

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE
PARA LA EMPRESA GRUPO TVCABLE DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
ESTRATEGIA DE OMNICANALIDAD**

Proyecto Integrador realizado por:

ALTAMIRANO ESTRELLA LUIS FERNANDO

OROZCO VILLEGAS LISSETTE ANABEL

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela
Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Director de Proyecto: Olga Cristina Martín Moreno, MMGC.

Agosto 2017

RESUMEN

El presente estudio se enfoca en la mejora de la calidad del servicio al cliente que brinda la empresa Grupo TVCABLE en la ciudad de Guayaquil, a través de la implementación de estrategias de omnicanalidad, elaborando un correcto estudio de mercado, y así determinar las estrategias adecuadas para fidelizar a sus clientes y captar clientes nuevos.

En los primeros capítulos se analiza la empresa en el entorno macro y micro para tener conocimiento de su funcionamiento, al igual de su participación en el mercado guayaquileño; luego se realizó la investigación de mercado, obteniendo información que enriquece el presente estudio, para esto se implementaron distintas técnicas de investigación, como la entrevista a expertos, las encuestas a usuarios, y la obtención de datos a través de fuentes secundarias, en donde se logró conocer que el cliente busca mantener un mejor contacto con la empresa y de manera rápida y verás.

Posteriormente se planteó el plan estratégico, basado en los resultados de la investigación, los que consisten en crear una aplicación móvil en donde el cliente pueda desde realizar consultas hasta hacer contrataciones de servicios, además se pretende efectuar capacitaciones al personal para inculcarles una atención adecuada hacia el cliente; finalmente se elaboró el análisis de viabilidad de la propuesta, en donde se determinó la inversión del proyecto que son \$332.600, la cual servirá para cubrir los costos totales para la ejecución del plan estratégico, lo que dio un resultado favorable para la empresa.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primero a Dios que me guio día a día para poder llegar hasta aquí.

Se lo dedico a mis padres, su lucha diaria me hace apreciar la vida y los pequeños detalles, por su esfuerzo y apoyo hacia mí para salir adelante.

A mi abuelita y hermanas que siempre estuvieron ahí brindándome su cariño y amor día a día.

A Lissette Orozco por su comprensión y paciencia en este largo camino que fue la tesis.

Luis Altamirano Estrella

DEDICATORIA

Dedicado a mi hijo Emiliano Andrés, a mis padres, a mi abuela, a mi tía Gloria, a Luis y familia en general.

Lisette Orozco Villegas

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme dado paciencia, entendimiento y sabiduría durante este camino que fue la universidad.

Agradezco a mi familia que me dio el ejemplo de no rendirme nunca aunque todo se vea oscuro, ellos me dan el mejor ejemplo que puedo tener.

Agradezco a mis amigos que siempre estuvieron ahí dándome ánimos para terminar mi carrera.

Luis Altamirano

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría necesaria para la realización de este proyecto de grado, a mi hijo, quien pasó noches en vela junto a mí, a mis padres, abuelos, y mi tía quienes siempre dispusieron parte de su tiempo para hacer esto posible.

Lisette Orozco

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Luis Fernando Altamirano Estrella

Lisette Anabel Orozco Villegas

ABREVIATURAS

ISO	Organización Internacional de Estandarización
AENOR	Ecuador 2008, Certificación ISO 9001 Gestión de la Calidad
EFQM	European Foundation for Quality Management
PPV	Pago por evento
ARCOTEL	Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones
REDATAM	Recuperación de Datos para Áreas Pequeñas por Microcomputador
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
DECLARACIÓN EXPRESA	vii
ABREVIATURAS.....	viii
TABLA DE CONTENIDO.....	ix
LISTADO DE GRÁFICOS.....	xv
LISTADO DE FIGURAS	xvii
LISTADO DE TABLAS.....	xviii
LISTADO DE ANEXOS.....	xxi
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO.....	
¡Error! Marcador no definido.	
1.1 ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE: OMNICANALES Y MULTICANALES	¡Error!
Marcador no definido.	
1.1.1 MULTICANALIDAD.....	¡Error!
Marcador no definido.	

1.1.2 OMNISCANALIDAD.....;Error!

Marcador no definido.

1.2 APLICACIÓN EN OTRAS EMPRESAS;Error!

Marcador no definido.

1.3 MODELOS DE SERVICIO AL CLIENTE;Error!

Marcador no definido.

1.3.1 MODELO DE PORTER.....;Error!

Marcador no definido.

1.3.2 MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.;Error!

Marcador no definido.

1.4 ANÁLISIS COMPARATIVO;Error!

Marcador no definido.

1.5 MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE ;Error!

Marcador no definido.

1.5.1 MAPA DE LA EXPERIENCIA.....;Error!

Marcador no definido.

1.5.2 ATRIBUTOS FÍSICOS Y EMOCIONALES.....;Error!

Marcador no definido.

2. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA GRUPO TVCABLE Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....;Error!

Marcador no definido.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA GRUPO TVCABLE;Error!

Marcador no definido.

2.1.1 MISIÓN;Error!

Marcador no definido.

2.1.2 VISIÓN;Error!

Marcador no definido.

2.1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS;Error!

Marcador no definido.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA;Error!

Marcador no definido.

2.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....;Error!

Marcador no definido.

2.3.1 OBJETIVO GENERAL.....;Error!

Marcador no definido.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....;Error!

Marcador no definido.

2.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA;Error!

Marcador no definido.

2.5 OBJETIVO DEL ESTUDIO.....;Error!

Marcador no definido.

2.6 SECTOR DEL ESTUDIO;Error!

Marcador no definido.

2.6.1 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL SERVICIO DE TELEFONÍA

FIJA.;Error!

Marcador no definido.

2.6.2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL SERVICIO DE TV

PAGADA.....;Error!

Marcador no definido.

2.6.3 PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL SERVICIO DE INTERNET.

.....;Error!

Marcador no definido.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO;Error!

Marcador no definido.

3.1 FASE CUALITATIVA.....;Error!

Marcador no definido.

3.1.1 INVESTIGACIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS.....;Error!

Marcador no definido.

3.1.2 TÁCTICA CLIENTE FANTASMA.....;Error!

Marcador no definido.

3.1.3 GUÍA DE CLIENTE FANTASMA.....;Error!

Marcador no definido.

3.1.4 ENTREVISTA CON EL JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE. .;Error!

Marcador no definido.

3.1.5 GUÍAS DE ENTREVISTA.;Error!

Marcador no definido.

3.1.6 CONCLUSIONES FASE CUALITATIVA.;Error!

Marcador no definido.

3.2 FASE CUANTITATIVA.....;Error!

Marcador no definido.

3.2.1 TÉCNICA DE ESTUDIOS CUANTITATIVOS.;Error!

Marcador no definido.

3.2.2 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META.....;Error!

Marcador no definido.

3.2.3 MARCO MUESTRAL.;Error!

Marcador no definido.

3.2.4 TÉCNICA DE MUESTREO.;Error!

Marcador no definido.

3.2.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA.;Error!

Marcador no definido.

3.2.6 CUESTIONARIO.;Error!

Marcador no definido.

3.2.7 RESULTADOS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO.....;Error!

Marcador no definido.

3.2.8 CONCLUSIÓN FASE CUANTITATIVA.;Error!

Marcador no definido.

4. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING;Error!

Marcador no definido.

4.1 MACRO ENTORNO;Error!

Marcador no definido.

4.1.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO;Error!

Marcador no definido.

4.1.2 ENTORNO ECONÓMICO;Error!

Marcador no definido.

4.1.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL;Error!

Marcador no definido.

4.1.4 ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL;Error!

Marcador no definido.

4.2 MICROENTORNO;Error!

Marcador no definido.

4.2.1 CLIENTE;Error!

Marcador no definido.

4.2.2 COMPETENCIA;Error!

Marcador no definido.

4.2.3 DISTRIBUCIÓN;Error!

Marcador no definido.

4.3 ANÁLISIS FODA;Error!

Marcador no definido.

4.3.1 FORTALEZAS;Error!

Marcador no definido.

4.3.2 OPORTUNIDADES;Error!

Marcador no definido.

4.3.3 DEBILIDADES;Error!

Marcador no definido.

4.3.4 AMENAZAS;Error!

Marcador no definido.

4.4 MARKETING MIX.....;Error!

Marcador no definido.

4.4.1 PRODUCTO/SERVICIO;Error!

Marcador no definido.

4.4.2 PRECIO;Error!

Marcador no definido.

4.4.3 PLAZA.....;Error!

Marcador no definido.

4.4.4 PROMOCIÓN.....;Error!

Marcador no definido.

5. FINANCIERO;Error!

Marcador no definido.

5.1 INVERSIÓN;Error!

Marcador no definido.

5.1.1 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO;Error!

Marcador no definido.

5.1.2 INVERSIÓN INICIAL SIN CAPITAL DE TRABAJO;Error!

Marcador no definido.

5.1.3 CAPITAL PROPIO;Error!

Marcador no definido.

5.2 COSTOS Y GASTOS;Error!

Marcador no definido.

5.2.1 COSTOS DE VENTAS;Error!

Marcador no definido.

5.2.2 GASTOS OPERACIONALES;Error!

Marcador no definido.

5.2.3 DEPRECIACIÓN;Error!

Marcador no definido.

5.2.4 AMORTIZACIÓN;Error!

Marcador no definido.

5.3 INGRESOS;Error!

Marcador no definido.

5.4 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DE LA INVERSIÓN.;Error!

Marcador no definido.

5.4.1 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO;Error!

Marcador no definido.

5.4.2 CONCILIACIÓN TRIBUTARIA;Error!

Marcador no definido.

5.5 FLUJO DE CAJA Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD;Error!

Marcador no definido.

5.5.1 VAN Y TIR.....;Error!

Marcador no definido.

5.6 PAYBACK;Error!

Marcador no definido.

5.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES;Error!

Marcador no definido.

BIBLIOGRAFÍA;Error!

Marcador no definido.

ANEXOS;Error!

Marcador no definido.

LISTADO DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1: Participación de Mercado Telefonía Fija.....	29
Gráfico 2: Participación de mercado de Tv Pagada.....	30
Gráfico 3: Porcentaje de cuentas de internet fijo por provincias	31
Gráfico 4: Participación de mercado suscriptores de Internet	32
Gráfico 5: Nivel de Instrucción.....	50
Gráfico 6: Distribución por edades	51
Gráfico 7: Factores importantes en el servicio al cliente	52
Gráfico 8: Factores importantes vs edades	54
Gráfico 9: Canales de atención de Grupo TVCABLE.....	55
Gráfico 10: Preferencias	57
Gráfico 11: Calificación del servicio al Cliente.....	63
Gráfico 12: Experiencia de la atención al cliente	63
Gráfico 13: Relación experiencia-calidad del servicio	65
Gráfico 14: Atención mala y deficiente	66
Gráfico 15: Mejoras para el servicio al cliente	67
Gráfico 16: Uso de aplicación vs Atención al cliente.....	69

Gráfico 17: Evolución de la inflación 2017-2018..... 76

LISTADO DE FIGURAS

	Página
Figura 1: Cadena de Valor	8
Figura 2: Ventajas Estratégicas según M. Porter	9
Figura 3: Las 5 Fuerzas de Michael Porter	10
Figura 4: Modelo de la Calidad de Malcolm Baldrige	15
Figura 5: Criterios del Modelo EFQM.....	16
Figura 6: Mapa de la Experiencia	21
Figura 7: Matriz de impacto atributos - INS	23
Figura 8: Aplicación móvil	91
Figura 9: Proceso de compra.....	92
Figura 10: Proceso de servicio al cliente	93
Figura 11: Ventana de noticias	94
Figura 12: Estado de situación final auditado.....	96

LISTADO DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Análisis de los criterios de control de calidad	19
Tabla 2 Sistemas de Retroalimentación.....	20
Tabla 3 Datos poblacionales.....	45
Tabla 4 Género.....	49
Tabla 5 Nivel de Instrucción.....	50
Tabla 6 Distribución por edades	51
Tabla 7 Importancia de los factores versus Edad.....	53
Tabla 8 Medios de comunicación conocidos	55
Tabla 9 Preferencia del consumidor acorde a su edad.....	56
Tabla 10 Prefiere las Redes Sociales versus su edad.....	58
Tabla 11 Significancia Redes Sociales versus Edad.....	58
Tabla 12 Prefieren las oficinas versus la edad	59
Tabla 13 Significancia entre el uso de oficinas versus edad.....	59
Tabla 14 Prefiere el correo versus edad.....	60
Tabla 15 Significancia entre el uso del correo versus la edad	60

Tabla 16 Prefiere las páginas web versus la edad.....	61
Tabla 17 Significancia entre el uso de las páginas web versus la edad	61
Tabla 18 Prefiere el call center versus la edad.....	62
Tabla 19 Significancia entre el uso del call center versus la edad.....	62
Tabla 20 Prueba chi-cuadrada entre la experiencia y calificación del servicio al cliente	64
Tabla 21 Aspectos a mejorar.....	67
Tabla 22 Relación uso de aplicación vs servicio al cliente.....	69
Tabla 23 Proyección de crecimiento Guayaquil	73
Tabla 24 Tasa de empleo por ciudades más representativas.....	74
Tabla 25 Tasa de empleo adecuado/pleno por ciudades auto-representadas, 2008-2017	74
Tabla 26 Evolución de la inflación 2016-2017	75
Tabla 27 Tasas de Interés Activa y Pasiva al 2017.....	77
Tabla 28 Planes Residenciales de Tv pagada	86
Tabla 29 Paquetes Opcionales SD	87
Tabla 30 Paquetes Opcionales HD	87
Tabla 31 Planes residenciales de Internet	87
Tabla 32 Planes Residenciales de Telefonía Fija.....	88
Tabla 33 Triple-Pack.....	88

Tabla 34 Capital de Trabajo.....	95
Tabla 35 Inversión sin capital de trabajo	95
Tabla 36 Costos de ventas Proyectados	97
Tabla 37 Gastos Operacionales.....	98
Tabla 38 Depreciación	99
Tabla 39 Amortización	99
Tabla 40 Porcentaje de Incremento de Ingresos	100
Tabla 41 Ingresos Operacionales	100
Tabla 42 Estado de Resultado Integral	101
Tabla 43 Conciliación Tributaria del IR	102
Tabla 44 Anticipo del IR.....	103
Tabla 45 Flujo de efectivo Incremental	105
Tabla 46 Costo capital promedio ponderado	106
Tabla 47 Flujo neto	107
Tabla 48 TIR.....	108
Tabla 49 Flujos Futuros Acumulados	108
Tabla 50 Período de recuperación nominal	108

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de petición de cita recibida.....	113
Anexo 2: Guía de entrevista recibida.....	115
Anexo 3: Ejemplos de encuestas.....	116

INTRODUCCIÓN

En Ecuador existen algunas compañías que brindan servicios de televisión por cable; sin embargo, este estudio se enfocará únicamente en la empresa Grupo TVCABLE; si bien es cierto, esta empresa se dedica a mejorar día a día su servicio brindado para diferenciarse y tener mayor acogida, pero aún no ha logrado desarrollar una conexión profunda con el cliente.

Este proyecto tiene como finalidad demostrar si la implementación de una estrategia omnicanal enfocada en el servicio al cliente del grupo TV-CABLE en la ciudad de Guayaquil, ayudará a mejorar la calidad del servicio brindado, fidelizando al cliente actual y captando clientes nuevos.

En los primeros capítulos se muestra el papel que juega la empresa dentro de un entorno macro y micro, de su competencia y participación de mercado, así como también de los servicios brindados y de cómo buscan llegar hacia el cliente. En la investigación de mercado del tipo exploratoria se pudo rescatar que la empresa aún presenta debilidades al momento de contactarse con su cliente, ya que sus usuarios acusan no recibir una atención adecuada, ni en tiempo real por parte de la compañía, lo que ocasiona que desistan de su servicio.

También es importante resaltar que los usuarios valoran un buen servicio a través de la veracidad de información en cualquier medio que ellos utilicen, una respuesta inmediata y una experiencia única al momento de contactarse con la empresa, para esto se planteó la elaboración de una aplicación móvil que ayude a los usuarios estar en contacto a toda hora con la empresa, ya sea para solicitar información o para adquirir algún servicio, también se propone realizar capacitaciones al personal de servicio al cliente tanto por call center, como por medios online.

En el último capítulo se desarrollan los respectivos análisis de viabilidad financiera como el VAN, TIR y PAYBACK, dando como resultado favorable para la empresa, ya que se recupera el valor de la inversión inicial dejando beneficios, la tasa de retorno es mayor a la mínima espera por la empresa y el período de recuperación es en un año y once meses.

1. Marco Teórico

En esta sección se puede encontrar los fundamentos teóricos de la investigación a realizar empezando por lo más general, contestando preguntas como, ¿Qué es la Omnicanalidad?, ¿Qué es Multicanalidad?, diferencias entre ellas y los diferentes impactos que han tenido cada una de estas técnicas para acercarse al cliente y darle la mayor satisfacción al momento de realizar la compra del bien o servicio que requiera.

Dado el avance tecnológico, cada vez existen más consumidores que desean usar sus dispositivos móviles para realizar sus compras o interactuar con las empresas con las que mantienen algún servicio contratado. Hoy en día los clientes ya tienen una forma de pensar omnicanal y muchas empresas no logran satisfacer esa necesidad de sus clientes.

1.1 Estrategia de Servicio al cliente: Omnicanales y Multicanales

1.1.1 Multicanalidad.

Una estrategia multicanal es la utilización de todos los canales comercialmente viables para servir a los clientes e integrarlos sin intentar influir en el canal que el cliente desea utilizar. (Payne y Frow, 2004)

Esto involucra que las empresas brinden un grupo de canales a sus clientes, pero la información en cada canal es diferente de forma que el usuario debe mantener contacto con un solo canal para el consumo de un determinado servicio. No solo se usa dentro del campo

del servicio al cliente, también en los campos de comercialización y comunicación interna de la empresa.

Actualmente la multicanalidad ya no cubre todas las necesidades de los clientes, ya que su enfoque no es el usuario o su satisfacción, sino mejorar el medio por el que se envía la información a través de distintos canales. En un ambiente multicanal, el cliente recibe diferentes respuestas a través de los distintos canales que la empresa tiene, esto se da por falta de información o capacitación a los empleados, lo cual genera incomodidad para sus usuarios.

Requisitos básicos para la correcta implementación de una estrategia de marketing multicanal: Tener y actualizar constantemente una base de datos, realizar campañas de comunicación directa y personalizadas, desarrollar canales para los clientes y simplificar el proceso subcontratando servicios. (Duran Mayor, 2005)

1.1.2 Omnicanalidad.

Existe un nuevo consumidor, creado en base al desarrollo tecnológico y esto ha provocado que la relación entre cliente – empresa cambie de forma radical. A raíz de esto, hay que prestar más importancia a los canales de comunicación que tienen las empresas con sus clientes.

Las personas hoy en día están muy expuestas a gran cantidad de información, a través de sus teléfonos, tablet's, computadoras y en relación con las empresas buscan una comunicación que integre todos los canales incluyendo los físicos, de forma coordinada. La omnicanalidad, se desarrolla para cubrir esta necesidad y las empresas puedan atender a sus clientes por cualquier canal de comunicación que esta tenga.

Una de las diferencias es que omnicanal es una estrategia de gestión del cliente, mientras que multicanal suele referirse a la capacidad que tienen las empresas para

interactuar con sus clientes por distintos canales sin coordinación de información que brinda cada canal.

Un modelo de omnicanalidad son los Retails, donde el cliente sin importar el canal que usen para mantener contacto con la empresa sobre alguna compra que deseen hacer, reciben un trato homologado, el cliente que compra online un producto, va a la tienda a recogerlo pero se da cuenta en su casa que no es de su talla y gracias a la aplicación móvil puede ver exactamente en cuál de las sucursales tienen la talla que necesita y pueda ir a cambiarla sin ningún problema, durante todo este proceso no hubo trabas ni información diferente entre sucursales sin importar donde se realizó la interacción.

Otro ejemplo es la empresa Kia, esta empresa automovilística en el 2003 implementó una estrategia de marketing omnicanal con la finalidad de unificar todos sus canales de comunicación con el cliente para generar una respuesta única sin importar el canal que el cliente use reforzando su posicionamiento de la marca en el mercado español.

Para conseguir esto unificaron los diferentes canales de comunicación tales como: email, teléfonos de atención al cliente, fax, dirección de correo postal y los mensajes de texto. Con la finalidad de centralizar los datos de los usuarios, incrementar la tasa de recompra y ordenar a través de las diferentes etapas del Customer Engagement o compromiso con el cliente, para así mejorar la tasa de compra.

Además de estas medidas también se tomaron las siguientes a nivel online como el chat por la página web, redes sociales como Facebook, YouTube y Twitter como estrategia multicanal basado en la omnicanalidad, esto los convirtió en una de las pioneras en España en facilitarle a los clientes la comunicación a través de diferentes canales tanto online como físicos sin perder la esencia que es brindarle un servicio óptimo al cliente.

Esta estrategia tiene sus beneficios, ayuda a unificar los canales de atención, mejora la experiencia de compra de los clientes afianzando la lealtad por la empresa, mantener la comunicación sin importar que el cliente cambie el canal de atención. (Technologies, 2014)

1.2 Aplicación en otras empresas

Si bien es cierto, para poder elaborar una estrategia omnicanal y, más que todo, aplicarla, es necesario que cada empleado de la empresa conozca la misión de la organización en la que trabaja, y la aplique. En Ecuador, las compañías no ven o no entienden lo que es trabajar con una estrategia omnicanal, aunque las entidades financieras están empezando a aplicarlas, todavía hay empresas que no conocen de las mismas y se conforman por la implementación de las estrategias multicanales.

Para entender mejor se hace mención de empresas conocidas mundialmente, y reconocidas por la experiencia que les brinda a sus usuarios al momento de contratar su bien o servicio. Para esto está el caso del parque de diversiones de Disney en Orlando, Estados Unidos, ¿Quién no ha soñado con visitar este parque temático por todos sus atractivos y servicios que ofrece?, pero se han preguntado ¿cómo es que, aunque no hayamos visitado Disney, ¿cómo sabemos de todos los servicios que brinda?, esto es gracias a la combinación de las diferentes estrategias de servicio al cliente, que les da a conocer hasta el más mínimo detalle que en él se ofrece, pero no sólo promociona su servicio brindado, sino también facilidades para adquirirlos, todo esto se puede hacer a través de sus dispositivos móviles con una aplicación llamada My Disney Experience, donde se puede planear hasta los lugares en los que comerán, así como también ubicar los atractivos que quieras visitar y el tiempo estimado para poder entrar; además cuenta con otra app llamada Magic Band, que sirve como llave del departamento en el que se hospeda, para pedir comida y almacenar fotos tomadas en el parque.

También se puede resaltar la estrategia aplicada por Bank of América, una de las empresas más importante de su industria, el cual ha implementado la opción de realizar desde depósitos o cheques, hasta la reservación de citas a través de su aplicación móvil o de escritorio. La empresa sabe que los depósitos de cheques o pagos de facturas son trámites que no deberían ser una molestia para sus clientes, por eso, a través de esta aplicación espera fortalecer su compromiso para que los usuarios tengan una experiencia omnicanal.

Otra empresa que te brinda una de sus mejores experiencias como cliente es Starbucks, quien te proporciona una tarjeta de recompensas la cual puedes cargar por el móvil, app o sitio web, además si realizas una actualización en el perfil de la tarjeta, esta se cambiará en los demás canales.

1.3 Modelos de Servicio al Cliente

En el mundo de las empresas que decidieron brindar una experiencia unificada a sus clientes implementando la omnicanalidad, estos son los modelos más utilizados entre estas, generándole un gran beneficio como en los ejemplos explicados en la sección anterior.

1.3.1 Modelo de Porter.

Las cinco fuerzas de Michael Eugene Porter se centran en superar a la competencia y maximizar los beneficios partiendo de la misión de la empresa, y la implementación de las estrategias necesarias para el logro de las mismas; según Porter, para poder elaborar estas estrategias, se debe tener claro 3 conceptos fundamentales:

1. Misión Empresarial: Conocer la razón de ser de la compañía.
2. Visión: Proyección hacia el futuro, lo que la empresa quiere conseguir.
3. Valores: Conocer e involucrarse con las prioridades de la empresa.

Una vez establecidos estos conceptos, Porter señala “la cadena de valor refleja nueve actividades estratégicamente relevantes que generan costo y un valor específico” (Kotler, 2006), que a su vez se subdividen en:

Actividades Primarias: estas actividades se encargan del control desde la elaboración del producto, hasta la medición de la calidad de servicio postventa, las cuales son:

1. Logística Interna
2. Operaciones
3. Logística Externa
4. Marketing y Ventas
5. Servicios

Actividades de Apoyo: Son aquellas que permiten la realización o funcionamiento de las primarias:

1. Infraestructura
2. Dirección de RRHH
3. Desarrollo Tecnológico
4. Realización (aprovisionamiento)

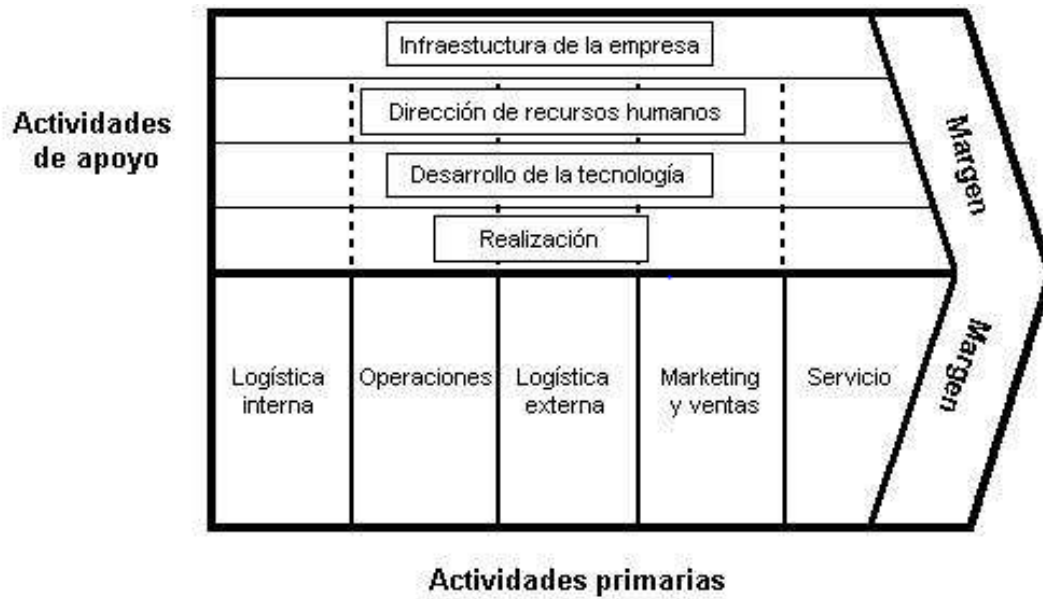


Figura 1: Cadena de Valor

Fuente: Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). Marketing internacional. Prentice Hall.

