



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**AREA ADMINISTRATIVA**

**TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Modelo de Estrategias de Calidad de Servicio al Cliente y su influencia  
comercial en la empresa “HIGHTELECOM CIA. LTDA.”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTOR: Erráez Jaramillo, David Leonardo**

**DIRECTOR: Villavicencio Aguilar, Patricio Fernando. Ing. Mgs.**

**CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL**

**Año: 2016**

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ingeniero

Patricio Villavicencio A.

### DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “**Modelo de Estrategias de Calidad de Servicio al Cliente y su influencia comercial en la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.”** realizado por: Erráez Jaramillo David Leonardo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2016

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, David Leonardo Erráez Jaramillo declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: Modelo de Estrategias de Calidad de Servicio al Cliente y su influencia comercial en la empresa Hightelecom CIA. Ltda., de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Ing. Patricio Villavicencio A. Mgs, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f.....

**Autor:** Ing. Telecom. David Leonardo Erráez Jaramillo

**Cédula:** 1103819643

## DEDICATORIA

*El presente trabajo lo dedico desde lo más profundo de mi ser a mis amados padres, José Erráez y Sonia Jaramillo, por su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida, por ser inspiración; a mis hermanos Carlos y Pablo por el cariño fraterno que siempre me han demostrado, y a mi hija Milena, quien con su presencia llena de felicidad mi vida.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme cursar los estudios de Maestría en Gestión Empresarial, a todos los docentes que aman la labor que realizan cada día, y que aportaron a mi formación, de manera especial al Ing. Patricio Villavicencio A. Mgs, Director de Tesis; y todos quienes me facilitaron los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propias para el desarrollo de esta investigación, gracias por su apoyo.*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1. Antecedentes de la investigación .....	8
1.2. Fundamentación Teórica.....	8
1.2.1. Gestión de Calidad.....	8
1.2.2. Modelo de Gestión de Calidad. ....	11
1.2.2.1. Modelo EFQM de Excelencia .....	11
1.2.2.2. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. ....	15
1.2.2.3. Comparación de los modelos EFQM e Iberoamericano.....	22
1.2.3. Servicio de atención al cliente. ....	23
1.2.3.1. Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad de Servicio. ....	24
1.2.4. Fundamentación legal. ....	28
1.2.4.1. Ley Orgánica de Telecomunicaciones, 2015. ....	28
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	
2.1. Diseño de la investigación.....	31
2.2. Métodos .....	32

2.3. Hipótesis .....	32
2.4. Variables a ser analizadas .....	32
2.5. Universo y muestra .....	33
2.6. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos .....	34
2.7. Procedimiento .....	37
2.8. Procesamiento .....	37

### CAPITULO III ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis de la información.....	40
3.1.1. Del personal de atención al cliente en el sistema de atención actual.....	40
3.1.2. Del personal del área de facturación, soporte y mantenimiento y ventas.....	41
3.1.3. De los directores de la compañía en relación al déficit de atención.....	43
3.1.4. De la observación de los estados financieros históricos de la empresa.....	46
3.1.5. De los clientes externos encuestados. ....	50
3.1.6. De los clientes internos encuestados. ....	56
3.1.7. De la comprobación de la hipótesis.....	59
3.2. Discusión de resultados .....	64

### CAPITULO IV PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4.1. Antecedentes .....	68
4.2. Objetivos específicos .....	69
4.3. Justificación.....	69
4.4. Duración de la propuesta .....	70
4.5. Costo .....	70
4.6. Descripción de la propuesta .....	70
4.6.1. Liderazgo y estilo de gestión.....	72
4.6.1.1. Políticas.....	72
4.6.1.2. Estrategia.....	73

4.6.1.3. Recursos: Presupuesto para la implantación del modelo de Gestión. ....	88
4.6.2. Resultados .....	91
4.6.2.1. Resultados de Clientes.....	91
4.6.2.2. Resultados del desarrollo de las personas. ....	92
4.6.2.3. Resultados de sociedad. ....	93
4.6.2.4. Resultados globales. ....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	94
CONCLUSIONES .....	94
RECOMENDACIONES .....	95
BIBLIOGRAFIA.....	96
ANEXOS.....	98



## RESUMEN

El limitado crecimiento comercial de “Hightelecom CIA. Ltda.” obliga a buscar alternativas de solución a los problemas que presenta esta empresa dedicada a brindar servicios de telecomunicaciones. El estudio “Modelo de Estrategias de Calidad de Servicio al Cliente y su influencia comercial en la empresa “Hightelecom Cía. Ltda.” tiene como objetivo optimizar la calidad de servicio al cliente diagnosticando el sistema de atención, evaluando áreas de servicio, y analizando la satisfacción del cliente en relación al servicio recibido. La presente investigación tiene un aporte significativo debido a que sus resultados se encauzan a encontrar soluciones concretas a problemas identificados, convirtiéndose en un referente teórico para estudios similares. Las unidades de análisis objeto de la investigación son los clientes masivos, empleados y directivos de la empresa. Se aplica en la investigación los enfoques cuantitativo y cualitativo. Para llevar a cabo el estudio se emplea técnicas de encuesta y entrevista con cuestionarios como instrumento; sus resultados establecen mejorar la gestión empresarial, proporcionando a los clientes servicios de calidad que satisfagan sus necesidades para obtener mayor ventaja competitiva en el mercado de telecomunicaciones.

**Palabras claves:** Calidad - Servicio - Cliente – Sistema – Gestión

## **ABSTRACT**

The limited commercial growth that has "Hightelecom CIA. Ltda." In business lines, leads to seek alternative solutions to the problems it presents. So the study "Strategies Model Quality Customer Service and commercial influence on the company" Hightelecom CIA. Ltda. "aims to optimize the quality of customer service by diagnosing care system, evaluation of the service areas; determination of the situation in relation to attention deficit, and analysis of customer satisfaction in relation to the service they receive. The analysis units under investigation are the massive customers, officers and employees of the areas of the company. Quantitative and qualitative approaches applied in research. The first describes the variables to determine the causes and effects that influence their growth through numerical measurement; the second provides the scenario of holistically understand the situation that presents the organization. To conduct the study techniques and interview survey with the questionnaire used as an instrument; their results establish improve enterprise management, providing customers with quality products and services that meet their needs for greater competitive advantage in the telecommunications market.

**Keywords:** Quality - Customer - Service - System - Management

## INTRODUCCIÓN

Las telecomunicaciones desempeñan una función cada vez más importante en el desarrollo económico, social y cultural de los países. En la actualidad las telecomunicaciones son aceptadas como un elemento esencial del proceso de desarrollo que complementa otras infraestructuras y hace posible aumentar tanto la productividad como la eficacia en los sectores agrícola, industrial, comercial y de los servicios sociales, mejorando el nivel de vida de la población en general.

