



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

**La Satisfacción del Cliente en el servicio de Telefonía Móvil como
parte de la Planeación Estratégica de la CNT EP**

AUTOR

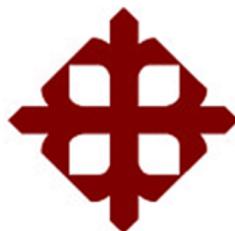
Gómez Bravo, Rosa Belén

**Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

García Poveda, Hugo José Luis

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Lcda. Gómez Bravo, Rosa Belén como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Mg. Hugo García Poveda

REVISOR(ES)

Mg. Cinthya Game Varas

Mg. Diomedes Rodríguez Villacis

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Eco. María del Carmen Lapo

Guayaquil, al 7 día del mes de agosto del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rosa Belén Gómez Bravo**

DECLARO QUE:

La Tesis La Satisfacción del Cliente en el servicio de Telefonía Móvil como parte de la Planeación Estratégica de la CNT EP previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, al 7 día del mes de agosto del año 2014

EL AUTOR

Rosa Belén, Gómez Bravo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Rosa Belén Gómez Bravo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magíster en Administración de Empresas** titulada: La Satisfacción del Cliente en el servicio de Telefonía Móvil como parte de la Planeación Estratégica de la CNT EP, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 7 día del mes de agosto del año 2014

EL AUTOR:

Rosa Belén, Gómez Bravo

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a DIOS, motor en mi vida, dador de mis sueños, mi fuerza sublime.

A mi director de tesis por su valioso aporte en conocimientos para que el presente trabajo sea culminado con éxito.

Especial agradecimiento a la Eco. Ma. Del Carmen Lapo, por sus consejos y sugerencias para el desarrollo del presente documento.

BELÉN GÓMEZ

DEDICATORIA

A mi mamá Toya quien me ha enseñado que para triunfar en la vida la exigencia es parte de la excelencia y que cuando uno se lo propone puede llegar tan lejos como quiera.

A mi papá Ricardo quien desde el cielo me protege y cuyo legado de valores me ha enseñado que cuando se obra de manera correcta todo es posible en la vida.

A mis hermanos Ricky y Víctor, mis tías y mi familia por su cariño y sus palabras de aliento, cada meta que me he propuesto en la vida ha sido cumplida pensando en ustedes, para que se sientan orgullosos de mí.

A Jaime, mi cómplice en la vida, mi compañero ideal; gracias a él y a toda su familia, que de una u otra forma contribuyeron a que este sueño sea toda una realidad

A todos aquellos que se sacrifican en la vida, que no desmayan por sus sueños, aquellos que creen, al igual que yo, *que el cielo es el límite.*

BELÉN GÓMEZ

RESUMEN

La telefonía móvil se ha convertido en la principal herramienta de las telecomunicaciones. El servicio al cliente brindado por las empresas va relacionado a la satisfacción. El presente estudio tiene como objetivo determinar los niveles de satisfacción al cliente en el servicio de telefonía móvil ofertando por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. Se utilizó un diseño exploratorio de tipo cualitativo para profundizar en la opinión de los clientes acerca del servicio; y un diseño descriptivo de tipo cuantitativo para determinar el índice de satisfacción a través de escala de preferencias de tipo Likert. Los resultados obtenidos muestran altos niveles de satisfacción del servicio en cuanto a la cobertura, tarifas y nivel de atención; como aspectos a mejorar tenemos: lugares disponibles para recargas, el cobro oportuno del servicio a través de débitos automáticos y la publicidad en los centros de atención. Estos resultados proporcionan un importante sustento para la elaboración de una propuesta de mejora en el servicio de telefonía móvil como parte de la planeación estratégica de la CNT EP.

Palabras Claves: Telefonía Móvil, Servicio, Satisfacción al cliente, Planeación Estratégica, Modelo SERVQUAL.

ABSTRACT

The mobile phone has become the main tool of telecommunications. The customer service provided by companies going related to satisfaction. The present study aims to determine the levels of customer satisfaction in the mobile service offering by the National Telecommunications Corporation. An exploratory qualitative design was used to deepen the perception of customers about the service; and a descriptive quantitative design to determine the level of satisfaction by Likert scale type preferences. The results show high levels of satisfaction in terms of service coverage, rates and level of care; as areas for improvement are: places available for refills, the timely collection service through automatic debits and advertising service centers. These results provide important support for the development of a proposed improvement in mobile phone service as part of the strategic planning of the CNT EP.

Keywords: Mobile Phone, Service, Customer Satisfaction, Strategic Planning, SERVQUAL Model.

INDICE

INTRODUCCIÓN	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
Antecedentes	17
Justificación.....	21
OBJETIVOS.....	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
 CAPÍTULO 1.	
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SERVICIO DE TELEFONIA MOVIL.....	23
1.1 . Antecedentes Investigativos	23
1.1.1 Cliente Externo.....	24
1.1.2 Servicio al cliente	27
1.1.3 Satisfacción al cliente	31
1.1.4 Calidad del servicio	34
1.2. Fundamentación Filosófica sobre clientes satisfechos con el servicio de telefonía: Teorías y Modelos	35
1.2.1. Necesidades de Maslow	36
1.2.2. Modelos de Calidad de Servicio de Gronroos.....	38
1.2.3. Modelo de calidad de servicio de Bolton y Drew	39
1.2.4. Modelo de calidad de servicio de Bitner	40
1.3. Fundamentación legal.....	40
1.3.1. Normas ISO	40
1.3.2. Modelo SERVQUAL	44
1.3.3. Organismos de Regulación del Ecuador.....	49

1.3.4. SENATEL y CONATEL.....	49
1.3.5. Superintendencia de Telecomunicaciones.....	50
1.4 Planeación Estratégica	52

CAPÍTULO 2.

LA CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP Y

SUS CLIENTES	55
2.1. Reseña Histórica de la CNT	55
2.2 Cultura organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.....	57
2.3 Estructura Organizacional.....	60
2.4 Servicios y productos que oferta la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.....	64
2.4.1 Servicios Fijos	65
2.4.2 Servicios Móviles	66
2.5 Entorno general - Análisis PEST	69
2.6 Análisis FODA	71

CAPÍTULO 3.

INVESTIGACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

EXTERNOS DE LA CNT EP	72
3.1 Introducción	72
3.2 Diseño Metodológico.....	73
3.2.1 Tipo de investigación	73
3.2.2 Instrumentos de la investigación	73
3.3 Hipótesis	77
3.3.1 Unidad de análisis	78
3.3.2 Variables.....	78
3.3.3 Dimensiones o atributos	78

3.4 Población y selección de la muestra	78
3.5 Presentación de los resultados	80
3.5.1 Focus Group	80
3.5.2 Observación Indirecta (Visita del cliente fantasma).	86
3.5.3 Resultados de las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes externos de la CNT EP	90
3.6 Conclusiones de la investigación.....	96
 CAPITULO 4.	
PROPUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SERVICIO DE TELEFONIA MÓVIL DE LA CNT EP	98
4.1 Propuesta Uno	98
4.2 Propuesta Dos.....	102
4.3 Propuesta Tres	105
RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	109
BIBLIOGRAFIA	111
Apéndice 1. Plan Estratégico de la CNT EP	114
Apéndice 2. Estructura organizacional de la CNT EP	122
Apéndice 3. Ingresos operacionales de la CNT EP.....	125
Apéndice 4. Guía de observación indirecta (Cliente Fantasma).....	128
Apéndice 5. Encuesta de medición de satisfacción al cliente	129
Apéndice 6. Manual de gestión de calidad de la CNT EP	130

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:.....	75
Tabla 2:.....	80
Tabla 3:.....	86
Tabla 4:.....	89
Tabla 5:.....	90
Tabla 6:.....	93
Tabla 7:.....	94
Tabla 8:.....	108

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Triángulo de Marketing del servicio.....	30
Figura 2. Necesidades de Maslow	37
Figura 3: Brechas de servicio del modelo SERVQUAL.....	48
Figura 4. Ventajas alcanzadas con la instalación de los sistemas de mediciones.....	50
Figura 5. Parámetros de Calidad de las llamadas.....	51
Figura 6. Actual logo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. CNT EP	58
Figura 7. Mapa de las Siete Regionales que conforman la CNT EP.....	63
Figura 8. Evolución de las tecnologías de redes celulares.	67
Figura 9. Análisis PEST de la CNT EP.....	70
Figura 10. Análisis FODA de la CNT EP	71
Figura 11. Promedio de sexo y edad de los encuestados.....	91
Figura 12. Tipos de planes y tiempo de servicio de los encuestados.	92
Figura 13. Posicionamiento en los consumidores de la marca CNT MOVIL	95
Figura 14. Atributos que la marca debería mejorar según encuestados.	96

INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente, en la actualidad, se encuentra enfocado a la satisfacción del cliente, que va apegada a la fidelidad de este hacia la organización. Con la creación de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), en Ginebra, Suiza, en 1946, se busca la estandarización de normas de productos y servicios en empresas públicas y privadas a nivel internacional, fijando estándares para lograr no solo servicio sino también satisfacción al cliente.

En el ámbito internacional, las teorías de servicio al cliente, que datan desde 1980 incluyen a la tecnología en el proceso de Servicio al Cliente brindando capacitaciones, cursos y charlas para que los colaboradores de las empresas logren convertir al cliente en el centro de todas las decisiones de negocios; lo que ha llevado a las empresas a retribuir a sus clientes por su lealtad.

Con el auge tecnológico en la décadas de los 90 y el incremento de la competitividad, las empresas comienzan a perder exclusividad, es entonces cuando nace la preocupación de las empresas por su cliente no como una fuente de ingresos para su empresa, sino como una persona que tiene necesidades, un ser individual y único que requiere atención y al cual brindar servicio.

La primera impresión de un producto o servicio puede afectar al resto de la experiencia. Una vez que la variable inicial es atendida, el cliente se preocupa por cosas más específicas, tales como la confiabilidad del personal, el precio, la amabilidad y la posibilidad de mantenimiento después de la compra. La experiencia del cliente, por lo tanto, va desde lo más general a lo más específico.

Dentro del negocio de las telecomunicaciones y sobre todo el de la telefonía móvil la satisfacción y servicio al cliente son claves a la hora de introducir nuevos productos y servicios; sobre todo ante la evidente competencia que existe entre empresas públicas y privadas y la globalización que hace más exigente al mercado.

Actualmente, Ecuador muestra un alto índice de consumo en telefonía móvil, dejando a un lado el servicio de telefonía fija, según datos del Ministerio de Telecomunicaciones, el Ecuador tiene 17'402.572 líneas activas distribuidas de la siguiente manera: Conecel (Claro) con un total de 11'613.000 abonados, que equivale al 68.9% de participación del mercado; Otecel (Movistar) con un total de 5'008.000 abonados que equivale al 29.49% de participación del mercado; y CNT EP con 360.000 equivalente al 2.12% del total de participación del mercado.

En el 2012 se reportaron 839.705 usuarios de teléfonos inteligentes (Smartphone), 60% más que en el 2011, (522.640 usuarios) según los últimos datos de la encuesta Tecnologías de la Información y la Comunicación levantada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). En Ecuador existen 6.859.938 personas que tienen al menos un celular activado, un 10% más que lo registrado en el 2011.

El negocio como tal y la constitución de empresas dedicadas a la comercialización de productos de telefonía trae de fondo una serie de gestiones donde el principal recurso es la gente, además de incluir una serie de procesos operacionales que permitan, de la mano de un adecuado ambiente laboral, una eficiente administración del negocio, junto con la integración de diferentes áreas que faciliten el curso normal de la empresa y sobre todo la generación de ingresos.

El objeto de estudio se centra en conocer a través de la implementación del modelo SERVQUAL que tan satisfechos están los clientes con el servicio; como parte de la fundamentación teórica se revisarán conceptos básicos de cliente externo, relacionados al servicio y satisfacción, así como también tópicos referentes a la calidad y modelos de medición. Se visibiliza claramente las diferentes teorías de marketing relacionadas a las preferencias del consumidor, que marcan la diferencia en las percepciones del cliente al momento de escoger y recibir un servicio, asignando directa responsabilidad al cliente interno y al entorno al cual está expuesto.

Se profundizará en la situación actual de la empresa y su análisis con relación a la competencia para descubrir que aspectos internos se deben mejorar para el desarrollo de una propuesta a implementar dentro de cada agencia que eleve considerablemente los niveles actuales de servicio al cliente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes

El servicio y la satisfacción al cliente son indicadores significativos dentro de medición del nivel de la calidad de atención y respuesta ante la provisión de los productos y el impacto de la gestión de los colaboradores de una empresa. Existen diversos estudios de satisfacción relacionada al servicio y a la calidad y muy pocos estudios de satisfacción en el servicio de telefonía móvil.

Guerrero (2012) indica que un programa integral de servicio al cliente es el valor agregado que necesita un producto o servicio o la ventaja competitiva que necesita la empresa para contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios y de las gestiones empresariales, apuntando al cumplimiento de una de las misiones que deberían tener las empresas del Ecuador que es de otorgar un producto o servicio de calidad al cliente final con un excelente Servicio al cliente.

Guerrero (2012) manifiesta que la existencia de un servicio al cliente integral todos ganaría: la empresa obtendrá mayores ventas, mayores ingreso, mayores utilidades, mayor participación de mercado, un mejor posicionamiento en el sector a que pertenece; los clientes internos se familiarizarán y se comprometerán con una cultura organizacional como lo es la del servicio al cliente en forma integral para beneficio de todos ellos y de sus clientes externos; los clientes externos se sentirían satisfechos, deleitados de ser tratados como seres humanos deseosos de satisfacer sus necesidades.

En el ámbito nacional se hallaron publicaciones que referencian un análisis general de satisfacción unos cuantos abordan el tema utilizando el modelo de medición SERVQUAL y los atributos de servicio.

Pazmiño & Flor (2008) utilizaron en su estudio el modelo SERVQUAL con la finalidad de desarrollar un modelo de regresión para obtener los factores más significativos que describen la satisfacción de los clientes de la empresa Papeles SA y su respectiva importancia; para los cuatro grandes grupos: Método, Materiales, Maquinaria y Mano de Obra.

Considerando que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es una empresa gubernamental, en el estudio de Álvarez (2012) el tema de la calidad en la gestión pública representa un tema controversial e incipiente. Al hablar de calidad como factor competitivo en la gestión privada resulta más coherente. La calidad no es un asunto exclusivo para la administración privada.

Moyado, F (2002) considera:

La incorporación de la calidad en los servicios públicos representa una de las etapas de consolidación de la nueva gestión pública en la perspectiva gubernamental, por ello este proceso pasa antes por una serie de reformas de carácter macro que permiten concentrar el esfuerzo en la atención de demandas y asuntos públicos que incidirán en el fortalecimiento de la legitimidad de lo público. Sin ese paso previo la calidad se diluye y no trasciende los esfuerzos institucionales aislados. (p. 5)

En el ámbito internacional se encuentran estudios en los que se incluye el modelo SERVQUAL analizando las cinco brechas de servicio.

García (2011) evaluó la importancia de la atención personalizada y evaluó al cliente como la razón de existencia de la empresa, y que por tal motivo se vuelve caprichoso en sus necesidades; por lo que necesitan tener una atención personalizada para que los clientes se sientan satisfechos con el servicio prestado.

Las mejoras de la calidad y las iniciativas tomadas en el campo (Ladrón de Guevara, 2009) de la satisfacción del cliente son el resultado de un proceso, y no simplemente de un programa. Este último consta de un principio y un final, mientras que un proceso es continuo. El concepto de la gestión de la calidad total está basado en una mejora continua, dirigida por la satisfacción de las necesidades de los clientes, ya sean internos o externos. El primer paso para aumentar el control sobre la calidad y la satisfacción del cliente en cualquier organización es entender el concepto de proceso. Un proceso es simplemente una serie de tareas que producen un beneficio; un proceso retroalimentado, lo convierte en un proceso continuo. La mejora de la calidad y la satisfacción del cliente son ambos procesos continuos.

Con cierta frecuencia habremos escuchado la frase “Meter gato por liebre” es decir algo de menor valor por algo de mayor valor, hoy esta frase pierde vigencia cada vez más, ya que el objetivo de una organización pro activa deberá ser “Meter liebre por gato”, darle al cliente o usuario más de lo que se estaba esperando recibir, y no solo en cuestión de productos, sino en cuestión de SERVICIO, información, actividades, actitudes, etc. Satisfacer no es suficiente, ahora todos buscan hacerlo, DELEITAR deberá ser nuestro objetivo. (Romo, 2008, p. 7).

La CNT EP es una empresa de telecomunicaciones del Ecuador con una amplia línea de negocio que incluye los servicios de telefonía e internet, fijo y móvil; el presente tema se basa en un estudio de la satisfacción del cliente en el servicio de telefonía móvil con sus productos en prepago, pospago e internet móvil, los cuales se comercializan en todo el territorio nacional, considerando que solamente la ciudad de Guayaquil cuenta con trece puntos convergentes de atención y ventas que brindan todos los servicios.