Cuando se consigan las estrategias, se debe trabajar en la ventaja competitiva del mercado, comenzando por el liderazgo en costos, el cual consiste en evaluar a la competencia, a través del conocimiento del costo de producir el mismo bien o servicio que tu empresa oferta, y competir en precios, dando el más bajo que sea posible, trabajando con una economía a escala.

La diferenciación es otro punto a tratar, ya que Porter señala que se debe de brindar una atención personalizada al cliente para que este tenga un concepto diferenciado del de las demás empresas, y así pueda relacionar la imagen de la marca con alguna experiencia vivida en su momento, lo cual lo haga único. Un ejemplo a destacarse está la que aplica ARCA CONTINENTAL, con su producto de bebida gaseosa Coca-Cola, esta empresa introdujo en la mente del consumidor que, ante el sonido de destapar una botella, se relacione con una Coca-Cola, y cree el deseo en la mente del consumidor de comprarse una y beberla en ese momento, esto se conoce como apoderamiento de la mente del consumidor.

Porter hace mención que la empresa debe tener claro cuál es su mercado, y qué producto o servicio va a ofrecer, ya que no puede satisfacer las necesidades de todos los clientes a su vez, ni brindar todos los productos o servicios existentes, establecerse un nicho de mercado objetivo es esencial para lograr un enfoque consistente y concentrarse en la oferta y promoción del mismo.

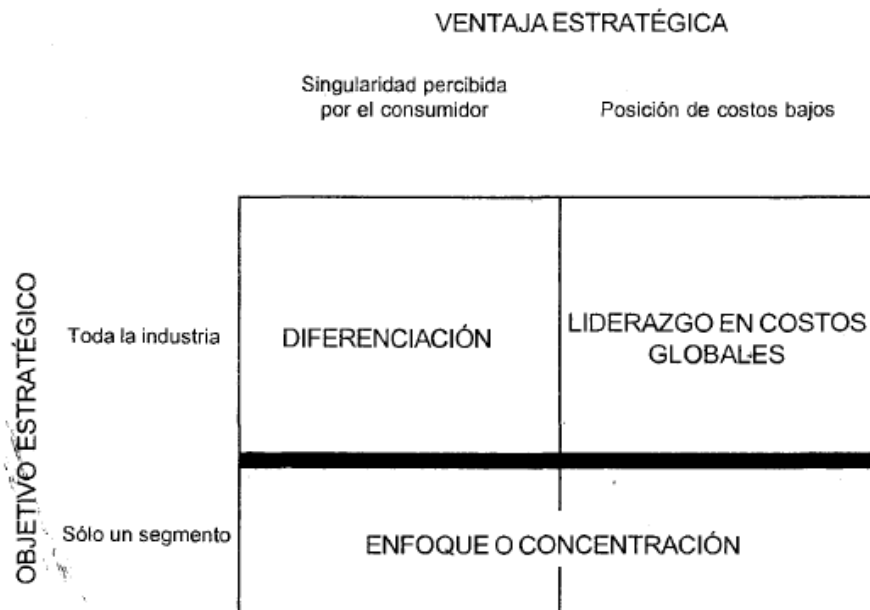


Figura 2: Ventajas Estratégicas según M. Porter

Fuente: Porter, M. E. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

Las cinco fuerzas de Porter se basan en un análisis profundo de la situación de la empresa frente a la competencia, estas nos direccionan al correcto uso de las estrategias ya antes mencionadas (**Figura 2: Ventajas Estratégicas según M. Porter**), y a determinar la rentabilidad a largo plazo de la empresa, este análisis es aplicable a las empresas que ofertan el mismo bien/servicio.

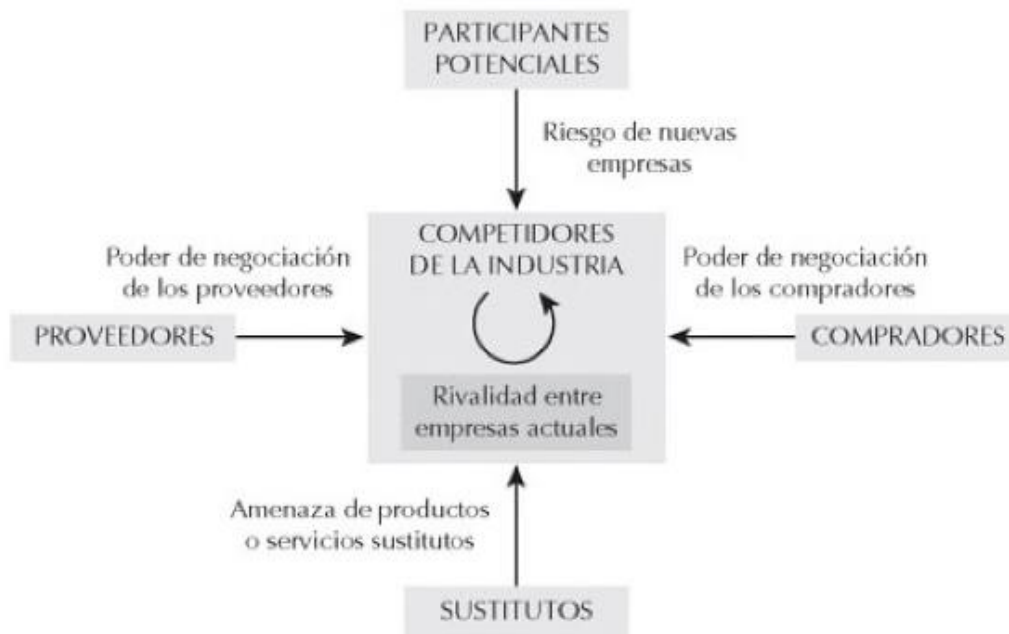


Figura 3: Las 5 Fuerzas de Michael Porter

Fuente: Porter, M. E. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

Como se muestra en la (Figura 3: Las 5 Fuerzas de Michael Porter), estas tratan de neutralizar el poder de negociación de los proveedores, no dejar que ellos tengan el control, ya que no somos sus únicos clientes, también es probable que le vendan a la competencia, provocando así pérdidas en la producción y disminución de ventas; riesgo de nuevas empresas, el ingreso de nuevas empresas puede saturar el mercado y disminuir la demanda, ya que esta se vería distribuida para más ofertantes, por eso es importante conocer las barreras de entrada existentes en la industria, Porter mencionó que las barreras de uno pueden ser las oportunidades de otro (Porter, 2015), entonces tenemos:

Economía de escalas: Producir a gran escala permite una reducción de costos de elaboración, lo que permite la competitividad, para una empresa que recién ingresa al mercado, esto puede convertirse en una amenaza, ya que no puede tener un mismo nivel de producción que las existentes, lo cual le generaría un costo mayor que puede reflejarse en el precio.

Diferenciación de productos: si la empresa es capaz de posicionar su producto en el mercado, dándole un valor agregado para el cliente, este lo hará distinguirse frente a la competencia.

Inversión de capital: Una inyección de capital a la empresa podría mejorar su posición en cuanto a sus productos o atención brindada, lo que una empresa que recién ingresa no puede hacer debido a que no cuenta con el capital necesario.

Canales de distribución: la obtención de varios canales de distribución es una gran ventaja para las empresas ya constituidas debido a que su producto ya está establecido, y muy difícilmente estos canales acepten a nuevos competidores.

Política gubernamental: Las políticas gubernamentales son las que regulan la entrada de nuevos competidores, como por ejemplo en Ecuador, estas impulsan el consumo del producto interno, dejando a un lado o encareciendo la llegada de nuevos productos.

Amenaza de productos o servicios sustitutos, el problema radica cuando los sustitutos son más eficaces y económicos, esto hace que la empresa se vea obligada a disminuir el precio, pese a que el costo de producir sea el mismo, por lo que se reduce el nivel de beneficios para la empresa, esto a su vez, puede ocasionar que la entidad tome como opción disminuir la calidad del bien o servicio, con el afán de reducir sus costos y poder tener mayor rentabilidad, lo que ocasionaría una pérdida de fidelidad de su mercado.

La rivalidad entre competidores, el competir directamente con otras empresas puede dar como resultado que el crecimiento de la industria sea mucho más lento, que incremente el costo de almacenamiento y producción, que no esté clara la utilidad del producto, una nueva búsqueda de estrategias competitivas en las cuales se tenga que incurrir en mayores costos, saturación del mercado, competidores diversos, entre otros. Hay quienes consideran que una empresa que destaque presiona a la competencia, lo que mantiene una rivalidad latente.

Y, por último, el poder de negociación de los compradores, que tan convincentes son para captar clientes.

Además, si existen productos sustitutos en el mercado, o el producto ofertado es más caro que el que ofrece la competencia, el cliente puede llegar a elevar su nivel de exigencia, siendo capaz de influir en el precio.

1.3.2 Modelos de Gestión de Calidad.

Para introducirnos en este tema, es necesario considerar que la gestión tiene un proceso estandarizado según la normativa gubernamental. La regulación de estos procesos garantiza la correcta adaptación de la elaboración, tratado del bien/servicio, atención para los fines que se destinan, velando por los intereses de los usuarios y el impacto ambiental: es por esto que cada empresa debe contar con la certificación de las normas ISO para cada uno de sus procesos, para este caso, como hablamos de la gestión de la calidad hay 2 normativas que se deben considerar:

1.3.2.1 Norma ISO 9001:2008

Esta certificación permite responder a las exigencias y necesidades que tiene el cliente. Antes el nivel de calidad era la manera de diferenciarse entre la competencia, hoy en día es una estrategia para las empresas que quieran ser líderes en el mercado contar con todas las certificaciones, además de ser una exigencia gubernamental del que depende su funcionamiento; las [ISO] 9001 permite a las pequeñas y medianas empresas competir contra los grandes monstruos del mercado, teniendo las posibilidades de ser eficientes al momento de elaborar sus procesos, y contando con una igualdad de posibilidades frente al mercado. (AENOR, 2008).

Esta norma internacional permite desarrollar, implantar y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades y exigencias del cliente actual. Esta destaca la importancia del cumplimiento de los requisitos y establece un régimen

a seguir, los cuales aportan valor a la obtención de los resultados del desempeño de los procesos.

Esta norma también se basa en la mejora continua que consiste en: Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actuar, lo cual implica dinamismo fundamentado en la retroalimentación de los clientes, al medir su nivel de satisfacción e insatisfacción a lo largo del tiempo.

1.3.2.2 Norma ISO 10002:2004

Esta norma va de la mano con la anteriormente mencionada, ya que esta trata de la instauración de parámetros para el manejo de quejas y sugerencias de los clientes, cuya finalidad es mejorar la experiencia vivida por el mismo. Estos parámetros son:

1. Incrementar la satisfacción del cliente mediante la creación de un ambiente de enfoque al cliente, el cual está abierto a la retroalimentación (incluidas las quejas), la resolución de cualquier queja recibida, aumentando la capacidad de la organización para mejorar sus productos y el servicio al cliente
2. La participación activa y el compromiso de la alta dirección a través de la adecuada provisión y disposición de los recursos, incluida la formación del personal
3. Reconoce y se ocupa de la necesidades y expectativas de los reclamantes, dota a los solicitantes de un proceso de tratamiento de las quejas abierto, eficaz y fácil de utilizar
4. Analiza y evalúa las quejas con respecto a la mejora del producto y de la calidad del servicio al cliente
5. Audita el proceso de tratamiento de las quejas: revisa la eficacia y eficiencia del proceso de tratamiento de las quejas (Starandization, 2004)

En la actualidad existen algunos modelos de la calidad total, pero existen tres modelos creados por las tres grandes potencias económicas mundiales, que son el modelo Deming, creado en Japón, el modelo Michael Brildrige, de EEUU, y el modelo europeo EFQM de excelencia, los cuales sirven como modo de autoanálisis organizacional, que les provee información como puntos fuertes y las zonas de mejora.

1.3.2.3 Modelo de Malcolm Baldrige.

Este modelo fue creado en EEUU, en agosto de 1987 por el político Malcolm Baldrige para el mejoramiento de la calidad, el cual establece que la empresa debe estar orientada a la dirección estratégica y en los clientes, basándose en los resultados; así mismo deberá realizar una autoevaluación de su gestión, identificando fortalezas y oportunidades de mejora, priorizando los criterios de evaluación claves con una visión a largo plazo, los cuales son:

1. Creación de valor y enfoque en los resultados
2. Busca de la excelencia enfocada en el cliente
3. Liderazgo
4. Dirección por hechos
5. Valoración de los empleados y socios
6. Aprendizaje organizacional y personal, mejora continua
7. Desarrollo de las asociaciones
8. Responsabilidad social y buen hacer ciudadano
9. Agilidad y respuestas rápidas
10. Enfoque en el futuro
11. Perspectivas en sistema



Figura 4: Modelo de la Calidad de Malcolm Baldrige

Fuente: Borja Dousdebés, S., & Jijón Albán, J. (2014). Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional Iso 9001: 2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso: Almacenes la Rebaja (Bachelor's thesis, Quito/UIDE/2014).

Como se muestra en la (Figura 4: Modelo de la Calidad de Malcolm Baldrige), la metodología a seguir comienza por:

1. El liderazgo, la que evalúa el direccionamiento de la empresa por los altos mandos, y la forma en que asocia a sus empleados por un mismo rumbo, impartiendo una misma misión y visión empresarial
2. Planificación estratégica, trata de la elaboración de estrategias y creación de planes de acción.
3. Enfoque al cliente y mercado, determinación de las necesidades y exigencias de los clientes en base a la demanda del mercado.
4. Información y análisis, hace referencia al proceso que implementa la empresa al momento de la recolección, análisis y evaluación de la información, así como también, evalúa el desempeño organizacional.
5. En recursos humanos, habla sobre la capacitación del personal y de su muestra de potencial para la compañía.

6. Gestión de procesos, lleva un control sobre los procesos, productos y servicios brindados por la empresa para la creación de valor.
7. Resultados, mide el desempeño de las áreas de negocio, productos o servicios, así como también mide el nivel de satisfacción de los clientes.

1.3.2.4 Modelo europeo o Modelo EFQM.

Los creadores del Modelo [EFQM] fueron 14 compañías líderes en el mercado industrial y de servicios que tiene como objetivo posicionar en el mercado mundial a las empresas europeas principalmente; este modelo está fundamentado por nueve criterios divididos en dos partes estratégicas; los “agentes facilitadores”, que analiza los procesos internos de la compañía, y el grupo de los “resultados”, que rinden cuentas de los logros obtenidos por la organización en relación a los objetivos; este proceso explica como los agentes facilitadores son quienes determinan los resultados alcanzados.

Entonces tenemos nueve criterios que son:

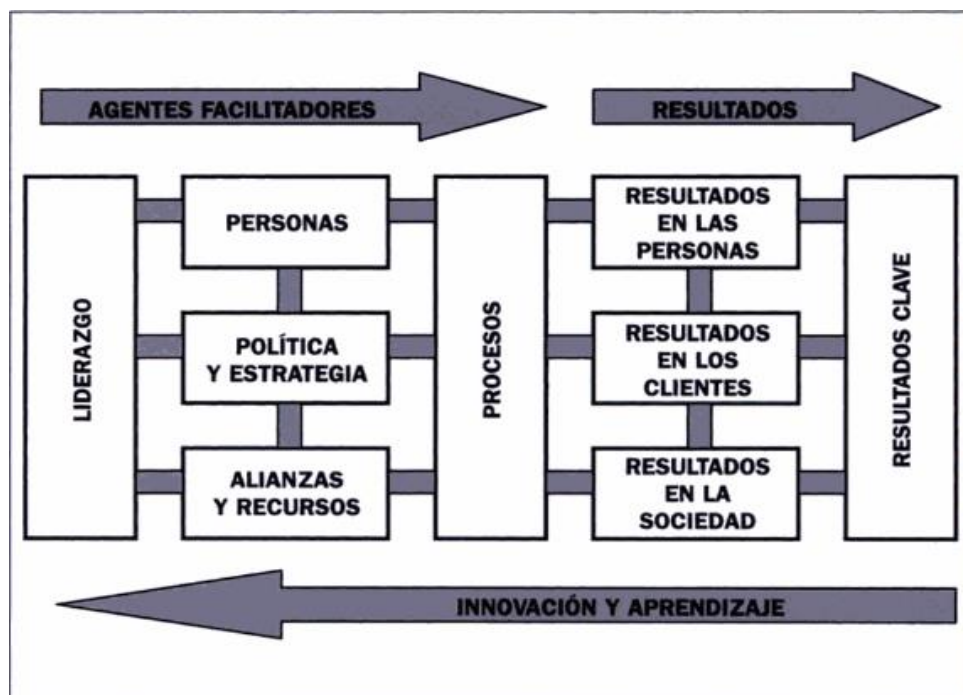


Figura 5: Criterios del Modelo EFQM

Fuente: Sánchez, M. F., & Castro, J. G. (2005). Calidad total: modelo EFQM de excelencia. FC Editorial.

1. Liderazgo, hace referencia a la capacidad de la directiva de conducir a la organización hacia la excelencia, a través de la mejora continua, siendo capaces de promover la misión y visión empresarial, y de involucrarse tanto con sus empleados, como con sus clientes y proveedores.
2. Política y estrategia, analiza si la misión, visión y valores organizacionales van de la mano con la información obtenida del rendimiento, investigación y creatividad de la organización, si estas satisfacen las exigencias de los clientes. A su vez analiza el proceso mediante el cual se desarrollan las políticas y estrategias y su manera de transmitirse a toda la organización.
3. Personas, analiza los sistemas de comunicación, reconocimiento del personal, así como también la buena distribución de responsabilidades, y así medir el nivel del potencial de los profesionales.
4. Recursos y alianzas, analiza la gestión financiera, tecnológica y de información, y las relaciones externas.
5. Procesos, evalúa el diseño y gestión de los procesos implantados para cumplir con la satisfacción de las necesidades de los clientes.
6. Resultados relativos a los clientes, analiza la percepción que tienen los clientes hacia la empresa, para de esta forma, adecuarse a las exigencias de los mismos.
7. Resultados relativos del personal, se basa prácticamente en el mismo criterio anterior, solo que con respecto a los empleados de la organización.
8. Resultados relativos a la sociedad, mide los logros que ha obtenido la empresa en relación al medio ambiente, economía, educación, entre otros.

9. Por último, están los resultados claves, el cual analiza los logros de la empresa en relación a la planificación estratégica en las diferentes áreas. (Maderuelo Fernandez, 2002)

Sánchez y Castro (2005) afirman que “los resultados excelentes en el rendimiento general de una Organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en que actúa se logra mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la Organización, las Alianzas y los Recursos y los Procesos”

1.3.2.5 Modelo Deming.

Este modelo se desarrolló en el año 1951 en Japón por la J.U.S.E. (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), el cual consiste en comprobar que, mediante la aplicación de un control de calidad en la organización, se obtengan buenos resultados, a través de la autoevaluación dado sus diez criterios de análisis:

1. Políticas y objetivos de la organización.
2. La organización y su operación.
3. Educación y su difusión.
4. Flujo de información y su uso.
5. Calidad de productos y procesos.
6. Estandarización
7. Gestión
8. Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
9. Resultados.
10. Planes de futuro.

1.4 Análisis Comparativo

Recopilando los criterios de evaluación tenemos la siguiente Tabla 1:

Tabla 1: Análisis de los criterios de control de calidad

	Modelo Michael Baldrige	Modelo EFQM	Modelo Deming
País de origen	EEUU	EUROPA	JAPÓN
CRITERIOS	Liderazgo	Liderazgo	Políticas y objetivos de la organización
	Planificación Estratégica	Personas	La organización y su operación
	Enfoque en el cliente y en el mercado	Política y Estrategia	Educación y su difusión
	Dimensión, análisis y dirección del conocimiento	Alianzas y Recursos	Flujo de información y su uso
	Enfoque en los recursos humanos	Procesos	Calidad de productos y procesos
	Dirección de procesos	Resultados en los clientes	Estandarización
	Resultados económicos y empresariales	Resultados en la sociedad	Gestión
		Resultados Claves	Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos

Fuente: Autores

Se puede apreciar que el modelo de Baldrige es el más completo debido a que se enfoca desde el personal interno de la organización, hasta el cliente; cuya metodología se basa en la planificación estratégica, dirección de procesos y análisis de resultados, por este motivo, se ha elegido este modelo que servirá de base para la elaboración del presente estudio.

Además, se ha realizado una comparación entre los métodos de feedback que aplican o recomiendan cada uno de estos tres modelos:

Tabla 2: Sistemas de Retroalimentación

	Modelo Baldrige	Michael	Modelo EFQM	Modelo Deming
ELEMENTOS	Estrategia		Enfoque	Planificar
	Despliegue		Estrategia	Hacer
	Revisión		Despliegue	Comprobar
			Evaluación y Revisión	Actuar

Fuente: Nieves Nieto, C., & McDonnell, L. R. (2006, September). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. In X Congreso de Ingenieros

El modelo de Baldrige empieza implementando una estrategia, la ejecuta y realiza un análisis de los resultados obtenidos; mientras que el modelo EFQM parte desde el enfoque, aplica la estrategia, la ejecuta, evalúa y analiza; por último, el modelo de Deming planifica, hace, comprueba y actúa en base a los resultados; estos prácticamente tienen un mismo sistema de retroalimentación, lo que hace más sencillo la elección de uno de estos.

1.5 Medición de la experiencia del cliente

Existen varios modelos para una correcta medición de la experiencia del cliente sin embargo hay que mantener claro tres recomendaciones a la hora de hacer la medición:

- Medir la experiencia a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente
- Utilizar benchmark internacionales que te permitan compararte
- Enlazar los resultados de experiencia con los datos del negocio de los clientes.

1.5.1 Mapa de la experiencia.

La medición de la experiencia del cliente es un reto para las empresas de hoy en día. Para esto existen diversos modelos e indicadores que tratan de evolucionar el concepto tradicional de satisfacción hacia un modelo que permita predecir con mayor fiabilidad el impacto en los comportamientos y decisiones de los clientes y por tanto en el negocio de la compañía (Alfaro, et al., 2013).

Una de las formas de medir es mapeando todos los puntos de contacto, para esto es necesario dividir la experiencia de los clientes en dos elementos uno tangible y el otro concreto. Según Alfaro, et al., 2013, Uno de estos elementos son denominado Momentos de la verdad o Mot's por sus siglas en ingles Moments of truth.

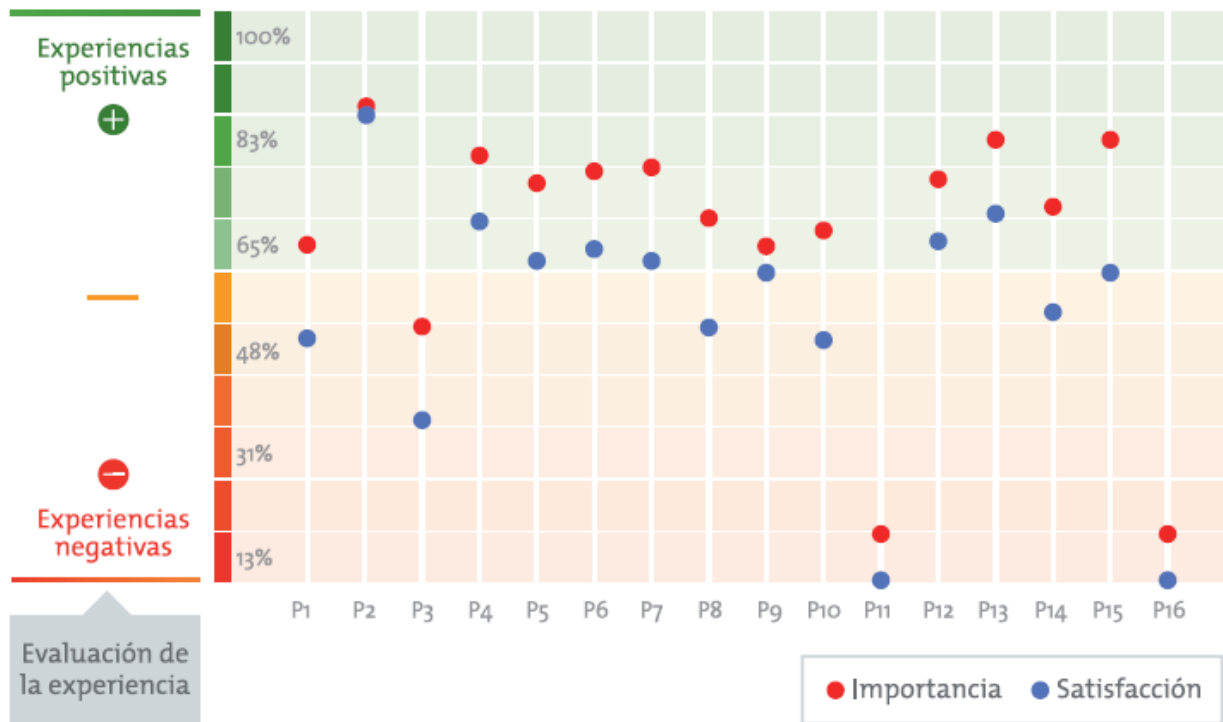


Figura 6: Mapa de la Experiencia

Fuente: Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martínez, L.,... & Castello, J. (2013). Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias. # CEMbook.

El mapa de experiencia descrito anteriormente (**Figura 6: Mapa de la Experiencia**) se encarga de analizar la experiencia de cada cliente a lo largo del ciclo de vida, comparando sus expectativas con la experiencia recibida. Para esto es necesario tener en consideración lo siguiente:

- Diseñar una encuesta en la que se puedan definir la importancia y la experiencia de los clientes en cada punto de contacto.
- Generar los indicadores, usar una escala numérica y centrarse en el método Top & Bottom Boxes.

- Elaborar el mapa de las experiencias haciendo énfasis en la importancia y la satisfacción.

De esta forma la compañía deberá enfocar sus esfuerzos y recursos al análisis del mapa de experiencia para mejorar en aquellos puntos donde se encuentren una baja satisfacción.

1.5.2 Atributos físicos y emocionales.

Existen atributos físicos tales como: la temperatura, el entorno, el tiempo, y también existen los que se llaman atributos emocionales que nacen a partir de la forma que perciben y procesan la experiencia los clientes.

Es muy difícil medir la experiencia basándose únicamente en atributos físicos, de cualquier forma, el análisis de atributos que interactúen con la empresa no debe ser de forma aislada, deben mantener una interacción con un determinado objetivo. Para esto se necesitará usar herramientas como el análisis de correlación o una matriz de impacto.