Tanto en los países industrializados como en los que se encuentran en vías de desarrollo, el progreso económico y social depende en gran medida, de modernos sistemas de telecomunicaciones; situación que ha convertido a este sector industrial en uno de los más rentables del planeta.

La amplia gama de servicios de telecomunicaciones apoyan cada día más la vida cotidiana de las familias, la productividad de las industrias y la competitividad de la economía en su conjunto. La participación del sector privado es un factor importante en el desarrollo de las telecomunicaciones. Sin inversiones en el sector de las telecomunicaciones no se podrán atender necesidades que den impulso al proceso de gestión. Los sistemas de telecomunicaciones constituyen la columna vertebral de la sociedad moderna y las redes de telecomunicaciones son actualmente la infraestructura, de la que dependen sectores consumidores de información de las economías modernas o en cursos de modernización. La industria y el comercio dependen en sumo grado de que haya comunicaciones adecuadas entre las personas y localidades, lo cual les representa mayores ingresos y reducciones en los costos.

En el segmento de telecomunicaciones del Ecuador se encuentran 15 empresas dentro del ranking empresarial Top 1000 del año 2013, no obstante, existe un importante nivel de concentración en las compañías de telefonía celular. Es así como Conecel (Claro) presentó ingresos por USD 1.509,18 millones en 2012, siendo la segunda más grande dentro del ranking 1 000. A ésta le sigue Otecel (Telefónica Movistar) con ingresos de USD 643,10 millones y Amovecuador con USD 1.77, 51 millones. El resto de empresas tienen ingresos inferiores a los USD 100 millones anuales. En conjunto representan el 3,87% del total del ranking 1 000. A su vez, el 2012 fue favorable para la actividad del clúster, debido a que 14 empresas declararon aumentos en sus ingresos. En este caso la capacidad de compra de la

población ha tenido una importante incidencia, junto con la necesidad cada vez mayor de contar con estos servicios. En este aspecto, el desarrollo e implantación de nuevas tecnologías, incide en las proyecciones y resultados de estas entidades. (USBECK, 2013)

Entre los servicios que otorgan las empresas de telecomunicaciones en el país, está el servicio de audio video por suscripción; siendo éste, aquel que transmite y eventualmente recibe señales de imagen, sonido, multimedia y datos, destinados exclusivamente a un público particular de suscriptores o abonados. Consta de 3 modalidades como es; el de la televisión por cable que transmite por línea física las señales de audio; video y datos destinadas exclusivamente a un grupo particular privado de suscriptores o abonados del sistema. Está formado por la estación transmisora, la red de distribución por línea física, los decodificadores de ser el caso (receptores de abonado). En el Ecuador este servicio lo comercializan: Grupo Tv Cable, Claro, CNT, entre otros.

La televisión codificada terrestre UHF (686 a 806 MHz) y MMDS (2500 – 2686 MHz), permite brindar los servicios de audio y video por suscripción, utilizando como medio de transmisión el espectro radioeléctrico mediante enlaces terrestres; es decir utiliza tecnología inalámbrica para distribuir el servicio. (Hidalgo, 2008)

La televisión codificada satelital (DTH Direct to Home) es aquella que utiliza como medio de transmisión el espacio radioeléctrico, mediante enlace espacio – tierra, para señales codificadas de audio, video y/o datos, destinadas a la recepción exclusivamente a un grupo particular privado de suscriptores o abonados del sistema, que disponen de estaciones receptoras de estas señales, este servicio lo comercializa en el país Directv, CNT, Claro, entre otros.

Hasta el primer trimestre del 2014, existió un total de 1.040.200 suscriptores de TV pagada en Ecuador, en las diferentes modalidades de servicio. La penetración del servicio a nivel nacional fue 24,96%. La participación del mercado de proveedores de este servicio en el primer trimestre del año 2014 estuvo compuesta por Directv con el 36%, CNT – TV con el 13%, Sistema TV Cable Quito 8%, Satelcom Guayaquil 6%, Cableunión Quito 3%, Univisa Quito 3%, TV Net Guayaquil 3%, Puerto cable Machala 2% y Satelcom Cuenca 1%. (Supertel, 2014)

Los servicios de valor agregado (Internet), son aquellos que utilizan servicios finales de telecomunicaciones e incorporan aplicaciones que permiten transformar el contenido de la información transmitida. Esta transformación puede incluir un cambio neto entre los puntos extremos de la transmisión en el código, protocolo o formato de la información. La modalidad de los servicios de valor agregado más usada es la de acceso al Internet y la de audio texto.

Los servicios de portadores proporcionan al usuario una capacidad necesaria para el transporte de información, independientemente de su contenido y aplicación, entre dos o más puntos de una red de telecomunicaciones. Se pueden prestar bajo dos modalidades: redes conmutadas y redes no conmutada.

Estos servicios ofrecen al usuario la capacidad necesaria para la transmisión de signos, señales, datos, imágenes, sonidos, voz e información de cualquier naturaleza entre puntos de terminación de red especificados, los cuales pueden ser suministrados a través de redes públicas propias o de terceros, de transporte y de acceso, conmutadas o no conmutadas, físicas, ópticas y radioeléctricas tanto terrestre como espaciales. El porcentaje de distribución del mercado de Servicios Portadores a nivel nacional, está conformado con el 63% que corresponde a CNT EP, 16% Suratel, 11,27% Ecuadortel, 4.88% Megadatos entre otros con menores porcentajes. (Supertel, 2014)

High Telecommunications Sociedad de Telecomunicaciones CIA. Ltda., cuyo nombre comercial es Hightelecom CIA. Ltda. Es un Integrador y Productor de Soluciones de Telecomunicaciones que viene operando en el Ecuador desde julio de 2001. Con oficinas principales ubicadas en la ciudad de Quito y una sucursal en Guayaquil. Hightelecom CIA. Ltda., con posibilidad de brindar sus servicios y soluciones a nivel nacional e internacional. En la actualidad cuenta con una cartera corporativa de alrededor de 1400 clientes.

Su propuesta de valor se fundamenta en un equipo humano sobresaliente, que tiene claro que la empresa está orientada a sus clientes, destacándose el servicio como su principal negocio. Cuenta con personal altamente capacitado y certificado en hardware y software de telecomunicaciones, conscientes de la calidad de servicio que deben de ofrecer; además posee equipos e insumos necesarios para que su personal cumpla sus actividades adecuadamente, así como la infraestructura necesarios para dar soporte y atención adecuada a sus usuarios.