Miranda et al. (2007) indica si las percepciones superan las expectativas, los clientes se encontraran satisfechos. Cuando coincidan ambas, no existirá satisfacción porque se habrá recibido lo que se esperaba. Si las percepciones son inferiores a las expectativas se producirá insatisfacción.

De lo dicho, en la presente investigación se pretende identificar los factores críticos en el servicio de telefonía móvil de la CNT EP que están asociados a la satisfacción del cliente, para de esa forma identificar los elementos de insatisfacción y proponer medidas correctivas.

Es así, que ante lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que guía esta investigación es: ¿Cómo se encuentra actualmente la satisfacción del cliente externo en los servicios de telefonía móvil de la CNT EP?

Justificación

Las empresas ecuatorianas aún no reconocen la importancia del poder brindar un excelente servicio al cliente. Las empresas exitosas, por lo general franquicias multinacionales, invierten gran parte de su presupuesto en capacitaciones a su personal para mejorar la calidad de atención a los usuarios, sobre todo en el área comercial y de ventas, que constituyen la “cara” de la empresa. Así como también la medición del correcto cumplimiento de protocolos de servicios y estandarización de procesos.

Una razón básica para desarrollar este trabajo de investigación, es el de descubrir las diferentes opiniones de nuestro grupo de estudio, los clientes externos, aportes que ayuden en la propuesta de valor que se presente para su posterior implementación; y que además contribuirán a la estrategia de fidelización de clientes, a la diferenciación de productos y mejora en el posicionamiento de la marca, aumentando considerablemente la participación del mercado.

Con el planteamiento de diferentes teorías, la presente investigación pretende brindar un nuevo modelo de gestión de servicio y satisfacción al cliente con el fin de mejorar la problemática empresarial actual que presenta la CNT EP en cuanto al servicio de telefonía móvil a través del método de evaluación SERVQUAL.

Este tema de tesis será útil para las personas dedicadas a negocios de índole comercial, públicas y privadas que deseen ser líderes en servicio al cliente y que reconocen ante todo como su principal recurso al cliente interno para convertir esa necesidad del cliente en una solución y esa solución en una satisfacción permanente.

Además de ser un tema de interés para personas que deseen investigar y desarrollar una propuesta estratégica para lograr la satisfacción del cliente interno y externo, el presente trabajo tiende a elevar el nivel de servicio actual en el servicio de telefonía móvil, a través de una cultura organizacional logrando impulsar la competitividad e incentivando al desarrollo de nuevas estrategias que aporten al beneficio de la empresa y sobre todo al consumidor.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Desarrollar una propuesta de mejora relacionada al servicio y la satisfacción del cliente externo en el servicio de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Objetivos Específicos

- Reconocer los principales modelos de medición de servicio y satisfacción al cliente.
- Evaluar el desenvolvimiento actual de la empresa, su competitividad, los servicios que oferta y sus niveles actuales de satisfacción al cliente externo.
- Identificar las áreas de oportunidad dentro de la CNT EP para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en el servicio de telefonía móvil.
- Proponer acciones a implementar dentro de cada Agencia de Servicio al cliente que genere valor agregado y contribuyan a la satisfacción del cliente del servicio recibido.

CAPÍTULO 1.

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

EN EL SERVICIO DE TELEFONIA MOVIL

1.1. Antecedentes Investigativos

Es necesario que se tenga claro que, un servicio bien encaminado puede ser una excelente estrategia de mercadeo para una organización, lográndose posicionar en la mente de los consumidores. El servicio debe abarcar a todo el personal que tenga relación directa con el cliente en forma rutinaria. De esta forma un excelente servicio, llevará como consecuencia una alta satisfacción del cliente, principal objetivo de la empresa, ya que las consecuencias que esta satisfacción traerá serán vitales para el negocio, pues lo afectará en todos sus ámbitos. (Blanco, 2009).

La necesidad de mejorar constantemente los servicios hace que las empresas busquen herramientas fiables para evaluar los servicios prestados. Las escalas de medición de la calidad, nos permiten la adecuación de los modelos al tipo de servicio y a las cuestiones culturales, puesto que interfieren significativamente en la expectativa del cliente. (Gadotti & Franca, 2009)

El presente estudio está centrado en la adaptación de la medición del modelo SERVQUAL para determinar los factores críticos actuales que afectan la satisfacción de servicio de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP y su planeación estratégica. Previamente se revisarán las principales definiciones relacionadas al tema de estudio.

1.1.1 Cliente Externo

En términos generales, se considera Cliente Externo a la persona entidad o empresa que compra los productos o servicios a la empresa proveedora de los mismos, sin necesariamente tener relación con ella.

Citando a Kotler (2003):

Un cliente es la persona más importante en esta oficina, en persona o por correo. Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es el propósito de nuestro trabajo. Un cliente es una persona que nos trae sus deseos. Es nuestra tarea manejarlos con provecho tanto para él como para nosotros. (p. 27)

Toda persona que reúna las siguientes tres condiciones se puede considerar cliente de un producto o servicio determinado: a.) Que necesite el producto o servicio que estamos vendiendo, tenga o no conciencia de su necesidad. b.) Que tenga poder adquisitivo, es decir que esté en condiciones económicas de adquirir el producto. c.) Que tenga poder decisorio para realizar la compra (legalmente existen impedimentos para que ciertas personas que aun reuniendo las dos anteriores no pueden comprar lo que le estamos ofreciendo (Riveros, s. f)

Tipos de cliente. El mercado actual y la competitividad nos llevan a identificar diferentes tipos de clientes. Un cliente como buscador de un servicio o producto para satisfacer una necesidad nace como *público objetivo*, pasando luego a

ser *cliente potencial*, luego al grupo de *comprador eventual* y hasta llegar a ser *cliente habitual o usuario*.

En este proceso surgen ciertos atributos de los clientes como personas que son claves al momento de la satisfacción y el servicio al cliente.

Riveros, (s. f.) hace referencia a la tipología de clientes que se describe a continuación: Los clientes pueden estudiarse por: (a) sus tendencias, (b) su temperamento, (c) su actitud mental, y (d) sus conocimientos.

Las tendencias en el cliente se pueden analizar de acuerdo a la siguiente clasificación (Riveros, s. f.):

- a. El temeroso. Aquel que orienta sus actos como deseo de seguridad.
- b. El que busca placer o conveniencia. Procura obtener ventajas particulares.
- c. El orgulloso o vanidoso. Compra por vanidad.
- d. El metalizado o el que compra por afán de lucro. Vigila con exactitud la ganancia que puede obtener al momento de la compra.
- e. El sentimental o altruista. El que compra para agradar a los demás.
- f. El Investigador. Ahonda en el tema, conoce los hechos de menor importancia.

El cliente de acuerdo a su temperamento:

- g. Cliente Introverso. Orientado a sus propios intereses.
- h. Cliente Extroverso. Dueño de sus situaciones, orientado a su patrón de vía.
- i. Cliente Ambiverso: Reúne características de los dos grupos anteriores, presenta altas y bajas frecuentes de humor.

El cliente por su actitud mental:

- j. Cliente de Mente Cerrada. Actitud es negativa respecto a las influencias externas. Piensa en ser engañado y, por consiguiente, no confía en los demás.
- k. Cliente de Mente Abierta. Actitud positiva, se sitúa en el nivel de *enséñeme*. siempre todo lo que les diga debe ser demostrado ampliamente.
- l. Cliente de Mente Confiada. Actitud de cooperación con los demás, incluso con el vendedor. Permanece siempre en trance amistoso ya que tiene su confianza puesta en la naturaleza humana.
- m. Cliente de Mente Crédula. Constituye la actitud ideal. Es un error comprometerse en largas explicaciones con este cliente.

A nivel conocimientos:

- n. Con conocimientos técnicos. Frente a nuestra oferta, conoce el producto, su naturaleza, empleo y características.
- o. Cliente informado. Conoce características generales del producto pero superficialmente.
- p. El cliente mal informado: Sus apreciaciones acerca del producto son erróneas, se basan en experiencias de terceros y en rumores de la competencia.
- q. El cliente desconocedor: Ignora por completo las características del producto que le ofrecemos.

Un vez que se mantiene una relación con la empresa, los clientes pasan a clasificarse de acuerdo a lo siguiente: a) Clientes Actuales. Aquellos que hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente;

y, b) Clientes Potenciales. Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro (Riveros, s. f.).

1.1.2 Servicio al cliente

Serna, Sena Gómez, & Gómez (2006) definen:

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 deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (p. 19)

Horovitz (1997) dice que el servicio al cliente es *el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (p. 3)*

Se podría afirmar que el servicio al cliente es una estrategia de Marketing.

Al abordar el tema de servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

1. Demanda de servicio. Son las características deseadas por el cliente y la disposición y posibilidad que como empresa se puede ofrecer. Es necesario establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.
2. Nivel de servicio. Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, mediante encuestas periódicas, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos se pueden

conocer los niveles de satisfacción y en qué aspectos del servicio se está fracasando.

3. Meta de servicio. Son los valores y características relevantes, fijadas como objetivo, que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes.

Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización, y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

Características del servicio al cliente. Serna (2006) afirma que:

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto.

Serna Gómez (2006) afirma que todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.

- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

Kotler (1993) indica que el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a estos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición. (p. 83)

Ciclo del servicio. *Proceso a través del cual el cliente interactúa con la compañía analizada.* El ciclo de servicio está conformado por los momentos de verdad. Estos llamados momentos de verdad son los momentos en los cuales el cliente tiene contacto directo con la organización y sus colaboradores. Se definen más exactamente como *Corresponde a cualquier contacto del cliente con algún aspecto de la compañía, en el cual tiene la oportunidad de formarse una impresión.* (Serna, 2006, p. 28)

Triángulo del Marketing del Servicio. Zeithml y Bitner (2002) resaltan la importancia el triángulo del marketing de servicios. Modelo que muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para dar servicio: (a) Compañía, (b) Cliente, y (c) Proveedores. En el triángulo intervienen tres tipos de marketing para sostener la relación con los clientes: (a) Marketing Externo, (b) Marketing

Interactivo, y (c) Marketing Interactivo. El resultado del cumplimiento del triángulo del Marketing del servicio es la satisfacción.

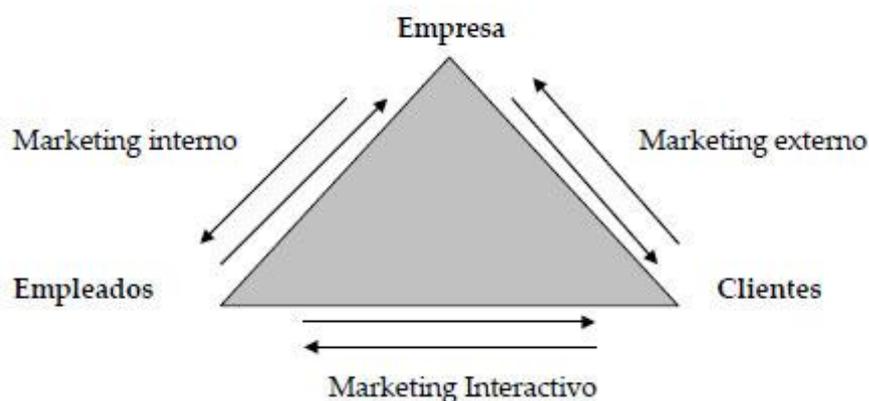


Figura 1: Triángulo de Marketing del servicio

Fuente: Zeithmal, V., & Bitner, M. (2002). Marketing de servicios . México: McGraw-Hill.

Importancia del servicio. Anónimo (2013) manifiesta la competencia es cada vez mayor, por ende los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado. Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.

Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido. Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.

Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos. Si un cliente recibe un buen

servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores. Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva.

1.1.3 Satisfacción al cliente

La satisfacción del cliente se puede entender como *el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas*. (Kotler, 1999)

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

1. El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad, y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
2. El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
3. El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

1. La lealtad del cliente. (Nuevas ventas)
2. Una difusión gratuita (Nuevos clientes)
3. Una determinada participación en el mercado.

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. El rendimiento percibido.- Es la entrega de valor agregado que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el *resultado* que el cliente *percibe* que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.
2. Las expectativas.- Son las *esperanzas* que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por cuatro situaciones: Promesa implícitas y explícitas, comunicación boca – oreja y experiencias pasadas.
3. Los niveles de satisfacción.- Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan éstos tres niveles de satisfacción: Insatisfacción, Satisfacción y Complacencia.

Importancia de la satisfacción de los clientes. La satisfacción de los clientes, es el elemento más importante de la gestión de la calidad y base del éxito de la empresa.

En el 2004, Barlow y Moller citaron algunas estadísticas:

- Sólo el 4% de todos los clientes con problemas se quejan.
- En promedio una persona con un problema se lo comunica habitualmente a otras nueve personas.
- El costo de conseguir un cliente nuevo es generalmente de cinco a siete veces más que el de mantener los clientes actuales.

- El costo de contratar y formar un empleado nuevo es hasta 10 veces más grande que el de mantener a los actuales.

Producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
- Por cada queja, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El costo de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
- Un cliente satisfecho comenta en promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios:

- Una persona satisfecha transmite a otras tres, por término medio.
- Una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

Abascal (2002) las comunicaciones de marketing cuestan mucho menos, pues un cliente contento actúa como un vendedor voluntario; él habla con otros clientes: amigos, familiares colegas, relacionados en el área de negocios, etc. Además no sólo son más leales a las marcas, sino que se mantienen leales por más tiempo, esto significa, que están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos o abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata.

1.1.4 Calidad del servicio

La calidad no tiene relación directa con el olor, color o sabor. Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2007) *la calidad es el cumplimiento de requisitos*, es decir, calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia. Y en cuanto te acerques más a ellos la calidad será óptima.

Juran (2001) define a la calidad como *Rendimiento del producto que da como resultado satisfacción del cliente. Libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente.* (p. 35)

Las prescripciones de Juran se enfocan en tres procesos principales de calidad, conocidas como la trilogía de la calidad:

1. Planeación de la calidad.- El proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad.
2. Control de calidad.- El proceso debe cumplir con las metas de calidad durante la operación.
3. Mejora de calidad.- El proceso de elevarse a niveles de rendimiento sin precedente.

Ishikawa (1997), la calidad empezaba en los clientes y era responsabilidad de toda la empresa, de cada uno de los departamentos y personas que lo conformaban, desde los altos mandos, hasta la base.

Asimismo para Deming (1989) *Calidad es satisfacción del cliente* y en su caso era una lucha constante por continuar satisfaciendo al cliente, pues sus requerimientos cambiaban constantemente. Deming centraba sus estudios en la mejora continua de la calidad, la cual se centraba en el cliente.

Para Galgano (1995) el significado global de la palabra calidad según es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en una empresa.

Los clientes pretenden un resultado global, de manera que no es posible cuidar de un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente.

Como conclusión, es necesario recalcar que a pesar de que existen muchos y variados conceptos sobre lo que es calidad, los diferentes autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en la satisfacción del cliente.

Ishikawa (1997) Si una empresa sigue el principio de buscar *primero la calidad*, sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán. Si la gerencia da prioridad a la calidad, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente, a la larga sus utilidades serán grandes y permitirán conservar una administración estable; pero una empresa que siga el principio de “primero las utilidades”, posiblemente las obtenga rápidamente, mas no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

1.2. Fundamentación Filosófica sobre clientes satisfechos con el servicio de telefonía: Teorías y Modelos

El servicio y la satisfacción al cliente responden a las necesidades y deseos del individuo en su proceso de identificación, las cuales van relacionadas al comportamiento del consumidor y por qué no decirlo las situaciones de fondo que inciden en la decisión de compra y venta de un servicio. Existen teorías a considerar en el proceso de estudio para determinar si un cliente se encuentra o no satisfecho con el servicio.

1.2.1. Necesidades de Maslow

La pirámide de Maslow o Jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra *Una teoría sobre la motivación humana* de 1943, en la cual defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los individuos desarrollan necesidades más elevadas.

En su pirámide Maslow plantea las necesidades que van de lo material a lo espiritual, desde las necesidades fisiológicas y biológicas, hasta las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales, esto es (Quintanar, 2005):

- a) Fisiológicas.- La primera prioridad, tiene que ver con las condiciones mínimas para la sobrevivencia; por ejemplo, alimento, bebida, sueño, reproducción, aire, reposo, abrigo, etc.
- b) Seguridad.- Están relacionadas con un estado de mantenimiento de orden y seguridad que se conserva frente a las situaciones de peligro, por ejemplo, conservación de propiedad, sentirse seguros, tener un orden, estabilidad y dependencia.
- c) Pertenencia y amor.- El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse y esta necesidad está orientada de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado en un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de participar en una acción de grupo de trabajo para el bien común con otros.

- d) Estima.- En este nivel se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en términos de respeto, estatus, etc. y son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas.
- e) Actualización.- Son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Las necesidades de actualización están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento.

Con relación al marketing, las necesidades de Maslow sirven de fundamento para determinar a qué necesidad apunta el producto y servicio, guía útil para el desarrollo de una estrategia. En el negocio de las telecomunicaciones, los productos y servicios apuntan a las de afiliación (nivel jerárquico tres), que satisface las necesidades de amistad, afecto, comunicación.