- **Análisis de correlación:** Ayudara a medir la experiencia y el objetivo de negocio de forma que obtengamos un resultado de en qué medida ambos se encuentran relacionados.
- **Matrices de Impacto:** Las matrices de impacto son la representación gráfica de los indicadores en función de su valoración y de su índice de correlación. Las matrices nos permitirán visualizar los atributos de la experiencia diferenciando claramente las fortalezas de las oportunidades de mejora más urgentes.

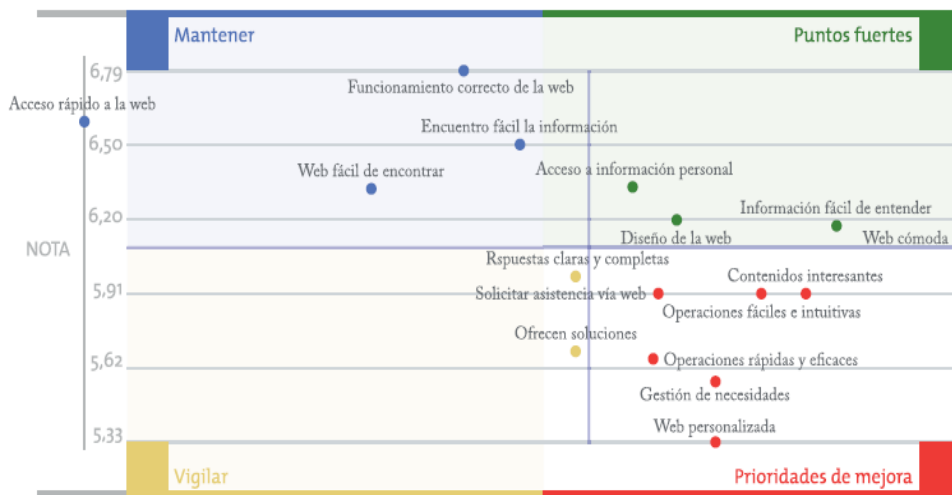


Figura 7: Matriz de impacto atributos - INS

Fuente: Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martínez, L.,... & Castello, J. (2013). Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias. # CEMbook.

Una vez explicado estos modelos de medición de la experiencia del cliente, se tomará en cuenta para este proyecto el modelo de atributos físicos y emocionales ya que permite hacer una comparación entre la experiencia del cliente y los objetivos de la empresa, además que se puede evidenciar en que canales de comunicación con el cliente está fallando la compañía, para poder implementar alguna estrategia que solucione este problema.

2. Descripción de la compañía Grupo TVCABLE y definición del problema

2.1 Descripción de la empresa Grupo TVCABLE

TVCABLE se fundó en 1986, durante su primer año construyeron su sistema de cables y aero cables obteniendo una amplia cobertura en las principales ciudades del país. Para septiembre de 1987 la empresa recién fundada abrió sus puertas al público para entregar lo último en tecnología y lo más actualizado en televisión mundial a sus clientes.

Siendo TVCABLE la compañía pionera les permitió obtener un crecimiento masivo y, gracias a esto, llegar a todos los sectores urbanos de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, Portoviejo, Manta, Ibarra, Tulcán, Salinas, Riobamba y Machala, rápidamente convirtiéndola en líder a nivel nacional en televisión pagada.

Grupo TVCABLE aplica la responsabilidad social manteniendo programas como:

- Reutilización de material no biodegradable
- Reciclaje de lonas junto a Unicef en beneficio de la niñez
- Lleva alegría a los niños de Aldeas Infantiles SOS

Cuentan también con una Filosofía corporativa la cual es la siguiente:

“Contribuir al desarrollo del país a través de la inversión privada en última tecnología Construir una cultura de servicio orientada al cliente. La conjunción de esfuerzos para alcanzar el bien común, superando los intereses particulares El desarrollo y capacidad de su gente.”(TvCable, 1987).

En la ciudad de Guayaquil cuentan con algunos locales y sucursales para brindar un servicio de calidad a sus clientes los cuales están ubicados en:

- Centro de Experiencia Urdesa: V.E. Estrada 119 y Bálsamos Sur

- Agencia Alborada: Centro Comercial Gran Albocentro Bloque C Local 6
- Agencia Village: Centro Comercial Village Plaza, planta baja.
- Agencia Sur: Rosa Borja de Icaza y Francisco Segura
- Ventas y Suscripciones: V.E. Estrada 119 y Bálsamos Sur
- Ventas de Publicidad: V.E. Estrada 119 y Bálsamos Sur

2.1.1 Misión

Generar experiencias de servicio extraordinarias en entretenimiento, comunicación e información, con recursos humanos comprometidos y procesos eficaces que superen las expectativas de valor de nuestros clientes. (TvCable, 1987)

2.1.2 Visión

El mayor grupo privado del Ecuador en telecomunicaciones y entretenimiento que brinda servicios de excelencia con calidad, innovación, responsabilidad y contenido. (TvCable, 1987)

2.1.3 Productos y servicios

Grupo TVCABLE cuenta con diferentes servicios como el de televisión por cable, que dispone de una amplia variedad de canales internacionales y nacionales, canales de audio y pagos por eventos [PPV], internet, siendo este uno de los primeros y más usados en el país. Sin embargo, este último presenta ciertos problemas técnicos, ocasionando intermitencia en la señal, pérdida de banda ancha, entre otros; también cuenta con el servicio de telefonía, determinado en tres categorías: telefonía residencial, telefonía corporativa y telefonía para locutorios, todos estos servicios han ido mejorando con el pasar de los años, los cuales son ofrecidos por TVCABLE y Setel.

2.2 Planteamiento del problema

Hoy en día, el hombre bio-psico-social necesita cubrir no sólo sus necesidades fisiológicas, sino también las necesidades sociales, de reconocimiento y autorrealización; estar al día en lo que sucede en el mundo, últimas tendencias, comodidades, y demás, son las nuevas necesidades que tiene el hombre como tal para sentirse auto realizado. Centrándonos en la industria de televisión por cable, ya no sólo basta tener el televisor de última generación; sino también contar con este servicio de cable, y no cualquiera sino, el mejor; y para esto el cliente es exigente.

En Ecuador existen compañías que brindan el servicio de televisión pagada; pero para este estudio se enfocará únicamente en Grupo TVCABLE; si bien es cierto, esta empresa se dedica a mejorar día a día su servicio brindado para diferenciarse y tener mayor acogida, sin embargo, no se enfoca en el ente importante y que está en juego, el cliente. Muchas de las personas se quejan del servicio al cliente que ofrece Grupo TVCABLE, ya que sienten que no son escuchadas al momento de exponer sus reclamos por cualquiera de los medios de comunicación que ofrece la empresa por un servicio que están pagando.

Los clientes llaman al call center, escriben a los correos que la empresa da para recibir los inconvenientes e incluso como última instancia escriben a sus redes sociales en busca de alguna solución y aun así no la encuentran, otros usuarios se quejan de lo lento que son para resolver un problema que, aunque ofrecen el servicio de call center las 24h, ellos resuelven el problema días después e, incluso semanas, y en varias ocasiones, los usuarios se quedan sin el servicio hasta que la empresa vaya a solucionarlo, generando molestias.

2.3 Objetivos de investigación

2.3.1 Objetivo General.

Demostrar si la implementación de una estrategia omnicanal enfocada en el servicio al cliente del Grupo TVCABLE en la ciudad de Guayaquil, ayudará a mejorar la calidad del servicio brindado, fidelizando al cliente actual y captando clientes nuevos.

2.3.2 Objetivos específicos

- Definir las diferencias entre una estrategia de servicio al cliente omnicanal versus multicanal, en base a la experiencia de empresas internacionales que las han aplicado.
- Determinar la importancia de la implementación de una estrategia omnicanal, como captación y fidelización del cliente.
- Realizar un estudio de la estrategia de servicio al cliente implementado por Grupo TVCABLE y determinar si es una estrategia multicanal u omnicanal.
- Analizar la capacidad de migración hacia la omnicanalidad que tiene el Grupo TVCABLE en Guayaquil.

2.4 Justificación del tema

En el presente proyecto se mostrara una propuesta de mejora de servicio al cliente para Grupo TVCABLE, la cual consiste en implementar una estrategia omnicanal para sus canales de atención con el cliente y de esta manera mejorar su calidad del servicio.

Mediante una investigación basada en fuentes secundarias, se pudo analizar que muchos de los usuarios se quejan del servicio al cliente que ofrecen, ya que las quejas mediante redes sociales no son escuchadas, no les resuelven el problema a tiempo, los usuarios se quejan de que el servicio de televisión pagada se les corta sin razón alguna y, cuando llaman no les contestan o los direccionan a personas que no saben resolver el problema, lo que representa pérdida de tiempo al cliente e inconformidad con el servicio que

está ofreciendo; otro de los problemas es la comunicación que hay entre la empresa y los usuarios, ya que sienten que no son escuchados sus reclamos y la empresa no les da soluciones rápidas ni eficientes a sus problemas.

El propósito de este proyecto es mejorar la percepción del servicio al cliente de Grupo TVCABLE, para crear fidelidad hacia la empresa y de forma paralela captar nuevos clientes mostrando lo novedoso del nuevo sistema y las facilidades que les brinda, esto aumenta ganancias y evita la cancelación de su contrato.

2.5 Objetivo del estudio

El presente proyecto tiene como objetivo, demostrar si la implementación de la omnicanalidad como estrategia de servicio al cliente para el Grupo TVCABLE que radica en Guayaquil; ayudará a mejorar la calidad del servicio que brinda, el cual enriquecerá la experiencia del cliente al momento de que su inquietud o reclamo sea respondido en tiempo real; siendo capaz de resolverse; debido a que sus comentarios serán direccionados al personal pertinente para que se realicen los arreglos en el menor tiempo posible, y de esta forma, motivar al usuario y a los clientes nuevos optar por Grupo TVCABLE al momento de decidir con que empresa de televisión pagada quedarse y hacerlo sentir importante, como la misión de la compañía lo menciona.

2.6 Sector del estudio

Basándose en información obtenida de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones [ARCOTEL], se pudo obtener que, para marzo del 2017, Grupo TVCABLE cuenta con una participación de mercado del 10.18% a nivel nacional y un 1,04% en la ciudad de Guayaquil aproximadamente, que a su vez está distribuida para los 3 servicios que brinda Grupo TVCABLE. En esta sección se analizará la participación que tiene cada uno de los servicios que brinda la empresa ya que cuentan con diferente competencia.

2.6.1 Participación de mercado del servicio de telefonía fija.

En el país existen 2'438,379 de líneas telefónicas las cuales representan apenas el 14,68% de la población actual, siendo Grupo TVCABLE una de las empresas que proporcionan este servicio no es líder en el mercado, debido a CNT EP que cuenta con la mayor cantidad de abonados a sus líneas telefónicas.

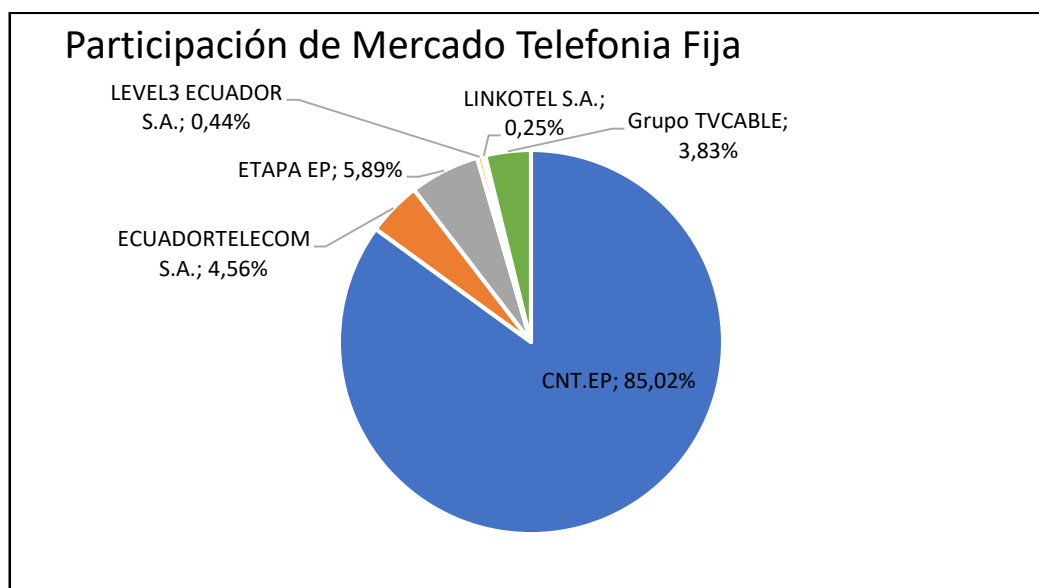


Gráfico 1: Participación de Mercado Telefonía Fija
Fuente: SIETEL – ARCOTEL

Como se puede apreciar en el gráfico (**Gráfico 1: Participación de Mercado Telefonía Fija**), Grupo TVCABLE cuenta con apenas el 3.83% de la participación del mercado. En lo que se refiere a CNT EP, es la líder claramente con un 85,02%, es decir que apenas el 3% contratan este servicio con Grupo TVCABLE y que la mayoría prefiere usar CNT como su empresa preferida a momento de contratar el servicio de telefonía fija.

2.6.2 Participación de mercado del servicio de TV pagada.

Según los datos proporcionados por ARCOTEL existen 1'329,103 suscriptores de televisión pagada a nivel nacional para marzo del 2017, si se establece que existen 3,8 miembros por hogar, el número de usuarios estimados es de 5'050,491 de ciudadanos para televisión pagada.

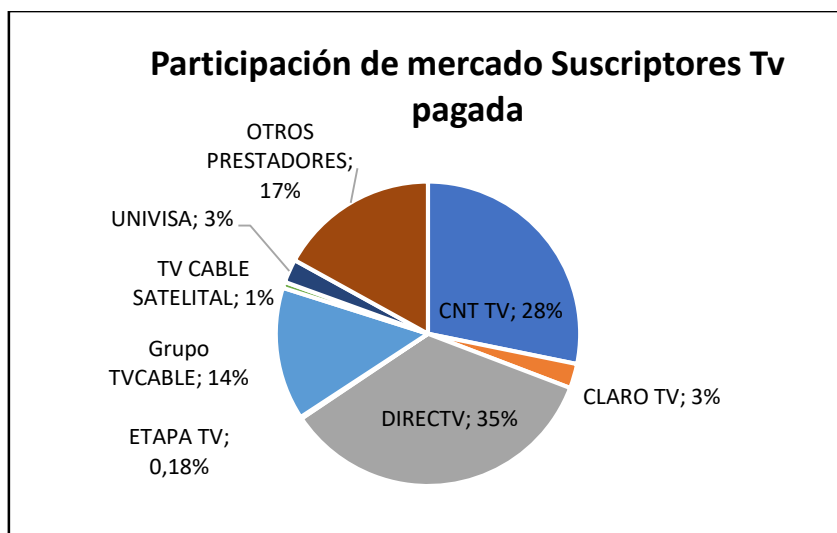


Gráfico 2: Participación de mercado de Tv Pagada
Fuente: SIETEL – ARCOTEL

En la (Gráfico 2: Participación de mercado de Tv Pagada), se muestra que Grupo TVCABLE, tiene el 14% de participación, ocupando la tercera posición después de DIRECTV y CNT TV con un 35% y 28% de participación respectivamente. La categoría Otros prestadores está formada por diversas empresas a nivel nacional como, por ejemplo: Cable Visión, Conexión Global, Cóndor Visión, Bolívar TV, Visión satelital el empalme entre otros.

2.6.3 Participación de mercado del servicio de internet.

El internet hoy en día se ha convertido en algo esencial para las personas, ya que con él pueden realizar investigaciones, mantener contacto con sus familiares y amigos, revisar sus redes sociales, y un sin número de actividades; existen en total según ARCOTEL 9´411,003 cuentas totales entre internet fijo y telefonía móvil.

De estos solo 1´654,073 son cuentas de internet fijo, el cual está dividido provincialmente en el siguiente gráfico:

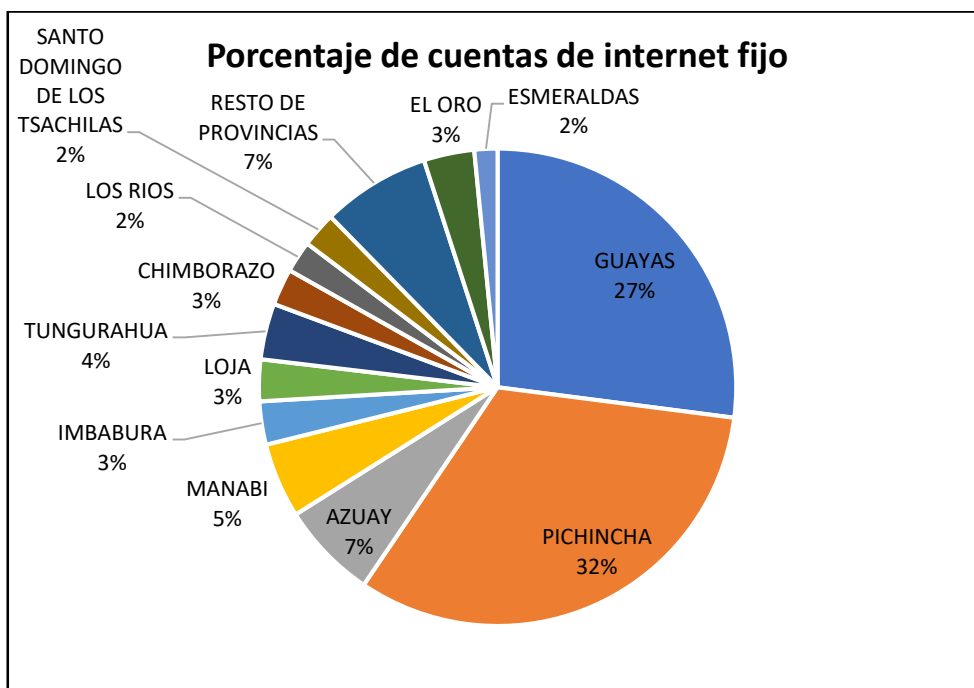


Gráfico 3: Porcentaje de cuentas de internet fijo por provincias
Fuente: SIETEL – ARCOTEL

Como se puede apreciar en la (Gráfico 3: Porcentaje de cuentas de internet fijo por provincias), existe una mayor concentración de cuentas de internet en la provincia de Pichincha con el 32%, seguido por Guayas con el 27% de cuentas de internet fijo a nivel nacional.

Existen varias empresas que prestan este servicio, entre ellas están: Grupo TVCABLE, Megadatos (Netlife), CNT EP., Univisa, Punto Net. Todas estas compañías tienen un porcentaje de participación de mercado que será descrita en el siguiente gráfico:

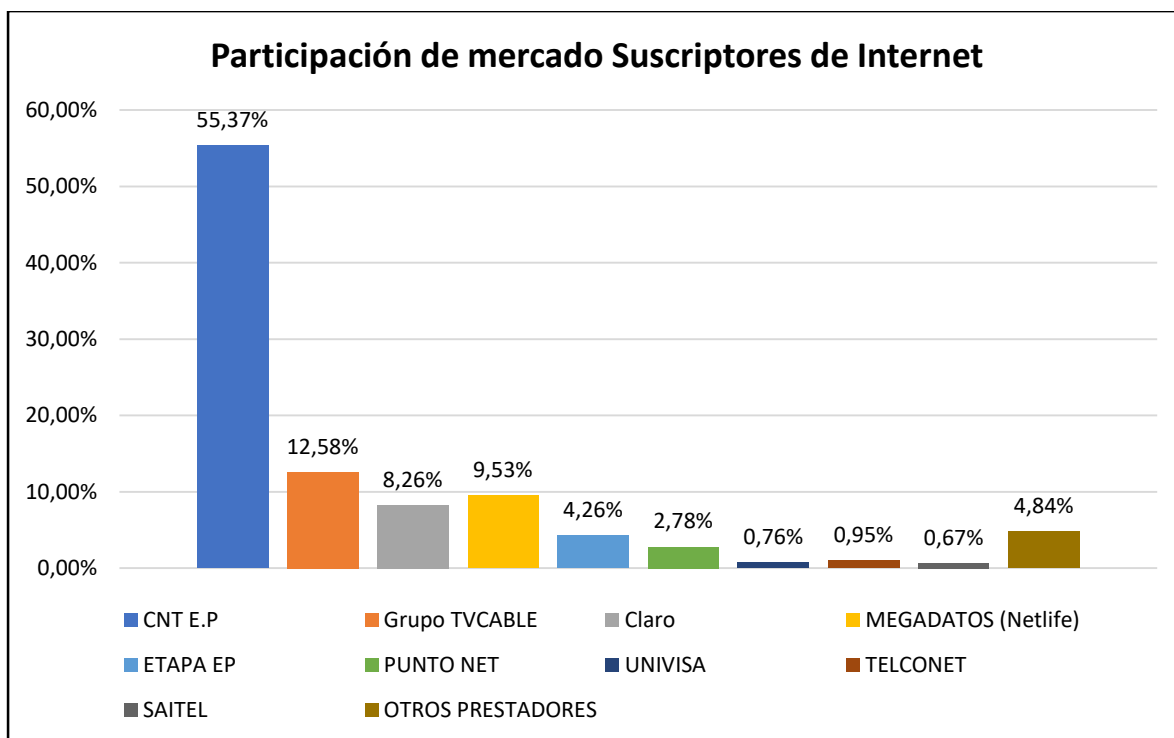


Gráfico 4: Participación de mercado suscriptores de Internet
Fuente: SIETEL - ARCOTEL

Grupo TVCABLE tiene el 12,58% de la participación del mercado a nivel nacional siendo superada solo por CNT EP. Que tiene un 55,37% de participación del mercado, Netlife ocupa la tercera posición con un 9,53% de participación, seguido no muy lejos por Claro con un 8,26%, estas empresas son las líderes del mercado del servicio de internet actualmente.

3. Investigación de mercado

La investigación de mercado nace con la finalidad de solucionar un problema o descubrir uno ya existente, básicamente recolecta datos y transforma la información mediante un proceso, el cual está formado por determinación de muestras, técnicas de recolección y análisis de datos mediante herramientas que ayudan a filtrar la información.

Existen muchas definiciones en cuanto a la investigación de mercado, entre ellos están las siguientes:

“La investigación de mercados es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de marketing, la generación y evaluación de ideas, el monitoreo del desempeño y la comprensión del proceso de marketing. Dicha investigación es más que la mera aplicación de encuestas. Este proceso incluye el desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y acopio de información, el análisis de los datos, y la comunicación de las conclusiones y sus consecuencias.” (Zikmund, W. G., Babin, B. J., Staines, G. M., & Quiñones, A. D., 1998).

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.” (Malhotra, 2008)

Esto es importante porque ayuda a evaluar, proveer y mejorar la información de forma creativa para una mejor toma de decisiones por parte de los líderes de la compañía. Esta investigación se divide en dos tipos. La investigación exploratoria, que nos ayuda a encontrar información para una mayor comprensión del tema, utiliza diversos métodos como la

entrevista con expertos, entrevistas a grupos (Focus Group), entrevistas a profundidad y levantamiento y análisis de datos secundarios.

También cuenta con la investigación concluyente, se usa para la toma de decisiones ya que proporciona información más clara, mantiene una estructura y un análisis de los datos cuantitativos que, mediante una hipótesis, examina las mejores estrategias para seguir; los métodos más conocidos de recolección de información que utiliza son: la encuesta, la observación y el experimento. A continuación, en los siguientes puntos, se detallará la investigación que se llevará a cabo para el presente proyecto.

3.1 Fase cualitativa

Para el presente estudio se realizará una investigación de mercado cualitativa exploratoria de método directo, una entrevista a profundidad, ya que se requiere conocer las técnicas de servicio al cliente implementadas por Grupo TVCABLE y la capacidad de migración hacia una técnica omnicanal; además se implementará la táctica del cliente fantasma o mystery shopper, incluyendo también la recopilación de información mediante fuentes secundarias, con la finalidad de obtener datos veraces y más apegados a la realidad, los cuales ayudarán a la elaboración del cuestionario.

3.1.1 Investigación de fuentes secundarias.

Este tipo de investigación exploratoria es utilizada en primera instancia para evitar el sesgo al momento del análisis, debido a que proporciona una idea clara del tema en cuestión, además son de bajo costo y fácil acceso; sin embargo, es necesario validar la información recopilada por este medio. En este estudio será de gran ayuda, ya que permitirá obtener las bases de datos necesarias para conocer el nivel de participación que tiene grupo TVCABLE y sus competidores en Guayaquil, además, de denotar la problemática existente en el servicio al

cliente de esta empresa; será útil también para comparar mediante ejemplos reales la implementación de estrategias omnicanales por parte de empresas internacionales.

3.1.2 Táctica cliente fantasma.

Esta técnica será empleada con el afán de vivir la experiencia de servicio al cliente que brinda Grupo TVCABLE, simulando un problema y solicitando una solución, el que servirá para tener una idea clara de lo que vive el usuario del servicio.

3.1.3 Guía de cliente fantasma.

Call center y Páginas web

Problema:

Buenos días, le habla (nombre), con número de cédula (xxx), me comunico con usted debido a que me gustaría saber sobre las promociones que tiene TVCABLE, ya que en estos momentos estoy interesada en contratar un paquete de televisión pagada, así como también de internet fijo, y si tienen una buena señal en Daule; ya que ese es el principal problema que he tenido con otras empresas que ofrecen este servicio.

3.1.4 Entrevista con el jefe de servicio al cliente.

Otro método que se implementará para la recolección de datos es la entrevista con expertos, en este caso esta entrevista va dirigida a la Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente de Grupo TVCABLE que radica en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de entender lo que realmente piensa la empresa en sí, referente al cliente y la estrategia que esta ejecuta.

3.1.5 Guías de entrevista.

Jefe de servicio al cliente

Buen(os) día/tardes, mi nombre es (nombre), egresado de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, en proceso de titulación, por lo que me encuentro realizando la tesis de grado cuyo objetivo va dirigido a la mejora de la calidad de servicio al cliente, a través de la implementación de una estrategia omnicanal y si es viable para la empresa dicha migración.

Cabe mencionar que esta entrevista será tratada de manera confidencial y únicamente para fines académicos, por lo que se mantendrá en anonimato.

Esta entrevista está dividida en dos partes, canales de servicio al cliente, calidad de servicio al cliente

Canales de servicio al cliente:

Como se mencionó, el fin es ver si existe la posibilidad de mejorar la calidad del servicio al cliente implementando una estrategia omnicanal, la cual requiere tanto del personal capacitado e informado, así como del presupuesto necesario para la ejecución.

Objetivo 1: Conocer la estrategia de servicio al cliente implementadas por Grupo TVCABLE y diferenciarlas entre multicanales y omnicanales

1.- Podría mencionar ¿cuáles son los canales de atención al cliente que ofrece Grupo TVCABLE?