Actualmente la empresa cuenta con tres líneas de negocio como es internet y transmisión de datos; equipamiento de IT: Telefonía IP, etworking y seguridades, y videoconferencia; y TV por suscripción, siendo las siguientes:

En la primera línea de negocio la situación es estable, la utilidad es alta, debido a que el mercado actual de transmisión de datos e internet se ha homogenizado, respondiendo a la limitante del recurso natural por el que se comercializan estos servicios, y otros factores propios de la industria global de telecomunicaciones. El porcentaje de renuncias no es crítico, pero existe mucha demanda postventa, que debe ser atendida con mayor eficiencia, considerando que el enfoque al cliente se convertirá en un factor diferenciador para las empresas de este sector.

En la segunda línea de negocios, la empresa hizo convenios con marcas internacionales de tecnología para convertirse en partner y distribuidor de centrales de telefonía IP, videoconferencia y equipamiento de IT. En esta línea de negocio la empresa genera importantes réditos económicos por el margen de ganancia en la venta de equipos y servicios de soporte; sin embargo la rentabilidad viene acortándose con el pasar del tiempo, en parte debido a los problemas de atención al cliente, lo que constituye una amenaza y a la vez una oportunidad para optimizar los procesos de atención, preventa y postventa.

En la tercera línea de negocio, la TV pagada, la compañía tuvo un arranque poco auspicioso. Se realizó una considerable inversión en permisos e infraestructura, pero la colocación del servicio en el mercado no tuvo los resultados esperados, debido a la debilidad del producto, y la gran variedad de ofertas de la competencia. Esta es la línea más floja de la compañía, a la que hay que darle un giro para reactivar su comercialización.

Considerando los problemas citados, se ha creído oportuno realizar una investigación que evalúe los niveles del servicio de atención al cliente y así lograr mejorar la calidad del mismo, mediante estrategias innovadoras y efectivas, generando un impacto comercial positivo para la empresa "Hightelecom CIA. Ltda."

Estudios sobre servicio al cliente se han llevado a cabo, Chauca Méndez (2010), en su obra "Implementación estratégica de calidad en servicio y atención al cliente" establece que el desarrollar una estrategia de mejora en la calidad de servicio en una organización se deberá cumplir con los requerimientos de los clientes, con el fin de obtener una satisfacción total en sus necesidades y así conseguir su lealtad.

Sandoval Flores (2002), en su estudio “La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresa” señala que para mejorar la calidad en el servicio se debe de implantar estrategias de servicio y calidad, se deben considerar los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía, como elementos que integran la calidad en el servicio.

Con los antecedentes expuestos se hace necesario optimizar la Calidad de Servicio al Cliente de la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.”, que se convierta en una potente herramienta de mercadeo, orientada a brindar al cliente un producto y servicio que satisfaga sus necesidades.

El estudio es factible por la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados; la viabilidad de la investigación se apoya en el aspecto técnico y económico referido a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, y financiamiento necesarios para efectuar la investigación.

El modelo de estrategias de Calidad de Servicio al Cliente para “Hightelecom CIA. Ltda.”, se justifica debido a su importante, porque en un mundo competitivo como son las telecomunicaciones que desempeñan una función cada vez más importante en el desarrollo de los pueblos, la excelencia en el servicio al cliente es un valor agregado y diferenciador entre empresas.

La presente investigación tiene por objetivo optimizar la Calidad de Servicio al Cliente en la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.”, mediante la evaluación de los niveles del servicio que concierne al diagnóstico del sistema de atención actual que presenta el área de atención al cliente; valoración del área de facturación y cobranzas, servicio de soporte técnico y ventas; determinar la situación que presenta la compañía en relación al déficit de atención; examinar los estados financieros históricos de la compañía y analizar la satisfacción del cliente externo en relación al servicio que reciben.

Par lograr el objetivo, se ha estructurado la investigación de la siguiente manera:

Capitulo I. Marco teórico, está referido a los diferentes enfoques teóricos que sustentan el estudio concerniente a la gestión de la calidad, que permite determinar un marco de referencia para efectuar acciones de mejoramiento, en las que la empresa debe de actuar

para lograr la excelencia empresarial. Además este capítulo plantea el marco legal que define la actuación de las empresas de telecomunicaciones en el país.

Capítulo II. Marco metodológico, tiene que ver con las estrategias metodológicas empleadas en el estudio, se orienta a la adopción de los enfoques cualitativos y cuantitativos con el fin de lograr los objetivos planteados en la investigación.

Capítulo III. Análisis e interpretación de resultados, considera el análisis de las variables mediante técnicas e instrumentos empleados en el estudio para llevar a cabo la comprobación de la hipótesis.

Capítulo IV. La propuesta, está referida a la solución de la problemática hallada en la investigación, se encauza a la determinación de estrategias que mejore el servicio al cliente, con enfoque de calidad en la gestión de la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.”



**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Antecedentes de la investigación**

La agudización de la lucha competitiva en los mercados ha causado una transición en el enfoque de la gestión de la calidad desde el cumplimiento de las especificaciones y la estandarización de los productos y servicios hacia los que se basan en satisfacer las expectativas, los requerimientos y las exigencias de los clientes. Esta situación ha orientado al desarrollo de estudios con el fin de solucionar problemas que se presentan en las empresas, tales como:

Moya en el año 2004, es su estudio sobre: “Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico” establece que ésta es la única manera de mantener satisfechos a los clientes y lograr su lealtad.

Quero en el año 2013, en su investigación realizada sobre las “Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa” determina que el peligro para las empresas que no lo hacen es que la gestión de calidad sea menoscabada por empleados desmotivados e indolentes.

Enríquez (2011), en su obra sobre “El servicio al cliente: Estrategias de desarrollo de servicios” manifiesta que el servicio es adicionalmente una potente herramienta de marketing”. Se puede considerar entonces, que la calidad del servicio influye mucho en la gestión que la empresa realice.

Todos estos elementos son tomados en cuenta en el presente estudio sobre un “Modelo de Estrategias de Calidad de Servicio al Cliente y su influencia comercial en la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.” orientado a perfeccionar la gestión de la calidad en los servicios de esta empresa.

## **1.2. Fundamentación Teórica**

### **1.2.1. Gestión de Calidad.**

La gestión de calidad en una empresa, apunta a lograr una mejora continua de este factor que es fundamental para alcanzar la satisfacción y la lealtad de su clientela mediante la aplicación de un conjunto de normas mutuamente vinculadas.