Figura 2. Necesidades de Maslow

Fuente: Quintanar, G. (2005). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo. (Tesis de Licenciatura inédita) Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo.

En cuanto a la oferta de dispositivos móviles, muchos usuarios satisfacen la necesidad de autorrealización al adquirir equipos de gama alta y Premium que los hace proyectar un status alto. La personalidad también es un factor que ayuda a determinar cómo los consumidores satisfacen sus necesidades. Los clientes prácticos adquieren productos útiles y rentables. Los consumidores visuales valoran lo atractivo del producto.

Los consumidores también pueden basar sus compras en la opinión de alguien más. Los valores culturales y sociales también influyen en las necesidades del consumidor. Los clientes se sienten atraídos por los productos y servicios que promueven mayor aceptación y favores de la sociedad.

1.2.2. Modelos de Calidad de Servicio de Gronroos

En el modelo de Gronroos no solo se define y se explica la calidad del servicio percibida a través de las experiencias de las dimensiones de la calidad, sino que la ilustra conectando las citadas experiencias con las actividades del marketing tradicional. (Gronroos, 1988)

La buena calidad se obtiene cuando la calidad experimentada satisface las expectativas del cliente, esto es, la calidad esperada. Si las expectativas son poco realistas, la calidad total percibida será baja, aun cuando la calidad experimentada, medida objetivamente, sea buena. La experiencia de calidad, es influida por la imagen corporativa local y a su vez por otros dos componentes distintos.

- a) La calidad técnica.- Que el servicio sea correcto técnicamente y que conduzca a un resultado aceptable. Hace referencia a todo lo que

concierno al soporte físico, los medios materiales, la organización interna, sería la dimensión de lo que el consumidor recibe.

- b) La calidad funcional.- Forma en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio, sería la dimensión del como el consumidor lo recibe.

La imagen corporativa de la empresa, es la forma en que los consumidores perciben la empresa. La imagen corporativa se crea, principalmente, mediante la percepción de la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta, y en última instancia afectará a la percepción global del servicio.

El autor concluye que el nivel de calidad total percibida no está solo determinado por el nivel de las dimensiones de la calidad técnica y funcional sino, más bien, por las diferencias que existen en la calidad esperada y la experimentada.

1.2.3. Modelo de calidad de servicio de Bolton y Drew

Bolton y Drew (1991), presentan un modelo de calidad de servicio percibida como una función de la no confirmación de las expectativas, mediante las percepciones de niveles de resultado de los componentes, dando como resultado la satisfacción insatisfacción del consumidor. Para los autores un determinante clave de la calidad de servicio global es el desajuste entre resultado y expectativas. La calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y todos sus servicios, mientras que la satisfacción se expresa con respecto al servicio ofrecido localmente, y es de la calidad de servicio percibida, de la que derivan las intenciones de comportamiento.

1.2.4. Modelo de calidad de servicio de Bitner

El modelo de Bitner (1990) define la calidad de servicio percibida como una consecuencia de la experiencia satisfacción/insatisfacción. La autora señala que el paradigma no confirmatorio se da entre el resultado de la prestación del servicio y las expectativas iniciales del mismo servicio, afectando la experiencia de satisfacción insatisfacción, y posteriormente a la calidad de servicio percibida, derivándose de esta última la comunicación boca-oído, el cambiar de servicio y la fidelidad.

1.3. Fundamentación legal

La fundamentación legal del presente trabajo de investigación corresponde a todas las normativas y/o modelos que rigen actualmente en el ámbito nacional e internacional, para evaluar el nivel de satisfacción y servicio de las empresas públicas y privadas.

1.3.1. Normas ISO

La Organización Internacional de Normalización o ISO, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), con sede en Ginebra, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales, al tratarse de un organismo gubernamental y depender de otro organismo internacional, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

El contenido de los estándares está protegido por derechos de copyright y para acceder a ellos el público corriente debe comprar cada documento.

La Organización está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce diferentes normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como normas ISO y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.

Su implementación aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, cómo pueden ser:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.

En el Ecuador, el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) es el encargado de la regularización en materia de reglamentación, normalización y metrología, así como en tratados, acuerdos y convenios internacionales.

De las 19.000 normas activas con fecha enero 2012, las más utilizadas en nuestro país son:

ISO 9000 con su variante ISO 9011:2008.- Especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Es utilizada en más de 120 países.

Su implementación aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, cómo pueden ser:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.

ISO 14000.- Es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. Está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de

los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos. Se comenzó a publicar en 1996.

La norma ISO 14000 va enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.

ISO 22000.- Es una norma enfocada en la Gestión de la Inocuidad de los alimentos, define y especifica los requerimientos para desarrollar e implementar un sistema de Gestión de Inocuidad de los alimentos, con el fin de lograr una armonización internacional que permita una mejora de la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro. Fue publicada el 1 de septiembre de 2005.

ISO 18000.- Complementaria a la ISO 9000, existen las OHSAS 18000 y 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series, Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral) define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Laboral efectivo.

ISO 26000.- Es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social. Fue publicada en noviembre de 2010. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, La norma ayudará a la empresa a operar de la manera socialmente responsable como la sociedad exige cada vez más.

ISO 27000.- Son normas estándares de seguridad, contiene en su serie las mejores prácticas recomendadas en Seguridad de la información para desarrollar,

implementar y mantener especificaciones para los Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI), tales como: un vocabulario estándar, la mejora continua de los procesos (ISO 27001) la certificación que deben obtener las organizaciones, entre otras.

Sin lugar a dudas, la certificación de normas ISO constituyen una ventaja competitiva para las empresas, permite una mayor capacidad de negociación al encontrarse certificados con normas internacionales de calidad, logrando mejorar sus procesos.

1.3.2. Modelo SERVQUAL

A pesar de la importancia de la calidad en los servicios, dicha calidad es complicada de evaluar, ya que a diferencia de los productos físicos, las personas no tienen mucha evidencia física con la cual poder juzgar si un servicio es de calidad o no. Los investigadores concuerdan que las personas miden la calidad en un servicio mediante la comparación de sus expectativas con el desempeño del mismo. Es decir, cuando un servicio se considera de calidad, es porque el mismo coincide con sus expectativas. Cabe recalcar que las expectativas de los clientes se ven influenciados tanto por los procesos, como por los resultados. (Parasuraman, 1989, p. 42)

Los estudios iniciales realizados por los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) para entender la calidad en el servicio y sobre alguna forma de evaluarla, consistían en una serie de grupos focales con varios clientes y entrevistas con ejecutivos de varias empresas de diferentes industrias.

En dichos estudios se descubrieron ciertas similitudes existentes entre los diferentes tipos de servicios y la calidad en los mismos. Estas similitudes consistían

en un conjunto de brechas o discrepancias entre las expectativas de la calidad de los clientes sobre el servicio y el servicio entregado por parte de la empresa. Las brechas identificadas con las causantes de que las empresas no puedan entregar un servicio de calidad a sus clientes. (Parasumaman, 1985, p. 43)

Las brechas identificadas por los profesores se dividen en cinco categorías explicadas a continuación:

Brecha uno. Diferencia entre lo que el cliente quiere y lo que el proveedor piensa. Esta brecha ocurre cuando existen diferencias entre lo que la gerencia piensa que son las expectativas de sus clientes y las reales. Esto se genera cuando la gerencia no siempre puede entender o saber por anticipado lo que sus clientes desea, las características esperadas del servicio.

Brecha dos. Diferencia entre lo que el proveedor piensa que el cliente quiere y las especificaciones de la calidad del servicio. Esta brecha se da cuando la gerencia no puede o tiene dificultades para establecer especificaciones de calidad a fin de cumplir con ciertos requisitos. Esto se debe producir debido a factores como: restricción de recursos, condiciones del mercado, etc.

Brecha tres. Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio entregado. Esta brecha se da cuando, a pesar de que las especificaciones de calidad sean las correctas, el servicio no es entregado de la manera adecuada. Esto se da gracias a que los empleados y su rendimiento influyen mucho en la entrega del servicio, y esto es algo que no puede ser estandarizado.

Brecha cuatro. Diferencia entre el servicio entregado y la comunicación externa. La comunicación externa puede afectar en las expectativas del cliente, ya

que en algún momento, la empresa puede ofrecer más de lo que puede entregar, creando así una brecha de servicio.

Brecha 5. Diferencia entre el servicio que el cliente espera y la percepción del servicio que recibe. En las investigaciones realizadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) se encontró que un punto clave para asegurar calidad en el servicio era cumplir o superar las expectativas de los clientes. De este modo, la calidad es percibida por el cliente como una función de la magnitud y dirección de esta brecha.

En los grupos focales realizados en la investigación realizada por los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) se encontró que los consumidores evalúan un servicio en base a un criterio similar. De acuerdo a las siguientes dimensiones:

- a) Fiabilidad. Es la habilidad de prestar el servicio en forma precisa
 - Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
 - Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
 - La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
 - La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
 - La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.
- b) Capacidad de respuesta. Apunta al deseo de ayudar al cliente y de servirles de forma rápida.
 - Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
 - Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.

- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
 - Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
- c) Seguridad. Se refiere al conocimiento del servicio prestado y su habilidad de transmitir confianza.
- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.
 - Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.
 - Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
 - Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
- d) Empatía. Atención individualizada al cliente, identificación mental y afectiva.
- La empresa da a sus clientes una atención individualizada.
 - La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
 - La empresa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
 - La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
 - La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.

e) Elementos Tangibles. Es la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación con los que el cliente toma contacto.

- La empresa tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.
- Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos

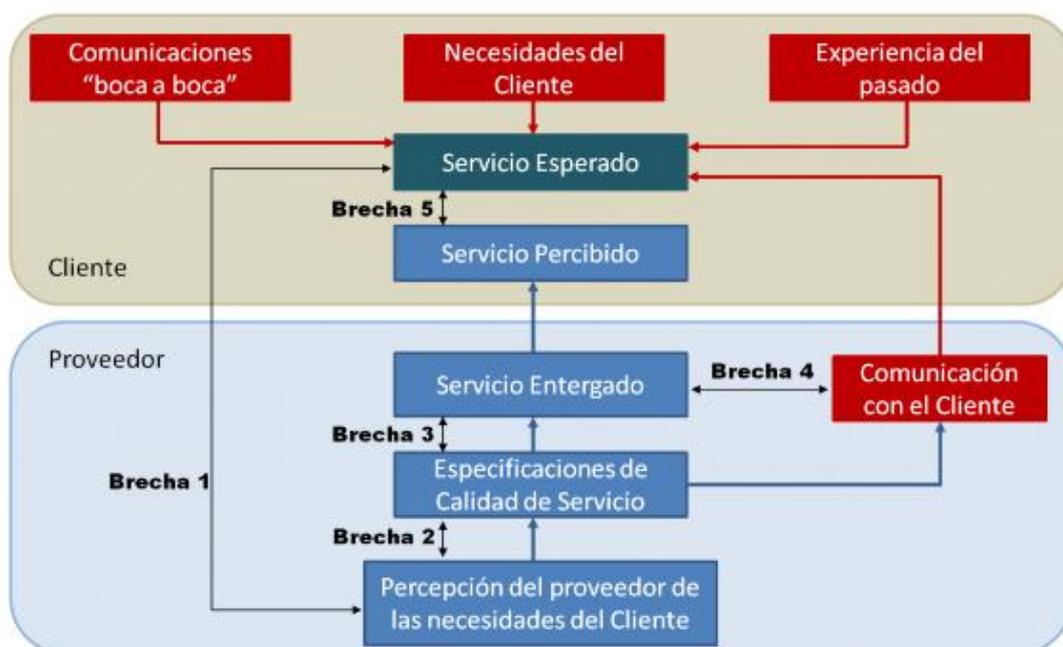


Figura 3: Brechas de servicio del modelo SERVQUAL

Fuente: Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1986). *Calidad Total en la gestión de sus servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

1.3.3. Organismos de Regulación del Ecuador.

Con la creación del Ministerio de Telecomunicaciones en el Ecuador, en agosto del 2009, se crean las acciones para garantizar el acceso igualitario a los servicios de telecomunicaciones, para asegurar el avance de la sociedad hacia la información y el buen vivir de la población.

Las entidades regulatorias del Ecuador se encuentran organizadas de acuerdo a la figura con cada ente encargado de varias funciones en el ámbito de las telecomunicaciones.

1.3.4. SENATEL y CONATEL

El Consejo Nacional de Telecomunicaciones CONATEL, creado en agosto del 1995, es el ente administrativo y regulatorio de las telecomunicaciones en el país que a su vez absorbió el Consejo Nacional de Radio y Televisión CONARTEL; se encarga de emitir las normas técnicas para la operación y prestación de los servicios de telecomunicaciones por parte de las empresas públicas y privadas.

La Secretaria Nacional de Telecomunicaciones SENATEL es el organismo encargado de la ejecución de las políticas de las telecomunicaciones haciendo cumplir las resoluciones de la CONATEL, asumiendo también las competencias del espectro radioeléctrico de radiodifusión sonora y televisión y elaborando el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones.

1.3.5. Superintendencia de Telecomunicaciones

La Superintendencia de Telecomunicaciones SUPERTEL es el organismo de control vigila que el servicio de telefonía móvil, entre otros, se brinde con calidad, razón por la cual viene efectuando un control permanente y preventivo, a fin de evitar problemas de calidad del servicio; para el efecto, ha realizado mediciones, monitoreo, inspecciones y pruebas a los sistemas de las operadoras.

En los últimos años la SUPERTEL ha realizado importantes inversiones tendientes a mejorar el control técnico de los servicios de telecomunicaciones. Dos de estos proyectos que se han constituido en un estandarte de la Institución son el SISTEMA AUTÓNOMO DE CONTROL DE CALIDAD DE REDES MÓVILES – SAMP y el SISTEMA AUTÓNOMO DE CONTROL DEL ESPECTRO RADIOELECTRÓNICO – SACER. (Revista Institucional SUPERTEL, 2012, p.11)

SAMP	SACER
No se requiere traslado de personal, mediciones remotas	Monitoreo permanente
Se mide continuamente en los lugares con estaciones remotas (EAM- RTU)	Monitoreo ampliado de bandas del espectro radioeléctrico
Mediciones simultáneas en todas las localidades con estaciones remotas (EAM- RTU).	Monitoreo inmediato
Mediciones continuas las 24 horas del día.	Análisis de resultados automático
Reportes resumidos automáticos, facilitan el procesamiento.	Eficiencia en la detección de sistemas no autorizados
Información almacenada de Bases de Datos – Historial de Parámetros de Calidad.	Estaciones de monitoreo a nivel nacional

Figura 4. Ventajas alcanzadas con la instalación de los sistemas de mediciones
Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones (2012).

El control de la calidad de las redes móviles en el Ecuador, ha evolucionado de acuerdo con las tecnologías que se han ido implementando cronológicamente en el país. Los parámetros actuales que se controlan con el SAMM o con otras herramientas de monitoreo son los siguientes:

Parámetro de calidad (ON_NET)	Valor Objetivo
Porcentaje de Llamadas Establecidas	$\geq 95\%$
Tiempo de Establecimiento de Llamada	≤ 12 s. $\geq 95\%$
Porcentaje de Llamadas Caídas	RBSs tipo A $\leq 2\%$ RBSs tipo B $\geq 5\%$ RBSs tipo C $\leq 7\%$
Zona de cobertura	Urbana: $\geq 95\%$ Rural o carreteras $\geq 90\%$
Calidad de conversación	MOS ≥ 3
Porcentaje de mensajes cortos con éxito	$\geq 95\%$
Tiempo promedio de entrega de mensajes cortos	≤ 30 s.

Figura 5. Parámetros de Calidad de las Llamadas

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones (2012).

Revista Institucional SUPERTEL (2012) Indica que además de medir la calidad de llamadas la SUPERTEL controla los siguientes parámetros:

- a) Parámetros de calidad establecidos en los contratos de concesión.
- b) Acceso a números de emergencia.
- c) Verificación de cobertura en carreteras, de acuerdo a lo especificado en los contratos de concesión.
- d) Verificación de calidad de servicio en días atípicos (Navidad, Fin de Año, Día de la Madres, etc.)
- e) Verificación de tarifas y promociones.
- f) Operación de Centros de Atención al Usuario
- g) Verificación de Interrupciones de servicio, Programadas y No programadas.
- h) Controles inhibidores de señal en Bancos, Cooperativas, etc.

1.4 Planeación Estratégica

Ayestarán, Rangel y Sebastián (2012) indican la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

Por otra parte, el tiempo existente entre la inversión de un bien y su introducción al mercado comenzó a acortarse, con un ciclo de vida de los productos cada vez más breve. Por eso, la planeación estratégica pasó a ser una faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad.

De esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En este sentido, es importante que todas las personas vinculadas a la gerencia puedan desarrollar sus conocimientos y comprender con exactitud las necesidades de

la empresa, para que la planeación estratégica les permita interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución.