2.- Dado estos canales, ¿cómo se conectan entre sí o disponen de una misma información para que esta sea consistente?

3.- Si un cliente tiene una queja o inquietud, en promedio ¿Cuánto demoran en responderlas a los usuarios?

4.- Caso: si un cliente se dirige a uno de los canales de atención al cliente a solicitar información o solución a algún problema, y al no quedar este satisfecho se dirige a otro canal, ¿la información que le brinden puede ser completamente distinta? ¿Han surgido este tipo de confusiones?

5.- ¿Cada canal o medio provee una misma información o se diferencian?

6.- ¿El cliente recibe una atención personalizada, o se diferencia en cuanto a los servicios a los que este suscrito, es decir mientras más servicios tenga, mejor será el trato?

Calidad de servicio al cliente:

Objetivo 2: Demostrar la importancia de la implementación de una estrategia omnicanal, como captación y fidelización del cliente.

6.- ¿Cuál sería su opinión acerca de una empresa que le brinde al cliente una atención personalizada y eficiente, y más que todo consistente por cualquiera de sus medios?

7.- ¿Cuál es su opinión acerca del servicio al cliente brindado por las empresas ecuatorianas?

8.- ¿Cómo define una buena atención al cliente?

9.- Inferir en base a las respuestas de la pregunta 8, sobre ¿cómo implementar esa atención en Grupo TVCABLE?, y ¿por qué no se ha hecho antes?

3.- Del 1 al 5 ¿Cuán importante es mantener una relación estrecha con el cliente?

3.1.6 Conclusiones fase cualitativa.

La obtención de información mediante fuentes secundarias facilitó el entendimiento de las diferencias entre una estrategia omnicanal y una multicanal a través de ejemplos reales como el caso de la revista The New Yorker de Estados Unidos la cual ha reestructurado sus medios por el cual llegar a las personas, y ha pasado de ser una simple revista para convertirse en un medio multicanal, es decir ahora también tiene una aplicación llamada “Mobile Only”, en donde encuentra el mismo contenido de su revista impresa, asimismo, transmite por la radio una hora al día los distintos comunicados, información destacada en su revista, entre otros. (Yorker, 2017).

Otro caso fue el de la compañía automotriz europea Kia, la cual unificó todos sus canales de comunicación con el cliente para generar una respuesta única sin importar el canal que el cliente use reforzando su posicionamiento de la marca en el mercado español, por consiguiente, enlazó sus canales de atención, tales como call center, mensajes de texto, emails, fax y correo electrónico, con la finalidad de mejorar su tasa de compra. (Europa, About Kia, 2017).

Entonces se puede concluir que las estrategias multicanales hacen referencia a la creación de los distintos medios de atención disponibles para el usuario, mientras que, las estrategias multicanales son los distintos medios de atención al cliente disponibles para el usuario enlazados entre sí, es decir, unificados, integrados mejorando así, la experiencia del cliente.

La técnica del cliente fantasma fue aplicada para conocer la imagen que ofrece la empresa a sus clientes a través de sus empleados. Esta técnica consiste en evaluar ciertos parámetros de las instalaciones o del personal que le atiende, tales como el tiempo que demora la atención, conocimiento del producto o servicio, presencia; entre otros factores

influyentes que sirven para denotar las ventajas y falencias con las que cuenta la empresa en cuanto a la atención al cliente.

Gracias a esta técnica se puede analizar y comparar junto con la competencia cual es el trato que cada uno le da a su cliente, el cual resulta un elemento clave para fidelizar a quienes ya son clientes. Además, esta es una de las técnicas de menor costo, ya que se basa en la observación, y obtención de información por medio de fuentes secundarias para tener noción de como direccionar esta estrategia al momento de su ejecución.

En el presente estudio, esta técnica fue empleada con el afán de comprender cuales son los factores predominantes al momento de ser atendidos por el personal de servicio al cliente de Grupo TVCABLE, que, junto con la obtención de datos secundarios externos, como los materiales publicados, se pudieron determinar los siguientes factores:

De acuerdo al grado de importancia: conocimiento del servicio brindado, promociones, paquetes, inclusive daños en la señal o de la interrupción del servicio; cordialidad al momento de ser atendidos, ser pacientes, ya que el cliente no tiene la información que requiere, por eso es el motivo de su llamada; tiempo de respuesta, así mismo, tiene poco tiempo para dar solución a sus inquietudes, ya que se puede estar contactando desde su trabajo, o quiere ver algún partido de futbol en ese instante o simplemente quiere contar con los servicios por los que está pagando; solución del problema, que cada técnico sepa dar solución a los inconvenientes presentados, ya que ellos son los “expertos”; canales de contacto, que brinden una misma atención en cada uno de sus canales, que estén enlazados entre sí.

En base a las diferencias entre canales: los usuarios aseguraron que existe información distinta en cada uno de los canales, aparte de que esta es inconsistente, que existe una falta de

comunicación entre la empresa y el cliente, falta de información y poca capacidad para resolver un problema.

De acuerdo con sus sugerencias de mejora: el cliente solicita rapidez de respuesta, cordialidad, información consistente en todos sus medios, y que exista comunicación entre el cliente y la empresa.

Gracias a esta técnica y las fuentes visitadas, se obtuvo esta información, lo que dio paso a la elaboración del cuestionario para poder continuar con la obtención y validación de los datos obtenidos en esta fase.

Por otro lado, la entrevista a profundidad tuvo como finalidad, conocer con mayor medida sobre el servicio brindado por Grupo TVCABLE desde el punto de vista de la empresa, así como todos los canales que maneja, el medio al cual le presta mayor atención y sus prioridades; este también ayudó a responder uno de los objetivos específicos del presente trabajo, el cual consiste en:

“Realizar un estudio de la estrategia de servicio al cliente implementado por Grupo TVCABLE y determinar si es una estrategia multicanal u omnicanal”.

Del cual se obtuvo la siguiente información:

1.- Podría mencionar ¿cuáles son los canales de atención al cliente que ofrece Grupo TVCABLE?

“Bueno nosotros como TVCABLE somos una empresa de telecomunicaciones y ofrecemos los 3 servicios: televisión, internet y telefonía. Con los clientes nos manejamos a través de la vía call center y a través de venta persona a persona, puerta a puerta q se le llama, ehh también online, usted se puede meter en las páginas en internet, usted busca TVCABLE y contrata los servicios.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

2.-Dado estos canales, ¿cómo se conectan entre sí o disponen de una misma información para que esta sea consistente?

“Bueno en base online a veces es un poquito más rápido, se dice, pero yo creo q el de puerta a puerta, todo esto, ehh las instalaciones se manejan van de la mano, el vendedor vende, y esto es un proceso, no es q de una instalan el servicio, pero ventas siempre trabaja con el dpto. de operaciones q es el q realiza las instalaciones, entonces de ahí van cogidas de la mano el servicio.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

3.-Si un cliente tiene una queja o inquietud, en promedio ¿Cuánto demoran en responderlas a los usuarios?

“Nosotros como empresa tratamos de darle al cliente la razón, siempre se trata de solucionar el problema en el instante, apenas llaman, nunca se hace esperar.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

4.- Caso: si un cliente se dirige a uno de los canales de atención al cliente a solicitar información o solución a algún problema, y al no quedar este satisfecho se dirige a otro canal, ¿la información que le brinden puede ser completamente distinta? ¿Han surgido este tipo de confusiones?

“A veces los clientes se acercan a las agencias a poner las quejas, lo que se hace ahí, el jefe de agencia llama y se contacta con los jefes técnico y de operaciones y le da solución al problema.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

5.- ¿Cada canal o medio provee una misma información o se diferencian?

“Es el mismo servicio.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

6.- ¿El cliente recibe una atención personalizada, o se diferencia en cuanto a los servicios a los que este suscrito, es decir mientras más servicios tenga, mejor será el trato?

“No, todos los clientes son tratados igual, sean accionistas o sean clientes normales naturales, todos son iguales.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

7.- ¿Cuál sería su opinión acerca de una empresa que le brinde al cliente una atención personalizada y eficiente, y más que todo consistente por cualquiera de sus medios?

“Nosotros brindamos el servicio personalizado, si usted me llama ahorita que se le daño el servicio es obvio y el servicio, nosotros tenemos que dar siempre un buen servicio, entonces se manda inmediatamente al técnico para q solucione el problema porque nosotros somos los q estamos dando el servicio y tenemos que solucionarlo, mucho se demorará unas 2 o 3 horas, depende de la magnitud que se presente, pero siempre se lo soluciona en el mismo momento para que el cliente quede satisfecho con el servicio que está contratando.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

8.- ¿Cuál es su opinión acerca del servicio al cliente brindado por las empresas ecuatorianas?

“Bueno, yo soy TVCABLE y cada quién tiene su política, siempre cada empresa trata de dar lo mejor de sí para que el cliente no deje, desista, ni cierre el contrato, siempre agotamos los últimos recursos para brindar una mejor atención al cliente.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

9.- ¿Cómo define una buena atención al cliente?

“Yo trabajé en atención al cliente, ahorita estoy trabajando en operaciones, gerencia, y también doy atención al cliente, tengo que ser un poquito paciente, saber sobrellevar al cliente, darle siempre la razón, siempre; hemos manejado cualquier cantidad de personas, porque cada persona es un mundo, cada persona tiene una manera distinta de pensar, pero

siempre hay q saber sobrellevar para que, de una manera salomónica poder solucionar el problema.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

10.- Del 1 al 5 ¿Cuán importante es mantener una relación estrecha con el cliente?

“Claro, claro, hay que hacerse amiga, porque a veces ha habido clientes que a uno lo insulta, y uno tiene que saberlo escuchar y escuchar y tratar de solucionar el problema, tratar de calmarlo para dar un buen servicio, siempre hay q darles un buen servicio.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

11.- ¿A qué se deben los malos comentarios en las redes sociales?

“Eso es publicidad, le digo algo, nosotros siempre se les monitorea, nosotros tenemos un servicio que se llama call center, atención al cliente ,que es atención por vía telefónica y esas llamadas, el call center tiene un jefe y nosotros se les monitorea la llamada a cada operador la atención al cliente, entonces cuando el operador de atención al cliente no le da la manera, no le da la solución, se sanciona al operador, porque el cliente tiene que darle, sí han habido casos en el q el operador se pone a pelear con el cliente, pero eso pasa la inmadurez de cada perdon, porque como servicio al cliente siempre uno debe de tratar de sobrellevar y tratar de calmar al cliente porque siempre ha llamado el cliente exaltado, que quieren en ese instante que le solucionen el problema, pero a veces se va de las manos.”

Secretaria de Gerencia de Operaciones y Servicio al Cliente

Respondiendo al objetivo, se concluye que Grupo TVCABLE implementa una estrategia de servicio al cliente multicanal.

3.2 Fase cuantitativa

3.2.1 Técnica de estudios cuantitativos.

En esta fase se aplicará una investigación concluyente descriptiva, una encuesta a los usuarios de los servicios brindados por Grupo TVCABLE, cuyo fin será medir el nivel de satisfacción del servicio al cliente, capacidad de resolución de problemas e inquietudes, velocidad de respuesta, y que estas mismas sean consistentes por los distintos medios.

3.2.2 Definición de la población meta.

Se pudo definir al tamaño muestral en términos del elemento y alcance geográfico. El elemento de estudio, son todos los usuarios de los servicios que brinda el Grupo TVCABLE que radican en la ciudad de Guayaquil, siendo la ciudad el alcance geográfico.

3.2.3 Marco muestral.

No existe un marco muestral determinado, dado que los usuarios del servicio son confidenciales, por lo que no existe un listado específico, es por esto que, para escoger a los encuestados se tomarán en cuenta las características que deben poseer para poder formar parte de la muestra.

Estas características son, usuarios finales de los servicios brindados por Grupo TVCABLE, guayaquileños entre 17 y 54 años, ya que es el grupo que más utilizan estos servicios.

3.2.4 Técnica de muestreo.

En el presente estudio se realizará un muestreo probabilístico estratificado por edad, puesto a que son los que más utilizan los servicios de televisión pagada, telefonía fija e internet; y su opinión y análisis del servicio se ve afectado por la edad de los mismos. De este estrato se tomará una muestra aleatoria a la cual se le aplicará la encuesta.

3.2.5 Tamaño de la muestra.

Para el cálculo de la muestra partimos de la información proporcionada por la ARCOTEL, la cual estima una población total del Ecuador al 31 de abril de 2017 de 16'590.796 habitantes, para los cuales solo 2'350.915 pertenecen a la ciudad de Guayaquil; de esto tenemos que la participación de Grupo TVCABLE es del 10,18% a nivel nacional, y debido a que no hay un porcentaje de participación por ciudades, se aplicó una regla de tres, obteniendo así la participación en el mercado guayaquileño del 1,04%, lo que da un total de 24.363 suscriptores; sin embargo, como se realizará un muestreo probabilístico estratificado por edades, se obtuvo la información del sistema integrado de consultas de la Recuperación de Datos para Áreas Pequeñas por Microcomputador [REDATAM], el que mostró que en Guayaquil, hay 1'436.965 habitantes, hombres y mujeres, comprendidos entre los 17-54 años, a esta cantidad se la multiplicó por el porcentaje de participación de Guayaquil, dando una población de estudio de 14.892, este dato fue ingresado al software Raosoft (Raosoft, 2004), con un nivel de error aceptable del 5%; por lo que tenemos un tamaño muestral de 375 personas. **Tabla 3: Datos poblacionales.**

Tabla 3: Datos poblacionales

Pob. Ecuatoriana	16.590.796
Pob. Guayaquil	2.350.915
% Part. Total G.	
TVCABLE	10,18%
Part. Total Ecuador	16.890.737
% Part. Gye	1,04%
Part. Gye	24.363
Pob. Gye 17-54 años	1.436.965
Pob. De estudio	14.892
Muestra	375

Fuente: Autores

Otro medio para calcular el tamaño muestral, es a través de la aplicación de la siguiente fórmula: (Malhotra N. , 2004)

- $n = \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{Pr} \right)^2 p * q$

- si el producto de “p” y “q” es máximo, entonces se maximiza “n” y por tanto se mejora el proceso de estimación estadística. Siendo este 0.5 para cada uno.
- N es el tamaño de la muestra
- $Z_{\alpha/2}$ es 1.96 si el nivel de confianza es del 95%
- El nivel de precisión será el 5% teniendo un nivel de confianza del 95%.

Reemplazando la fórmula tenemos:

- $n = \left(\frac{1.96}{0.05} \right)^2 0.5 * 0.5$ que da como resultado una muestra de 385 encuestados; sin embargo, la población de este estudio es finita conocida menor a 100.000, por lo que se le aplica un corrector a la fórmula, teniendo:

- $n_c = \frac{n*N}{N+n-1} = n_c = \frac{385*14892}{14892+385-1}$

Que da como resultado un tamaño muestral de 375, el cual coincide con el valor dado por el software RAOSOFT.

3.2.6 Cuestionario.

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes mi nombre es _____, y se está aplicando esta encuesta únicamente para fines académicos; a continuación, se le presentará un cuestionario conformado por 10 preguntas que tomará no más de 10 minutos en responder, y cuyo resultado servirá para medir la calidad del servicio brindado por Grupo TVCABLE.

La información obtenida en este cuestionario será confidencial y utilizada únicamente para propósitos de este estudio, agradecemos su apoyo.

- Genero
Masculino Femenino
- Nivel de Instrucción
Primaria Secundaria Superior Maestría Doctorado
- Su edad se encuentra entre
17-19 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54

1. ¿Usted cuenta con servicio de televisión pagada, telefonía fija y/o internet en su hogar? **Si su respuesta es 'No' termina la encuesta.**

Sí No

2. ¿Cuál es su principal proveedor de estos servicios? **(Marque una opción)**

- Grupo TVCABLE ____ CNT ____
- Conecel (Claro) ____ DIRECTV ____
- Univisa ____ Netlife ____

***Si su respuesta es distinta a 'Grupo TVCABLE' termina la encuesta.**

3. Ordene los siguientes factores de acuerdo al grado de importancia que usted le da al momento de ser atendido por el personal de servicio al cliente, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante:

- Conocimiento del producto ____ Solución del problema o inquietud ____
- Cordialidad ____ Canales de contacto ____
- Tiempo de respuesta ____

4. Seleccione los medios de contacto de servicio al cliente que usted conoce que tiene Grupo TVCABLE. **(Puede marcar varias opciones)**

- Redes sociales (Facebook, Instagram) ____ Aplicación móvil ____
- Página web ____ Correo electrónico ____
- Call center ____ Oficinas ____

5. Seleccione el/los canales de contacto de su preferencia al momento de tener alguna inquietud o problema con los servicios brindados por Grupo TVCABLE. **(Puede marcar varias opciones)**

- Redes sociales (Facebook, Instagram) ____ Aplicación móvil ____
- Página web ____ Correo electrónico ____

- Call center _____ Oficinas _____

6. Califique cada uno de los canales de atención al cliente que usted conoce, que ofrece Grupo TVCABLE, siendo 1 atención muy buena y 5 atención deficiente.

Canales de atención/calificación	1	2	3	4	5
	atención muy buena	atención buena	atención regular	atención mala	atención deficiente
Redes sociales (Facebook, Instagram)					
Página web					
Call center					
Aplicación móvil					
Correo electrónico					
Oficinas					

7. Según su experiencia y criterio, marque con una equis (x), las posibles diferencias que existen al contactarse con los distintos canales de atención al cliente al momento de solucionar un mismo problema o inquietud. **(Marque una opción)**

- Promociones distintas en cada uno de los canales _____
- Información inconsistente(diferente) _____
- Falta de comunicación hacia el cliente _____
- Falta de información entre si _____
- Poca capacidad para resolver un problema _____

8. Según su criterio, ¿cómo calificaría usted la calidad de servicio al cliente que ofrece Grupo TVCABLE? Siendo 1 muy buena atención y 5 atención deficiente.

1	2	3	4	5
atención muy buena	atención buena	atención regular	atención mala	atención deficiente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. De acuerdo a su criterio, ¿qué le sugiere a Grupo TVCABLE para poder mejorar la calidad de servicio al cliente? **(Marque una opción)**

- Rapidez de respuesta _____
- Cordialidad _____
- Información consistente en todos sus medios de contacto _____
- Comunicación entre el cliente y la empresa _____

10. Si existiera una aplicación móvil que facilite el medio de contacto con Grupo TVCABLE ¿estaría dispuesto a descargarla en su celular y utilizarla?

Sí No

3.2.7 Resultados del estudio cuantitativo.

Con el fin de responder los objetivos del presente estudio, para de esta forma, saber qué plan de mejora se puede implementar, se tomó la información obtenida mediante los cuestionarios impartidos del 14 al 21 de junio de 2017, y se la trabajó en el programa [SPSS], el cual es un programa estadístico muy comúnmente utilizado en investigaciones de mercado, para su análisis e interpretación. Posteriormente se realizaron las gráficas con el programa Excel, para una mejor comprensión visual de los resultados.

Los datos descriptivos están divididos de la siguiente manera:

Como se aprecia en la el 56% de las personas encuestadas son hombres, mientras que un 44% son mujeres.

Tabla 4: Género

Género				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	209	55,6	55,6	55,6
Válidos Femenino	167	44,4	44,4	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Autores

El nivel de instrucción se lo consideró importante basados en la premisa de que mientras tenga un alto nivel de instrucción, mejor será la calidad de respuesta; entonces tenemos del total de la muestra tomada que un 75% tienen un nivel de instrucción superior (universitario), seguido del nivel de instrucción secundario con un 18% y un 5% pertenece a la maestría.

Tabla 5: Nivel de Instrucción

Nivel de Instrucción				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Secundaria	66	17,6	17,6	17,6
Superior	283	75,3	75,3	92,8
Válidos Maestría	17	4,5	4,5	97,3
Doctorado	10	2,7	2,7	100,0
Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Autores

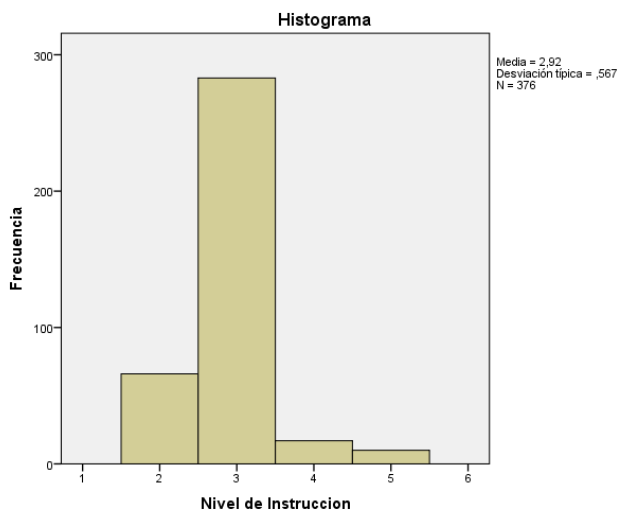


Gráfico 5: Nivel de Instrucción

Fuente: Autores

Se estratificó por edades debido a que existen diferencias significativas entre las preferencias de los clientes, y se las agrupó en dos subgrupos, de 17-34 años y de 35-54 años.

Los resultados para la categoría de edades fueron los siguientes:

Tabla 6: Distribución por edades

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 17-19	16	4,3	4,3	4,3
	Entre 20-24	95	25,3	25,3	29,5
	Entre 25-29	110	29,3	29,3	58,8
	Entre 30-34	79	21,0	21,0	79,8
	Entre 35-39	38	10,1	10,1	89,9
	Entre 40-44	26	6,9	6,9	96,8
	Entre 45-49	5	1,3	1,3	98,1
	Entre 50-54	7	1,9	1,9	100,0
	Total	376	100,0	100,0	

Fuente: Autores

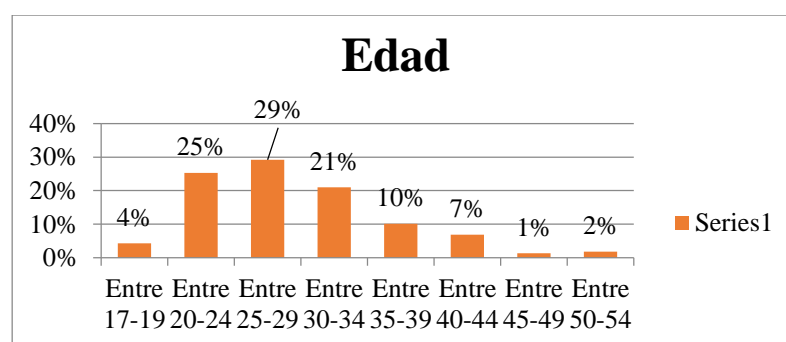


Gráfico 6: Distribución por edades

Fuente: Autores

Como se aprecia en el (Gráfico 6: Distribución por edades), las edades de los encuestados fueron entre los 17 años hasta los 54 años; en mayor proporción, con un 29% del total de los encuestados tenían entre 25-29 años, seguidos con un 25% las personas correspondientes a las edades de entre 20-24 años.

Uno de los objetivos es demostrar la importancia de la implementación de una estrategia omnicanal, como captación y fidelización del cliente.

Para esto se definieron los factores importantes en la atención al cliente los cuales son: el conocimiento, la solución del problema, el tiempo de respuesta, los canales de contacto y la cordialidad, como lo muestra el gráfico.

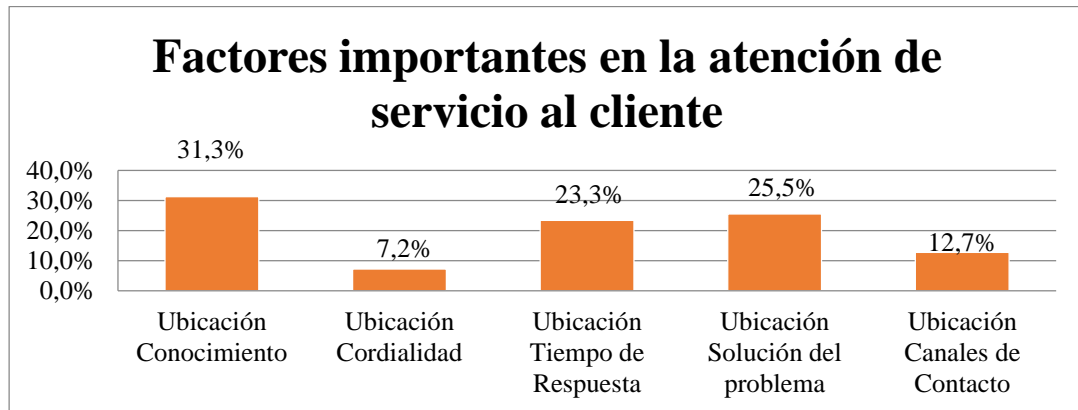


Gráfico 7: Factores importantes en el servicio al cliente
Fuente: Autores

Según la (Gráfico 7: Factores importantes en el servicio al cliente) los aspectos que más influyen son el conocimiento con el 31.3% dándole el primer lugar, seguido de la solución del problema y del tiempo de respuesta, es decir, los clientes buscan que los atiendan una persona que tenga el conocimiento completo del producto que pueda solucionarles el problema y en un corto lapso de tiempo.