El concepto de la calidad en la gestión empresarial ha ido evolucionando en las últimas décadas de tal manera que desde su búsqueda específica mediante el control de algunas dependencias o actividades de la organización, hoy por hoy es una importante herramienta de gestión de aplicación obligatoria en todas sus áreas, ya se trate de una empresa comercial, manufacturera o de servicios.

Briceño de Gomez, (2007) en su publicación sobre la calidad del servicio, indica que:

El enfoque de aplicación de la calidad ha evolucionado a través de los años desde la búsqueda de satisfacción de solamente el cliente externo hasta la búsqueda constante de satisfacción de las necesidades y requerimientos de todos los elementos y personas involucrados en el desenvolvimiento diario de la empresa, incluyendo a los directivos, los propietarios o accionistas, los empleados, los proveedores y la sociedad, todos los cuales suelen tener expectativas exigentes del desempeño de los demás. (Briceño de Gomez, 2007, pág. 72)

Bajo el enfoque de calidad total, todos estos segmentos son considerados “clientes”, ya sea clientes externos o clientes internos, para cuya satisfacción el concepto de calidad ha evolucionado desde el simple control de ciertas actividades o procesos hacia un enfoque de “gestión de la calidad”, el mismo que abarca una conceptualización mucho más amplia aplicable a todos los actores relacionados con la empresa dentro y fuera de ella, quienes esperan que la organización como un todo satisfaga sus expectativas.

Al quedar toda la empresa cubierta por el manto de un “Sistema de Gestión de Calidad”, Chango Mazabanda, (2013) señala que se puede determinar que tal sistema tiene cuatro componentes:

- a. Planeamiento de la calidad
- b. Control de la calidad
- c. Aseguramiento de la calidad
- d. Mejoras en la calidad.

En enfoque total de gestión de la calidad abarca de esta manera no solamente los resultados de la gestión empresarial sino los medios utilizados para obtenerlos, ejerciendo un control de calidad en los procesos, lo cual involucra a todas las unidades productivas y de servicios que dentro de la empresa constituyen la clientela interna. (Teran, 2008, pág. 56)

### **¿Qué ventajas se obtiene al implementar un Sistema de Gestión de la Calidad?**

La aplicación de un adecuado Sistema de Gestión de Calidad arroja en la empresa resultados óptimos porque implica un esfuerzo constante de detección y satisfacción de los requisitos de los clientes para cumplir sus expectativas, aparte de que el sistema permite,

gracias a procesos organizados y eficientes, reducir los costos de producción evitando desperdicios y re-trabajos. Al hacer bien las cosas desde la primera vez, el Sistema de Gestión de la Calidad mejora la productividad de la empresa, su imagen y su posicionamiento en el mercado. (Quero, 2013, pág. 17)

### **Principios de la Calidad Total**

Sarv Singh, (1997), en su obra sobre el Control de la Calidad Total, establece que una forma de ejercitar un sistema de gestión de la calidad es aplicar en la empresa las normas internacionales ISO 9001:2008, cuyos principios apuntan a:

- 1) Enfoque al cliente. Se debe siempre comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarnos por exceder sus expectativas.
- 2) Liderazgo. Se debe crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente con el logro de los objetivos de la organización.
- 3) Los líderes de la organización deben aplicar las 3 bases del liderazgo (3 D's):

1ª Base: Dirigir

2ª Base: Delegar

3ª Base: Desarrollar/Preparar

- 4) Participación del personal. El total compromiso del personal permite que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 5) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se administran como un proceso.
- 6) Enfoque de sistemas para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema.
- 7) Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- 8) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en hechos y datos para tomar dichas decisiones.
- 9) Relaciones de beneficio mutuo con el proveedor. Una relación de beneficio mutuo aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Por tanto, la aplicación de un buen sistema de gestión de la calidad es fundamental para lograr en la empresa un desempeño de calidad total capaz de satisfacer todos los requerimientos de sus clientes internos y externos al incluir en la gestión a todos y cada uno de los estamentos, actividades, procesos y, por supuesto, a las personas que laboran comprometidamente en la organización.

## **1.2.2. Modelo de Gestión de Calidad.**

### **1.2.2.1. Modelo EFQM de Excelencia**

Se trata de un modelo no normativo que guía a los directivos en la aplicación de un esquema de autoevaluación basado en el detallado análisis del sistema de gestión, análisis que se complementa con otras técnicas de gestión, la normativa ISO y normas industriales específicas para conformar en la gestión un esquema más amplio e integral, lo cual permite al directivo mejorar el diseño de sus planes y estrategias en base a hechos objetivos sustentados en una visión común sobre las metas perseguidas y las herramientas requeridas para alcanzarlas. Para Harrington James (1997) la aplicación del modelo se basa en:

- La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas.

Ayudado en el esquema general de mejora continua de los resultados y de los agentes que son su soporte, se puede utilizar el modelo EFQM de excelencia en numerosas actividades de autoevaluación como por ejemplo la autoevaluación en las actividades de benchmarking

La autoevaluación para la mejora continua es conocida como el modelo REDER que se sustenta en cuatro pasos:



Figura 1. La Lógica REDER  
Fuente: Modelo EFQM de Excelencia 2013 (Ruiz López, 2013, pág. 63)  
Elaborado por: Autor

**Resultados:** Se trata de lo que logra la organización manteniendo constantemente un buen nivel de desempeño en base a objetivos y enfoques adecuados, que cubran todas las áreas relevantes para los actores y que sean comparables con los resultados de otros.

**Enfoque:** Apunta a identificar qué es lo que piensa hacer la organización y cuáles son los fundamentos de sus decisiones, teniendo claro que las organizaciones excelentes mantienen enfoques sanos, bien definidos y desarrollados, que se proyectan con claridad sobre sus actores para apoyar la política y la estrategia de la empresa, enlazándose adecuadamente con otros enfoques bajo un esquema de integración.

**Despliegue:** Es lo que la empresa excelente realiza para aplicar el enfoque de manera sistemática en las áreas relevantes

**Evaluación:** Es el sistema de evaluación del despliegue del enfoque, el cual estará sujeto en una organización excelente a mediciones regulares y periódicas que permitan a los actores aprender y a la vez mejorar las prácticas identificándolas, priorizándolas y planificándolas apropiadamente.