Tipos de planes estratégicos. Los planes estratégicos de una empresa pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la compañía debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a superiores. Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los recursos económicos dispuestos para eso.

Pese a que los planes de estrategia suelen ser puntuales y deben hacerse efectivos en un tiempo determinado sus consecuencias se mantienen a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente del negocio perduran; por eso se dice que la planeación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones desarrolladas con el fin de posibilitar el buen desempeño de estos planes.

De todas formas, es importante señalar que la planeación estratégica no intenta tomar decisiones mirando el futuro, sino respondiendo a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar las futuras ventas sino de resolver problemas actuales que pudieran estar relacionados con ellas. Debido a esto es que todas las empresas deben revisar anualmente su planeación estratégica y crear nuevos planes para resolver aquellos conflictos que pudieran afectar el presente; además anualmente deben revisarse los objetivos para enfocarse en las exigencias que cada etapa tiene.

Según lo expresan diversos especialistas; se trata de un conjunto de planes funcionales en los que se invierte un determinado presupuesto y cuyo enfoque está puesto en guiar a la empresa en un determinado tiempo teniendo en cuenta sus recursos y el entorno en el que se desarrolla, para lograr alcanzar las metas planificadas. Para terminar es importante señalar que antes de poner en práctica un programa estratégico de planeación es necesario que todas las partes que se verán involucradas en él tengan a su disposición las metas que se esperan alcanzar y la forma en la que se trabajará. Generalmente se les entrega un documento escrito con todo lo que la empresa espera de este programa y qué expectativas tiene puestas en cada parte.

CAPÍTULO 2.

LA CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP Y SUS CLIENTES

2.1. Reseña Histórica de la CNT

Andinatel S.A. y Pacifictel S.A. fueron compañías de telefonía fija, resultado de la división en dos partes de Emetel S.A., compañía estatal que prestaba servicios de telefonía en todo el Ecuador. La primera con sede en Quito y la segunda con sede en Guayaquil, operaban los servicios de telefonía fija, telefonía pública, servicio de internet y servicios de valor agregado.

Andinatel cubría las provincias de la región andina del país (de allí su nombre) tales como: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar; y la Amazonía tales como: Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza y la provincia de Esmeraldas.

Por su parte Pacifictel S.A. cubría las provincias de la región pacífica del país (de allí su nombre) (excepto Esmeraldas) tales como: Manabí, Los Ríos, Guayas y El Oro, la sierra austral tales como: Azuay, Cañar y Loja, la Amazonía tales como: Morona Santiago y Zamora Chinchipe y la provincia de Galápagos.

Ambas recibieron una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 29 de diciembre de 1997. El 100% de sus acciones son de propiedad del ente estatal Fondo de Solidaridad. Aunque fue creada para ser privatizada, este proceso no prosperó, por ello el Estado continúa administrando estas compañías.

En el año 2000 se inició la prestación del servicio de internet para ambas empresas a través de la marca Andinet para Andinetel y Easynet para Pacifictel.

En 2002 incursionó en el negocio de la telefonía pública a través de cabinas telefónicas. Antes de ese año, prestaba telefonía pública sólo con aparatos independientes.

En 2003 en alianza con Pacifictel, se hizo de la tercera concesión de telefonía móvil, la cual opera mediante su filial Alegro, una compañía de telefonía celular de Ecuador con sede en Quito que operaba los servicios de telefonía móvil celular, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado.

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 3 de abril de 2003 y entró en operaciones bajo la marca Alegro PCS en diciembre de ese año.

En Marzo del 2010 se anuncia que Alegro será totalmente absorbida por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP por lo que pasa a ser propiedad del gobierno ecuatoriano.

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos, y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones, nace, el 30 de octubre del 2008, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT S.A, resultado de la fusión de las extintas Andinetel S.A. y Pacifictel S.A.; sin embargo, luego de un poco más de un año, el 14 de enero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y pasa a ser, desde ese momento, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador, posteriormente, el 30 de julio del 2010 se oficializó la fusión de la Corporación con la empresa de telefonía móvil ALEGRO.

En Octubre del 2010 la CNT EP suscribió con el Superintendente de Telecomunicaciones subrogante, Claudio Rosas, el contrato de concesión de la banda 11.45-12.2 GHz (Down link), para la instalación, operación y explotación de un sistema de audio y video por suscripción, bajo la modalidad de televisión codificada por satélite. Este contrato, que tiene una duración de diez años hasta 2019, faculta a la CNT, para la prestación del servicio de televisión codificada, por satélite, en el territorio continental ecuatoriano.

Con ello, la CNT EP lanzó el 22 de noviembre del 2011 el servicio de televisión satelital pagada de la empresa pública. El servicio es dotado a través de antenas y decodificadores instalados en los hogares de los clientes suscriptores.

En noviembre del 2012, luego de una inversión de millones de dólares lanza su propia red HSPA+ que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad y de nuestros clientes.

2.2 Cultura organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

La cultura organizacional de la CNT EP ha estado en constante evolución, desde la aparición de las telecomunicaciones en el Ecuador la imagen corporativa ha sufrido cambio de razón social; incluso ha pasado de estatal a privatizada y viceversa.

La actual imagen de la empresa muestra las iniciales de Corporación Nacional de Telecomunicaciones, su significado y el eslogan *nos une!*, haciendo referencia a la fusión de CNT EP con Alegro.



Figura 6. Actual logo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. CNT EP

Fuente: Pagina web de la CNT EP (2013), recuperado de <http://www.cnt.gob.ec/>

Los valores institucionales o corporativos orientan el pensamiento de los empleados dentro de la organización asumiéndolos como norma o principio de conducta, entre los valores institucionales de la CNT EP encontramos: a) Trabajamos en equipo, b) Actuamos con integridad, c) Estamos comprometidos con el servicio, d) Cumplimos con los objetivos empresariales, y e) Somos socialmente responsables.

La Misión es el propósito de toda empresa, establecido en la planeación estratégica y cuyo objetivo justifica la existencia de la misma.

Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.

La visión está sujeta hacia dónde quiere llegar la empresa, la CNT EP como entidad estatal tiene el objetivo de hacer prevalecer el consumo de productos y servicios ecuatorianos.

*Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país,
por la excelencia en su gestión, el valor agregado que
ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea
orgullo de los ecuatorianos*

Los objetivos organizacionales alineados a la planeación estratégica de la CNT EP contribuyen al cumplimiento de la Misión Empresarial:

- a) Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo
- b) Ser la Empresa Pública que posibilita el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y Tecnologías de la Información y Comunicación, impulsando su uso a nivel nacional.
- c) Proveer de productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
- d) Ser el proveedor de soluciones de telecomunicaciones para el sector público, que contribuya con su desarrollo.
- e) Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.

La política de calidad orientada al compromiso y a las expectativas del cliente que rige en la empresa de acuerdo a la certificación de la Normativa ISO 9001:2008 y 27000, indica:

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP trabaja para satisfacer de manera socialmente responsable y sostenible las necesidades de servicios de telecomunicaciones, televisión y de valor agregado de sus clientes y ciudadanos. Nos administramos por objetivos y realizamos revisiones periódicas de nuestro sistema para promover la mejora continua.

En el Apéndice uno se amplía la Planeación Estratégica la Corporación Nacional de Telecomunicaciones para el periodo 2013- 2017.

2.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es un diseño jerárquico de los roles y funciones a cumplir por los miembros de diferentes áreas de la organización, además permite distribuir y dividir el trabajo para el correcto desenvolvimiento de la empresa.

La estructura organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones está conformada por la Gerencia General, encargada de la administración de toda la empresa y la toma de decisiones trascendentes para la organización.

La Gerencia General se encuentra dividida en siete Gerencias Nacionales que cumplen con las siguientes responsabilidades:

Gerencia Nacional de asuntos regulatorios e interconexión.- Encargada de supervisar y dar seguimiento a los contratos de interconexión y concesiones otorgados a la Empresa; además de representar a la Empresa ante el órgano regulador del sector de Telecomunicaciones.

Gerencia Nacional Comercial.- Responsable del producto y servicio y de las actividades de preventa, venta y posventa del negocio; realiza la planificación anual de ventas; está conformada por la Gerencia de Mercadeo y la Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente.

Gerencia Nacional Técnica.- Encargada de la parte operativa, instalación, redes, ampliaciones del servicio fijo y móvil que oferta la CNT EP; se subdivide en la Gerencia de Accesos, Gerencia de Conmutación y Gerencia de Transporte.

Gerencia Nacional de Tecnologías de la Información.- Encargada de dar soporte informático en los transaccionales, base de datos y redes para las gestiones de todas las Gerencias.

Gerencia Nacional de Finanzas y Administración.- Encargada del manejo financiero de la Compañía, la ejecución de políticas y procedimientos administrativo financiero; a su vez se divide en cuatro Gerencias: Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Gerencia de Abastecimiento y Gerencia de Costos y Evaluación de Proyectos.

Gerencia Nacional Jurídica.- Ejerce las funciones de servicio permanente de Asesoramiento Jurídico al ente; además de asesorar, asistir, e intervenir en todas

aquellas cuestiones relacionadas a defensa de la competencia en materia de telecomunicaciones.

Gerencia de Desarrollo Organizacional.- Se encarga de velar la estructura, el desarrollo y el crecimiento del personal que trabaja en la organización; cuenta con tres Gerencias: Gerencia de Desarrollo del Talento Humano, Gerencia de Administración del Talento Humano y la Gerencia de Calidad y Productividad.

Dada la naturaleza de nuestro estudio, se presenta a fondo la estructura de la Gerencia Nacional Comercial, cuya sede se encuentra en la ciudad de Quito.

La GNC abarca todos los servicios de tipo fijo y móvil y a su vez se divide en dos Gerencias: a) Gerencia de Mercadeo, y b) Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente.

La Gerencia de Mercadeo está conformada por la Jefatura de Productos y Segmentos que brinda soporte en las cinco líneas de negocio que oferta la CNT EP; la Jefatura de Terminales se encarga de la adquisición, distribución y abastecimiento de equipos móviles y la Jefatura de Publicidad y Marca vela por el material promocional de los servicios, los eventos, promociones por tiempo limitado, entre otros.

La Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente está conformada por la Jefatura de Gestión de Venta que monitorea el cumplimiento semanal de la meta asignada a cada canal de venta; la Jefatura de Gestión de Servicio al Cliente que controla y regula los procedimientos de las gestiones diarias propias del negocio así como la retención y fidelidad de los clientes; la Jefatura de Ventas Corporativas que gestiona la comercialización del servicio a entidades gubernamentales, clientes VIP y

PYMES; y la Jefatura de Contact Center que da soporte telefónico a la atención en los Centros Integrados de Servicios.

El Ecuador está dividido en niveles de administración y planificación conformados por siete regiones autónomas de que fueron creadas a raíz de la promulgación de la Constitución 2008, bajo el mandato del Eco. Rafael Correa Delgado. Las regionales están conformadas por provincias de acuerdo a una proximidad geográfica, cultural y económica, que permitirán una mejor identificación de necesidades y soluciones efectivas para la prestación de servicios públicos en el territorio.

Bajo este esquema, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP administra sus bienes, realiza su planificación anual y maneja todo el negocio de las Telecomunicaciones.

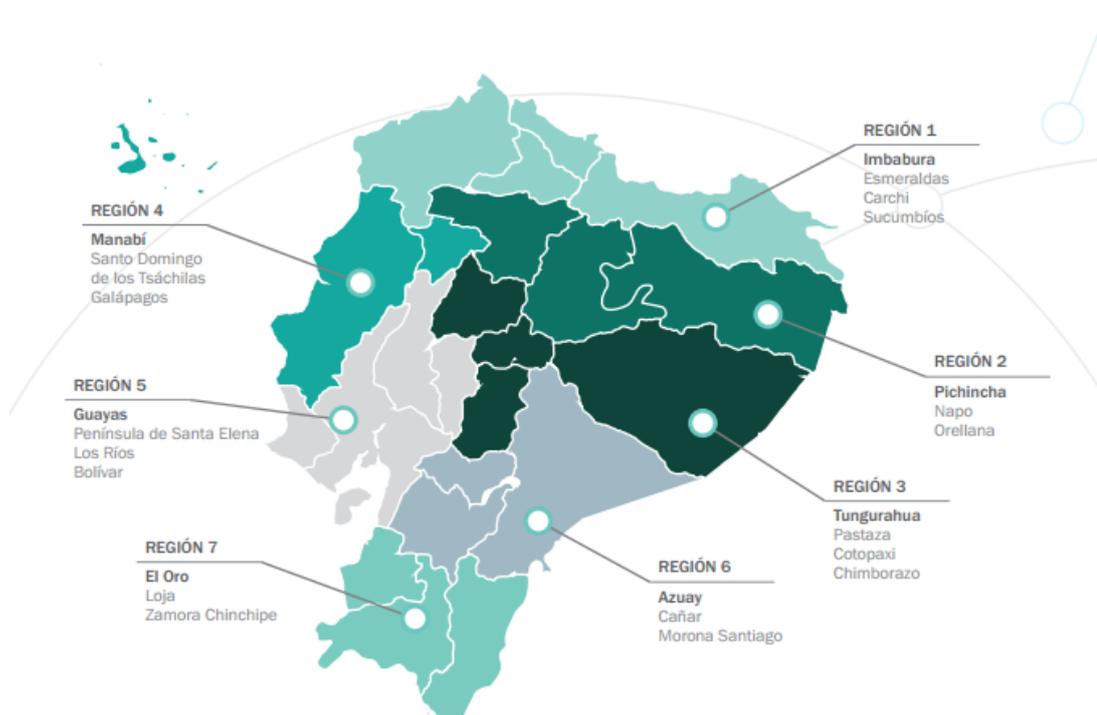


Figura 7. Mapa de las Siete Regionales que conforman la CNT EP.

Fuente: Pagina web de la CNT EP (2013), recuperado de <http://www.cnt.gob.ec/>

El presente estudio de satisfacción al cliente en el servicio de Telefonía Móvil se sitúa en la zona norte, sur y centro de la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas; la cual pertenece a la Regional Cinco.

Las Regionales Cinco y Dos, dado a la mayor cantidad de usuarios de los servicios fijos y móviles, y por la cantidad de empleados que se necesitan para operar el negocio, disponen manera autónoma, de sus propias Gerencias.

La Regional Cinco dispone de las siguientes gerencias, que al igual que las Gerencias Nacionales cumplen las mismas funciones relacionadas a las Provincia de Guayas, Los Ríos, Santa Elena y Bolívar.

Entonces tenemos: a) Gerencia de Clientes Corporativos y PYMES Guayas, b) Gerencia de Clientes Masivos Guayas, c) Gerencia de Accesos Guayas, d) Gerencias de O&M Servicios Corporativos y Plataformas, e) Gerencia Financiera Administrativa Guayas, f) Gerencia de Talento Humano Guayas, y g) Gerencia Jurídica Guayas.

En el Apéndice dos se amplían la Estructura Organizacional de la CNT EP de acuerdo a las Gerencias Nacionales, Gerencia Comercial y Gerencia Regional Cinco.

2.4 Servicios y productos que oferta la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Con la fusión de las empresas Pacifictel y Alegro, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones se encuentra en capacidad de asumir el desafío de ser una sola empresa convergente que brinda servicios de telefonía e internet fijo y móvil.

2.4.1 Servicios Fijos

Dentro del proceso de gestión estratégica, la CNT EP oferta sus productos segmentándolos en cinco principales líneas de negocio, dando servicio al segmento masivo y corporativo. En servicio fijo se encuentran tres líneas de negocio:

Telefonía Fija.- Líderes en el mercado con 86% de participación al cierre del 2013 y 2.000.000 millones de líneas activas en el territorio nacional, constituye la línea de negocio de mayor rentabilidad ofreciendo tarifas a \$0.01 el minuto a destinos locales y 150 minutos gratis en la pensión básica para clientes residenciales.

Ampliando la oferta del servicio y para cubrir las necesidades de todos los usuarios, también existe el Plan Social, diseñado para áreas rurales con una reducción del 50% de la tarifa básica que se encuentra en \$6.20; y el Plan Discapacitados con un beneficio de 375 minutos gratis a una tarifa de \$3.00.

Dentro de los servicios adicionales y suplementario que oferta la empresa encontramos: Traslados, Cesión de derechos, activación y desactivación de llamadas a celular e internacionales, bloqueo del servicio con código secreto, llamada en espera; entre otros.; los cuales constituyen un 3% en las gestiones de posventa del servicio.

Internet Fijo.- Servicio provisto a través de la línea telefónica diseñado para cubrir la demanda de internet en hogares; con 600.000 suscriptores y una participación en el mercado de 59%, lo constituyen al igual que la línea telefónica, líderes en el negocio de servicios fijos.

La Corporación ofrece a través de sus tres planes residenciales cuyos precios oscilan entre los \$18.00 y \$29.90, internet a alta velocidad, con modem inalámbrico incluido y servicio ilimitado.

Dentro de la línea de negocio Internet Fijo la CNT EP cuenta con el producto Internet Equipado, que implica, al contar con el servicio de internet fijo, la posibilidad de adquirir un computador financiado a 24 meses plazo dentro de la planilla telefónica.

