientas diseñadas que ayudan a gestionar las actividades planeadas, de manera profesional y buscando siempre que sus resultados generen solución a los requerimientos y satisfacción en los clientes.

## **RECOMENDACIONES**

Dentro del análisis y estudio de satisfacción utilizando el SERVQUAL, se recomienda medir periódicamente el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio entregado por los empleados de la CNT E.P., analizadas todas las dimensiones podemos recomendar: generar revisiones y seguimientos de las estrategias planteadas que permitan disminuir el grado de insatisfacción de los clientes y corregir estrategias para lograr mejorar sus servicios y el nivel de satisfacción.

Los resultados de la investigación fueron de aporte para definir y redefinir estrategias, ya que la escala SERVQUAL arrojó efectivamente que los clientes no se encuentran del todo satisfecho con los servicios otorgados por los empleados de la CNT; determinado que el problema de la baja satisfacción de los clientes y según lo relatado por parte de los mismos, se encuentran en las exigencias de más servicios de calidad y buscan que sus requerimientos sean cumplidos de manera oportuna y eficaz.

Dentro de lo investigado se recomienda lo siguiente:

- Aplicar las estrategias definidas por dimensiones para la empresa CNT para generar fidelización y retención de clientes de CNT.
- Realizar campañas de publicidad en puntos de atención de cliente, para lograr acaparar mayores clientes potenciales.
- Tener en cuenta un manual de atención al cliente o un script que permita manejar distintos perfiles de clientes.
- Se recomienda reevaluar los procesos de atención al cliente, y cobertura para mejorar las condiciones actuales de tiempo invertido vs satisfacción generada.

- Marcar una diferenciación de productos o servicios.
- Promover el crecimiento en mercados claves, generando fidelización y procedimientos y de esta manera solucionar oportunamente los requerimientos presentados, además se debe ejecutar las estrategias definidas para que el cliente se sienta conforme con la atención prestada por los empleados de CNT y así adherimos a los más elevados estándares de calidad y valor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alzamora Román, H. E. (16 de 07 de 2015). *Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales* . Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/534/PLAN%20DE%20MARKETING%20DEFINICION%20DE%20TERMINOS%20BASICOS.htm>

Armstrong, P. K. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson Education , Inc.

Blak Leland, T., & Tarquin, A. (2013). *Ingeniería Económica* (Cuarta ed.). Bogotá: Antony Bosch.

Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (01 de 04 de 2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-de-la-actividad-economica/>

Ecuador. Agencia de Regulación de telecomunicaciones.(2016). *www.arcotel.gob.ec*. (01 de 05 de 2016).

Ecuador. Superintendencia de Bancos. (01 de 07 de 2016). Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p\\_index?vp\\_art\\_id=&vp\\_tip=6&vp\\_buscr=practg/pk\\_catst.p\\_catst?vp\\_tip\\_admn=1](http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=practg/pk_catst.p_catst?vp_tip_admn=1)

España. Ministerio de Educación y Ciencia. (2010). *Gestión de Calidad en la Organización y Dirección de Centros Escolares*. Madrid: ESTILO ESTUGRAF IMPRESORES.

Fundación para el desarrollo humano. (2010). *www.desarrollohumano.org.mx*. (2010). [www.desarrollohumano.org.mx](http://www.desarrollohumano.org.mx).

Gadotti dos Anjos, S. J. (2009). La medición de la calidad de servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11.

Gronroos, C. (1983). *Dirección Estratégica y Marketing en el Sector Servicios*. Cambridge: Marketing Science Institute.