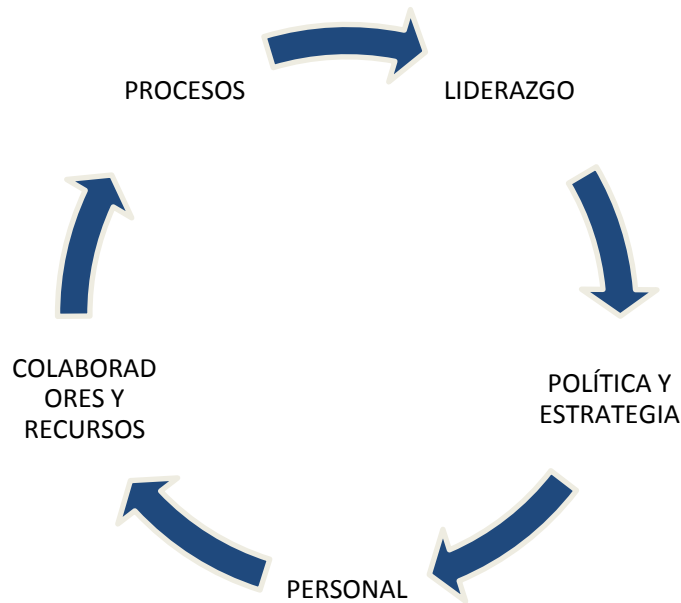


Figura 2. Relación de criterios y sub-criterios  
 Fuente: Modelo EFQM de Excelencia 2013 (Ruiz López, 2013, pág. 73)  
 Elaborado por: Autor

### a. Liderazgo

El liderazgo es la forma en a que los directivos de la organización materializan mediante conductas adecuadas los valores que se necesitan para desarrollar y alcanzar la misión y la visión en el corto y largo plazos, asegurando con ello la práctica real del sistema de gestión de la calidad. (Briceño de Gomez, 2007, pág. 102)

Cómo realiza el equipo directivo:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal.

## **b. Política y estrategia**

Con el apoyo de adecuadas políticas y planes, objetivos, metas y procesos enfocados sobre los actores, la política y la estrategia materializan en la organización su misión y visión. (Alban, 2006, pág. 23). Éstas deben basarse en las necesidades y expectativas presentes y futuras y en la información que surja de la evaluación del rendimiento, de la investigación, el aprendizaje y la creatividad. La política y la estrategia se deben desarrollar, revisar, actualizar y desplegarse mediante procesos adecuados, como también comunicarse y ponerse en práctica.

## **c. Personal**

Se trata de definir como la organización gestiona y desarrolla el acervo de conocimientos del personal, liberando todo su potencial de colaboración, trabajo y creatividad individual y en equipo, planificando estas actividades con el objetivo de apoyar la estrategia empresarial y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Esto incluye la forma en que:

- Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- Se responsabiliza al personal y se le da autoridad
- La organización dialoga con su personal.
- La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

## **d. Colaboradores y recursos**

Briceño de Gomez, (2007) sugiere la forma de cómo la organización planifica y gestiona la actividad de sus colaboradores externos y el desempeño de sus recursos internos para lograr la eficacia de sus procesos y apoyar su política y estrategia. Cómo se gestionan: Los



colaboradores externos, las finanzas, los edificios, equipos y materiales, la tecnología, la información y los conocimientos.

#### **e. Procesos**

Cómo la organización genera valor incremental para sus clientes y sus otros actores, diseñando, gestionando y mejorando sus procesos.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

- El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.
- El diseño y desarrollo de productos y servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora.

#### ***1.2.2.2. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.***

Se trata de un modelo supranacional de referencia de los modelos de excelencia que se aplican en Iberoamérica para evaluar la gestión empresarial identificando sus fortalezas para mejorarlas, utilizando tal información en la optimización de la planificación estratégica y el desarrollo de la empresa

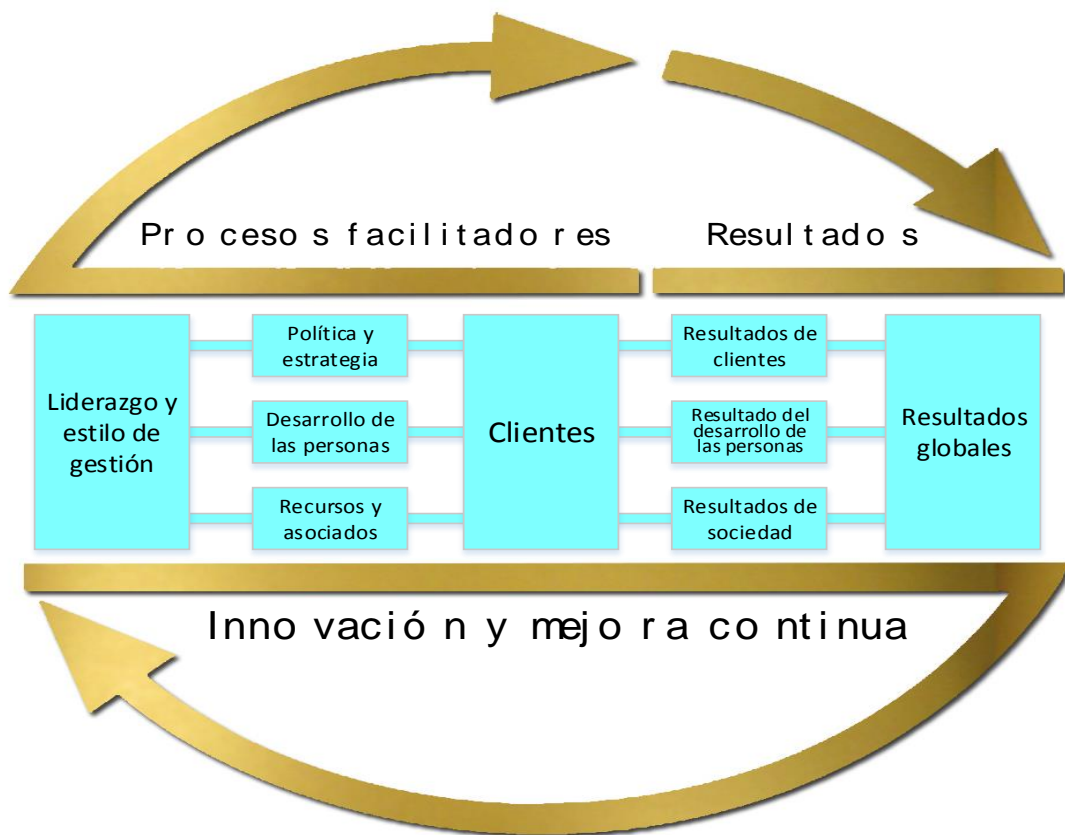


Figura 3. Relación de criterios y sub-criterios Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión  
Fuente: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2014, pág. 53)  
Elaborado por: Autor

### 1) Liderazgo y Estilo de Gestión.

Se enfoca en el análisis de cómo se practican los valores que sustentan el comportamiento de los líderes para desarrollar una cultura exitosa y cómo se desempeñan la estructura y los procesos a fin de verificar si la política y la estrategia se están ejecutando eficazmente. (Sewell, 2006, pág. 71)

Sub – criterios:

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, establece que el análisis de los siguientes Sub - criterios sustenta el análisis integral del liderazgo y estilo de gestión:

1 a. Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia

1 b. Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización

1 c. Los líderes fomentan la cultura de la calidad y excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación.