Televisión por suscripción.- Servicio prestado a través de señal codificada por satélite conocida como Direct to home o DTH por sus siglas en inglés, ofertado a partir del año 2011 y que actualmente cuenta con 100.000 suscriptores; su oferta comercial desde los \$15.00 incluye 68 canales entre internacionales, nacionales y de audio y la posibilidad de añadir más canales por valores adicionales.

En el año 2013, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones lanza al mercado el producto Empaquetados como solución integral para las familias, unificando dos o tres servicios fijos y otorgando un descuento del 10% y del 15% respectivamente; y cero costo de instalación.

En el Apéndice tres se encuentran los ingresos operacionales que el Servicio Fijo representa para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

2.4.2 Servicios Móviles

El negocio de las telecomunicaciones va a la vanguardia de la tecnología, el mercado móvil de la Corporación Nacional se encuentra en crecimiento donde la posición competitiva es muy débil en relación a sus competidores Claro y Movistar.

En primera instancia la desaparecida Alegro introdujo al mercado la red CMA (sin chip) que fue parte del declive de la compañía al ofertar productos y servicios en un mercado que se proyectaba a la tecnología GSM (con chip). Con infraestructura de Movistar, la CNT EP lanza al mercado su oferta comercial en tecnologías 3G y 3.5G, captando de manera considerable el mercado en relación a su predecesora.

La evolución de las tecnologías y la reciente adquisición de la red propia HSPA (High-Speed Packet Access) producto de una inversión que supera los \$72 millones de dólares, la CNT EP cuenta con un total de 400.000 suscriptores en cuatro años de fusión.



Figura 8. Evolución de las tecnologías de redes celulares.

Fuente: Pagina web Blogbits.com (2013) Recuperado de <http://blogsbits.com/what-is-difference-between-1g-2g-3g-4g-networks.html>

El servicio móvil está constituido por sus dos líneas de negocio:

Telefonía Móvil.- Servicio que a su vez comprende dos productos: Telefonía Móvil Prepago cuya forma de comunicación se accede a través de recargas periódicas al número asignado por la operadora; y Telefonía Móvil Pospago modalidad en el cliente primero consume y luego paga por el plan contratado, cargo generado por medio de una factura y cobrado a través de débito automático.

Bajo la modalidad prepago, la CNT EP en su tecnología HSPA oferta sus servicios con tarifas a \$0.10 el minuto a todas las operadoras y a cuatro destinos internacionales: Canadá, Estado Unidos, Colombia y Perú.

La extensión de este servicio es el producto CNT KIT que ofrece el empaqueta prepago con equipo con beneficios de megas, mensajes y minutos incluidos hablando a una tarifa de \$0.16 centavos.

Bajo la modalidad pospago la CNT EP pone a disposición planes en tecnologías 3.5G y HSPA; la red HSPA constituye a futuro la mayor fuente de ingresos de la compañía, por lo que no escatima, con la finalidad de captar más clientes, en ofrecer planes desde \$10.00, tarifas reducidas a \$0.02 centavos el minuto a destinos CNT fijo y móvil; así como duplicidad de megas en sus paquetes de datos.

El producto estrella de la compañía es la activación de paquetes de datos en tecnología HSPA destinados para el uso en dispositivos Smartphone, que incluye una cuota mensual de megas asignada que va desde 500 MB hasta 4000 MB; y cuyos precios oscilan entre los \$10.00 y los \$39.00 más impuestos.

En la actualidad, el servicio más demandado es el Plan Datos y Voz CBM 0, que consiste en la activación de un numero bajo la modalidad pospago, cuyos

servicios adicionales serán facturados mensualmente y debitados a través de una cuenta; manteniendo el número asignado bajo la figura prepago, es decir, que el cliente cuando desee podrá mantenerse comunicado y hacer uso del número asignado a través de recargas.

Internet Móvil.- Para suplir la necesidad de aquellos abonados que no disponen de cobertura para el servicio de internet fijo y para la población que necesita estar conectado en todo momento y lugar; la CNT EP comercializa planes de Internet Móvil a través de un dispositivo USB o a través de su nueva adquisición, dispositivo MIFI que permite conectar 5 dispositivos adicionales simultáneamente.

Los valores del servicio se encuentran a partir de \$10.00 con 500MB incluidos, incluyen el equipo ya sea dispositivo USB o MIFI y el tiempo mínimo de permanencia del contrato es de 24 meses.

La fusión con la extinta TELECSA y el cambio de nombre a Corporación Nacional de Telecomunicaciones, sin lugar a dudas dio paso a una imagen corporativa más fresca y dinámica, la gran cantidad de productos y servicios ofertados desde internet hasta computadoras ha logrado incentivar en las ecuatorianas el consumo de “lo nuestro”, generando plazas de trabajo, confianza y credibilidad en la organización fomentando la producción económica y tecnológica de la CNT EP.

2.5 Entorno general - Análisis PEST

El análisis estratégico del entorno de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP determinado por el PEST permite evaluar el mercado

en el que se encuentra la empresa en el aspecto político, económico, social y tecnológico.

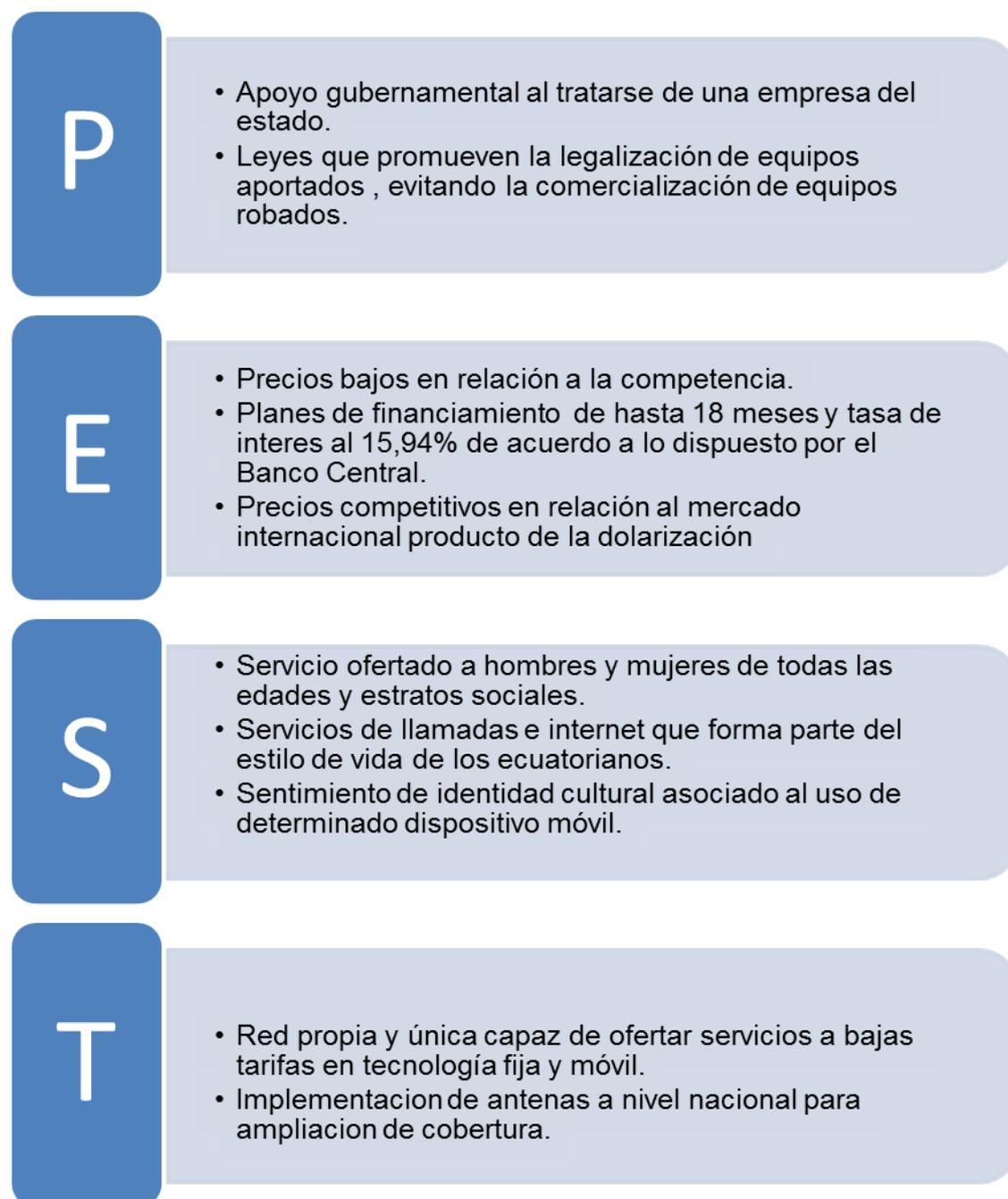


Figura 9. Análisis PEST de la CNT EP

Fuente: Elaboración el autor

2.6 Análisis FODA

El análisis interno y externo de la CNT EP determinado por el FODA permite conocer con más profundidad la situación real de la empresa para la planificación de futuras estrategias.



Figura 10. Análisis FODA de la CNT EP

Fuente: Elaboración el autor

CAPÍTULO 3.

INVESTIGACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA CNT EP

3.1 Introducción

De acuerdo al último estudio de satisfacción dirigido a los clientes masivos para obtener la opinión en los servicios de telefonía e internet fijo y telefonía móvil, se muestra a breve rasgos la situación actual de la CNT EP.

La información corresponde al segundo semestre del 2012, la cual se obtuvo de una metodología basada en encuestas telefónicas a nivel nacional, cuyo procedimiento realizado por la Gerencia de Mercadeo, muestra los siguientes resultados:

TELEFONIA FIJA.- Como líderes a nivel nacional, se obtiene el 95% de satisfacción general del servicio de telefonía fija a nivel Regional 5, comprendida por Guayas, Los Ríos, Santa Elena y Bolívar.

Aspectos que el estudio indica se debe prestar mayor atención: a) Rapidez en la atención, b) Mayor conocimiento del ejecutivo, c) Facilidad de parqueo, d) Mayor atención a las reparaciones, quejas y daños.

INTERNET FIJO.- Con 2'000.000 de suscriptores, se obtiene el 90% de satisfacción general del servicio de internet fijo a nivel Regional 5.

Aspectos que el estudio indica se debe prestar mayor atención: a) Pronta atención a las llamadas a Soporte Técnico 180 100 100, b) Rapidez en la atención, c) Mayor conocimiento del ejecutivo, d) Empaquetamiento de servicios.

TELEFONIA MOVIL.- Con corte a diciembre/2012 se obtuvo como resultado 76% de satisfacción nacional, donde se encontró como aspectos importantes a prestar mayor atención: a) Facilidad de encontrar recargas, b) Cobertura, c) Mayor conocimiento de los ejecutivos, d) Tiempo de espera antes de ser atendidos, e) Mayor asesoramiento.

Cabe mencionar que el aporte del presente estudio es, en cuanto al servicio de Telefonía Móvil, ampliar la información obtenida en el año 2012, conocer la percepción de nuestros clientes con datos obtenidos al primer trimestre del 2014 y presentar la propuesta de mejora a nivel Guayaquil para su posterior implementación a nivel nacional.

3.2 Diseño Metodológico

3.2.1 Tipo de investigación

El presente estudio se deriva de una Investigación de tipo Mixta complementaria entre sí; Exploratoria cuali-cuantitativa, que permite la obtención de resultados; y Descriptiva para narrar los resultados del proceso de investigación e identificar la relación entre una o más variables.

3.2.2 Instrumentos de la investigación

En el proceso de recolección de datos para medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio de Telefonía Móvil se ha escogido como instrumentos de medición: a) Grupos Focales, b) Observación Indirecta (Visita del Cliente Fantasma); y c) Encuestas de satisfacción del servicio.

Grupos focales. Técnica de tipo cualitativo que permite descubrir a través de un grupo de participantes, los criterios, experiencias y creencias sobre un tema de discusión específico dirigido por un moderador.

Para el presente tema de estudio se realizó dos grupos focales con exclusiones de edad: a) El primero por seis personas, hombres y mujeres de 18 a 35 años, y b) El segundo conformado por seis personas, por hombres y mujeres de 36 años en adelante.

Los grupos focales, durante un periodo de 45 minutos, analizaron siete variables comparativas y competitivas entre las tres operadoras de telefonía móvil que operan en el país, cada participante comento su experiencia con la operadora que le provee el servicio y su percepción de las otras dos empresas.

Los participantes respondieron a las interrogantes acerca de Cómo consideran el servicio de telefonía móvil de su operadora actual? ¿Cómo catalogan el servicio de las otras dos operadoras de telefonía celular? Y ¿Cómo consideran la atención recibida en una Agencia de Servicio al Cliente de su operadora de origen?

Además de responder a otras interrogantes: ¿Cómo imagina usted podría ser la atención en una Agencia de Servicio al Cliente?, ¿Cuántas horas promedio utilizar su celular?, ¿Qué opina acerca del servicio de internet en los dispositivos celulares que ofertan las tres operadoras? Y finalmente si ¿Se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido por su operadora en relación a lo que paga por el mismo?

Como material de apoyo para identificar a los encuestados y realizar las tabulaciones y comparaciones entre los atributos de cada participante, se utilizó el siguiente modelo de cuestionario filtro.

Tabla 1:

Cuestionario filtro del Focus Group

CUESTIONARIO FILTRO - TELEFONIA MOVIL			
ENCUESTADO NO.			
GRUPO NO.		SEXO	
EDUCACION		EDAD	
PREGUNTAS			
1. Qué operadora tiene?			
Su opinión:			
2. El servicio es:			
3. La atención es:			
4. Horas de uso:			
5. Dispongo internet:			
6. Lo que pago vs. recibo:			
7. Comentario: _____			

Nota: Ficha técnica para la realización del Focus Group comenzando con la diferenciación de las tres operadoras y las opiniones del servicio. Elaborado por el autor.

Observación Indirecta (Cliente Fantasma). El Cliente Fantasma o Mystery Shopper es una técnica de tipo cualitativo utilizada para comprobar el nivel de servicio, la calidad, la atención de los empleados y el buen funcionamiento de las operaciones de una empresa dentro de un establecimiento; consiste en enviar a un especialista en el proceso y hacerlo pasar como cliente.

Para corroborar lo expuesto por los participantes a través del Focus Group se realiza la visita fantasma a las cinco agencias de mayor infraestructura, dimensionamiento y afluencia de clientes de la ciudad de Guayaquil, para conocer y ponderar el cumplimiento estándar del protocolo de servicio que incluye: a) La apertura, b) Indagación de necesidades, c) Respuesta al requerimiento, y d) Cierre o despedida.

De igual manera, se pretende evaluar otros aspectos que también intervienen en la satisfacción del usuario como lo son: a) El aspecto del ejecutivo, b) El aspecto del local, c) Los tiempos de espera, y d) Tiempos de atención.

Basado en el principio de Pareto y su aplicación como herramienta de gestión se otorga una ponderación de 70% para el cumplimiento del protocolo de servicios y un 30% para la Imagen Corporativa del local y de esta manera obtener el 100% de los resultados, sobre las cinco agencias de mayor relevancia en la investigación del Cliente Fantasma.

Para efectos de ponderación y presentación de resultados se valida el cumplimiento de cada ítem en el siguiente modelo de evaluación utilizado en el visita de Cliente Fantasma.

Una copia del instrumento se presenta en el Apéndice cuatro

Encuesta de Medición de Satisfacción del Servicio. La encuesta es un instrumento de tipo cuantitativo que permite medir el comportamiento de datos, cuantificar los datos y universalizar la información que será analizada expuesta y que servirá de base para la propuesta.

Basados en el Modelo SERVQUAL y de las cinco dimensiones de calidad del servicio, tema tratado en el Capítulo 1, el cuestionario está dirigido a clientes que poseen servicio de telefonía móvil, la estructura del cuestionario utilizado es la siguiente:

- a) Introducción a la encuesta con las instrucciones para la realización de la misma.

- b) Preguntas de información general de edad y sexo para conocer a los encuestados, el tipo de servicio que disponen y el tiempo que poseen el servicio.
- c) Pregunta de calificación para determinar el grado de importancia que los usuarios le dan a cada dimensión de calidad.
- d) Preguntas donde se mide las dimensiones fiabilidad, capacidad de respuesta, garantía, tangibilidad y empatía del Modelo SERVQUAL, cada ítem tiene cuatro opciones de respuestas, escaladas mediante el procedimiento Likert (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).
- e) Pregunta de posicionamiento de la marca en la mente del consumidor para determinar mediante una palabra que piensan los usuarios del servicio de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Una copia del instrumento se presenta en el Apéndice cinco

3.3 Hipótesis

No todas las investigaciones de tipo descriptivo buscan la comprobación de un enunciado; en la presente investigación el propósito es describir los resultados encontrados en la investigación, en base a la hipótesis de si se encuentran o no satisfechos los clientes en el servicio de telefonía móvil.