Realizando un análisis un poco más profundo, haciendo una comparación entre el grado de importancia de los factores con las edades de los participantes en las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 7: Importancia de los factores versus Edad

Tabla de contingencia grado_de_importancia*Edad1^a

			Edad		Total
			Edad 17-34	Edad 35-54	
grado_importancia ^b	Ubicación	Recuento	84	34	118
	Conocimiento	% dentro de \$grado_de_importancia	27,9%	44,7%	
	Ubicación	Recuento	24	3	27
	Cordialidad	% dentro de \$grado_de_importancia	8,0%	3,9%	
	Ubicación	Recuento	78	10	88
	Tiempo de Respuesta	% dentro de \$grado_de_importancia	25,9%	13,2%	
	Ubicación	Recuento	75	21	96
	Solución del problema	% dentro de \$grado_de_importancia	24,9%	27,6%	
	Ubicación	Recuento	40	8	48
	Canales de Contacto	% dentro de \$grado_de_importancia	13,3%	10,5%	
Total		Recuento	301	76	377

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. No hay suficientes grupos de respuestas múltiples (menos de 2) para el emparejamiento. Los porcentajes se basan en respuestas, pero no se realiza ningún emparejamiento.

b. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Fuente: Autores

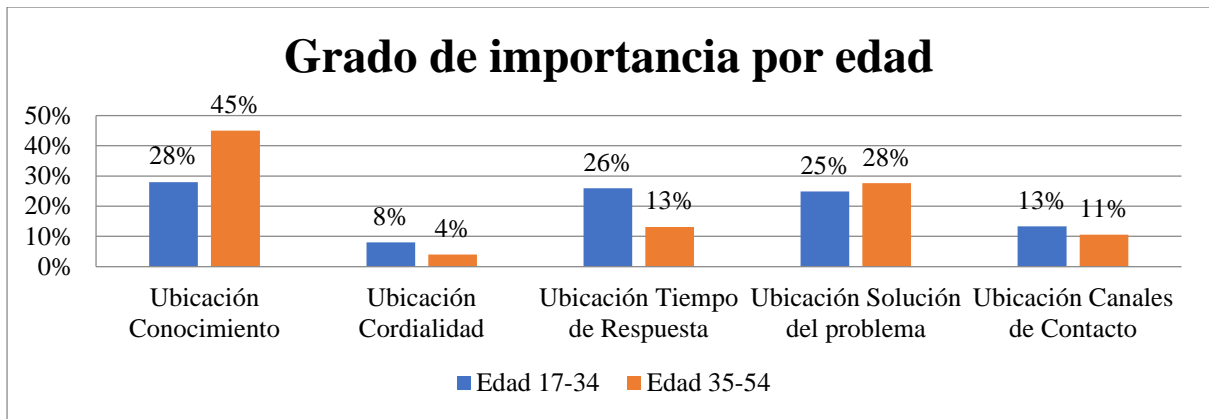


Gráfico 8: Factores importantes vs edades

Fuente: Autores

Como se puede apreciar no existe mucha diferencia en las respuestas si se las divide por edades, las personas han elegido para ambos casos, que para tener un buen servicio ellos deben de estar en contacto con una persona que tenga conocimiento pleno del producto; a su vez para los jóvenes de entre 17 y 34 años es más importante obtener una respuesta rápida a sus inconvenientes, seguido de la solución del problema; mientras que, para las personas que van de 35 a 54 años prefieren la solución del problema por sobre el tiempo de respuesta.

Grupo TVCABLE, cuenta con algunos canales de atención al cliente, se les preguntó a las personas cuales de esos canales ellos conocen, lo cual nos dio los siguientes resultados.

Tabla 8: Medios de comunicación conocidos

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
medios de contacto conocidos ^a	Conoce redes sociales	268	23,8%	71,3%
	Conoce Pagina web	156	13,8%	41,5%
	Conoce el call center	356	31,6%	94,7%
	Conoce el correo	75	6,6%	19,9%
	Conoce las oficinas	273	24,2%	72,6%
Total		1128	100,0%	300,0%

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Fuente: Autores

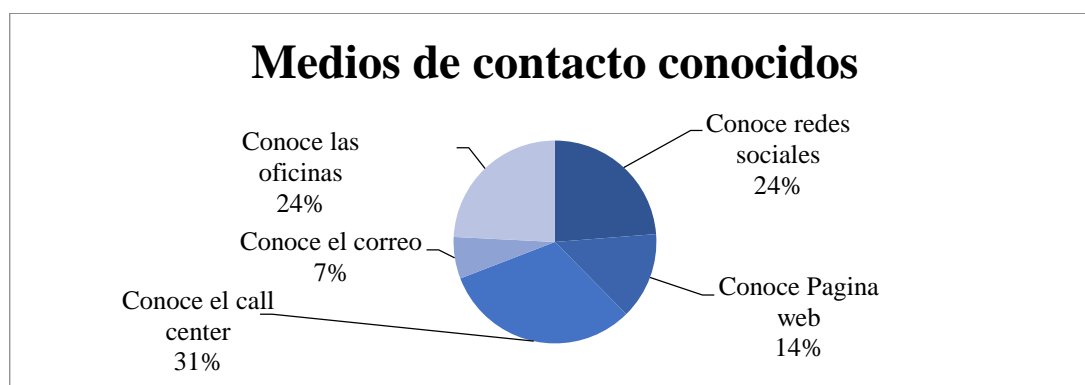


Gráfico 9: Canales de atención de Grupo TVCABLE

Fuente: Autores

Como se puede apreciar en la gráfica anterior (**Gráfico 9: Canales de atención de Grupo TVCABLE**), el 31% de los encuestados conocen el call center y un 24% para cada una conoce las redes sociales y las oficinas.

Dentro de las preferencias que tienen los usuarios en los canales de comunicación para contactar a la empresa para solucionar algún problema, inquietud o simplemente para mantener algún contacto con ella, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 9: Preferencia del consumidor acorde a su edad

Tabla de contingencia medios contacto preferencia*Edad1

			Edad		Total
			Edad 17-34	Edad 35-54	
medios de contacto de su preferencia ^a		Recuento	153	31	184
	Prefiere las redes sociales	% dentro de \$medios_contacto_preferencia	83,2%	16,8%	
		% dentro de Edad1	26,0%	18,6%	
		Recuento	53	6	59
	Prefiere la página web	% dentro de \$medios_contacto_preferencia	89,8%	10,2%	
		% dentro de Edad1	9,0%	3,6%	
		Recuento	266	74	340
	Prefiere call center	% dentro de \$medios_contacto_preferencia	78,2%	21,8%	
		% dentro de Edad1	45,2%	44,3%	
		Recuento	28	12	40
	Prefiere el correo	% dentro de \$medios_contacto_preferencia	70,0%	30,0%	
		% dentro de Edad1	4,8%	7,2%	
	Recuento	89	44	133	
	Prefiere las oficinas	% dentro de \$medios_contacto_preferencia	66,9%	33,1%	
	% dentro de Edad1	15,1%	26,3%		
Total		Recuento	589	167	756

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Fuente: Autores

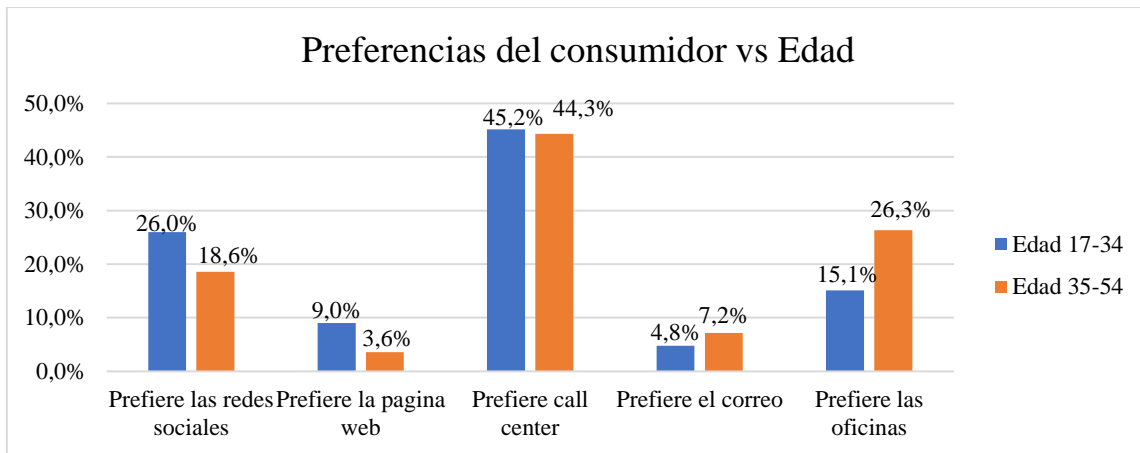


Gráfico 10: Preferencias

Fuente: Autores

Como se puede observar en el **Gráfico 10: Preferencias**, el 45% de los encuestados comprendidos entre las edades de 17-34 años de edad prefieren las llamadas al call center y las redes sociales con un 26% como medio de contacto con la empresa, a diferencia de las personas que están entre las 35-54 años de edad que prefieren el call center y las oficinas como su medio influyente a la hora de mantener contacto con la empresa con un 44.3% y 26.3% respectivamente. Así mismo se puede apreciar en la **Tabla 9: Preferencia del consumidor acorde a su edad** que del total que prefieren usar las redes sociales, un 83.2% son las personas entre 17-34 años, mientras que la diferencia, 16.8% corresponde a las personas entre 35-54 años.

Se aplicó la prueba chi cuadrado, la cual permite ver la relación de dependencia o independencia entre las variables de acuerdo a su significancia, para esto se estable la hipótesis nula, la cual sugiere la independencia de las variables, si el valor “p”, que es una probabilidad, es menor a 0.05, entonces se rechaza dicha hipótesis y se concluye que las variables son dependientes.

Tabla 10: Prefiere las Redes Sociales versus su edad

Tabla de contingencia

Recuento		Prefiere las redes sociales		Total
		Sí	No	
Edad	Edad 17-34	153	147	300
	Edad 35-54	31	45	76
Total		184	192	376

Fuente: Autores

Tabla 11: Significancia Redes Sociales versus Edad

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,530 ^a	1	,112		
Corrección por continuidad ^b	2,138	1	,144		
Razón de verosimilitudes	2,544	1	,111		
Estadístico exacto de Fisher				,124	,072
Asociación lineal por lineal	2,523	1	,112		
N de casos válidos	376				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 37,19.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Autores

En este caso se observa en la **Tabla 11: Significancia Redes Sociales versus Edad** que “p” es mayor a 0.05, por lo tanto se concluye que las variables, uso de redes sociales y edad son independientes, cualquier usuario entre 17-54 años hace uso de las redes sociales como medio de contacto con la empresa.

Tabla 12: Prefieren las oficinas versus la edad**Tabla de contingencia**

Recuento

		Prefiere las oficinas		Total
		Sí	No	
Edad	Edad 17-34	89	210	299
	Edad 35-54	44	32	76
Total		133	242	375

Fuente: Autores**Tabla 13: Significancia entre el uso de oficinas versus edad****Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,949 ^a	1	,000		
Corrección por continuidad ^b	19,738	1	,000		
Razón de verosimilitudes	20,157	1	,000		
Estadístico exacto de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	20,893	1	,000		
N de casos válidos	375				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 26,95.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Autores

Para medir la significancia entre el uso de las oficinas versus la edad se empleó otra tabla chi cuadrado, en donde se nota que “p” es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe dependencia entre las variables (**Tabla 13: Significancia entre el uso de oficinas versus edad**), como se puede apreciar en la **Tabla 12: Prefieren las oficinas versus la edad** las personas que más frecuentan las oficinas son las comprendidas entre 35-54 años.

Tabla 14: Prefiere el correo versus edad**Tabla de contingencia**

Recuento

		Prefiere el correo		Total
		Sí	No	
Edad	Edad 17-34	28	272	300
	Edad 35-54	12	64	76
Total		40	336	376

Fuente: Autores**Tabla 15: Significancia entre el uso del correo versus la edad****Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,659 ^a	1	,103		
Corrección por continuidad ^b	2,023	1	,155		
Razón de verosimilitudes	2,436	1	,119		
Estadístico exacto de Fisher				,142	,081
Asociación lineal por lineal	2,652	1	,103		
N de casos válidos	376				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,09.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Autores

Asimismo con el uso del correo, (Tabla 15: Significancia entre el uso del correo versus la edad) “p” es mayor a 0.05, por lo que no existe relación directa o dependencia de las variables, el uso del correo no es apreciado por los usuarios independientemente de su edad.

Tabla 16: Prefiere las páginas web versus la edad

Tabla de contingencia

Recuento

		Prefiere la página web		Total
		Sí	No	
Edad	Edad 17-34	53	247	300
	Edad 35-54	6	70	76
Total		59	317	376

Fuente: Autores

Tabla 17: Significancia entre el uso de las páginas web versus la edad

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,377 ^a	1	,036		
Corrección por continuidad ^b	3,669	1	,055		
Razón de verosimilitudes	4,996	1	,025		
Estadístico exacto de Fisher				,035	,023
Asociación lineal por lineal	4,365	1	,037		
N de casos válidos	376				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,93.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Autores

Para este caso, en la **Tabla 17: Significancia entre el uso de las páginas web versus la edad**, si existe dependencia entre las variables, uso de las páginas web versus la edad, ya que en porcentajes totales, son más las personas entre 17-34 años los que hacen uso de las páginas web para contactarse con la empresa. (**Tabla 16: Prefiere las páginas web versus la edad**)

Tabla 18: Prefiere el call center versus la edad**Tabla de contingencia**

Recuento		Prefiere call center		Total
		Sí	No	
Edad	Edad 17-34	266	34	300
	Edad 35-54	74	2	76
Total		340	36	376

Fuente: Autores**Tabla 19: Significancia entre el uso del call center versus la edad****Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,303 ^a	1	,051		
Corrección por continuidad ^b	4,346	1	,037		
Razón de verosimilitudes	6,800	1	,009		
Estadístico exacto de Fisher				,017	,012
Asociación lineal por lineal	5,289	1	,021		
N de casos válidos	376				

a. 0 casillas (,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 7,28.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Autores

Y para este último caso, se muestra que no existe dependencia entre las variables, por lo que ambos grupos prefieren comúnmente contactarse vía call center con la empresa.

Con todo esto se puede concluir que, si es importante una estrategia omnicanal, ya que le brinda una mejor experiencia al consumidor, mejorando la atención hacia el cliente, implementando un sistema integrado de canales de atención el cual facilitaría la comunicación entre cliente-empresa generando fidelidad.

Como tercer objetivo se estableció realizar un estudio de la estrategia de servicio al cliente implementado por Grupo TVCABLE y determinar si es una estrategia multicanal u omnicanal.

Para esto empezamos averiguando que les parece el servicio al cliente que ofrece Grupo TVCABLE, los resultados fueron los siguientes:

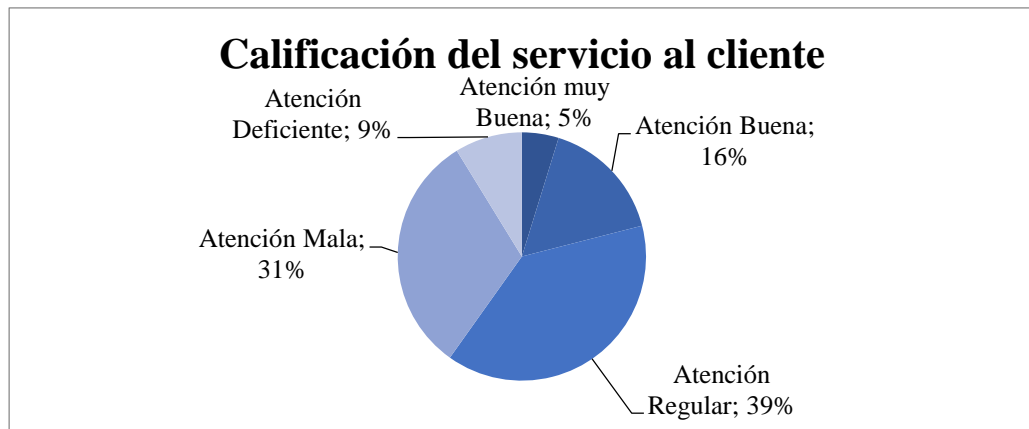


Gráfico 11: Calificación del servicio al Cliente
Fuente: Autores

Como se puede apreciar en la **Gráfico 11: Calificación del servicio al Cliente**, el 39% de los usuarios encuestados han calificado como regular el servicio al cliente, seguido por una atención mala con un 31%, apenas un 5% lo calificaron con una buena atención, es decir, que el 79% de los usuarios encuestados ha recibido una atención entre regular y muy mala.

Sabiendo esto, se realizó una pregunta para determinar la causa de esta calificación y contestaron lo siguiente:

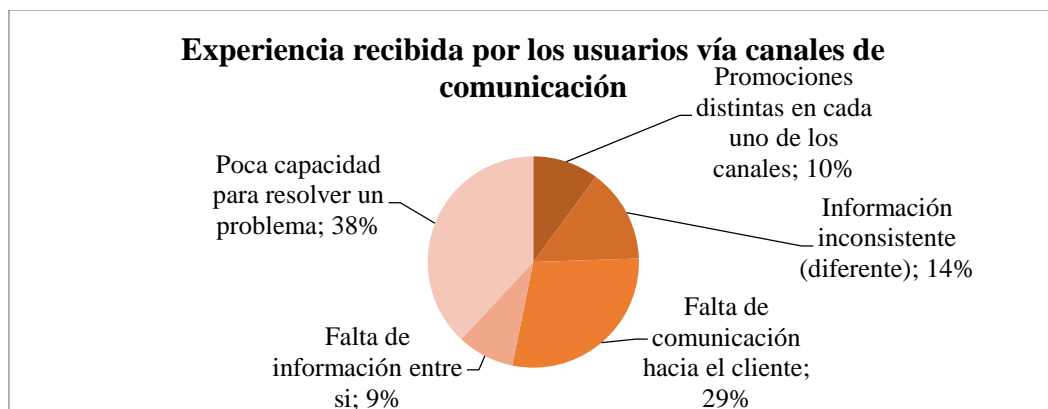


Gráfico 12: Experiencia de la atención al cliente
Fuente: Autores

El 38% de los encuestados dijeron que las personas de servicio al cliente tienen poca capacidad para resolver los problemas, un 29% dijo que la empresa no tiene una buena comunicación con el cliente, poniendo de ejemplo el inconveniente hace unas semanas que se cayó la señal y los usuarios no sabían que había pasado a pesar de las innumerables llamadas, las personas de servicio al cliente solo respondían que en poco tiempo se restablecería el servicio mas no decían la razón del por qué estaban sin servicio, esto generaba mucho malestar a los clientes ya que pasaron varios días sin servicio.

Analizando estas variables, se realizó una prueba Chi-cuadrada para corroborar que exista una relación entre ellas, donde la hipótesis nula es la independencia de estas variables. El valor “P” fue menor a 0.05, por esta razón se rechaza la Hipótesis nula y se concluye que son variables dependientes, como se podrá apreciar en las siguientes tablas.

Tabla 20: Prueba chi-cuadrada entre la experiencia y calificación del servicio al cliente

Pruebas de chi-cuadrado				Medidas simétricas			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)			Valor	Sig. aproximada
Chi-cuadrado de Pearson	60,156 ^a	16	.000	Nominal por nominal	Phi	.400	.000
Razón de verosimilitudes	65.103	16	.000		V de Cramer	.200	.000
Asociación lineal por lineal	2.340	1	.126	N de casos válidos		376	
N de casos válidos	376						

a. 6 casillas (24,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,58.

Fuente: Autores

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

A continuación, se explicará la relación de forma gráfica, en la cual se podrá apreciar el por qué el servicio al cliente de Grupo TVCABLE tiene una calificación de entre regular a muy mala.

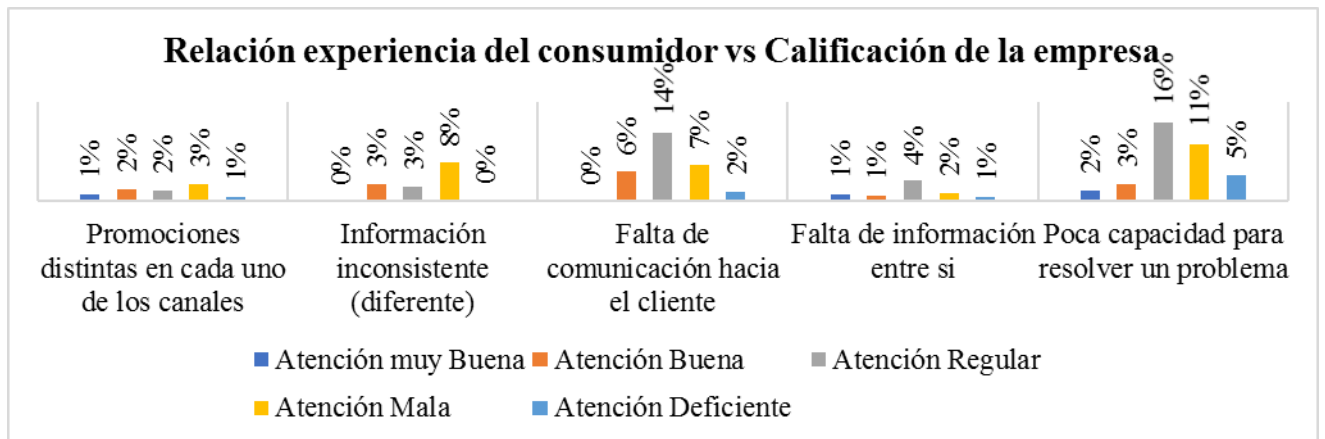


Gráfico 13: Relación experiencia-calidad del servicio
Fuente: Autores

Como se puede apreciar en el **Gráfico 13: Relación experiencia-calidad del servicio**, el 39% de los encuestados que recibieron una atención regular fue porque tuvieron problemas de falta de comunicación por parte de la empresa, las personas que los atendían no estaban capacitados de forma adecuada para resolver sus problemas y no tenían la suficiente información cuando se les solicitaba.

De igual manera, se puede evidenciar que el 31% de las personas que recibieron una mala atención fue en mayor proporción porque no les resolvieron el problema, manejaban una información inconsistente entre los canales y sentían que la empresa no tiene una correcta comunicación con ellos.

Como se había hablado antes, Grupo TVCABLE cuenta con algunos canales de atención al cliente, a continuación, veremos por cual canal han tenido la peor experiencia al usarlos, estos resultados estarán estratificados por género.

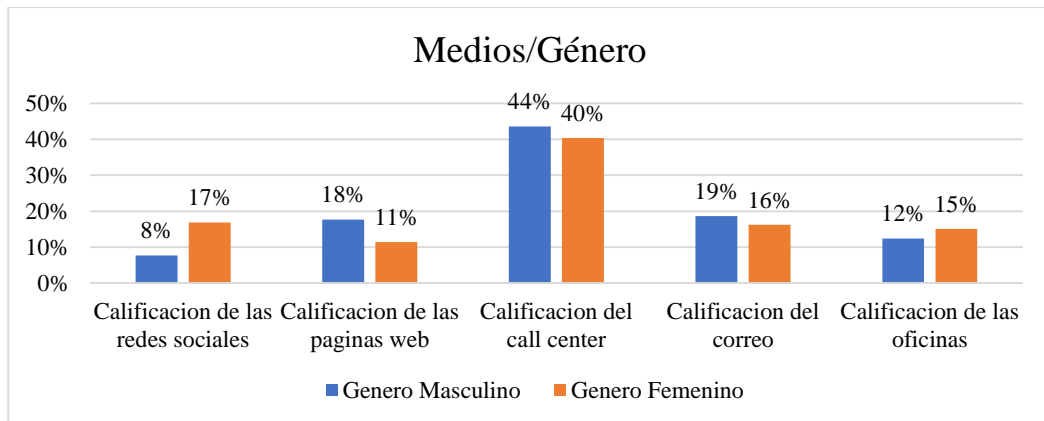


Gráfico 14: Atención mala y deficiente
Fuente: Autores

Aquí se puede observar que tanto hombres y mujeres han recibido una atención entre mala y deficiente en mayor proporción por el canal del call center, en el resto de canales de atención hay una variación los hombres reciben mala atención por los canales como páginas web y correo electrónico y las mujeres en los canales como redes sociales y atención en las oficinas.

Los clientes de Grupo TVCABLE, sugieren que deben mejorar el servicio que reciben, para esto se les preguntó a cada uno de los encuestados, ¿qué le sugiere a Grupo TVCABLE para poder mejorar la calidad de servicio al cliente? Y se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 21: Aspectos a mejorar

De acuerdo a su criterio, ¿qué le sugiere a Grupo TVCABLE para poder mejorar la calidad de servicio al cliente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Rapidez de respuesta	187	49,7	50%	49,7
	Cordialidad	16	4,3	4%	54,0
	Información consistente en todos sus medios de contacto	104	27,7	28%	81,6
	Comunicación entre el cliente y la empresa	69	18,4	18%	100,0
	Total	376	100,0	100%	

Fuente: Autores

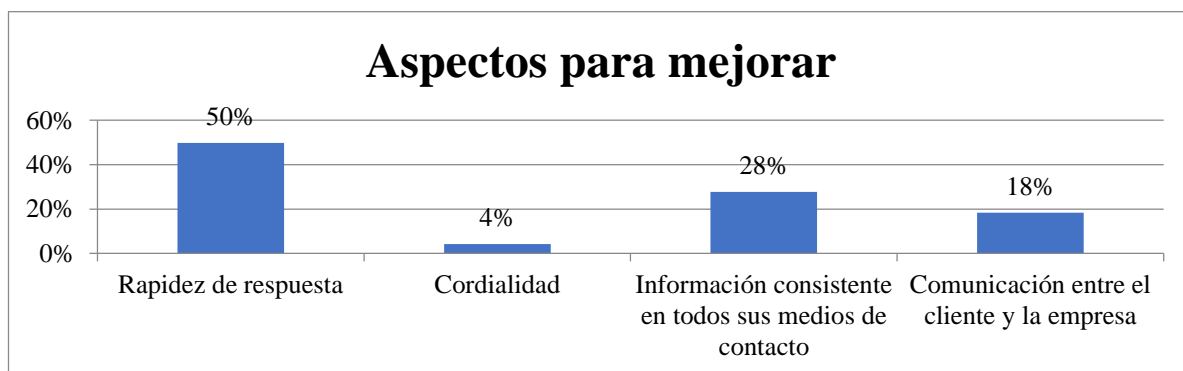


Gráfico 15: Mejoras para el servicio al cliente

Fuente: Autores

Se puede apreciar en la **Tabla 21: Aspectos a mejorar** que el 50% de los encuestados indicaron que deben mejorar su rapidez de respuesta ya que una de las quejas más comunes es la demora al ser atendidos, en segundo lugar está un manejo consistente de información por sus canales de atención con un 28%, es decir, sin importar por qué canal se comuniquen la información que reciban de promociones, solución de problemas, procesos o trámites sea igual por todos los medios y con un 18% dándole el tercer lugar esta mejoren su comunicación hacia ellos, ya que cuando hay problemas de conexión nunca les dan los

motivos o razones de porque está sucediendo y deben enterarse por otras vías sea redes sociales o comentarios de otros usuarios lo que esté pasando.

Como parte del trabajo de investigación se les ofreció a los usuarios una alternativa como solución a los problemas de comunicación con la empresa, la cual consiste en una aplicación móvil que permita mantener un contacto directo con la compañía, sus promociones, anuncios, servicio al cliente, entre otros, se pudo identificar que el 84% de los encuestados eligieron que si la usarían contra un 16% que dijeron que no. Indagando un poco más se logró averiguar las razones por la cual las personas usarían la aplicación móvil y se obtuvieron los siguientes resultados.

Para determinar si existe una relación entre la tendencia para usar la aplicación y el servicio al cliente brindado por Grupo TVCABLE se realizó una prueba Chi-cuadrada, donde la hipótesis nula es la independencia de estas variables. El valor “p” fue menor a 0.05, por esta razón se rechaza la Hipótesis nula y se concluye que son variables dependientes, por lo tanto, si existe relación, como se podrá apreciar en las siguientes tablas.