1 d. Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos.

## **2) Política y estrategia**

Analiza como mediante una estrategia clara que abarque a todos los grupos de interés la organización practica su Misión y su Visión, desplegando y comunicando tal estrategia en todos los niveles de la empresa.

Sub-criterios

La Estrategia abarca diversos conceptos que deben ser abordados y que están representados por los siguientes Sub-criterios:

2 a. Debe basarse la estrategia en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés que están involucrados.

2 b. Debe basarse además en información que se obtenga mediante mediciones de los resultados, la innovación y la creatividad.

2 c. Para que la estrategia se desarrolle, se evalúe, se revise y mejore, se deben considerar la información, los indicadores y las condiciones clave.

2 d. Cómo se comunica y despliega eficazmente la estrategia a toda la organización.

### **3) Desarrollo de las personas**

Analiza cómo la organización impulsa el pleno potencial individual o en equipo de las personas, gestionándolas adecuadamente, promoviendo su desarrollo, motivándolas e intensificando su compromiso.

Sub-criterios

El “desarrollo de las personas” abarca diversos conceptos que hay que analizar enfocando el análisis en los siguientes Sub-criterios.

3 a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización.

3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

3 c. Comunicación, participación y delegación en las personas.

3 d. Atención y reconocimiento a las personas.

### **4) Recursos y asociados**

Evalúa cómo la organización apoya el despliegue y la gestión eficiente de su estrategia analizando cómo gestiona sus recursos internos, alianzas y proveedores, enfocándose en los siguientes sub-criterios:

4 a. Gestión de los recursos financieros;

4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento;

4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales;

4 d. Gestión de las alianzas y los proveedores;

## **5) Procesos y clientes.**

Apunta a evaluar como la empresa realiza la gestión de sus procesos para suministrar productos y servicios excelentes que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

Sub-criterios

Cientes abarca diversos conceptos que deben ser analizados y que se encuentran representados por los siguientes Sub-criterios:

5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos.

5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes.

5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.

5 d. Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.

Criterios de resultados:

Existen cuatro Criterios de Resultados:

- Resultados de Cliente,
- Resultados del Desarrollo de las Personas,
- Resultados de Sociedad, y
- Resultados Globales. Cada uno de estos Criterios tiene dos Sub-criterios.

## **6) Resultados de clientes**

Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos, siendo preciso:

- Diseñar los indicadores adecuados con los objetivos relacionados para medir si se cumplen los parámetros clave de la estrategia mediante la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Demostrar que los resultados de la organización son sostenidos y/o tienen tendencia positiva.
- Compararse con organizaciones similares en lo referido a los parámetros clave de los clientes, entendiendo las diferencias.
- Segmentar los resultados de acuerdo a clientes específicos.

## 6a. Medidas de la percepción

Utilizando encuestas entre los clientes, grupos de convergencia, calificación de los vendedores, elogios, quejas, etc. se miden las percepciones de los clientes respecto de los siguientes aspectos:

Tabla 1. Percepciones de los clientes

Imagen global	Productos y servicios	Ventas y servicio posventa	Fidelidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de premios y distinciones;</li> <li>○ Cobertura por los medios de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Competitividad;</li> <li>○ Innovación en diseño;</li> <li>○ Proporción de defectos, errores y rechazos;</li> <li>○ Prestaciones de garantías en los productos y servicios;</li> <li>○ Indicadores logísticos;</li> <li>○ Ciclo de vida del producto;</li> <li>○ Sellos de aprobación o etiquetas ambientales;</li> <li>○ Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demanda de entrenamiento;</li> <li>○ Número de quejas y reclamaciones;</li> <li>○ Tratamiento de las quejas y reclamaciones;</li> <li>○ Proporción de respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuota de mercado;</li> <li>○ Duración de la relación;</li> <li>○ Recomendaciones eficaces;</li> <li>○ Frecuencia / valor de los pedidos;</li> <li>○ Valor de tiempo de vida;</li> <li>○ Operaciones nuevas o perdidas;</li> <li>○ Operaciones repetidas.</li> </ul>

Fuente: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2014, pág. 34)

## 6 b. Medidas del desempeño

A través de estas mediciones se busca dentro de la empresa controlar, comprender, prevenir y mejorar su desempeño y la percepción de los clientes externos. Dependiendo de los propósitos de la empresa, se puede medir:

Tabla 2. Medidas del desempeño

Imagen global	Productos y servicios	Ventas y servicio posventa	Fidelidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Número de premios y distinciones;</li> <li>○ Cobertura por los medios de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Competitividad;</li> <li>○ Innovación en diseño;</li> <li>○ Proporción de defectos, errores y rechazos;</li> <li>○ Prestaciones de garantías en los productos y servicios;</li> <li>○ Indicadores logísticos;</li> <li>○ Ciclo de vida del producto;</li> <li>○ Sellos de aprobación o etiquetas ambientales;</li> <li>○ Tiempo de lanzamiento de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Demanda de entrenamiento;</li> <li>○ Número de quejas y reclamaciones;</li> <li>○ Tratamiento de las quejas y reclamaciones;</li> <li>○ Proporción de respuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuota de mercado;</li> <li>○ Duración de la relación;</li> <li>○ Recomendaciones eficaces;</li> <li>○ Frecuencia / valor de los pedidos;</li> <li>○ Valor de tiempo de vida;</li> <li>○ Operaciones nuevas o perdidas;</li> <li>○ Operaciones repetidas.</li> </ul>

Fuente: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2014, pág. 37)

### 1) Resultados del desarrollo de las personas

Mide lo que la empresa está logrando en lo que atañe al desarrollo de sus colaboradores, siendo preciso:

- Definir mediante indicadores adecuados los parámetros clave que se alinean con la estrategia y con las necesidades y expectativas del personal.
- Verificar que son sostenidos y de tendencia positiva los resultados de la organización.
- Compararse con otras empresas respecto de los parámetros clave del personal, entendiendo las diferencias.
- Segmentar los resultados asignándolos a grupos específicos del personal.
- Tomar en consideración lo que los empleados opinan sobre cómo se aplica la política de recursos humanos.