Hi: « Los clientes se encuentran satisfechos con el servicio de telefonía móvil en prepago, pospago e internet para celulares; lo que incrementaría los 400.000 usuarios actuales del servicio».

3.3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación son los clientes externos, usuarios del servicio de telefonía móvil que presta la CNT EP.

3.3.2 Variables

Las variables a estudiar, de tipo independientes, con características cualitativas son: a) La satisfacción y b) El servicio ofrecido.

3.3.3 Dimensiones o atributos

Basados en el modelo SERVQUAL, el estudio se realiza considerando las cinco dimensiones: a) Elementos Tangibles, b) Fiabilidad, c) Capacidad de respuesta, d) Seguridad y e) Empatía.

El estudio se complementa mediante la evaluación de las brechas del modelo SERVQUAL, específicamente la brecha 5, diferencia entre el servicio que el cliente espera y la percepción del servicio que recibe, la cual permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

3.4 Población y selección de la muestra

La población de usuarios del servicio móvil a diciembre del 2014, está constituida por 400.000 usuarios a nivel nacional, que cuentan con el servicio de telefonía móvil, ya sea bajo la modalidad prepago, pospago, internet para Smartphone o internet mediante un dispositivo móvil; estos clientes equivalen al 2% de participación en el mercado en relación al 69% de las operadoras Claro y el 29% de Movistar.

Para determinar la muestra en el estudio de satisfacción del servicio, se utilizó la ecuación de poblaciones infinitas, estimando un error del 5% y un nivel de confianza del 95%, donde la probabilidad de ocurrencia del evento es de 50%.

De esta forma:

$$Z= 1.96 \quad Z^2=3.84$$

$$P= 50\% \quad Q= 50\%$$

$$\text{Error}= 5\% \quad E^2=0.0025\%$$

Nivel de confianza: 95%

Reemplazando valores en la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Se obtiene como resultado investigar aproximadamente a 384 clientes del total de la población, para identificar a través de encuestas cuál es su apreciación acerca del servicio recibido por parte de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

Con el objetivo de determinar diferentes criterios y medir el comportamiento de los usuarios, la muestra fue estratificada de acuerdo a la siguiente tabla por ubicación geográfica, agencia y fechas de visita de los clientes en los días de acreditación y corte del servicio móvil.

Tabla 2:

Estratificación de la muestra

POBLACION	400.000 usuarios de Telefonía Móvil en el Ecuador				
ESTRATO	FACTURACIÓN			MUESTRA	PORCENTAJE
	CICLO DE FACTURACION	ACREDITACION DEL SERVICIO	SUSPENSION DEL SERVICIO		
Norte: Agencia Mall del Sol	4	16 cada mes	15 de cada mes	200	52%
Centro: Agencia El Trial	5	23 de cada mes	22 de cada mes	69	18%
Sur: Agencia Mall del Sur	6	8 de cada mes	7 de cada mes	115	30%
TOTAL				384	100%

Nota: Segmentación de la población para la toma de la muestra y elaboración de las encuestas. Elaborado por el autor.

3.5 Presentación de los resultados

Una vez recopilado los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa pasaremos a presentar los resultados; es necesario organizarlos, resumirlos y someterlos a los análisis correspondientes para responder las preguntas de investigación y emitir la propuesta de satisfacción al cliente.

3.5.1 Focus Group

Para medir el impacto real del uso de telefonía móvil y por ende de dispositivos celulares y evitar el sesgo por motivos de falta de conocimiento entre un grupo y otro se trabajó con dos grupos focales: a) De 18 a 35 años, al que denominaremos grupo Junior; y b) de 36 años en adelante, al que denominaremos grupo Senior. Los participantes son familiares y amigos entre sí.

Resultados Grupo Junior. El grupo se encuentra conformado por dos mujeres y cuatro hombres, cinco profesionales y uno cursando estudios de pregrado; todos cuentan con trabajo estable, ellos financian su cuenta de telefonía celular.

Todos consideran el teléfono su principal medio de comunicación que utilizan a diario, sobre todo para estar conectado con amigos a través de redes sociales, no lo ven como una herramienta de trabajo.

De los seis participantes, dos se encuentran en Claro, dos en CNT y dos en Movistar; no existen diferencias de uso entre hombres y mujeres puesto que todos mantienen, en diferentes operadoras la similitud de un plan de voz y un plan de datos para su celular; en Claro dos de los participantes aún mantiene el servicio ilimitado para su Smartphone, servicio no disponible en las otras operadoras, haciendo leales a los usuarios a la operadora.

Consideran que gracias a aplicaciones como Whatsapp no es necesario tener una cuota de minutos asignada; sin embargo dado al poder adquisitivo que tienen los participantes tienen al menos el plan mínimo de voz que en las tres operadoras oscila entre los \$10.00 - \$12.00.

Al conversar sobre los mensajes de texto (SMS) se generaron risas dentro del grupo, el moderador entregó a cada participante un dispositivo de gama baja con teclado para comprobar la rapidez del envío de SMS, confirmando que, pese a que todos los participantes afirmaron haber tenido este tipo de dispositivos en los últimos cuatro años, estaban tan acostumbrados a su dispositivo actual con pantalla táctil que se le dificultaba el proceso de envío y recepción de SMS.

Todos consideran a su operadora de origen es buena en atención al cliente y servicio, ninguno se encuentra dispuesto a cerrar su plan o cambiarse de operadora.

En cuanto a la percepción que tienen los participantes acerca del servicio de las otras operadoras diferentes a la que tienen contratadas, tenemos:

- a) CNT.- Tiene problemas de cobertura, falta de equipos disponibles y carecen de publicidad y aunque dos participantes no han probado el servicio catalogan a la operadora por pertenecer al estado como “mala”.
- b) Movistar.- Tres participantes no dan opinión del como creen pueda ser el servicio en la Operadora y una ha escuchado que la navegación en Smartphones es intermitente.
- c) Claro.- Los cuatro participantes consideran a Claro como un servicio “caro”, un quinto participante cuenta su experiencia con la operadora antes de portar su número (proceso de cambio de una operadora a otra conservando el mismo número) a CNT; refiriéndose al servicio como bueno durante los cuatro años que tuvo el servicio.

En cuanto a atención, los participantes manifiestan que evitan en lo posible acudir a una agencia, por la larga espera para ser atendidos, de CNT perciben que el servicio es lento porque siempre encuentran las Agencias colmadas de usuarios, de Claro que al parecer puede ser la operadora que más rápido atiende por la cantidad de módulos disponibles en cada Agencia, no están conformes con la atención que de pie reciben, de Movistar los participantes manifiestan que pese a que es la operadora que menos centros de atención a clientes tienen, por la pulcritud de las instalaciones presumen que la atención al cliente debe ser óptima.

Los participantes manifiestan que el promedio de utilización de su dispositivo celular es de cuatro a seis horas diarias, y que tan solo de 15 a 35 minutos son destinados a llamadas puntuales o con personas que carecen de aplicaciones de mensajería instantánea, la diferencia de uso corresponde en su mayoría a

aplicaciones como Whatsapp, Telegram (un participante), Line (un participante); con un promedio de tres horas.

A las redes sociales destinan dos horas, en intervalos de 15 a 30 minutos; cuatro de ellos priorizan Facebook, dos no tienen cuenta en Facebook porque no es de su agrado ventilar su vida privada.

Uno es fanático de las aplicaciones que muestran resultados y estadísticas de tenis y fútbol, sus redes sociales son utilizadas únicamente para compartir dicha información, fue el único en manifestar que su operadora de servicios no le realiza a tiempo el débito mensual de su plan, por lo que se ha acostumbrado a pagar en ventanilla.

Pocos visualizan o descargan videos a través del paquete de datos activo con su operadora, siempre lo hacen a través de la red Wifi que poseen en su domicilio, los seis participantes cuentan con internet fijo en casa.

Fue difícil obtener el resultado preciso, al final todos los participantes admitieron que en momentos de ocio, revisan su celular en promedio cada dos minutos para verificar actualizaciones o notificaciones nuevas o iniciar un nuevo chat con un tercero.

Resultados Grupo Senior. El grupo se encuentra conformado por tres mujeres y tres hombres, tres personas dedicadas al hogar, un jubilado y dos empleados activos.

Uno de los participantes es médico, su dispositivo móvil constituye el 80% de su herramienta de trabajo no solo por las llamadas de sus pacientes, sino que es su

medio para estudiar, ampliar conocimientos e informarse en lo relacionado a su profesión.

De los seis participantes, tres se encuentran en Claro, dos en CNT y uno en Movistar; entre las preferencias de uso se encuentran: a) Un participante utiliza el celular únicamente para realizar llamadas de emergencia de aproximadamente tres minutos de duración, b) Los cinco participantes restantes conocen plenamente el uso de las aplicaciones y redes sociales que ofrecen los teléfonos inteligentes, tres de ellos con fines de entretenimiento, uno para fines laborales y uno para establecer comunicación con sus tres hijos que viven en el extranjero.

Tres disponen de planes de voz que facturan un promedio de \$15.00 - \$20.00, dos poseen planes que superan los 30.00 y una participante se encuentra arrepentida de haber contratado un plan de voz con \$10.00, debido a que su consumo promedio no supera los \$3.00 mensuales.

Si bien es cierto cinco participantes dominan el uso de Smartphone, uno admite extrañar su dispositivo con teclas; dos participantes no dejarían por nada su dispositivo con pantalla táctil y otro desearía volver a utilizar su dispositivo BlackBerry con aplicaciones mejoradas.

Todos consideran a su operadora de origen la mejor en servicio; mas discrepan en la atención porque se catalogan como clientes que nunca se encuentran satisfechos con atención recibida en las Agencias que visitan, ya sea por demora en la atención, falta de conocimiento del asesor, falta de paciencia del asesor o mal asesoramiento al requerimiento.

En cuanto a la percepción que tienen los participantes acerca del servicio de las otras operadoras diferentes a la que tienen contratadas, tenemos:

- d) CNT.- Económico, se admiran del notable crecimiento de la operadora estatal en el servicio de Telefonía Móvil.
- e) Movistar.- Se abstienen de opinar pues no se les ocurre comentario alguno.
- f) Claro.- Tiene posicionado que Claro es cobertura.

Los participantes manifiestan que el promedio de utilización de su dispositivo celular es de dos a tres horas diarias, priorizan las llamadas, el uso de Facebook y Whatsapp, ninguno dispone de cuenta en Twitter.

Todos compartieron sus experiencias en el proceso de aprendizaje para el uso de telefonía celular, de manera jocosa recuerdan modelos conocidos como “raspa hielos” y sus costos elevados por la década del 90, el constante cambio de modelos y lo difícil que les resultó aprender tecnologías, marcas y modelos específicos.

Todos confiesan haber criticado a sus hijos por el uso excesivo del celular en reuniones familiares; sin embargo en la actualidad se comparan con ellos por lo entretenido y agradable que les resultan las redes sociales.

Dos de ellos confiesan que el uso de un celular moderno y el dominio de la computadora les brindan seguridad y eleva su autoestima; se sienten capaces de dominar la tecnología antes que la tecnología los domine a ellos y al poder compartir con sus hijos temas relacionados al uso del celular los hace felices y les brinda bienestar.

3.5.2 Observación Indirecta (Visita del cliente fantasma).

De los datos obtenidos a través del grupo focal, en lo que respecta a la percepción que los participantes tienen del Servicio Móvil que ofrece la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, fue necesario mediante una segunda herramienta de medición, recopilar mayor información de dos variables: a) Conocimiento del ejecutivo al gestionar un requerimiento, y b) La atención recibida dentro de las agencias de la CNT EP, mediante momentos de verdad o mejor conocido como experiencias, se realiza la visita del cliente fantasma a las Agencias Portete, 25 de Julio, Boyacá, Correo y Garzota.

A través de un cuestionario, se solicitó a cada ejecutivo cinco requerimientos diferentes en cada Agencia, se pondera la utilización de protocolo de servicios e imagen corporativa, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 3:

Resultados de medición de cumplimiento de protocolo de servicios

AGENCIA	MODULO	PROTOCOLO SERVICIO AL CLIENTE 70 %			
		SALUDO	INDAGACION	RESPUESTA	DESPEDIDA
		10%	25%	25%	10%
GARZOTA	1	8%	20%	20%	8%
CORREO	2	10%	20%	20%	10%
BOYACA	3	10%	25%	25%	10%
PORTETE	4	10%	20%	20%	10%
25 DE JULIO	7	8%	20%	20%	10%

Nota: En la tabla se muestran los resultados obtenidos de la visita a cinco agencias para medir el cumplimiento de los protocolos, tales como: Saludos, Indagación, Respuesta y Despedida. Elaborado por el autor.

En la visita a la Agencia Garzota el requerimiento consistió en solicitar información para la activación de un plan empresas para cuatro personas:

El ejecutivo posterior al saludo, dio la bienvenida, más, omitió su nombre; en cuanto a la indagación de necesidades no profundizó en las edades de los usuarios ni las necesidades de los tres usuarios adicionales, más bien; se centró en recopilar información para ofrecer el servicio al titular del plan; en lo que respecta en la respuesta al requerimiento, la información se entregó en un papel escrito a mano, no existe publicidad del plan en mención ni folletos del servicio, ni de otros servicios; la despedida fue fría, no se ejecutó un cierre de ventas pese a que el cliente contaba con los requisitos en el momento de la visita.

En la visita a la Agencia Correo el requerimiento consistió en consultar el motivo porque el cual los valores del plan pospago no fueron debitados de la cuenta del cliente:

El ejecutivo sonrío, saluda, da la bienvenida y se presenta por su nombre; pese a que realiza preguntas básicas de indagación no consulta si el inconveniente es repetitivo o cual fue el impacto generado sobre el cliente por la falta de gestión al no debitar el valor de su plan mensual de su cuenta; el requerimiento se soluciona con la firma de una nueva autorización de debitó, sin ofrecer las garantías del caso de que el inconveniente no volverá a ocurrir; la despedida fue excelente, incluso se invitó al cliente a visitar la Agencia nuevamente.

En la visita a la Agencia Boyacá el requerimiento consistió en consultar acerca de la configuración de su equipo Samsung, puesto que el cliente no puede navegar en internet en su celular:

El saludo se ajustó al protocolo, sonrisa, bienvenida y dar a conocer el nombre del ejecutivo, el ejecutivo valido mediante preguntas y soportándose en el

sistema el tipo de plan, estado de suspensión, megas disponibles en su paquete de datos e incluso realizo las pruebas con otros chip; el requerimiento fue solventado con la configuración de equipo por parte del ejecutivo e incluso otorgó al cliente los pasos a realizar por si llegase a presentarse nuevamente el inconveniente; en la despedida lo más llamativo resulto el script utilizado por el ejecutivo *no olvide que en CNT estamos para servirle.*

En la visita a la Agencia Portete el requerimiento consistió en consultar los requisitos para la anulación de su plan de internet móvil: El ejecutivo únicamente saludó al cliente; en cuanto a la indagación de necesidades, no profundizó los motivos por los que el cliente solicita la anulación del servicio, se queda con la sola respuesta del cliente *“es que ya no quiero el servicio”*; la respuesta al requerimiento se dio con la entrega de requisitos para la anulación del servicio, bajo ningún concepto se intentó retener o fidelizar al cliente, ni se le mostraron diferentes opciones para evitar la anulación del servicio; la despedida cumplió con los parámetros que se encuentran dentro del protocolo de servicios.

En la visita a la Agencia 25 de Julio el requerimiento consistió en la adquisición de un chip bajo la modalidad prepago:

El saludo fue cordial, el ejecutivo omitió su nombre; en la indagación de necesidades dio información de un solo chip que disponen en prepago; en la respuesta al requerimiento los tiempos fueron óptimos, la venta se procesó en menos de cinco minutos; la despedida fue la mejor de todas las Agencias visitada, con sonrisa cálida y amigable.

En cuanto a la medición de la imagen corporativa de cada Agencia, a continuación se detallan los siguientes resultados:

Tabla 4:

Resultados de medición de la Imagen Corporativa

AGENCIA	MODULO	IMAGEN CORPORATIVA 30%			
		ASPECTO EJECUTIVO	ASPECTO LOCAL	TIEMPO ESPERA	TIEMPO ATENCION
		5%	5%	10%	10%
GARZOTA	1	5%	3%	3%	8%
CORREO	2	5%	5%	4%	10%
BOYACA	3	5%	5%	7%	7%
PORTETE	4	5%	5%	5%	5%
25 DE JULIO	7	5%	5%	4%	7%

Nota: La imagen corporativa constituye la cara de la empresa, el aspecto del ejecutivo la agencia y los tiempos de espera. Elaborado por el autor.

En las cinco Agencias se destaca la pulcritud en apariencia física y vestimenta de cada ejecutivo.

El aspecto que tienen las instalaciones de las es ideal, salvo la Agencia Garzota que carece de buena iluminación y mobiliario, y que, de acuerdo a conversación Supervisor encargado de la Agencia, La CNT EP estima su remodelación para junio 2014.