- Gutierrez, A. (s.f). [http://www.cincodias.com/articulo/opinion/crisis-generacion/20080819cdscdiopi\\_6/](http://www.cincodias.com/articulo/opinion/crisis-generacion/20080819cdscdiopi_6/).
- Juran, J. (1964). *Managerial Breakthrough*.
- Kotler, P. (2012). *Los 10 pecados capitales del Marketing*. España: Grupo Planeta.
- Lopez, C. (2001). *Gestiopolis*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Madruga Torres , A. G., Torres Pérez , M., Carballosa Torres , R., & Pérez Romero , A. (23 de 04 de 2011). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/250/14.htm>
- MembranoMartínez, J. (2002). *Innovación y Mejora COntinua según el Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Merino, M. J. (2015). *La investigacion de Mercados* . Madrid: ESIC.
- Miranda, F., & et al. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Las Rozas: Delta.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *Un modelo conceptual de la calidad de servicio y sus implicaciones para la investigación futura*, 44-60.
- Paredes, R. F. (01 de marzo de 2014). <http://www.gestion.com.do/>. Recuperado el 07 de 2016, de <http://www.gestion.com.do/>: <http://www.gestion.com.do/>
- Pigneur, A. O. (2011). *Generacion de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Quiñones, C. (2014). *Desnudando la mente del Consumidor*. Peru: Gestion 2000.

Rebecajui. (30 de agosto de 2008). *http://rebecajui.wordpress.com*.

Redaccion en Tendencias. (2015). *PuroMarketing*. Obtenido de [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com).

Sais, F. G. (2012). *www.wikipedia.org*.

Schiffman, L., & Lazar, L. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. México: Prentice Hall.

Torres, A. (2013). *Academia*. Obtenido de [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

Vasco Vasco, J. A. (2016). Calidad en el servicio en la empresas hoteleras . *Revista Científica UNEMI*, 20.

Wordpress. (2011). *www.tecnocole.wordpress.com*.

# ANEXOS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE A LOS USUARIOS  
TELEFONIA MÓVIL DE LA CNT REGIONAL 3**



**CON ESTE CUESTIONARIO CONOCEREMOS SU SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO RECIBIDO, LE AGRADECEMOS SEA SINCERO/A EN SUS RESPUESTAS PARA AYUDARNOS A MEJORAR**

**CIUDAD:**  
**OCUPACION:**

**EDAD:**  
**GENERO:**

*Estimado usuario, califique entre 1 y 5 los enunciados a continuación, considere a 1 como la menor calificación (MALO) y a 5 como la mayor calificación (EXCELENTE)*

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

**DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES**

- La CNT E.P. tiene equipos modernos
- Las instalaciones físicas de la CNT E.P. son visualmente atractivas
- Los empleados de CNT E.P. muestran nivel optimo y domino de conocimientos
- Los elementos materiales POP (trípticos, contratos y similares) son visualmente atractivos.


**DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD**

- Cuando la CNT E.P. promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Usted como cliente si tiene un problema la CNT E.P. muestra un sincero interés en solucionarlo
- La CNT E.P. realiza bien el servicio la primera vez
- La CNT E.P. concluye el servicio en el tiempo prometido
- La CNT E.P. insiste en mantener registros exentos de errores


**DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA**

- La CNT E.P cuenta con profesionales que le brinda asistencia a través de call center las 24 horas
- Los empleados de la CNT E.P. ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la CNT E.P. siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados están dispuestos a contestar todas sus interrogantes.


**DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD**

- El comportamiento de los empleados de la CNT E.P. transmite confianza a sus clientes
- Usted como cliente percibe seguridad en la información y datos que CNT E.P. le brinda
- Los empleados de la CNT E.P. son amables con usted como cliente.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes


**DIMENSIÓN 5: EMPATÍA**

- La CNT E.P. brinda a usted como cliente una atención personalizada.
- La CNT E.P. tiene horarios de atención convenientes
- La CNT E.P. tiene empleados que ofrecen una atención cordial
- La CNT E.P. se preocupa por los mejores intereses en usted
- La CNT E.P. comprende las necesidades específicas


1	2	3	4	5

Califique en la escala de 1 a 5 de manera general el servicio que brinda CNT E.P

GRACIAS POR SU COLABORACION