## **7 a. Medidas de la percepción**

Mide a través de encuestas, grupos de convergencia, entrevistas y apreciaciones estructuradas cuales son de las percepciones del personal las relativas a:

- Motivación
- Satisfacción

## **7 b. Medidas del desempeño**

Miden internamente el desempeño del personal y sus percepciones. Las medidas pueden incluir las relativas a:

- Motivación
- Satisfacción
- Servicios prestados al personal de la organización
- Exactitud de la administración de personal
- Eficacia de la comunicación
- Rapidez de la respuesta a las consultas
- Evaluación de la formación

### ***1.2.2.3. Comparación de los modelos EFQM e Iberoamericano.***

El Modelo EFQM considera que excelentes resultados en rendimiento, clientes, personal y sociedad se obtienen mediante el liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas, los recursos y los procesos en tanto que el Modelo Iberoamericano de excelencia considera de manera muy similar que tales resultados se consiguen no solo por el liderazgo sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados.

En cuanto a la estructura del modelo EFQM y el Iberoamericano de excelencia, se muestra que hay similitudes entre los dos; tal como lo indica el cuadro 3.



Tabla 3. Comparación de los modelos EFQM e Iberoamericano

AGENTES FACILITADORES		RESULTADOS	
Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano
Liderazgo	Liderazgo y estilo y dirección	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes
Persona	Desarrollo de las personas	Resultados en las personas	Resultados en las personas
Política y estrategia	Política y estrategia	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad
Alianza y Recursos	Asociados y recursos	Resultados clave	Resultados globales
Procesos	Clientes		

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia 2013 (Ruiz López, 2013) & Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2014, pág. 76)  
Elaborado por: Autor

Cada uno de los modelos presenta criterios muy similares; la diferencia está, en que el Modelo Iberoamericano presente un criterio dirigido hacia los clientes, además del criterio de liderazgo y estilo de dirección, cuyos resultados en los dos modelos recaen también en los clientes. Por lo expuesto, el Modelo iberoamericano es el más adecuado, debido a que la presente investigación considera un Modelo que mejore la calidad del Servicio al Cliente en la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.” y así poder aumentar sus venas que constituyen la base de las operaciones de la empresa.

### 1.2.3. Servicio de atención al cliente.

“El servicio excelente es un valor agregado convertido en una potente herramienta de mercadeo que, brindando al cliente el producto en el momento oportuno y el lugar adecuado, genera su lealtad” (Vivas Márquez, 2008, pág. 64)

Por ello, toda empresa que quiere diferenciarse exitosamente en el ámbito competitivo debe tomar en serio la gestión de sus relaciones con los clientes, fijando como objetivo primordial: conocerlos, entenderlos y cuidarlos para que su oferta se defina y ajuste a sus necesidades reales. Las empresas que consideran la atención apropiada al cliente como un coste y una inversión terminan generando clientes insatisfechos que se van a otra parte con su dinero.

### **1.2.3.1. *Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad de Servicio al Cliente.***

Ros & Smart., (2001) en su libro titulado “Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes”, señala que para mejorar su servicio al cliente una empresa debe de realizar las siguientes acciones:

- Identificar sus fortalezas y debilidades
- Reconocer la importancia que tiene para el cliente cada tarea que su equipo realiza
- Adoptar una actitud de cero tolerancias hacia cualquier deficiencia en el cumplimiento de las normas.

Tschohl, J. (2001) en su obra “Servicio al cliente” afirma que, para que una empresa logre una orientación al servicio al cliente debe satisfacer las siguientes condiciones:

- Dirección comprometida como requisito fundamental para lograr una óptima calidad en el servicio.
- Recursos adecuados. La empresa debe invertir una cantidad adecuada de dinero para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente.
- Mejoras visibles del servicio. Tales mejoras deben ser percibidas por los clientes como demostración de que la calidad del producto ha mejorado.
- Capacitación. Se requiere para los empleados una capacitación amplia y apropiada sobre como instrumentar la estrategia de servicio.
- Servicios internos. Se requiere ayuda mutua entre los distintos departamentos para aumentar los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes.
- Involucramiento o compromiso de todos los empleados. Los empleados deben ser concientizados acerca de que su desempeño afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa.

Por tanto, se puede establecer que la satisfacción del cliente es el resultado del compromiso que tenga la empresa con los usuarios o consumidores y con el servicio que la organización brinde, el mismo que debe de contar con un personal altamente capacitado. Considerando que las inversiones requeridas serán rentables solo si en la percepción del cliente la calidad del servicio es notable.

Según Grande, I. (2005) los clientes consideran los siguientes elementos para calificar la calidad de servicio:

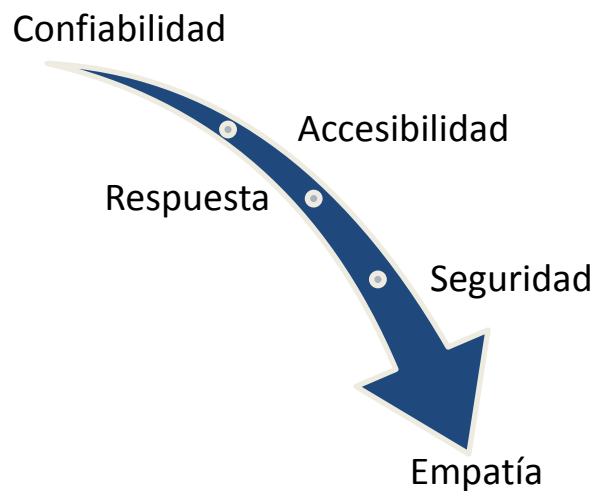


Figura 4. Elementos para calificar la calidad de servicio  
Fuente: Marketing de los servicios (Grande, 2005, pág. 161)  
Elaborado por: Autor

- Confiabilidad: Significa realizar bien el servicio desde la primera vez de manera segura, exacta y consistente.
- Accesibilidad: las empresas deben facilitar un fácil acceso a sus servicios, por ejemplo respondiendo rápidamente a las llamadas por teléfono.
- Respuesta: Debe estar dispuesta a atender y dar un servicio rápido, pues los consumidores cada vez son más exigentes en éste sentido.
- Seguridad: Deben garantizar que sus servicios no implican riesgo alguno.
- Empatía: Ponerse en la situación del cliente para saber cómo se siente.

Por su lado, Leppard & Mmolyneux. (1998) afirman que:

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización. (Leppard & Mmolyneux, 1998, pág. 84)

La importancia de la calidad del servicio es estratégica porque un cliente insatisfecho es una pérdida para la empresa tanto en ingresos y rentabilidad como en imagen. Albán, H. (2006) recuerda que: “La calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas” (p.93), significa que la calidad se construye a través de todas los pasos que intervienen en la prestación del servicio.