Tabla 22: Relación uso de aplicación vs servicio al cliente

Pruebas de chi-cuadrado				Medidas simétricas			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)		Valor	Sig. aproximada	
Chi-cuadrado de Pearson	32,138 ^a	4	.000	Nominal por nominal	Phi	.292	.000
Razón de verosimilitudes	23.396	4	.000		V de Cramer	.292	.000
Asociación lineal por lineal	2.357	1	.125	N de casos válidos		376	
N de casos válidos	376						

a. 1 casillas (10,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,82.

Fuente: Autores

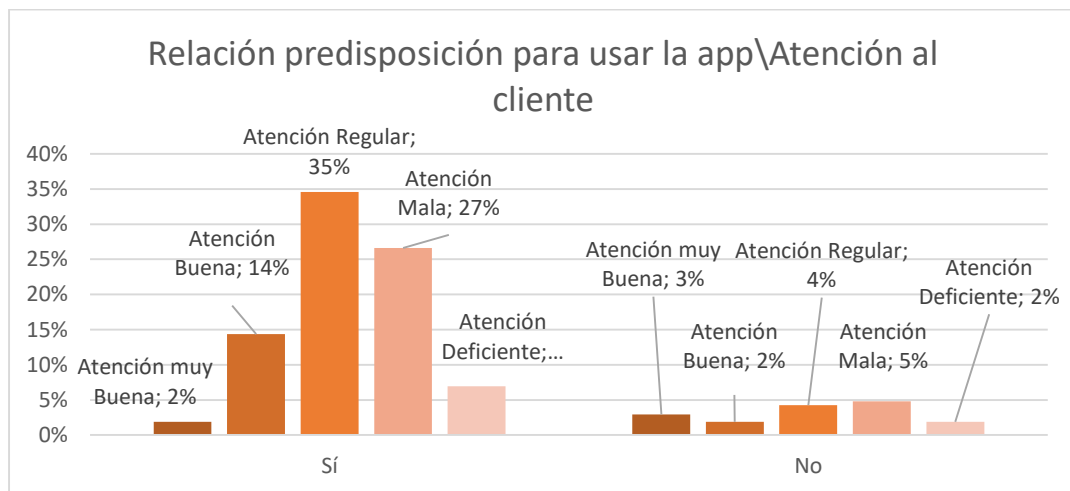


Gráfico 16: Uso de aplicación vs Atención al cliente

Fuente: Autores

En el gráfico anterior se aprecia la aceptación de la implementación de una aplicación que conecte todos los medios de contacto, facilitando así el acceso del cliente con la empresa, y esto se debe a la atención regular y mala que han recibido los clientes actuales de grupo TVCABLE.

3.2.8 Conclusión fase cuantitativa.

EL uso de una estrategia omnicanal es importante, ya que ayuda a unir los canales de atención al cliente para brindarle una mejor experiencia al consumidor; como se puede apreciar en esta investigación, para el cliente lo más importante es que la persona que lo atiende tenga conocimiento total del servicio que le ofrece, para que, en caso de que exista algún problema esta persona pueda darle la solución del mismo y en un corto plazo de tiempo mediante cualquier canal que el usuario o cliente acceda.

No es lo mismo atender a personas menores de 34 años que atender a las personas mayores de 35 años en adelante, cada una tiene sus preferencias, por ejemplo las personas más jóvenes de entre 17 y 34 años prefieren la rapidez de respuesta y la solución del problema mediante cualquier medio de contacto; por el contrario, las personas mayores de 35 años en adelante prefieren que las personas que los atiendan tengan conocimientos del producto y les den la solución del problema, no se fijan tanto en la rapidez.

También se pudo determinar que un 45% de las personas mantienen contacto con la empresa mediante el call center, un 24% prefieren ser atendidos por redes sociales y un 17% por visitas a las oficinas de atención al cliente.

Gracias a la investigación de mercado se pudo determinar que Grupo TVCABLE tiene un sistema multicanal, el 39% especificaron haber recibido una atención regular y un 31% una atención mala, así también, se pudo determinar que el 34% de los que expresaron haber recibido una atención regular fue por motivos de falta de comunicación hacia el cliente, poca capacidad para resolver los problemas y la falta de información, por otro lado, de los que recibieron una mala atención fue por información inconsistente entre los canales, también la poca comunicación con el cliente y por no ser capaces de resolver sus problemas o inquietudes.

A pesar de tener varios canales de atención al cliente, no existe una conexión entre ellos, es decir, manejan información diferente entre ellos, asimismo no les brindan la ayuda suficiente a los usuarios, el 40% de las mujeres encuestadas han recibido una mala atención por el call center y un 17% por redes sociales, en tanto los hombres el 44% por call center y 19% por correos electrónicos.

Con base a todo lo expuesto anteriormente, se concluye que la implementación de una aplicación que ayude a mantener un mejor contacto con los clientes será aceptada por los consumidores ya que un 84% expresó su apoyo, como consecuencia, en un 62%, por haber recibido una mala atención al cliente.

4. Plan estratégico de Marketing

4.1 Macro entorno

Son todas las variables que afectan a la empresa de forma externa y que no pueden ser controlados, pero que tienen un gran impacto en la organización.

Kotler indica que el macro entorno está conformado por cinco fuerzas que afectan la estructura competitiva de la compañía, las cuales son las siguientes: Fuerzas económicas, legales y políticas, tecnológicas, sociales y demográficas. (1998)

A continuación, se hará un análisis profundo del macro entorno para Grupo TVCABLE, como base para la creación de un plan estratégico de marketing.

4.1.1 Entorno demográfico

Este estudio ayuda a determinar las oportunidades de crecimiento que ofrece el entorno, involucra un análisis estadístico de la población y su distribución, se emplearan factores de crecimiento poblacional, la económicamente activa y edades.

4.1.1.1 Crecimiento poblacional

De acuerdo con los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], del censo realizado en el 2001 y 2010, se realizaron las proyecciones para determinar cuánto va a crecer la población de la ciudad de Guayaquil como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 23: Proyección de crecimiento Guayaquil

Años	GUAYAQUIL	
2001	2,039,789	%
2010	2,350,915	19.65%
2016	2,617,349	7.24%
2017	2,644,891	1.05%
2018	2,671,801	1.02%
2019	2,698,077	0.98%
2020	2,723,665	0.95%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y censos (INEC)

Elaborado por: Autores

Basándonos en la **Tabla 23: Proyección de crecimiento Guayaquil**, podemos afirmar que la población de Guayaquil está creciendo de 2001 al 2010 hubo un incremento del 19,65% y del 2010 al 2016 incremento en un 7,24%. Posteriormente se proyecta la población estimada para los siguientes años, se puede decir que la población de Guayaquil crecerá, pero de forma decreciente, es decir, cada año la población va a crecer, pero al pasar los años ese incremento va a ser cada vez menor referente al año anterior.

Esto nos indica que habrá una pelea intensa por captar clientes entre las empresas competidoras ya que el aumento de población será menor.

4.1.1.2 Población económicamente activa

La población económicamente activa [PEA], representa a las personas con empleo y según su capacidad económica son quienes pueden adquirir bienes y servicios. Para marzo del 2017, la tasa de empleo global para la ciudad de Guayaquil fue de 94,9%, se registró una variación comparando con la de diciembre del 2016 que fue de 93,6%, como se puede apreciar existió un incremento de 1.3 como se podrá ver en la **Tabla 24:Tasa de empleo por ciudades más representativas**.

Tabla 24: Tasa de empleo por ciudades más representativas

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
mar-08	93,5%	92,0%	95,0%	94,9%	95,5%
mar-09	92,8%	85,9%	95,1%	89,0%	95,9%
mar-10	92,8%	87,7%	96,2%	91,9%	96,9%
mar-11	94,3%	90,0%	95,9%	92,8%	96,5%
mar-12	96,3%	93,7%	95,3%	94,1%	95,6%
mar-13	95,9%	94,5%	96,8%	95,8%	95,6%
mar-14	95,7%	93,9%	96,8%	96,2%	94,2%
mar-15	95,6%	96,2%	96,8%	96,3%	93,6%
mar-16	92,2%	92,8%	95,4%	96,0%	93,0%
jun-16	92,9%	94,7%	96,7%	95,4%	94,7%
sep-16	91,3%	94,3%	97,0%	96,8%	93,5%
dic-16	90,9%	93,6%	95,2%	94,7%	92,9%
mar-17	90,9%	94,9%	95,7%	95,8%	95,0%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)
Elaborado por: INEC

Del PEA, se puede desglosar la población con pleno empleo o adecuado, para la ciudad de Guayaquil fue de 49,1% según un reporte de la INEC, basándose en la ENEMDU.

Tabla 25: Tasa de empleo adecuado/pleno por ciudades auto-representadas, 2008-2017

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
mar-08	60,6%	49,2%	57,0%	49,3%	46,1%
mar-09	55,6%	43,3%	57,6%	43,2%	42,1%
mar-10	59,2%	46,5%	58,1%	46,3%	50,2%
mar-11	62,1%	47,0%	56,9%	43,8%	57,0%
mar-12	63,3%	56,3%	64,1%	53,3%	57,0%
mar-13	62,8%	55,1%	66,2%	52,4%	48,3%
mar-14	70,8%	59,1%	63,7%	53,4%	54,6%
mar-15	67,1%	63,5%	57,8%	47,3%	54,0%
mar-16	61,2%	53,9%	60,7%	51,0%	51,2%
jun-16	64,0%	54,0%	61,8%	53,0%	53,7%
sep-16	62,3%	49,9%	55,8%	49,6%	49,5%
dic-16	57,6%	49,6%	56,6%	49,2%	46,9%
mar-17	57,7%	49,1%	61,9%	48,1%	46,6%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)
Elaborado por: INEC

Según datos de la ARCOTEL, hasta marzo del 2017 existen a nivel nacional 2'438,379 de líneas telefónicas, 1'329,103 suscriptores de televisión pagada y 9'411,003 cuentas totales entre internet fijo y telefonía móvil, de las cuales Grupo TVCABLE maneja el 1,04% de participación para la ciudad de Guayaquil como esta descrito en la sección 2 de la Descripción de la empresa, se puede concluir que existe una oportunidad de crecimiento ya que la población va incrementando y con una buena estrategia lograríamos captar más

clientes. El mercado está actualmente dividido entre empresas como DIRECTV, CNT EP, NETLIFE, entre otras.

4.1.2 Entorno Económico

Existen varios indicadores económicos que ayudan a definir un panorama de la situación actual del país, mismos que son fundamentales en la elaboración de un proyecto ya que afectan al poder adquisitivo y los patrones de gastos de la población.

4.1.2.1 Inflación

Se define inflación, al aumento permanente de los precios a través del tiempo, es medida de forma estadística, a través del índice de precios al consumidor del área urbana [IPC], a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos sociales medios y bajos que se establecieron mediante una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

A continuación, se presentará una tabla en la que mostraremos la evolución de la inflación en los últimos meses.

Tabla 26: Evolución de la inflación 2016-2017

FECHA	VALOR
Junio-30-2017	0.16%
Mayo-31-2017	1.10%
Abril-30-2017	1.09%
Marzo-31-2017	0.96%
Febrero-28-2017	0.96%
Enero-31-2017	0.90%
Diciembre-31-2016	1.12%
Noviembre-30-2016	1.05%
Octubre-31-2016	1.31%
Septiembre-30-2016	1.30%

Fuente: Banco central del Ecuador

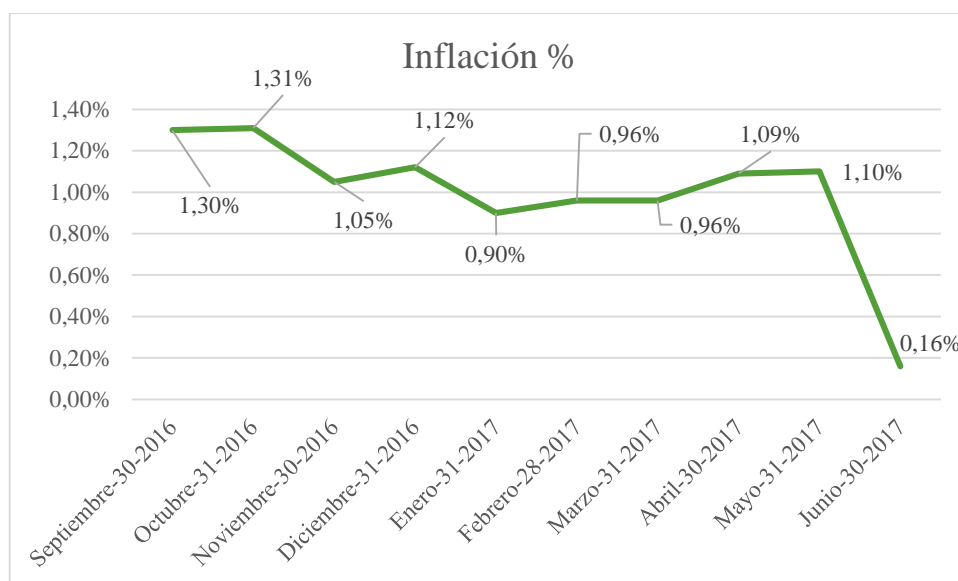


Gráfico 17: Evolución de la inflación 2017-2018

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: Autores

Según la **Tabla 26: Evolución de la inflación 2016-2017**, la inflación para el mes de junio del 2017 estaba en 0,16%, claramente se ve una disminución referente a mayo del mismo año, en estos últimos meses ha caído lo que puede verse como una oportunidad ya que las personas aumentan su capacidad de adquirir bienes y servicios.

4.1.2.2 Tasas de interés

Las tasas de interés es el valor del dinero en el tiempo, es el precio del dinero dentro de los mercados financieros. Al igual que el precio de cualquier producto, si hay superávit de dinero la tasa baja y cuando existe escases la tasa sube.

En el Ecuador existen dos tipos de tasas: La pasiva y la activa; La pasiva pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado y la tasa activa es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los prestamos utilizados.

A continuación, se pondrán las tablas de las tasas activas y pasivas para junio del 2017:

Tabla 27: Tasas de Interés Activa y Pasiva al 2017

Tasa Activa		Tasa Pasiva	
FECHA	Activa	FECHA	Pasiva
Julio-31-2017	8.15%	Julio-31-2017	4.84%
Junio-30-2017	7.72%	Junio-30-2017	4.80%
Mayo-31-2017	7.37%	Mayo-31-2017	4.82%
Abril-30-2017	8.13%	Abril-30-2017	4.81%
Marzo-31-2017	8.14%	Marzo-31-2017	4.89%
Febrero-28-2017	8.25%	Febrero-28-2017	5.07%
Enero-31-2017	8.02%	Enero-31-2017	5.08%
Diciembre-31-2016	8.10%	Diciembre-31-2016	5.12%
Noviembre-30-2016	8.38%	Noviembre-30-2016	5.51%
Octubre-31-2016	8.71%	Octubre-31-2016	5.75%
Septiembre-30-2016	8.78%	Septiembre-30-2016	5.78%

Fuente: Banco Central del Ecuador

La **Tabla 27: Tasas de Interés Activa y Pasiva al 2017** muestra las variaciones de septiembre del 2016 a julio del 2017 de las tasas de interés activas y pasivas, existen pequeñas variaciones en la tasa pasiva el 4,84% es una tasa que no incentiva el ahorro, se puede observar un aumento en la tasa activa eso quiere decir, que no hay muchos prestamos por lo que el mercado no se puede expandir, más bien la economía general se contrae.

4.1.3 Entorno Sociocultural

El entorno sociocultural, forma parte de las tendencias que tienen las personas, se mantienen bajo cambios constantemente en función de lo que consideran más deseables y aceptables a su estilo de vida y comportamiento, todos estos cambios afectan profundamente en la actitud de las personas a la hora de adquirir algún producto.

Es uno de los factores más difíciles de pronosticar ya que no solo depende de la situación económica para que afecte en la conducta de compra de las personas, sino que también entra en juego el entorno psicológico.

La globalización y la tecnología cambiaron las reglas del juego para las empresas sea grande, mediana o pequeña, el uso de la tecnología revoluciono el mercado nacional ya que ahora la mayoría de personas cuentan con un teléfono móvil, que les permite navegar por internet, manejar sus redes sociales, y comunicarse con las demás personas. A lo largo del tiempo han ido cambiando las tendencias y necesidades.

Aquí se puede aprovechar que la mayoría de las personas tienen un teléfono inteligente para implementar la aplicación móvil de Grupo TVCABLE que se quiere proponer en esta investigación, para que ayude a crear fidelidad con el cliente actual e impulsar a los clientes nuevos a adquirir el servicio.

4.1.4 Entorno político y legal

En el Ecuador, la ARCOTEL es la encargada de la administración, regulación y control de las telecomunicaciones y del aspecto radioeléctrico y su gestión, así como de los aspectos técnicos de la gestión de medios de comunicación social que usen frecuencias del espectro radioeléctrico o que instalen y operen redes.

Tiene varias funciones entre ellas están:

- Elaborar, aprobar, modificar y actualizar el Plan Nacional de Frecuencias
- Elaborar las propuestas de valoración económica para la asignación y uso, aprovechamiento y/o explotación del espectro radioeléctrico, tarifas por uso de frecuencias y derechos por otorgamiento y renovación de títulos habilitantes

- Ejercer el control de la prestación de los servicios de telecomunicaciones, incluyendo el servicio de larga distancia internacional, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y a lo establecido en los correspondientes títulos habilitantes.
- Regular y controlar las tarifas por la prestación de los servicios de telecomunicaciones de conformidad con esta Ley.
- Inspeccionar y fiscalizar la instalación, establecimiento y explotación de redes de telecomunicaciones y los sistemas de los medios de comunicación social que usen el espectro radioeléctrico, así como las redes de audio y vídeo por suscripción
- Evaluar y regular el comportamiento del mercado de telecomunicaciones, determinar la existencia de distorsiones que afecten la competencia o que vulneren los derechos de los abonados y usuarios, así como determinar la existencia de prestadores que, individual o conjuntamente, ejerzan poder de mercado.

La ARCOTEL debe regirse bajo las siguientes leyes:

- Ley Orgánica de comunicación
- Ley orgánica de telecomunicaciones
- Reglamento general a la ley orgánica de telecomunicaciones
- Resoluciones
- Constitución de la república del Ecuador

Actualmente la ARCOTEL hizo un pedido para que las empresas como Grupo TVCABLE, retiren sus equipos obsoletos que aún se encuentran en los postes de alumbrado público, ya que se encuentran en una campaña en la cual se espera puedan esconder todos los cables bajo tierra y que no se genere una contaminación visual. Para Grupo TVCABLE, esto ha sido un poco complicado ya que al ser los pioneros cuentan con equipos a nivel nacional y

que, aunque ya se los está retirando de manera paulatina, la ARCOTEL sigue presionando para que se los retire lo más pronto posible o sino traerá una sanción hacia la compañía.

4.2 Microentorno

4.2.1 Cliente

Son todas aquellas personas que necesitan adquirir un bien o servicio que se esta oferta a través de las distintas empresas. Existen varios tipos de clientes, todos buscan satisfacer una necesidad mediante un servicio o producto, esto nos permite concentrar nuestros esfuerzos hacia ellos.

El presente proyecto se dirige a los posibles clientes en la ciudad de Guayaquil y a los clientes actuales para crearle una cultura de fidelización hacia la empresa, ofreciendo una mejora en el servicio al cliente que brinda Grupo TVCABLE a través de estrategias omnicanales.

Los clientes y nuevos clientes pertenecen a estrato medio, medio-alto con edades que van desde los 18 años en adelante. Por otro lado, los usuarios finales son todas las personas que usen el servicio que brinda Grupo TVCABLE ya sea televisión por cable, telefonía fija o internet.

4.2.2 Competencia

Grupo TVCABLE siendo una de las empresas más reconocidas por ofrecer servicios de televisión pagada, internet y telefonía fija, cuenta con una competencia muy agresiva que lucha día a día por obtener más porción de la participación del mercado.

Entre los competidores más fuertes para Grupo TVCABLE están los siguientes:

- CNT EP
- DIRECTV
- CLARO

- UNIVISA
- NETLIFE

DIRECTV es una empresa multinacional que se especializa en la televisión pagada, cuenta con el 35% de participación del mercado ecuatoriano convirtiéndola en uno de los líderes del mercado en el área de televisión pagada ya que ofrece la calidad HD en sus canales y también una plataforma online conocida como Directvplay.com que te permite ver tus canales de televisión desde cualquier dispositivo sea Tablet, computadora o teléfono móvil.

Por otro lado, esta CNT EP, esta al ser una empresa pública líder en el mercado de telefonía fija con un 85,02% de los abonados y líder también en el servicio de internet con un 55,37% de suscriptores, la estrategia de CNT EP son los bajos precios de esta manera sus ofertas resultan más atractivas para las personas y más accesible. Estas son dos de las empresas más importantes que le hacen competencia directa a Grupo TVCABLE.

4.2.3 Distribución

La distribución de los productos y servicios de Grupo TVCABLE se maneja por canales, estos pueden ser directos o indirectos, según su ubicación están los centros de atención y los distribuidores autorizados, además también están capacitados vía call center y canales virtuales.

4.2.3.1 Canales Directos

Se los llama así porque tienen un contacto más directo con el cliente en los centros de atención como las agencias de servicio al cliente, los centros de experiencia, locales de ventas. En Guayaquil, existen 6 oficinas las cuales pueden acudir las cuales están ubicadas en el norte, centro y sur:

- Centro de Experiencia Urdesa

V.E. Estrada 119 y Bálsamos Sur

- Agencia Alborada

Centro Comercial Gran Albocentro Bloque C Local 6

- Agencia Village

Centro Comercial Village Plaza, planta baja.

- Agencia Sur

Rosa Borja de Icaza y Francisco Segura

- Ventas y Suscripciones

V.E. Estrada 119 y Bálsamos Sur

- Ventas de Publicidad

V.E. Estrada 119 y Bálsamos Sur

4.2.3.2 Canales Indirectos

Se caracteriza por los intermediarios entre el proveedor y el usuario, actualmente

Grupo TVCABLE maneja tres distribuidores:

- Dintelcab cuya oficina general está ubicada en C.C.Paseo de la Alborada Rodolfo Baquerizo Nazur y José María Egas local 15 – 16 y sus puntos de ventas están en ISLA CC POLICENTRO: Cdla.Kennedy Ave. Del Periodista y Ave. San Jorge
- Vmetel ubicado en Loja 321 y General Córdova con sus puntos de ventas en PIAZZA LA JOYA: Isla CC La Joya
- Clean energy con su oficina principal en Sauces 8 mz.510 v.12

Todos estos se encargan de comercializar el producto y servicio que ofrece la empresa

4.3 Análisis FODA

4.3.1 Fortalezas

- Marca reconocida en el mercado por haber sido los primeros en la industria de telecomunicaciones.
- Dispone de una gama de servicios como: internet residencial, telefonía residencial y televisión pagada.

- Dispone de varias sucursales a nivel nacional.
- Cuenta con el avance tecnológico que se adapta a la tendencia.
- Tiene mayor cobertura.
- Capacidad de expansión.

4.3.2 Oportunidades

- Economía de clase media, media-alta con accesibilidad para contratar servicios de entretenimiento.
- Telecomunicaciones en auge.
- Posee la oportunidad de crear nuevos convenios o asociarse con empresas distribuidoras para mejorar la calidad del servicio brindado.
- Nuevos servicios para satisfacer nuevas necesidades.

4.3.3 Debilidades

- Preferencias y personificación de atención y servicios brindados hacia sus clientes.
- Falta de reacción oportuna ante los reclamos y visitas técnicas.
- Falta de personal capacitado.
- Promociones de productos de alto costo que comúnmente no se encuentran en los paquetes.

4.3.4 Amenazas

- Introducción de nueva competencia al mercado.
- Programación censurada.
- Tasas, aranceles, impuestos y restricciones para la entrada de ciertos equipos de telecomunicaciones.
- Inflación del 0.16%.

- Mala publicidad en redes sociales por parte de usuarios.
- Piratería.

4.4 Marketing Mix

Según (MAPCAL S.A., 1991) el marketing mix forma parte del instrumento estratégico y táctico del marketing obtenido como resultado de la planificación, previo a la investigación, y que apunta a trabajar con las 4p: producto, precio, plaza y promoción, puesto que todo cuanto haga la empresa será parte de estos cuatro elementos.

4.4.1 Producto/Servicio

En este caso se hará referencia al servicio que brinda Grupo TVCABLE, y se lo define como un conjunto de acciones que buscan:

- Satisfacer las necesidades de los usuarios, y
- Generar preferencia y distinción frente a la competencia.

Si este servicio no cumple con estos dos aspectos, está destinado al fracaso. (MAPCAL, 1991)

4.4.1.1 Características del servicio

Grupo TVCABLE es una compañía que ofrece, además de señal de canales internacionales, telefonía fija e internet con la finalidad de satisfacer las necesidades de entretenimiento del usuario.

Dentro de las principales características de la compañía es que ofrecen una gama extensa de canales, de los cuales el cliente puede contratar de 20 canales en adelante gracias a la combinación de los distintos paquetes que dispone.

Posee mayor cobertura a diferenciación de la competencia, ya que ellos cuentan con mayor alcance geográfico a nivel nacional: y referente a la telefonía, disponen de minutos de

llamadas gratis para los usuarios del mismo servicio. Además, Grupo TVCABLE cuenta con un servicio llamado “triple-pack” en donde el cliente puede contratar los 3 servicios juntos a precios bajos.

4.4.1.2 Estrategias del servicio

En este estudio quizá no se busca mejorar el servicio que brinda la compañía, pero si se espera la mejora de la atención brindada al cliente; si bien es cierto, existen inconvenientes a la hora de atender a los clientes, y para esto se deben tomar algunas medidas correctivas:

Problema 1.- Cordialidad

Los usuarios de estos servicios aseguran haber recibido un trato poco cordial por parte de los agentes de atención al cliente, por lo que se plantea hacer sesiones una vez por semana para escuchar las experiencias y acotaciones de los agentes de atención al cliente para que de esta manera surja la retroalimentación, el tiempo estimado para la ejecución será de tres meses, así les da la opción de estandarizar el manejo de este proceso.

Problema 2.- Poca capacidad para resolver un problema

En este punto se espera solucionar dicho inconveniente brindando capacitaciones semestrales a los agentes de atención al cliente encargados de responder inquietudes de índole técnicas o del sistema, debido a que, todo usuario requiere una solución inmediata; estas capacitaciones serán periódicamente para mejorar las destrezas del personal de servicio al cliente.

Problema 3.- Rapidez de respuesta e información consistente en todos los medios de atención

Como parte de este estudio, se plantea elaborar una estrategia omnicanal como plan de mejora del servicio al cliente, para fidelizar con el cliente actual y obtener nuevos ingresos

con clientes nuevos, hay que empezar fortaleciendo el manejo de cada uno de los canales de atención al cliente, y enlazándolos para que exista la misma información en todos sus medios, se propone la elaboración de una aplicación móvil con enlaces simultaneo en donde se encuentre toda la información que posea Instagram, Facebook, la página web de la compañía y un chat integrado, en donde podrá consultar sus dudas y estar en contacto con la compañía, sin necesidad de visitar una de sus oficinas, lo que se quiere lograr es la unificación de los medios.