Factor crítico es el tiempo de espera del cliente desde que toma el turno hasta ser llamado por el asesor de servicio al cliente, durante un promedio de 20 a 40 minutos de espera, se pueden apreciar módulos vacíos sobre todo en horario de almuerzo, es decir de 12:00-14:00, las Agencias en las que predomina este tipo de conflicto son Garzota y 25 de Julio, Agencias que reciben un promedio de 700 clientes diarios y donde los clientes se encuentran acostumbrados a realizar más de dos trámites con el mismo turno.

El tiempo de atención es óptimo, con un promedio de 10 a 15 minutos por requerimiento, salvo el caso de la Agencia Portete que se demoró el ejecutivo consultando a terceros la existencia de un plan de retención para evitar la anulación del servicio.

En términos generales los índices de satisfacción del cliente fantasma se encuentran en 82%, seis puntos adicionales a lo percibido en el 2012 por la Gerencia de Mercadeo lo que supone una mejora en la atención que brindan los ejecutivos dentro de la Agencias.

Tabla 5:

Resultados de la medición del Cliente Fantasma por Agencia.

AGENCIA	TOTAL
GARZOTA	75%
CORREO	84%
BOYACA	94%
PORTETE	80%
25 DE JULIO	79%
PROMEDIO	82%

Nota: En términos generales los resultados muestran un 82% de cumplimiento en las cinco agencias más importantes de la ciudad de Guayaquil. Elaborado por el autor.

3.5.3 Resultados de las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes externos de la CNT EP

Las encuestas estructuradas son herramientas de investigación de tipo cuantitativo, para la presente investigación se encuestó a 384 usuarios del servicio de telefonía móvil de la CNT, bajo las cinco dimensiones de modelo SERVQUAL se obtuvo los siguientes resultados:

Como se muestra en el gráfico del total de encuestas el 40% de los encuestados eran de sexo femenino, mientras que el 60% de los encuestados corresponden al sexo masculino. La edad promedio de los encuestados oscila entre los 18 y 26 años, con un 45%; de 26 a 35 años con un 34% y una minoría del 21% en clientes mayores a 36 años.

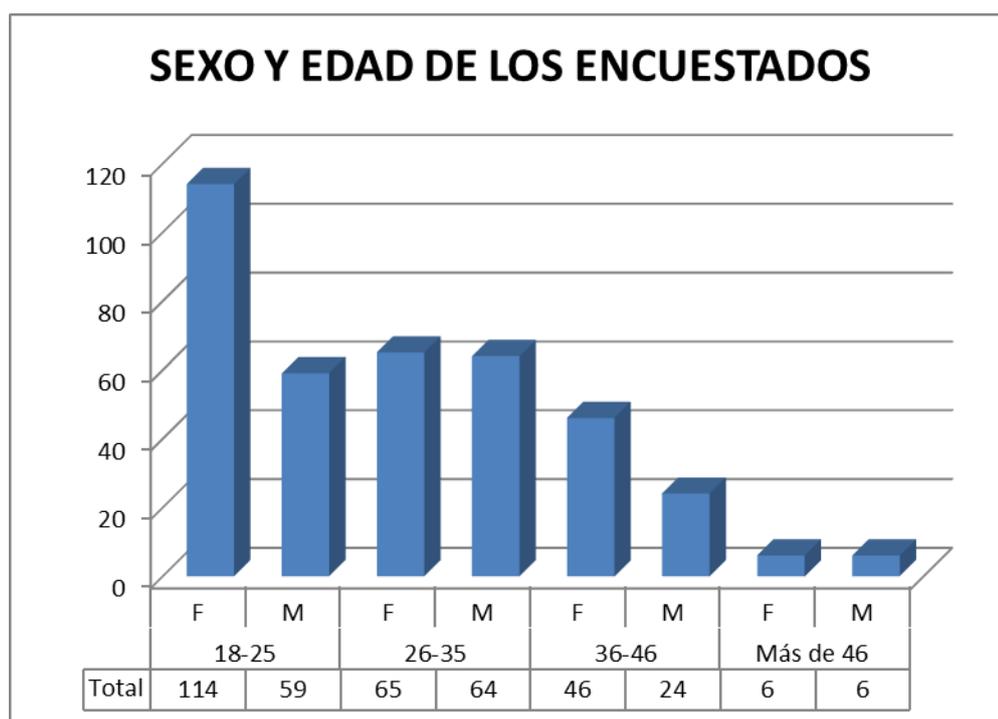


Figura 11. Promedio de sexo y edad de los encuestados

Fuente: Elaborado por el autor.

En el siguiente gráfico se muestra que del total de los encuestados el 46% tiene servicio de datos para su dispositivo celular, activado en el Plan Datos y Voz CBM 0 descrito en el capítulo 2; el 38% dispone de un Plan de Voz Pospago y tan solo el 16% mantiene el servicio bajo la modalidad Prepago.

En terminos generales el 80% de los encuestados dispone del servicio al menos por tres meses y se ha mantenido por un año.

El 21% de los encuestados mantiene su Plan de Datos de cuatro a 12 meses , el 19% de los encuestados del servicio pospago supera los doce meses del servicio con la operadora.

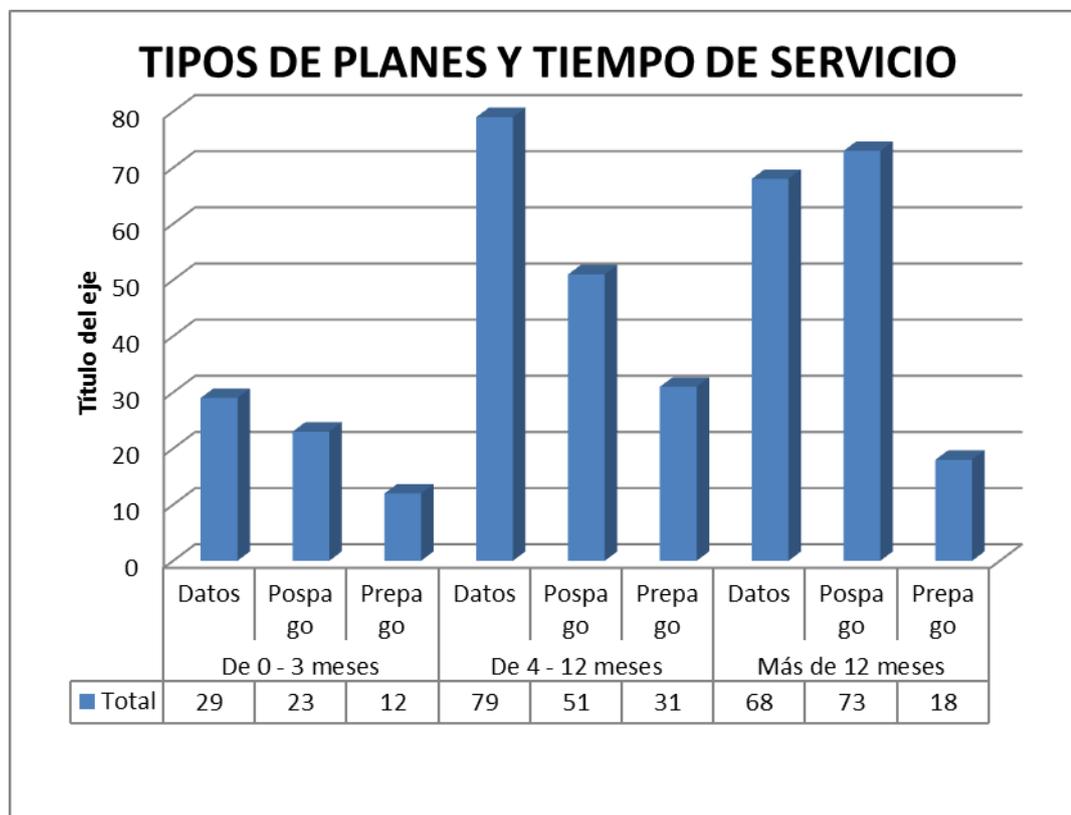


Figura 12. Tipos de planes y tiempo de servicio de los encuestados.

Fuente: Elaborado por el autor

Para medir el grado de importancia que los usuarios le dan a las cinco dimensiones del modelo SRVQUAL se destina una sola pregunta para la medición obteniendo los siguientes resultados:

Al tratarse de clientes que realizan sus trámites en la Agencias y Puntos de atención, priorizan elementos tangibles como la infraestructura, climatización, facilidad de parqueo y mobiliario.

El grado de confianza o precisión que perciban los clientes en el trámite que realicen constituye el segundo atributo de importancia.

La responsabilidad oportuna en los tiempos prudentes de atención constituye el tercer atributo muy cercano en cuarto lugar al de seguridad que los clientes puedan percibir.

La empatía se ubica en quinto lugar, los clientes no miden la satisfacción con un gesto amable sino se realiza de manera oportuna y eficaz.

Tabla 6:

Resultados de la medición por escala de las dimensiones de servicio.

Tangibilidad	Confianza	Responsabilidad	Seguridad	Empatía
3,37	3,01	2,97	2,90	2,73
5	4	3	2	1

Nota: Promedio total de las cinco dimensiones de servicio del modelo SERVQUAL de acuerdo a la valoración otorgada por los encuestados. Elaborado por el autor.

Las dimensiones del servicio fueron evaluadas mediante escala de Likert, considerando 1, muy malo; 2, malo; 3, bueno y 4, muy bueno; los resultados son bastante alentadores con un promedio de Bueno.

La calificación más alta, 3.36/4 la tuvo el atributo de Tangibilidad refiriéndose a que las instalaciones son adecuadas al momento de acudir a una agencia y esperar a ser atendidos.

La calificación más baja la obtuvo la dimensión Responsabilidad, lo clientes coinciden que si su trámite demora más de un día no se realiza la gestión necesaria de seguimiento para brindar solución oportuna.

Tabla 7:

Resultados de la medición de los atributos de servicio mediante escala de Likert.

PREGUNTAS	1	2	3	4
La Agencia cuenta con instalaciones modernas y atractivas que facilitan mi estadia, iluminacion, climatización, señalización			3,66	
Los ejecutivos tienen una apariencia limpia y agradable, es grato tratar con ellos y exponerle mis necesidades			3,63	
Los ejecutivos de la agencia me han prestado una atención muy personalizada en la venta y posventa del servicio que mantengo			3,65	
Los ejecutivos de la agencia siempre están con una sonrisa en el rostro prestos a ayudarme cuando acudo a una Agencia de CNT			3,61	
Mis requerimientos en la venta y posventa del servicio móvil que mantengo se han atendido en el tiempo que considero prudente			3,51	
El servicio de telefonía móvil que mantengo ha sido tal cual me lo han ofrecido, lo he visto en la publicidad y me han comentado otros usuarios			3,50	
Cuando he tenido problemas en mi servicio posterior a la venta, me han ayudado a resolverlos de manera inmediata y me he sentido satisfecho			3,47	
Cuando mi trámite toma mas de un día, se ha dado seguimiento a mis requerimientos hasta la atención del mismo			3,44	
Los ejecutivos conocen al 100% los productos y servicios que ofrecen, mostrando seguridad y confianza en lo que proyectan			3,58	
Creo en los servicios y en las promociones con respecto al servicio de telefonía móvil que me han ofrecido			3,63	

Nota: Detalle de las preguntas realizadas de los atributos de servicios ponderados mediante escala de Likert. Elaborado por el autor.

El posicionamiento que los clientes tienen de la marca es positivo, el 38% califica al servicio entre bueno, muy bueno, de calidad, con buen servicio y sienten confianza en la operadora.

El 44% relaciona el servicio con la comunicación, las tecnologías disponibles, los dispositivos móviles y el servicio de internet.

Un 10% de los encuestados relaciona a la marca como empresa estatal y hace alusión a su eslogan y la transformación y cambio de nombre que ha sufrido.

Solo el 2% califica de manera negativa a la empresa y el 6% la cataloga económica.



Figura 13. Posicionamiento en los consumidores de la marca CNT MOVIL

Fuente: Elaborado por el autor.

De la encuesta se obtuvo que el 34% considera primordial mejorar los puntos de recargas, el 28% considerar que no hay promociones o no se anuncian en medios publicitarios, el 23% considera que los precios deben ser mejorados y 15% manifiesta que es necesario mejorar la cobertura.



Figura 14. Atributos que la marca debería mejorar según encuestados.

Fuente: Elaborado por el autor.

3.6 Conclusiones de la investigación

De todo el proceso de investigación de tipo descriptiva, en el que se han utilizado herramientas de medición cuantitativas y cualitativas que permitan medir percepciones de los clientes a través de Grupos Focales, niveles de atención y servicio por medio de la visita del Cliente Fantasma y conocer el índice de Satisfacción de los clientes mediante encuestas estructuradas, se concluye:

Existen cuatro factores críticos encontrados en las tres herramientas de medición que afectan el servicio, la atención y satisfacción del cliente en las gestiones de venta, preventa y posventa del servicio de telefonía móvil ofertado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

De la preventa, existe falta de publicidad en las agencias de atención y falta de oferta comercial en medios publicitarios, datos obtenidos del grupo focal. De la posventa, los resultados indican que los clientes no encuentran lugares donde realizar recargas, información obtenida a través de la encuesta de satisfacción y que los débitos no son realizados a tiempo.

De la visita como cliente fantasma se percibe que la empresa no está equipada con planes de retención adecuados a la oferta comercial que disponen y competitivos en relación a las otras operadoras.

Los puntos críticos mencionados formarán parte de la propuesta de satisfacción del servicio.

CAPITULO 4.

PROPUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL SERVICIO DE TELEFONIA MÓVIL DE LA CNT EP

En el presente Capítulo se muestra la propuesta de valor a implementar en los tres aspectos críticos resultado de la investigación en el Capítulo 3; cuyo impacto en los clientes elevará el índice de satisfacción de los clientes en: a) Facilidad de encontrar puntos de recargas electrónicas, b) Cobro oportuno de los servicios a través de débito automático, y c) Incremento de publicidad en las Agencias.

4.1 Propuesta Uno

PROPUESTA DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE RECARGAS EN LOS PUNTOS DE ATENCION Y SECTORES ALEDAÑOS.

Introducción

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, cuenta en todas las agencias de atención al público en la que se encuentre un punto de recaudación con un sistema transaccional conocido como STP que permite realizar recargas a partir de un dólar, la problemática surge en que no se cuenta con un servicio express y de encontrarse el lugar con afluencia de público es necesario realizar largas filas de espera para acceder a una recarga.

Objetivo General

- Proponer un plan de trabajo para satisfacer la necesidad de los clientes en la disponibilidad de puntos de recargas y que a su vez contribuyan al cumplimiento de la meta asignada a la Regional Cinco.

Alcance

El proyecto va dirigido a los clientes del servicio de telefonía móvil en la modalidad prepago y pospago; específicamente aquellos cliente que se encuentra en la zona periférica a los cinco principales Centros Integrados de Servicios como los son: Garzota, Boyacá, 25 de Julio, Portete y Correos. A su vez, para la ejecución del proyecto será necesario contar con minoristas que posean un negocio o tienda de abastos.

Tiempo de ejecución

El proceso de implementación y desarrollo está previsto en la primera fase para el segundo semestre del 2014 en las cinco principales agencias de la ciudad de Guayaquil.

Para la segunda fase prevista para el primer semestre del 2015 será desarrollada en los puntos de atención ubicados en los centros comerciales.

Responsables

La responsabilidad de la ejecución del proyecto estará en la Jefatura de CIS y se delegará a los propietarios minoristas de las tiendas de abasto. Las acciones realizadas y los resultados de las mismas serán reportadas a la Gerencia de Clientes Masivos con conocimiento a la Gerencia Financiera Administrativa Guayas y a la Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente.

Acciones a implementar

Las acciones a realizar para la ejecución de la propuesta abarcan:

- Segmentación del mercado a diez kilómetros a la redonda de cada uno de los CIS escogidos, clientes prioritarios beneficiarios del proyecto.
- Reconocer una o dos tiendas de abasto en el perímetro establecido cuyos ingresos sean superiores a \$100 dólares diarios y reciba la visita de mínimo 100 clientes.
- Realizar visitas a las tiendas de abastos y comercializar el Plan Bolsa de que consiste en la reventa de tiempo aire o recargas.

Descripción del Plan Revendedores de Bolsa de minutos

Bolsa o Paquete de minutos fue creado para atender las necesidades de reventa de tiempo aire celular. Los valores de comercialización para el producto Bolsa o paquete de minutos son \$40, \$50, \$100 y \$200.

Su comercialización se realizará bajo el esquema prepago, es decir el cliente paga en el momento de la compra en las cajas de los CIS; sin embargo para la presente propuesta el Jefe de CIS o ejecutivo asignado se encargará de realizar la gestión donde el minorista lo solicite.

Al momento de la facturación, a través del transaccional STP (Sistema de tarjeta Prepago), el producto otorgará un descuento de acuerdo al monto adquirido, los porcentajes de descuento son los siguientes:

- \$ 40 7%
- \$ 50 8%
- \$100 9%
- \$200 10%

El Comercializador o minorista distribuirá el saldo adquirido usando el servicio Pasasaldo, a través de un mensaje de texto al 222 con el número beneficiado, en fracciones de \$1,00 y en múltiplos de \$1,00, de acuerdo a la necesidad del usuario final.