4.4.2 Precio

4.4.2.1 Características del precio

Al precio se lo define como el monto de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por el uso o adquisición del bien o servicio específico. (MAPCAL, 1991)

Grupo TVCABLE posee tres servicios básicos, internet, televisión pagada y telefonía fija, de los cuales surgen distintos planes como se detalla a continuación:

Para Tv pagada se tiene:

Tabla 28: Planes Residenciales de Tv pagada

Planes Residenciales	Precio	
	Sin Imp.	Con imp.
PLAN FAMILIAR	\$ 15.80	\$ 20.35
PLAN BÁSICO	\$ 18.49	\$ 23.82
PREMIUM	\$ 25.49	\$ 32.83
PREMIUM GOLD	\$ 30.99	\$ 39.92
SÚPER PREMIUM	\$ 48.99	\$ 63.10

Fuente: Autores

Tabla 29: Paquetes Opcionales SD

Paquetes Opcionales Sd	Precio	
	Sin Imp.	Con imp.
FOX PREMIUM10 CANALES	\$ 10.00	\$ 12.88
HBO MAX10 CANALES	\$ 10.00	\$ 12.88
GOLDEN PREMIER4 CANALES	\$ 3.00	\$ 3.86
TV GLOBO INT.1 CANAL	\$ 10.00	\$ 12.88
FSN2 CANALES	\$ 10.00	\$ 12.88
HOT PACK GO5 CANALES	\$ 12.50	\$ 16.10
ADULTOS PPV3 CANALES	\$ 5.00	\$ 6.44

Fuente: Autores**Tabla 30: Paquetes Opcionales HD**

Paquetes Opcionales HD	Precio	
	Sin Imp.	Con imp.
BÁSICO HD55 CANALES	\$ 12.00	\$ 15.46
HBO HD10 CANALES	\$ 2.00	\$ 2.56
FOX PREMIUM HD5 CANALES	\$ 2.00	\$ 2.58
FSN HD1 CANAL	\$ 10.00	\$ 12.88
GOLDEN PREMIER HD2 CANALES	\$ 3.00	\$ 3.86

Fuente: Autores

Para el Internet están los siguientes planes:

Tabla 31: Planes residenciales de Internet

Planes Residenciales	Precio	
	Sin Imp.	Con imp.
BASICO 10 MEGAS	\$ 20.50	\$ 22.96
MEJORADO 20 MEGAS	\$ 29.90	\$ 33.49
PREMIUN 50 MEGAS	\$ 49.90	\$ 55.89
SMART AVANZADO 60 MEGAS	\$ 114.90	\$ 128.69

Fuente: Autores

Y para la telefonía fija:

Tabla 32: Planes Residenciales de Telefonía Fija

Planes Residenciales	Precio	
	Sin Imp.	Con imp.
PLAN ILIMITADO	\$ 4.16	\$ 4.66
PLAN 6.20 ILIMITADO	\$ 6.20	\$ 6.94
PLAN 8 ILIMITADO	\$ 8.00	\$ 8.96
PLAN 10 ILIMITADO	\$ 10.00	\$ 11.20

Fuente: Autores

Además, cuenta con una opción de contratación de los tres paquetes de servicios, llamado Triple-Pack, en donde se paga un solo valor por la adquisición del servicio de telefonía, internet y televisión por cable como se detalla a continuación:

Tabla 33: Triple-Pack

Triple-Pack	Precio	
	Sin Imp.	Con imp.
TRIPLEPACK ILIMITADO	\$ 34.40	\$ 40.77
TRIPLEPACK DIVERSIÓN GARANTIZADA	\$ 36.68	\$ 43.72
TRIPLEPACK FUSIÓN	\$ 38.41	\$ 45.66
TRIPLEPACK ENTRETENIMIENTO TOTAL	\$ 47.59	\$ 57.11
TRIPLEPACK HD	\$ 76.34	\$ 94.51

Fuente: Autores

4.4.2.2 Estrategias del precio

Cuando se quiere realizar alguna mejora siempre el precio es el principal componente que tiende a sufrir cambios, en este caso, como se propone realizar capacitaciones y elaboración de una aplicación para unificar los canales de contacto, esto elevará los costes, en los cuales es tentativo que el precio incremente para cubrir los costes de mejora del servicio de atención postventa.

4.4.3 Plaza

4.4.3.1 Características de los canales de distribución y contacto

Se conoce como plaza a la estructura interna y externa que sirve como vínculo entre la empresa y el cliente para lograr la compra o adquisición del producto o servicio requerido. En otras palabras, la plaza persigue poner al alcance de los usuarios el servicio que la compañía ofrece, con la finalidad de que sea más fácil adquirirlo. (MAPCAL, 1991)

4.4.3.2 Estrategias de Plaza

La plaza o distribución no se refiere únicamente a la distribución del bien, sino también a la distribución de información hacia el cliente, mientras más clara y concisa sea esta, es más fácil que el cliente prefiera hacer uso de los servicios ofrecidos por la compañía.

Grupo TVCABLE posee distintos sistemas de distribución multicanales, y esto ocurre cuando la compañía tiene dos o más medios para llegar a los distintos segmentos de clientes, los cuales son: call center, email, redes sociales, oficinas y la página web; es aquí en donde se busca unificar toda la información que se provee en cada uno de estos canales, para que no exista diferencia al momento en el que el usuario se comunique con la empresa a través de su medio de preferencia; esto se logrará con la mejora de la comunicación entre los agentes que manejan estos medios; además la aplicación antes propuesta contendrá toda la información en su página inicial.

4.4.4 Promoción

4.4.4.1 Características de la Promoción/Comunicación

Se conoce como promoción a las actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes cuyo objetivo principal es dar a conocer el producto o servicio, con la finalidad de promover la adquisición del servicio. Se plantean dos objetivos como estrategia del marketing mix:

Informar, dar a conocer un nuevo servicio, eliminar barreras de comunicación entre el cliente y la empresa.

Crear inducción de compra, comunicar sobre el alcance de los servicios que ofrece la compañía diferenciándolo de la competencia. (MAPCAL, 1991)

4.4.4.2 Estrategias de la Promoción/Comunicación

Para incentivar a los usuarios al uso de esta aplicación, se introducirán las campañas masivas que normalmente la compañía suele hacer, tanto por la radio como por propagandas televisivas; además se instruirán a los técnicos instaladores del servicio que les ofrezca descargarse la aplicación en el móvil del cliente, para que los clientes nuevos ya vayan acoplándose a este nuevo canal de atención y puedan disfrutar de todos sus beneficios.

Para hablar un poco más a profundidad de la aplicación, a continuación, se mostrará un prototipo que fue desarrollado para una mejor ilustración de cómo sería la aplicación móvil real.



Figura 8: Aplicación móvil

Fuente: Autores

Como se puede apreciar en la imagen anterior (**Figura 8: Aplicación móvil**), esta es la aplicación en la primera captura de pantalla se puede apreciar la pantalla inicial al momento de abrir la aplicación, luego se despliega en el menú el cual permite realizar compras de paquetes o servicios, solicitar atención al cliente y también cuenta con una casilla de noticias en el que se muestra las promociones, sorteos, inconvenientes o eventos que sean de parte de Grupo TVCABLE.

Al momento de pulsar en el botón ventas (solicítalo aquí), se despliega otro menú en el cual están disponibles las 4 opciones de productos que ofrece Grupo TVCABLE que son: Los triple-pack que están conformados por los 3 servicios tanto televisión, teléfono e internet, el botón televisión se ven los paquetes de televisión, internet donde se pueden

ver los planes de internet disponibles y telefonía el cual cuenta con varias opciones a escoger.



Figura 9: Proceso de compra
Fuente: Autores

En **Figura 9: Proceso de compra** se puede apreciar el proceso de compra de un Triple-pack ilimitado, después de ingresar a la opción Triple-pack, se despliegan las opciones que existen de este servicio al seleccionar uno puede ver los detalles que incluye cada paquete, una vez haya seleccionado cuál de todos los paquetes quiere se da en el botón de compra el cual nos abre la ventana donde hay que llenar un formulario de compra y de tarjeta de crédito para poder realizar la activación del servicio.

Automáticamente se genera la orden para que, en caso de ser cliente nuevo, el departamento de ventas se comunicara con el cliente para coordinar el día y hora para la instalación de los equipos, si el cliente ya está registrado se generará la orden automáticamente y el paquete se activara o actualizar en caso de que ya cuente con uno de los servicios.



Figura 10: Proceso de servicio al cliente
Fuente: Autores

En la opción de servicio al cliente, la aplicación integra todos los canales de contacto que tiene la empresa con los clientes, tales como: Call center, correos y redes sociales, el menú le da la opción de escoger su medio de contacto preferido y con solo seleccionarlo se les abrirá las ventanas correspondientes, si escogió el call center se llamara automáticamente al número de call center para que su consulta sea respondida, si escogió correo se abrirá un formulario estándar donde deberá ingresar sus datos, el tipo de consulta que desea hacer y qué servicio del menú desplegable es con el que tiene el inconveniente, para que su solicitud sea enviada a las personas encargadas de esa área sin tener que pasar por otros filtros, en la opción de redes sociales al momento de pulsar sobre el icono de su red social preferida saldrá la opción de abrir directamente en la página de Grupo TVCABLE sea esta Facebook, Twitter, Instagram entre otra.



Figura 11: Ventana de noticias
Fuente: Autores

En la sección ventana de noticias, se desplegará una ventana en la cual podremos tener acceso a tres opciones que son: concursos, ganadores de concursos y oficinas, en las cuales podremos observar los concursos que ofrece Grupo TVCABLE a sus clientes junto con sus requisitos, y también se podrá observar el listado de las personas que ganaron dicho concurso de esta forma no deberá esperar o buscar la información por otros medios de contactos que no sea la aplicación, y como última opción esta oficinas, en la cual podrá acceder al listado de oficinas que posee Grupo TVCABLE con sus direcciones y números de teléfonos en caso de que quiera ir solicitar algún servicio o pedir más información de manera personal.

5. Financiero

5.1 Inversión

5.1.1 Inversión en capital de trabajo

Una buena inversión en el capital de trabajo, es primordial para determinar el éxito o fracaso del proyecto. Un proyecto no solamente debe solventar todos los costos fijos para su funcionamiento, también debe tener en cuenta los desfases de caja que ocurren durante la implementación, para esto está el capital de trabajo que ayuda a cubrir esas variaciones.

Para el cálculo del capital de trabajo se consideraron los costos de las capacitaciones que ayudarán a cubrir el déficit incurrido durante los primeros meses del año.

Tabla 34: Capital de Trabajo

Seminario Excelencia en Atención al cliente	\$3,600
Curso Especializado Online en Social Media Management	\$3,800
Curso de soporte técnico en telecomunicaciones	\$2,500
Capital de Trabajo	\$9,900

Fuente: Autores

5.1.2 Inversión inicial sin capital de trabajo

Para este proyecto, se realizará la siguiente inversión adicional para promover la aplicación y ponerlo en funcionamiento, entre estos rubros se pueden destacar los gastos de publicidad, la inversión en la aplicación móvil y los equipos de computación que se deberán usar para receptor las quejas o pedidos de los usuarios de Grupo TVCABLE.

Tabla 35: Inversión sin capital de trabajo

Elaboración de una aplicación móvil	\$12,000.00
Patente	500.00
Equipos de Cómputo (Procesador i7)	5,200.00
Muebles y enseres de oficina	2,000.00
licencia de software	3,000.00
Costo por publicidad	300,000.00
Total de inversión sin capital de trabajo	\$322,700

Fuente: Autores

5.1.3 Capital propio

Grupo TVCABLE al ser una empresa ya constituida y con años en el mercado cuenta con un capital social elevado el cual permite la inversión en el proyecto sin la necesidad de pedir un préstamo, ya que los costos de implementar la estrategia no son muy elevados.

A continuación se presenta el estado de situación final auditado para la empresa Grupo TVCABLE como prueba de su capital social real al año 2016.

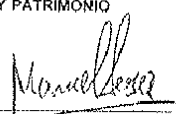

<u>ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA</u>	
(Expresados en USDólares)	
	<u>Al 31 de dici</u> <u>2016</u>
<u>ACTIVOS</u>	
ACTIVOS CORRIENTES:	
Efectivo y equivalentes al efectivo (Nota G)	340.311
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento (Nota H)	2.362.773
Cuentas y documentos por cobrar no relacionadas (Nota I)	5.632.453
Cuentas y documentos por cobrar relacionados (Nota AA)	4.865.504
Otras cuentas y documentos por cobrar no relacionadas (Nota J)	5.391.007
Activos por impuestos corrientes (Nota K)	1.802.334
Inventarios (Nota L)	8.333.541
Servicios y otros pagos anticipados (Nota M)	1.374.820
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	<u>30.011.543</u>
ACTIVOS NO CORRIENTES:	
Propiedad, planta y equipo (Nota N)	48.185.218
Activos intangibles (Nota O)	47.930.444
Otros activos no corrientes	31.452
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	<u>96.147.114</u>
TOTAL ACTIVOS	<u>126.158.657</u>
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>	
PASIVOS CORRIENTES:	
Porción corriente de obligaciones con instituciones financieras (Nota R)	4.612.427
Cuentas y documentos por pagar no relacionadas (Nota P)	5.307.140
Cuentas y documentos por pagar relacionadas (Nota AA)	79.899.237
Otras obligaciones corrientes (Nota Q)	7.761.738
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	<u>97.580.543</u>
PASIVOS NO CORRIENTES:	
Obligaciones con instituciones financieras (Nota R)	5.839.605
Provisiones por beneficios a empleados (Nota S)	8.152.264
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	<u>13.991.869</u>
PATRIMONIO (Nota T)	
Capital social	4.516.645
Reserva legal	1.937.284
Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	(2.238.963)
Otros resultados integrales	183.388
Resultados acumulados	10.187.891
TOTAL PATRIMONIO	<u>14.586.245</u>
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>126.158.657</u>
 Manuel Sosa Vicepresidente Financiero	 Manuel P. Hernández Contador General

Figura 12: Estado de situación final auditado
Fuente: Superintendencia de compañías, valores y seguros

5.2 Costos y gastos

En la presente sección se muestran los costos y gastos proyectados que se necesitarán para determinar la factibilidad de la implementación de la propuesta y estarán relacionados directamente con ella.

Los costos son aquellos recursos que se sacrifican para lograr un objetivo puntual. Por lo general, se da por la adquisición de bienes o servicios.

5.2.1 Costos de ventas

A continuación, se podrá apreciar la tabla de los costos en la cual se detallan los rubros que son necesarios para la venta de los servicios que ofrece Grupo TVCABLE, que representan el 26% del total de ingresos por año.

Tabla 36: Costos de ventas Proyectados

COSTO DE VENTAS	0	2018	2019	2020	2021	2022
Tasas por uso de frecuencias		\$509	\$539	\$570	\$604	\$639
Derechos de programación		\$85,232	\$90,211	\$95,480	\$101,058	\$106,961
Costos de interconexión		\$3,240	\$3,430	\$3,630	\$3,842	\$4,066
Costos facilidades		\$304	\$322	\$341	\$361	\$382
Costos de enlaces		\$1,600	\$1,694	\$1,793	\$1,897	\$2,008
Costo de venta de inventarios		\$9,175	\$9,711	\$10,279	\$10,879	\$11,515
COSTO DE VENTA TOTAL		\$100,061	\$105,906	\$112,093	\$118,641	\$125,571

Fuente: Autores

5.2.2 Gastos operacionales

Son los recursos que la empresa utiliza para el cumplimiento de sus funciones, que no son destinados directamente al producto o servicio.

Los Gastos operacionales representan el 10,22% del total de ingresos, aquí se toma en cuenta los salarios de las 10 personas que se necesitarán para la recepción de solicitudes

mediante la aplicación móvil, se decidió poner 2 colaboradores nuevos por cada sucursal que hay en la ciudad de Guayaquil.

Los servicios recibidos por terceros vienen a ser las capacitaciones que se realizarán cada 2 años a los empleados en general sobre atención al cliente, social media management, etc.

El apartado de suministro y mantenimiento es acerca del mantenimiento que se le hace a la aplicación móvil anualmente para su correcto funcionamiento. Entre otros ítems como publicidad el cual está conformado por anuncios televisivos, anuncios radiales, promociones por redes sociales dando a conocer la nueva aplicación y sus beneficios.

Tabla 37: Gastos Operacionales

GASTOS OPERACIONALES	0	2018	2019	2020	2021	2022
Personal		\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Servicios recibidos de terceros			\$9,900		\$9,900	
Suministros y mantenimiento		\$800	\$856	\$916	\$980	\$1,049
Depreciaciones		\$1,933	\$1,933	\$1,933	\$1,933	\$1,933
Amortización		\$1,010	\$1,010	\$1,010	\$1,010	\$1,010
Publicidad		\$166,345	\$124,759	\$126,131	\$127,519	\$128,921
Comisiones		\$120	\$120	\$120	\$120	\$120
G.O TOTAL		\$174,209	\$142,578	\$134,111	\$145,462	\$137,033

Fuente: Autores

5.2.3 Depreciación

En la siguiente tabla se especifica la depreciación de los muebles y equipos que serán usados para poner en marcha la propuesta en los próximos 5 años, manteniendo una vida útil de los muebles de 10 años y los equipos de computación de 3 años, teniendo en cuenta que en el 2020 se realiza una nueva compra de los equipos de computación continuando con la depreciación desde el 2021.

Tabla 38: Depreciación

Depreciación	Base aplicable	2018	2019	2020	2021	2022
Mobiliario, enseres y equipos	2000	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Equipos de computación	\$5200	\$1,733	\$1,733	\$1,733	\$1,733	\$1,733
Depreciación anual		\$1,933	\$1,933	\$1,933	\$1,933	\$1,933

Fuente: Autores

5.2.4 Amortización

La **Tabla 39: Amortización**, muestra los valores amortizados de los activos intangibles como: la licencia del software y la patente que serán utilizadas por la aplicación móvil y su correcto funcionamiento que ayudarán a evitar los plagios de diseño de la app y el contenido. Precios obtenidos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual [IEPI].

Tabla 39: Amortización

Amortización	Vida útil (años)	vida útil de proyecto	Base	2018	2019	2020	2021	2022
Licencia de software	3	5	3000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000
Patente	20	5	204	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Total Amortización				\$1,010	\$1,010	\$1,010	\$1,010	\$1,010

Fuente: Autores

5.3 Ingresos

Aquí se analizan los ingresos proyectados que se esperan obtener luego de la implementación de la estrategia, es decir, se proyectarán únicamente los ingresos producidos por la ejecución de la estrategia propuesta en el proyecto.

Se tomaron en consideración los siguientes datos, el porcentaje de participación de los ingresos totales que representa la ciudad de Guayaquil, el incremento anual, y la estimación de incremento que se dará por medio de la implementación de la estrategia, también se los

dividió por cada servicio que ofrece Grupo TVCABLE como lo podrá observar en la siguiente tabla.

Tabla 40: Porcentaje de Incremento de Ingresos

	INTERNET	TELEFONÍA	CABLE
Part. Gye	0.48%	0.15%	0.34%
Incremento anual (%)	7%	5%	14%
Incremento por estrategias	15%	9%	25%

Fuente: Autores

A continuación, se muestra la tabla ingresos proyectados con todos los rubros pertinentes separados por servicio que ofrece hasta el año 2022 que será la proyección.

Tabla 41: Ingresos Operacionales

Ingresos Operacionales	2018	2019	2020	2021	2022
Internet	\$276,494	\$294,626	\$313,947	\$334,535	\$356,473
Telefonía	\$25,446	\$26,606	\$27,819	\$29,087	\$30,412
Televisión pagada	\$158,239	\$179,693	\$204,055	\$231,721	\$263,137
TOTAL	\$460,180	\$500,925	\$545,821	\$595,342	\$650,022

Fuente: Autores

5.4 Estado de resultado proyectado de la inversión

5.4.1 Estado de Resultado Proyectado

En esta sección se presenta el estado de resultado proyectado a cinco años, que se espera obtener al implementar la estrategia tomando en cuenta los ingresos, costos y gastos ya antes mencionados, para poder analizar la evolución de la utilidad a lo largo de los años.

Tabla 42: Estado de Resultado Integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS:					
Ingresos operacionales	\$460,180	\$500,925	\$545,821	\$595,342	\$650,022
TOTAL DE INGRESOS	\$460,180	\$500,925	\$545,821	\$595,342	\$650,022
Costo de Venta	\$100,061	\$105,906	\$112,093	\$118,641	\$125,571
UTILIDAD BRUTA	\$360,119	\$395,019	\$433,728	\$476,702	\$524,451
GASTOS:					
*Gastos Pre-operativos					
Gastos operacionales	\$174,209	\$142,578	\$134,111	\$145,462	\$137,033
TOTA DE GASTOS	\$174,209	\$142,578	\$134,111	\$145,462	\$137,033
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES EN LAS UTIL. E IMP. A LA RENTA	\$185,910	\$252,441	\$299,618	\$331,240	\$387,418
Participación de los trabajadores en las unidades (15%)	\$27,887	\$37,866	\$44,943	\$49,686	\$58,113
Impuesto a la renta (22%)	\$10,856	\$18,798	\$24,310	\$27,867	\$34,481
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$147,168	\$195,777	\$230,365	\$253,686	\$294,824
Reserva legal (10%)	\$14,717	\$19,578	\$23,036	\$25,369	\$29,482
UTILIDAD NETA DISPONIBLE PARA ACCIONISTAS	\$132,451	\$176,199	\$207,328	\$228,317	\$265,341

Fuente: Autores

Como se puede apreciar se tendrá una utilidad positiva en los próximos 5 años, **Tabla 42: Estado de Resultado Integral**, aquí se muestra el incremento neto que se daría por la implementación de las estrategias, tanto como las capacitaciones y la aplicación móvil.

5.4.2 Conciliación Tributaria

Como un punto agregado se decidió hacer la conciliación tributaria para identificar cuánto es el impuesto a la renta que deberá pagar para los siguientes años la empresa.

Tabla 43: Conciliación Tributaria del IR

	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Contable	\$185,910	\$252,441	\$299,618	\$331,240	\$387,418
(-) Participación de los trabajadores en utilidades	\$27,887	\$37,866	\$44,943	\$49,686	\$58,113
(=) Utilidad gravable	\$158,024	\$214,575	\$254,675	\$281,554	\$329,305
(+) gastos no deducibles	\$147,938	\$104,722	\$104,298	\$103,705	\$102,920
(+) gastos incurridos en generar ingresos exentos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-) Ingresos exentos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(=) base imponible para el cálculo del IR	\$305,961	\$319,296	\$358,973	\$385,258	\$432,225
12% sobre utilidad a reinvertir	\$223,352	\$233,086	\$262,051	\$281,239	\$315,525
22% sobre utilidad gravable	\$82,610	\$86,210	\$96,923	\$104,020	\$116,701
Impuesto a la renta causado	\$44,976	\$46,937	\$52,769	\$56,633	\$63,537
(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio corriente	\$1,034,473	\$203,487	\$216,637	\$231,777	\$249,323
Diferencia entre imp a la renta causado y anticipo	\$(989,496)	\$(156,550)	\$(163,868)	\$(175,144)	\$(185,786)
Saldo del anticipo pendiente de pago	\$1,034,473	\$203,487	\$216,637	\$231,777	\$249,323
(-) retenciones en la fuente que realizaron en el ejercicio fiscal	\$(8,598)	\$(9,359)	\$(10,198)	\$(11,124)	\$(12,145)
(-) Crédito tributario generado por imp a la salida de divisas	\$(106)	\$(111)	\$(116)	\$(121)	\$(126)
Impuesto a pagar	\$36,272	\$37,466	\$42,455	\$45,389	\$51,266

Fuente: Autores

Aquí se denota el impuesto a la renta que la empresa debería de pagar después de hacer la conciliación bancaria, sin embargo como se pudo determinar gracias a los estados financieros auditados del 2014, 2015 y 2016 la empresa Grupo TVCABLE, toma el rubro de

Impuesto a la renta causado como su impuesto a pagar debido a que la norma tributaria vigente así lo determina en caso de que el impuesto a la renta causado sea menor que el anticipo, este último se convertirá en impuesto a la renta definitivo, a menos que el contribuyente solicite al servicio de rentas internas su devolución, lo cual podría ser aplicable, de acuerdo con la norma que rige la devolución de este anticipo.

El cálculo del anticipo está dado en base a cifras del año anterior y se usa la siguiente fórmula descrita en la tabla que se obtuvo de la página del S.R.I.

Tabla 44: Anticipo del IR

CÁLCULO DEL ANTICIPO PARA CONTRIBUYENTES QUE DESARROLLAN ACTIVIDADES SIMILARES A LAS DE COMISIÓN (DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA AL POR MAYOR DE BIENES Y SERVICIOS)		
	Respecto del:	Valor a considerar:
(+)	Patrimonio total	0,2% del patrimonio total
(+)	Activo total	0,4% del activo total
(+)	Total de ingresos gravables a efectos de Impuesto a la Renta	0,4% del margen de utilidad bruta
(+)	Total de costos y gastos deducibles a efectos de Impuesto a la Renta	
(=)	ANTICIPO TOTAL A DECLARAR CON CARGO AL SIGUIENTE EJERCICIO FISCAL	

Fuente: Servicio de Rentas Internas

5.5 Flujo de caja y análisis de rentabilidad

Para el análisis de viabilidad del proyecto se elaboró el flujo de caja en donde se consideraron, aparte de los ingresos y egresos propios de la operación de la compañía, la depreciación de los activos fijos valorados en la **Tabla 38: Depreciación**, y así mismo la amortización de los intangibles, valorados en la **Tabla 39: Amortización de activos intangibles**, estos rubros son restados junto con los costos de ventas y gastos operacionales antes del cálculo de la utilidad antes de impuestos y patrimonio, ya que sirven como escudo fiscal, cuya función es disminuir la base imponible para el impuesto a la renta; una vez calculado este impuesto, tal como se aprecia en la tabla . Cálculo de impuesto a la renta, se vuelven a sumar estos valores, ya que no representan entrada o salida de dinero.

La inversión inicial junto con el capital de trabajo son valores que se obtendrán mediante capital propio, estos costos son incurridos en el año “cero”, el cual representa el valor a recuperar en un horizonte temporal de cinco años; cabe mencionar que el capital de trabajo es recuperable al final de los cinco años que dura el proyecto debido al incremento de las ventas.

Al final de los tres primeros años de ejecución del proyecto, se reemplazan el equipo de cómputo y se renueva la licencia del software de la aplicación, ya que contablemente el período de vida útil para estos activos son de 3 años, lo que significa una salida de dinero en el año 2020, y esto deja como valor de desecho de estos activos un total de \$2.733.

Como resultado de la implementación de estas estrategias, se espera tener ingresos mucho mayores a sus costos y gastos incurridos, lo que genera flujos positivos para todos sus años; independientemente del hecho de que genera un incremento en sus ventas totales.

Tabla 45: Flujo de efectivo Incremental

	0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos operacionales		460.180	500.925	545.821	595.342	650.022
(-)Costo de Venta		(100.061)	(105.906)	(112.093)	(118.641)	(125.571)
(-)Gastos operacionales		(177.152)	(145.522)	(137.054)	(148.406)	(139.977)
(-)Amortización		(1.010)	(1.010)	(1.010)	(1.010)	(1.010)
(-)Depreciación		(1.933)	(1.933)	(1.933)	(1.933)	(1.933)
Utilidad antes de PAT		180.023	246.554	293.731	325.352	381.531
(-)Participación de los trabajadores en las unidades 15%		(27.003)	(36.983)	(44.060)	(48.803)	(57.230)
Utilidad antes de IR		153.020	209.571	249.671	276.550	324.301
(-)Impuesto a la renta (22%)		(44.976)	(46.937)	(52.769)	(56.633)	(63.537)
Utilidad Neta		\$108.043	\$162.634	\$196.902	\$219.917	\$260.764
(+) Depreciación		1.933	1.933	1.933	1.933	1.933
(+)Amortización AI		1.010	1.010	1.010	1.010	1.010
Inversión Inicial desembolsable	(322.700)					
Capital de Trabajo	(9.900)					9.900
Adquisición de equipo de cómputo				(5.200)		
Renovación de licencia de software				(3.000)		
Valor de desecho						2.733
Flujo Neto	\$ (332.600)	\$110,987	\$165,578	\$191,646	\$222,860	\$276,341

Fuente: Autores

5.5.1 VAN y TIR

Para el cálculo del valor presente neto, o más conocido como VAN o VPN, se calculó el costo de capital promedio ponderado o WACC, que es la tasa de descuento del proyecto, el que relaciona la TMAR, tasa mínima atractiva de retorno que espera obtener el empresario, y la tasa o interés del préstamo incurrido mediante alguna institución financiera; en este caso,

como la implementación de estas estrategias serán cubiertas por recursos propios, la TMAR es igual al WACC, entonces tenemos:

Tabla 46: Costo capital promedio ponderado

Ke% (emprendedor)	25%	Entre el 20% al 30%
Kd% banco	0%	
% RP (Financiamiento Inv Inicial recursos propios)	100,00%	Tasa nominal del préstamo bancario
% RE (Financiamiento Inv Inicial recursos externos)	0,00%	%RP + %RE = 100%
T% (tasa efectiva de impuestos)	33,70%	
WACC (costo capital promedio ponderado)	25,00%	

Fuente: Autores

La fórmula del Wacc es la siguiente (Ross, 2000):

$$WACC = (Rp\% * Ke\%) + (Re\% * Kd\%) * (1 - T\%)$$

Donde:

Rp: Es el porcentaje de inversión mediante recursos propios

Ke: Es la tasa mínima atractiva de retorno que espera obtener la empresa

Re: Es el porcentaje de inversión mediante recursos externos

Kd: Es la tasa o interés que cobra la institución financiera en la que se incurra el préstamo

T: Son los impuestos (Impuesto a la renta, riesgo país, inflación)

Aplicando esta fórmula da como resultado una tasa de descuento del 25%.

Tabla 47: Flujo neto

	\$					
Flujo Neto	(332.600)	\$110,987	\$165,578	\$191,646	\$222,860	\$276,341

Fuente: Autores

La fórmula del VAN consiste en traer todos los valores del flujo neto al año “cero” utilizando la tasa de descuento obtenida del 25% y restarle el total de la inversión, la fórmula es la siguiente (Ross, 2000):

$$VAN = -S^0 + \sum_{t=1}^n \frac{St}{(1+i)^t}$$

Donde:

S⁰= La inversión inicial.

St= Flujo de efectivo neto del período t.

N= Número de años que dura el proyecto.

i= wacc.

Este nos dio como resultado un VAN positivo de \$142,116.48, el cual significa que dentro del horizonte temporal de 5 años, aparte de recuperar la inversión de \$332.600, obtenemos una ganancia de \$142,116.48, lo que muestra que el proyecto si es viable.

Otro método de análisis de viabilidad es la TIR, tasa interna de retorno, que indica el porcentaje de retorno que realmente obtendrá la compañía al implementar las estrategias de mejora, esta se calcula a través de la fórmula (Ross, 2000):

$$TIR = -1 + \sqrt[t]{\sum_{t=1}^n \frac{St}{S^0}}$$

Se puede apreciar que es la misma fórmula del VAN, con la única diferencia que para el cálculo de la TIR, se asume un VAN de “cero”, así se tiene una TIR de 41.57%, que

comparándola con la tasa de descuento, esta es mucho mayor, lo que confirma la viabilidad del proyecto, ya que uno de los supuestos es que la $TIR \geq WACC$.; entonces el costo del proyecto puede llegar a representar hasta el 41.57%, pasado este porcentaje se obtendrá un VAN negativo, es decir no se podrá recuperar lo invertido al cabo de los 5 años.

Tabla 48: TIR

TASA DE DESCUENTO PROYECTO	25,00%
VAN FINANCIERO	\$142,116.48
TIR FINANCIERO ANUAL	41.57%

Fuente: Autores

5.6 Payback

El payback es el período en el que se recupera la inversión inicial, para este cálculo se consideraron los flujos futuros acumulados en donde se determina el año antes de exceder la inversión inicial, este será el número entero, y para obtener la parte fraccionaria se calcula el valor restante por cubrir, que se obtiene entre la diferencia de la inversión inicial menos el flujo acumulado del año 2, luego se divide dicho valor para el flujo neto del año 3, teniendo como resultado 0.29; de lo que se concluye que la inversión inicial se recupera en 2,29 años, en otros términos, la inversión se recupera en 2 año 3 meses y 14 días.

Tabla 49: Flujos Futuros Acumulados

Per. recuperación nominal	Inv. Inicial	1	2	3	4	5
Flujos netos por periodo	\$ (332.600,00)	\$110,986.84	\$165,577.55	\$191,645.57	\$222,860.13	\$276,340.77
Flujos futuros acumulados		\$110,986.84	\$276,564.38	\$468,209.95	\$691,070.08	\$967,410.85

Fuente: Autores

Tabla 50: Período de recuperación nominal

# de años antes de exceder la inv inicial	2
Saldo por recuperar	\$56,035.62
Fracción básica por recuperar	0.29
Periodo recuperación nominal (años)	2.29

Fuente: Autores

5.7 Conclusiones y recomendaciones

Grupo TVCABLE fue la primera empresa en dar el servicio de telefonía, televisión pagada e internet en el Ecuador, a pesar de esto apenas cuenta con el 10.18% de la participación total del mercado en Ecuador, y un 1.04% en Guayaquil.

En la parte investigativa se llegó a conocer que Grupo TVCABLE presenta inconvenientes con su clientela, tales como información deficiente, demora de respuesta, poca capacidad para resolver problemas, incluso problemas de comunicación, lo que crea insatisfacción por parte del cliente; esto se debe a que la compañía, a pesar de que tiene distintos medios de atención al cliente, incluso la tecnología necesaria para contactarse con ellos, no le dan un buen uso.

Es así como se pudo identificar que las estrategias de Grupo TVCABLE son multicanales, y que para captar y fidelizar al cliente es necesario brindarle información veraz y unificada en cualquiera de sus canales de contacto, así como también una respuesta en tiempo real, sin necesidad que este se acerque a alguna de sus sucursales.

Se concluye también que la estrategia omnicanal unifica todos los canales de atención al cliente para generar una respuesta rápida sin importar el medio que se utilice.

En el presente trabajo se presentan algunas propuestas de mejora de la calidad de servicio al cliente como las capacitaciones del personal técnico, hasta las capacitaciones al personal del servicio al cliente, tanto por call center como por redes sociales o medios electrónicos, a su vez la elaboración de una aplicación móvil para facilitar el contacto cliente/empresa, que se espera evitar que el cliente tenga que interrumpir su rutina diaria para hacer demoradas llamadas esperando que alguien del call center lo atienda, o que este tenga que movilizarse hasta alguno de los puntos de atención porque presenta inconvenientes con su servicio o quiere adquirir uno nuevo, o simplemente requiere información; esta es la

brecha que se espera eliminar, estar en contacto 24/7 con el cliente y que este se sienta escuchado y preferido; estos son ejemplos de una táctica omnicanal.

La puesta en marcha de la propuesta es rentable para la empresa, ya que genera un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento del proyecto, además el período de recuperación de la inversión inicial es de 2 años 3 meses y 14 días, que resulta beneficioso para la empresa.

Se debe recordar que la misión de la empresa es:

“Generar experiencias de servicio extraordinarias en entretenimiento, comunicación e información, con recursos humanos comprometidos y procesos eficaces que superen las expectativas de valor de nuestros clientes”. Grupo TVCABLE.

BIBLIOGRAFÍA

Porter, M. E. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

Borja Dousdebés, S., & Jijón Albán, J. (2014). Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional Iso 9001: 2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso: Almacenes la Rebaja (Bachelor's thesis, Quito/UIDE/2014).

de Nieves Nieto, C., & McDonnell, L. R. (2006, September). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. In X Congreso de Ingeniería de Organización.

Maderuelo Fernández, J. A. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. Medifam, 12(10), 41-54.

Membrado Martínez, J. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Ediciones Díaz de Santos.

AENOR. (2008). Certificación ISO 9001 Gestión de la Calidad. Obtenido de http://www.aenorecuador.com/media/5546/iso_9001_aenor_ecuador.pdf

Duran Mayor, X. (2005). Desarrollo de eficaces estrategias de Marketing Multicanal. Marketing + Ventas, 59.

Fernando oliva, Adriana berlingeri, Gonzalo lima. (2016). En búsqueda de la omnicanalidad Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

Fernando Oliva, Federico Dadalt. (2016). En búsqueda de la omnicanalidad. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy/articles/En-la-busqueda-de-la-Omnicanalidad.html>

Technologies, L. (24 de septiembre de 2014). Los beneficios de la omnicanalidad. Obtenido de Luxor Technologies : <http://www.luxortec.com/blog/los-beneficios-de-la-omnicanalidad-en-un-contact-center/>

Starandization, I. O. (2004). Gestión de la Calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Retrieved from <http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/ISO%2010002%20Ed%202004QUEJAS.pdf>

Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., Molina, C., Martinez, L., ... & Castello, J. (2013). Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias.# CEMbook.

Sánchez, M. F., & Castro, J. G. (2005). Calidad total: modelo EFQM de excelencia. FC Editorial.

Ross, S. A. J., Westerfield, J. F., Ross, R. W., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2000). Finanzas corporativas (No. 658.15/. 16). McGraw-Hill Interamericana,.

Intelectual, I. E. (2014). Instituto Ecuatoriano De Propiedad Intelectual. Recuperado el, 6.

ANEXOS

Carta de petición de cita recibida

Guayaquil, 14 de Junio de 2017

Lcda. Fabiola Compte
Gerente de Servicio al Cliente
Grupo TVCABLE
En su despacho,

De mis consideraciones:

Para la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) es muy importante que la formación impartida a nuestros alumnos se nutra de la realidad del país, y en esta ocasión del sector privado a través del estudio del servicio al cliente brindado por la compañía a la cual usted representa, y su posible implementación de una estrategia omnicanal dentro de la ciudad de Guayaquil. Por tal motivo, por medio de la presente, nos permitimos invitarle a hacer parte de los procesos formativos que desarrollamos como Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la ESPOL, garantizando que, al mismo tiempo, su institución se beneficiará de los aportes técnicos e investigativos que podemos generar para su organización.

La invitación que le hacemos, para que su Institución sea parte activa de nuestra formación, consiste en que nos permita recabar información por parte de un grupo de trabajo de alumnos próximos a graduarse, la Srta. Lissette Orozco y el Sr. Luis Altamirano, para que puedan realizar un análisis inferencial cualitativo del modelo de servicio al cliente de la institución y la satisfacción de los usuarios por la atención brindada. Cabe recalcar que la realización de este trabajo tiene fines académicos y aplicativos, dónde nuestros estudiantes podrán completar sus actividades formativas, respetando las políticas de la Institución que usted representa y sus criterios de confidencialidad.

Dentro de la información complementaria necesaria, que podría ser de gran aporte para este trabajo, solicitamos:

- Información sobre los canales de atención de servicio al cliente en Guayaquil.
- Informe de tiempos promedios de respuesta para los diferentes canales.
- Información sobre el sistema de relación entre los distintos canales de atención.

Como Facultad, consideramos que su Institución se verá beneficiada en la medida en que, de acuerdo al avance en nuestro proceso formativo, relacionaremos un informe oportuno, con criterios técnicos y de calidad, que le permitirán identificar oportunidades de mejora en la organización.

Para notificarnos sobre su decisión puede contactarse con los alumnos, Lissette Orozco y Luis Altamirano a los correos lorozco@espol.edu.ec; lfaltami@espol.edu.ec, o con la MMGC. Olga Martín Moreno al correo electrónico omartin@espol.edu.ec.

Olga Martín Moreno
MMGC. Olga Martín Moreno
Profesora - ESPOL.

Jordania Jara
Junio 14/2017

Guía de entrevista recibida

3.1.1. Guías de entrevista

Jefe de servicio al cliente

Buen(os) día/tardes, mi nombre es (nombre), egresado de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, en proceso de titulación, por lo que me encuentro realizando la tesis de grado cuyo objetivo va dirigido a la mejora de la calidad de servicio al cliente, a través de la implementación de una estrategia omnicanal y si es viable para la empresa dicha migración.

Cabe mencionar que esta entrevista será tratada de manera confidencial y únicamente para fines académicos, por lo que se mantendrá en anonimato.

Esta entrevista está dividida en dos partes, canales de servicio al cliente, calidad de servicio al cliente

Canales de servicio al cliente:

Como se mencionó, el fin es ver si existe la posibilidad de mejorar la calidad del servicio al cliente implementando una estrategia omnicanal, la cual requiere tanto del personal capacitado e informado, así como del presupuesto necesario para la ejecución.

Objetivo 1: Conocer la estrategias de servicio al cliente implementadas por Grupo TVCABLE y diferenciarlas entre multicanales y omnicanales

1.- Podría mencionar ¿cuáles son los canales de atención al cliente que ofrece Grupo TVCABLE?

2.- Dado estos canales, ¿cómo se conectan entre sí o disponen de una misma información para que esta sea consistente?

3.- Del 1 al 5 ¿Cuán importante es mantener una relación estrecha con el cliente?

3.- Si un cliente tiene una queja o inquietud, en promedio ¿Cuánto demoran en responderlas a los usuarios?

4.- Caso: si un cliente se dirige a uno de los canales de atención al cliente a solicitar información o solución a algún problema, y al no quedar este satisfecho se dirige a otro canal, ¿la información que le brinden puede ser completamente distinta? ¿Han surgido este tipo de confusiones?

5.- ¿Cada canal o medio provee una misma información o se diferencian?

6.- El cliente recibe una atención personalizada, o se diferencia en cuanto a los servicios a los que este suscrito, es decir mientras más servicios tenga, mejor será el trato?

Calidad de servicio al cliente:

Objetivo 2: Demostrar la importancia de la implementación de una estrategia omnicanal, como captación y fidelización del cliente.

6.- ¿Cuál sería su opinión acerca de una empresa que le brinde al cliente una atención personalizada y eficiente, y más que todo consistente por cualquiera de sus medios?

7.- ¿Cuál es su opinión acerca del servicio al cliente brindado por las empresas ecuatorianas?

8.- ¿Cómo define una buena atención al cliente?

9.- Inferir en base a las respuestas de la pregunta 8, sobre ¿cómo implementar esa atención en Grupo TVCABLE?, y ¿por qué no se ha hecho antes?

3.- Del 1 al 5 ¿Cuán importante es mantener una relación estrecha con el cliente?

**GRUPO TV. CABLE
OPERACIONES**
[Firma]

Encuestas

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes mi nombre es _____ y se está aplicando esta encuesta únicamente para fines académicos, a continuación se le presentará un cuestionario conformado por 10 preguntas que tomará no más de 10 minutos en responder, y cuyo resultado servirá para medir la calidad del servicio brindado por Grupo TVCABLE.

La información obtenida en este cuestionario será confidencial y utilizada únicamente para propósitos de este estudio, agradecemos su apoyo.

- Genero Masculino Femenino
- Nivel de Instrucción Primaria Secundaria Superior Maestría Doctorado
- Su edad se encuentra entre 17-19 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54

1. ¿Usted cuenta con servicio de televisión paga, telefonía fija y/o internet en su hogar? Sí No

2. ¿Cuál es su principal proveedor de estos servicios? (Marque una opción)

- Grupo TVCABLE CNT
- Concel (Claro) DIRECTV
- Univisa Netlife

*Si su respuesta es distinta a 'Grupo TVCABLE' termine la encuesta.

3. Ordene los siguientes factores de acuerdo al grado de importancia que usted le da al momento de ser atendido por el personal de servicio al cliente, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante:

- Conocimiento del producto 1 2 3 4 5
- Cordialidad 1 2 3 4 5
- Tiempo de respuesta 1 2 3 4 5

4. Seleccione los medios de contacto de servicio al cliente que usted conoce que tiene Grupo TVCABLE. (Puede marcar varias opciones)

- Redes sociales (Facebook, Instagram)
- Aplicación móvil
- Página web
- Call center
- Correo electrónico
- Oficinas

5. Seleccione el/los canales de contacto de su preferencia al momento de tener alguna inquietud o problema con los servicios brindados por Grupo TVCABLE. (Puede marcar varias opciones)

- Redes sociales (Facebook, Instagram)
- Aplicación móvil
- Página web
- Correo electrónico
- Call center
- Oficinas

Canales de servicio al cliente

6. Califique cada uno de los canales de atención al cliente que usted conoce, que ofrece Grupo TVCABLE, siendo 1 atención muy buena y 5 atención deficiente.

Canales de atención/calificación	1 atención muy buena	2 atención buena	3 atención regular	4 atención mala	5 atención deficiente
Redes sociales (Facebook, Instagram)					
Página web					
Call center					
Aplicación móvil					
Correo electrónico					
Oficinas					

7. Según su experiencia y criterio, marque con una equis (X), las posibles diferencias que existen al contactarse con los distintos canales de atención al cliente al momento de solucionar un mismo problema o inquietud. (Marque una opción)

- Promociones distintas en cada uno de los canales
- Información inconsistente (diferente)
- Falta de comunicación hacia el cliente
- Falta de información entre sí
- Poca capacidad para resolver un problema

8. Según su criterio, ¿cómo calificaría usted la calidad de servicio al cliente que ofrece Grupo TVCABLE? Siendo 1 muy buena atención y 5 atención deficiente.

- 1 2 3 4 5
atención muy buena atención regular atención mala atención deficiente

9. De acuerdo a su criterio, ¿qué le sugiere a Grupo TVCABLE para poder mejorar la calidad de servicio al cliente? (Marque una opción)

- Rapidez de respuesta
- Cordialidad
- Información consistente en todos sus medios de contacto
- Comunicación entre el cliente y la empresa

10. Si existiera una aplicación móvil que facilite el medio de contacto con Grupo TVCABLE ¿estaría dispuesto a descargarla en su celular y utilizarla?

- Sí No

Factores determinantes de la calidad de servicio al cliente

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes mi nombre es _____, y se está aplicando esta encuesta únicamente para fines académicos; a continuación se le presentará un cuestionario conformado por 10 preguntas que tomará no más de 10 minutos en responder, y cuyo resultado servirá para medir la calidad del servicio brindado por Grupo TVCABLE.

La información obtenida en este cuestionario será confidencial y utilizada únicamente para propósitos de este estudio, agradecemos su apoyo.

- Género Masculino Femenino
- Nivel de Instrucción Primaria Secundaria Superior Maestría Doctorado
- Su edad se encuentra entre 17-19 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54

1. ¿Usted cuenta con servicio de televisión pagada, telefonía fija y/o internet en su hogar? **Si su respuesta es 'No' termina la encuesta.**

Si No

2. ¿Cuál es su principal proveedor de estos servicios? **(Marque una opción)**

- Grupo TVCABLE CNT
- Conect (Claro) DIRECTV
- Univisa Netlife

***Si su respuesta es distinta a 'Grupo TVCABLE' termina la encuesta.**

3. Ordene los siguientes factores de acuerdo al grado de importancia que usted le da al momento de ser atendido por el personal de servicio al cliente, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante:

- Conocimiento del producto 1 2 3 4 5
- Cordialidad 1 2 3 4 5
- Tiempo de respuesta 1 2 3 4 5

4. Seleccione los medios de contacto de servicio al cliente que usted conoce que tiene Grupo TVCABLE. **(Puede marcar varias opciones)**

- Redes sociales (Facebook, Instagram) Aplicación móvil
- Página web Correo electrónico
- Call center Oficinas

5. Seleccione el/los canales de contacto de su preferencia al momento de tener alguna inquietud o problema con los servicios brindados por Grupo TVCABLE. **(Puede marcar varias opciones)**

- Redes sociales (Facebook, Instagram) Aplicación móvil
- Página web Correo electrónico
- Call center Oficinas

Canales de servicio al cliente

6. Califique cada uno de los canales de atención al cliente que usted conoce, que ofrece Grupo TVCABLE, siendo 1 atención muy buena y 5 atención deficiente.

Canales de atención/calificación	1	2	3	4	5
	atención muy buena	atención buena	atención regular	atención mala	atención deficiente
Redes sociales (Facebook, Instagram)		<input checked="" type="checkbox"/>			
Página web			<input checked="" type="checkbox"/>		
Call center					
Aplicación móvil					
Correo electrónico					
Oficinas					

7. Según su experiencia y criterio, marque con una equis (X), las posibles diferencias que existen al contactarse con los distintos canales de atención al cliente al momento de solucionar un mismo problema o inquietud. **(Marque una opción)**

- Promociones distintas en cada uno de los canales
- Información inconsistente/diferente
- Falta de comunicación hacia el cliente
- Falta de información entre sí
- Poca capacidad para resolver un problema

8. Según su criterio, ¿cómo calificaría usted la calidad de servicio al cliente que ofrece Grupo TVCABLE? Siendo 1 muy buena atención y 5 atención deficiente.

- 1 2 3 4 5
- atención muy buena atención buena atención regular atención mala atención deficiente

9. De acuerdo a su criterio, ¿qué le sugiere a Grupo TVCABLE para poder mejorar la calidad de servicio al cliente? **(Marque una opción)**

- Rapidez de respuesta
- Cordialidad
- Información consistente en todos sus medios de contacto
- Comunicación entre el cliente y la empresa

10. Si existiera una aplicación móvil que facilite el medio de contacto con Grupo TVCABLE, ¿estaría dispuesto a descargarla en su celular y utilizarla?

Si No

Factores determinantes de la calidad de servicio al cliente

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes mi nombre es _____ y se está aplicando esta encuesta únicamente para fines académicos, a continuación se le presentará un cuestionario conformado por 10 preguntas que tomará no más de 10 minutos en responder, y cuyo resultado servirá para medir la calidad del servicio brindado por Grupo TVCABLE.

La información obtenida en este cuestionario será confidencial y utilizada únicamente para propósitos de este estudio, agradecemos su apoyo.

- Genero Masculino Femenino
- Nivel de Instrucción Primaria Secundaria Superior Maestría Doctorado
- Su edad se encuentra entre 17-19 20-24 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54

1. ¿Usted cuenta con servicio de televisión pagada, telefonía fija y/o internet en su hogar? **Si** **No** **Si su respuesta es 'No' termina la encuesta.**

2. ¿Cuál es su principal proveedor de estos servicios? **(Marque una opción)**

- Grupo TVCABLE CNT
 - Concel (Claro) DIRECTV
 - Univisa Netlife
- *Si su respuesta es distinta a 'Grupo TVCABLE' termina la encuesta.**

3. Ordene los siguientes factores de acuerdo al grado de importancia que usted le da al momento de ser atendido por el personal de servicio al cliente, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante:

- Conocimiento del producto 1 2 3 4 5
- Cordialidad 1 2 3 4 5
- Tiempo de respuesta 1 2 3 4 5

4. Seleccione los medios de contacto de servicio al cliente que usted conoce que tiene Grupo TVCABLE. **(Puede marcar varias opciones)**

- Redes sociales (Facebook, Instagram) Aplicación móvil
- Página web Correo electrónico
- Call center Oficinas

5. Seleccione el/los canales de contacto de su preferencia al momento de tener alguna inquietud o problema con los servicios brindados por Grupo TVCABLE. **(Puede marcar varias opciones)**

- Redes sociales (Facebook, Instagram) Aplicación móvil
- Página web Correo electrónico
- Call center Oficinas

Canales de servicio al cliente

6. Califique cada uno de los canales de atención al cliente que usted conoce, que ofrece Grupo TVCABLE, siendo 1 atención muy buena y 5 atención deficiente.

Canales de atención/calificación	1 atención muy buena	2 atención buena	3 atención regular	4 atención mala	5 atención deficiente
Redes sociales (Facebook, Instagram)			<input checked="" type="checkbox"/>		
Página web					
Call center		<input checked="" type="checkbox"/>			
Aplicación móvil					
Correo electrónico					
Oficinas			<input checked="" type="checkbox"/>		

7. Según su experiencia y criterio, marque con una equis (X), las posibles diferencias que existen al contactarse con los distintos canales de atención al cliente al momento de solucionar un mismo problema o inquietud. **(Marque una opción)**

- Promociones distintas en cada uno de los canales
- Información inconsistente (diferente)
- Falta de comunicación hacia el cliente
- Falta de información entre sí
- Poca capacidad para resolver un problema

8. Según su criterio, ¿cómo calificaría usted la calidad de servicio al cliente que ofrece Grupo TVCABLE? Siendo 1 muy buena atención y 5 atención deficiente.

- 1 2 3 4 5
- atención muy buena atención buena atención regular atención mala atención deficiente

9. De acuerdo a su criterio, ¿qué le sugiere a Grupo TVCABLE para poder mejorar la calidad de servicio al cliente? **(Marque una opción)**

- Rapidez de respuesta
- Cordialidad
- Información consistente en todos sus medios de contacto
- Comunicación entre el cliente y la empresa

10. Si existiera una aplicación móvil que facilite el medio de contacto con Grupo TVCABLE, ¿estaría dispuesto a descargarla en su celular y utilizarla?

- SI No

Factores determinantes de la calidad de servicio al cliente