Cabe indicar en días de promoción de duplica y triplica, las líneas beneficiarias gozarán del os mismos privilegios.

El Jefe del CIS y el Responsable tendrán el manejo de los clientes Comercializadores para lo cual el sistema generará reportes que permitan monitorear su comportamiento

Consideraciones

La Corporación entregará al minorista un equipo terminal financiado en la planilla telefónica a 18 meses para las gestiones de Pasasaldo.

Las tarifas vigentes para la comercialización del servicio son de \$0,08 On net y \$0,22 Off net.

Evaluación

La evaluación y monitoreo permanente del comportamiento del minorista se realizará de manera semanal mediante un informe ejecutivo que contenga los valores de recargas realizados por el minorista y el detalle de las transacciones de Pasasaldo y los números beneficiados.

La propuesta apalancará en un 30% las exigencias de los clientes que visitan los CIS, satisfará la necesidad de recargas al paso de al menos de 2000 clientes por

sector y otorgará al minorista un promedio del 20% de ganancias sobre el total de los valores recargados.

4.2 Propuesta Dos

PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS PUNTOS DE RECAUDO A TRAVES DE LA REALIZACION OPORTUNA DE DEBITOS AUTOMATICOS A LOS CLIENTES PARA EL COBRO DE SU FACTURA MENSUAL

Introducción

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, cuenta en todas las agencias con puntos de recaudación que se encuentra bajo el mando de la Gerencia Administrativa Financiera Guayas, las entidades que ofrecen soporte en la gestión son: a) Servipagos, entidad que ingreso a partir de la fusión con Alegro y b) Banco del Pacifico, entidad con la que se venía operando desde la época de Pacifictel.

Cada plan comercializado bajo la modalidad pospago registra bajo el contrato de manera obligatoria un medio de pago que puede ser una cuenta de ahorros, cuenta corriente o tarjeta de crédito que se encuentre en convenio con la CNT EP.

Muchos clientes en el punto de recaudo presentan malestar por las largas filas de espera que se generan en las fechas de corte y por la no oportuna realización de los débitos automáticos para el cobro de su plan mensual.

Objetivo General

- Proponer un plan de trabajo para satisfacer la necesidad de los clientes en la realización oportuna de los débitos automáticos que evite la suspensión por

falta de pago en el servicio de telefonía móvil de los clientes provocando la aglomeración en los puntos de recaudo de los CIS.

Alcance

El proyecto va dirigido a los clientes del servicio de telefonía móvil en la modalidad pospago; específicamente aquellos que presentan inconvenientes con los débitos a sus cuentas y reinciden en la suspensión parcial del servicio por falta de pago.

Tiempo de ejecución

El proceso de implementación y desarrollo está previsto en la primera fase para el tercer trimestre del 2014 en las fechas de corte del servicio móvil indicadas en apartado de segmentación del mercado del Capítulo 3, dentro de las cinco principales agencias de la ciudad de Guayaquil.

Para la segunda fase prevista para el cuarto trimestre del 2015 será desarrollada en los puntos de atención ubicados en los centros comerciales.

Responsables

La responsabilidad de la ejecución del proyecto estará en la Jefatura de CIS y será delegada a un representante de la Gerencia Financiera Administrativa Guayas, reportando a la Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente.

Acciones a implementar

Las acciones a realizar para la ejecución de la propuesta abarcan:

- Contratación de cinco promotoras a quien se les ofrecerá capacitación en los ciclos de facturación del servicio de telefonía móvil y se les dará a conocer

las entidades con las cuales la Corporación mantiene convenio para realizar el pago de los servicios a través de débito automático.

- El promotor impulsará las gestiones de actualización de datos de los clientes, correo electrónico, dirección de domicilio; así como el reconocimiento del actual medio de pago, la identificación de la falta de débito y la propuesta de cambio de forma de pago.
- A través de la firma de una nueva autorización de débito la empresa se compromete a la realización oportuna del cobro a través del nuevo medio de pago.
- La promotora entregará un chip de regalo con \$3 de saldo que podrá ser activado por el usuario a través del código 444 como agradecimiento a la gestión realizada.

Consideraciones

Las visitas a los puntos de recaudación en las fechas de corte del servicio de telefonía móvil llegan 300 clientes por día; como meta se estima una actualización del nuevo medio de pago de al menos el 10% de las visitas totales diarias al Centro Integrado de Servicios.

Evaluación

La información diaria de los clientes, así como las nuevas autorizaciones de débito serán consolidadas de manera mensual y enviadas de manera quincenal para que se hagan efectivas en el siguiente periodo de facturación del cliente.

La información consolidada de todos los puntos de atención se registrarán en la página corporativa de la empresa en una base de datos amigable por detallada por apellido del cliente.

La evaluación y monitoreo permanente del comportamiento de pago se realizará de manera mensual mediante un informe ejecutivo remitido a la Gerencia Financiera Administrativa Guayas con conocimiento a la Gerencia de Clientes Masivos y la Gerencia de Ventas y Servicio al Cliente.

4.3 Propuesta Tres

PROPUESTA DE MEJORA PARA PUBLICITAR LOS SERVICIO MOVILES DE LA CNT EP E INCREMENTAR LA SATISFACCION EN LOS CLIENTES DE LOS CENTROS INTEGRADOS DE SERVICIOS

Introducción

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones ha invertido millones de dólares en infraestructura de una red propia, reconocimiento que se realiza en la presente propuesta para apuntar en la propuesta de mejora de publicidad, la promoción del servicio más que la disponibilidad de marcas y modelos de equipos.

Objetivo General

- Proponer un plan de trabajo para satisfacer la necesidad de los clientes en la publicidad de productos y servicios que oferta la CNT EP.

Alcance

El proyecto va dirigido a los potenciales clientes del servicio de telefonía móvil que visitan los Centros Integrados de Servicios para conocer los planes, productos, servicios y la oferta comercial que dispone la CNT EP.

Tiempo de ejecución

El proceso de implementación y desarrollo está previsto en la primera fase para el segundo semestre del 2014 dentro de las cinco principales agencias de la ciudad de Guayaquil.

Para la segunda fase prevista para el primer semestre del 2015 será desarrollada en los puntos de atención ubicados en los centros comerciales.

Responsables

La responsabilidad de la ejecución del proyecto estará en la Jefatura de CIS y será delegada a un ejecutivo de servicio al cliente, reportando a la Gerencia de Mercadeo y a la Jefatura de Productos y Servicios.

Acciones a implementar

Las acciones a realizar para la ejecución de la propuesta abarcan:

- Implementar en cada una de las Agencias centros de experiencia de 6 metros cuadrados con un ejecutivo asignado en horario de 11:00 – 13:00 y de 15:00 – 17:00 para realizar pruebas de los servicios con los usuarios.
- Mediante un chip de prueba de voz, proporcionar al cliente el servicio de llamadas gratuitas para que los clientes vivan la experiencia de calidad de señal y nitidez de las llamadas.
- A través de un contador, cronometrar las llamadas del cliente e identificar el costo de las llamadas para demostrar las tarifas reducidas que dispone la Corporación.

- A través de un chip de internet de prueba en un equipo de alta demanda demostrar la navegación del servicio en la red propia HSPA+; visualizar videos en línea.
- Instalar en los centros de experiencia un televisor full HD con videos instructivos para dar a conocer tópicos como la evolución de la tecnología, funcionabilidad actual de los dispositivos celulares y los servicios en voz y datos que dispone la Corporación para esos equipos.
- Implementar un libro de Experiencias de Servicio, bajo un formato de bitácora empastado con el logo institucional de la empresa que recopile de manera escrita las experiencias de servicio de los usuarios para su posterior consolidación.

Evaluación

Consolidar de manera quincenal las experiencias de los clientes y extraer mediante una base de datos los aportes positivos y negativos de los usuarios acerca del servicio ofrecido por la Corporación.

Enviar a la Gerencia de Mercadeo y a la Jefatura de Productos y Servicios los resultados de las experiencias de servicio a través de la identificación de grupos de interés, con el objetivo de realizar campañas outband para captar la atención de los clientes y cerrar ventas.

Consideraciones

El producto estrella de la Corporación en servicios móviles es el plan de datos para navegación en smartphones, por lo que es fundamental al cliente dar a conocer el estimado de uso en las principales aplicaciones:

Tabla 8:

Detalle de uso de megas del servicio de internet para Smartphone de la CNT EP

APLICACIÓN	% USO PROMEDIO ESTIMADO	PAQUETE DE MEGAS				
		500	700	1000	2000	3000
Facebook	22%	550 post	770 pos	1100 post	2200 post	5500 post
Google	18%	5 horas	7 horas	10 horas	19 horas	48 horas
Whatsapp	15%	60 horas	84 horas	120 horas	240 horas	600 horas
Youtube	12%	20 minutos	28 minutos	40 minutos	80 minutos	200 minutos
Correo	10%	1550 mails	2170 mails	3100 mails	6200 mails	15500 mails
Twitter	7%	595 tweets	833 tweets	1190 tweets	2380 tweets	5950 tweets
Skype	7%	29 horas	41 horas	58 horas	116 horas	290 horas
Instagram	4%	60 fotos	84 fotos	120 fotos	240 fotos	600 fotos
Line	3%	13 horas	18 horas	26 horas	52 horas	130 horas

Nota: Detalle de uso de la navegación de los paquetes ofertados por la CNT EP con relación a las aplicaciones más utilizadas por los usuarios. Elaborado por el autor.

RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Mediante el presente estudio se determinó el grado de satisfacción de los servicios móviles por lo que se recomienda realizar mediante de una investigación similar, la medición del índice de satisfacción de los clientes en los servicios de telefonía e internet fijo.

Considerando que la sede de todas las operaciones se encuentra en la ciudad de Quito, se recomienda a la Corporación realizar un estudio que determine la posibilidad de otorgar parte del presupuesto anual a gestiones de marketing y publicidad del servicio de manera específica para la provincia del Guayas perteneciente a la Regional Cinco.

Además, es preciso, con la finalidad de captar más clientes e incrementar el top of mind, recomendar a la Corporación la posibilidad de recurrir a alianzas estratégicas para aumentar la participación en el mercado.

Se recomienda a los jefes y supervisores de agencias mantener motivado al personal, trabajar en el buen clima laboral y en la satisfacción del cliente interno con la finalidad de mejorar la productividad, las operaciones diarias y por ende la satisfacción del cliente externo.

CONCLUSIONES DE LA TESIS

De la revisión de la literatura se eligió el modelo SERVQUAL porque su estructura y dimensiones de estudio son los que más se ajustan a las formas de medición de las gestiones de servicio y satisfacción al cliente en el área comercial dentro de la Planeación Estratégica de la CNT EP.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones es la empresa líder en el mercado fijo, su ciclo de vida se encuentra en etapa de madurez en los servicios de telefonía e internet fijo; y en etapa de crecimiento en los servicios de televisión por suscripción, telefonía móvil e internet móvil. Su principal ventaja competitiva es el precio accesible que tienen sus servicios y una red propia que capta cada vez más clientes de otras operadoras.

Las tres herramientas de medición señalan que los clientes de la CNT EP se encuentran conformes con el servicio de telefonía móvil que incluye voz e internet, así como la atención recibida en las Agencias, calificándolo de BUENO, dentro de una escala de medición del uno al cuatro.

Las acciones de mejora a implementar dentro de cada agencia resultan de gran beneficio para la Corporación, considerando que no existirá incremento en costos debido a que los recursos tanto humanos como materiales se encuentran dentro de cada agencia y en su momento fueron asignados por la Gerencia Nacional Comercial.

BIBLIOGRAFIA

- Abascal, F. (2002). En *Consumidor, Clientela y Distribución: Para la Economía del futuro*. Madrid: Esic.
- Álvarez, G. (2012). *Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*. (Título de maestría inédita) Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Ayesterán, R., Rangel, C., & Sebastián, A. (2012). *Planificación Estratégica y Gestión de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Barlow, J., & Moller, P. (2004). *Una queja es un regalo*. Madrid: Gestión 2000.
- Bitner, M. (1990). Evaluating Service Encounters: The effects of Physical Surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*.
- Blanco, P. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor*. (Tesis de Ingeniería inédita) Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). Un análisis longitudinal del impacto del servicio. Los cambios en las actitudes de los clientes. *Journal of Marketing*.
- Deming, E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Diaz de Santos .
- Francisco, M. (2002). *Gestión Pública y Calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. Lisboa, Portugal.
- Gadotti, S., & Franca, A. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación de empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* , 175-186.
- Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la calidad total*. Madrid: Diaz de Santos .

- García, M. (2011). *Medición de la Satisfacción del Cliente en una empresa de Retail*. (Tesis de maestría inédita) Universidad de Piura, Piura, Peru.
- Quintanar, G. (2005). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores a nivel de piso en un centro comercial ubicado en Pachuca, Hidalgo. (Tesis de Licenciatura inédita) Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo.
- Gronroos, C. (1988). *Modelo de Calidad de servicio y sus aplicaciones en el Marketing*. New York: Universidad de San John's.
- Guerrero, T. (2012). *Propuesta de programa integral de servicio al cliente como gestión estratégica en las concesionarias automotrices de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de maestría inédita) Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Horovitz, J. (1997). La calidad del servicio. En *La calidad del servicio* (pág. 3). Madrid: Mc Graw-Hill.
- Isihkawa, K. (1997). En *Que es el control total de calidad?* Bogotá: Editorial Norma.
- Juran. (2001). *Manual de Calidad Total* . Madrid: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1993). *Dirección de la mercadotecnia*. Barcelona: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós Ibérica SA.
- Ladrón de Guevara, U. (2009). *Medición de la Satisfacción del Cliente Interno en una empresa de transformación*. (Tesis de maestría inédita) Universidad Veracruzana, Veracruz, México.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). En *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias .

- Moyado, F. (2002). Gestión Pública y Calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (pág. 5). Lisboa, Portugal.
- Pazmiño, A., & Flor, C. (2008). *Diseño de un modelo para la determinación de la satisfacción del cliente para el mejoramiento de las operaciones internas de la empresa Papeles SA*. (Tesis de Ingeniería inédita) Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador .
- Quiñonez Mauras, I. (2011). *El activismo*. (Disertación Doctoral) Recuperada de la base de datos
- Riveros, L. (s. f.). *El mundo de los negocios* . Obtenido de <http://www.torontohispano.com/columnas/riveros/riveros01.shtml>
- Romo, J. (2008). *Modelo para determinar la satisfacción del cliente, en la micro y pequeña empresa, del municipio de Aguascalientes*. (Tesis de maestría inédita) Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Serna, H., Sena Gómez, H., & Gómez, J. (2006). En *Servicio al cliente una nueva visión: Clientes para siempre, metodología y herramientas para medir la lealtad y satisfacción* (pág. 19). Panamericana: 3R Editores.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1986). *Calidad Total en la gestión de sus servicios* . Madrid: Diaz de Santos .
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios* . México: McGraw-Hill.

Apéndice 1. Plan Estratégico de la CNT EP

Apéndice 2. Estructura organizacional de la CNT EP

Apéndice 3. Ingresos operacionales de la CNT EP

Apéndice 4. Guía de observación indirecta (Cliente Fantasma)

EVALUACION CLIENTE FANTASMA				
SERVICIO AL CLIENTE - TELEFONIA MOVIL				
AGENCIA:				
FECHA:				
HORA:				
MODULO:				
DESCRIPCION DEL REQUERIMIENTO: _____				
PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE 70%				
		SI	NO	PONDERACION
1. APERTURA/SALUDO INICIAL	10%			
El ejecutivo sonrió, dio la bienvenida y se presentó indicando el nombre.				
2. INDAGACION DE NECESIDADES	25%			
El ejecutivo hizo al menos tres preguntas sobre las necesidades del cliente, interactuó con el cliente para conocer el requerimiento.				
3. RESPUESTA AL REQUERIMIENTO	25%			
El ejecutivo solvento el requerimiento del cliente con: seguridad en el tema, sin hacer esperar al cliente y de forma amable y cordial				
4. CIERRE/DESPEDIDA	10%			
El ejecutivo culmino el trámite de manera oportuna, realizo el cierre de la venta si fuera el caso se despidió del cliente y lo invito a regresar				
IMAGEN CORPORATIVA 30%				
		SI	NO	PONDERACION
1. ASPECTO EJECUTIVO	5%			
El ejecutivo/a que lo atendió estaba completamente uniformado, peinado, maquillada en el caso de las mujeres y de aspecto presentable.				
2. ASPECTO LOCAL	5%			
Las instalaciones de la Agencia eran cómodas en cuanto a iluminación, climatización, señalización.				
3. TIEMPOS DE ESPERA	10%			
El tiempo de espera fue menor a 15 minutos.				
4. TIEMPOS DE ATENCION	10%			
El tiempo de atención fue menor a 15 minutos				
TOTAL	100%			

Apéndice 5. Encuesta de medición de satisfacción al cliente

Apéndice 6. Manual de gestión de calidad de la CNT EP