Albán (2006) observa que cuando una empresa no recibe reclamos eso no necesariamente significa que todos sus clientes estén satisfechos, pues estudios realizados con clientes insatisfechos han demostrado que:

- 91% de ellos, no presentan u oficializan sus reclamos, pero no regresan.
- 5% de ellos no presentan reclamos, pero si regresan.
- Sólo el 4% presentan reclamos.

Los reclamos de los clientes proporcionan una invaluable retroalimentación sobre la calidad del servicio. Para este Albán, la identificación de las causas que originaron la insatisfacción, representa dos oportunidades importantes:

- 1) En primera instancia marca el camino para la solución del problema, lo cual hará que el cliente recupere la confianza en la organización y regrese.
- 2) El reclamo de un cliente probablemente conducirá a mejoras en la prestación del servicio.

La mayoría de los clientes no presentan reclamos por dos razones clave:

- Carencia de información.
- Frustración debido a las dificultades para hacer o gestionar el reclamo.



Figura 5. Los clientes proceden ante una insatisfacción o un reclamo  
 Fuente: Gestión de Calidad en los servicios (Alban, 2006, pág. 83)  
 Elaborado por: Autor

Lo que el cliente percibe acerca de la naturaleza del servicio de una empresa no es más que el resultado y reflejo de lo que ocurre en su interior, pues “cómo es adentro es afuera”, “Cómo es arriba es abajo”, lo que nos conduce a asegurar que la calidad se produce cuando hay armonía de interacción entre la dirección, el personal, los procesos y los recursos, teniendo en cuenta que el personal juega un papel determinante por la manera en que interactúe con los clientes.

#### **1.2.4. Fundamentación legal.**

##### ***1.2.4.1. Ley Orgánica de Telecomunicaciones, 2015.***

Esta Ley tiene por objeto desarrollar, el régimen general de telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico como sectores estratégicos del Estado que comprende las potestades de administración, regulación, control y gestión en todo el territorio nacional, bajo los principios y derechos constitucionalmente establecidos.

La presente Ley se aplica a todas las actividades de establecimiento, instalación y explotación de redes, uso y explotación del espectro radioeléctrico, servicios de telecomunicaciones y a todas aquellas personas naturales o jurídicas que realicen tales actividades a fin de garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de los prestadores de servicios y usuarios.

Las redes e infraestructura usadas para la prestación de servicios de radiodifusión sonora y televisiva y las redes e infraestructura de los sistemas de audio y video por suscripción, están sometidas a lo establecido en la presente Ley.

El Art. 4 de la LOT, establece que la administración, regulación, control y gestión de los sectores estratégicos de telecomunicaciones y espectro radioeléctrico se realizará de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

La provisión de los servicios públicos de telecomunicaciones responderá a los principios constitucionales de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad así como a los principios de solidaridad, no discriminación, privacidad, acceso universal, transparencia, objetividad, proporcionalidad, uso prioritario para impulsar y fomentar la sociedad de la información y el conocimiento, innovación, precios y tarifas equitativos orientados a costos, uso eficiente de la infraestructura y recursos escasos, neutralidad tecnológica, neutralidad de red y convergencia.

El Art. 21 determina que el usuario que haya negociado las cláusulas con el Prestador se denomina Cliente. En la negociación de las cláusulas con los clientes no se afectara ninguno

de los derechos de los usuarios en general, ni se podrán incluir términos en menoscabo de las condiciones económicas de los usuarios en general.

El Art. 22 señala que los abonados, clientes y usuarios de servicios de telecomunicaciones tendrán derecho a disponer y recibir los servicios de telecomunicaciones contratados de forma continua, regular, eficiente, con calidad y eficacia; a la atención y resolución oportuna de las solicitudes y reclamos relacionados con la prestación de los servicios contratados de conformidad con las regulaciones aplicables; a exigir a los prestadores de los servicios contratados, el cumplimiento de los parámetros de calidad aplicables.

La Ley establece que el servicio de telecomunicación debe ser además de otros aspectos, eficiente y de calidad, pone mucho énfasis en satisfacer las necesidades de los usuarios en la atención al cliente. La empresa "Hightelecom CIA. Ltda." debe de ofrecer servicios sustentados en la calidad, con parámetros que llenen las expectativas de los usuarios.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO METODOLÓGICO**



## **2.1. Diseño de la investigación**

Los aspectos metodológicos se encaminan al desarrollo de la investigación. Es así como el presente estudio tiene como propósito la evaluación de los niveles del servicio de atención al cliente, con el objeto de mejorar la calidad del mismo. (Carvajal, 2005, pág. 59)

La investigación se efectúa aplicando el enfoque cuantitativo y cualitativo, debido a que son muy utilizados en la investigación científica actual, ambos análisis son indispensables para lograr los objetivos planteados en el estudio. Estos enfoques buscan solución a los problemas establecidos en la investigación y en base a ello se plantea su solución. Las razones para elegir el análisis cualitativo parte de que ésta produce datos descriptivos para la obtención de un conocimiento profundo sobre los requerimientos que tiene la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes tanto interno como externo.

El análisis cuantitativo se encamina analizar diversos elementos que son medidos y cuantificados, los datos se obtienen a base de muestras de la población, y sus resultados son extrapolables a toda la población, con un nivel de error de 0,5% y nivel de confianza de 95% (Carvajal, 2005, pág. 64)

El tipo de investigación empleado es el documental - bibliográfica y de campo.

La investigación documental – bibliográfica, se la realiza en concordancia con el problema de investigación, mediante la utilización de lectura científica, y resúmenes de diferentes documentos como libros, revistas, tesis de grado, artículos de internet, etc., con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio.

Es utilizada con el fin de obtener información de los diferentes modelos teóricos para evaluar la gestión empresarial de la compañía Hightelecom CIA. Ltda., y la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad de Servicio al Cliente encaminadas al mejoramiento de la organización. Este tipo de investigación es muy importante, porque garantiza la calidad de los fundamentos teóricos del estudio y orienta su desarrollo.

Investigación de campo.- Ésta se encamina a dar respuesta a las interrogantes del problema, se la realiza en el lugar donde se producen los acontecimientos como es la empresa Hightelecom CIA. Ltda. Se toma contacto en forma directa con la realidad con el fin

de obtener información relacionada a las variables y comprobar la hipótesis. Se realizará mediante recolección de información primaria, la misma que será efectiva y verás, puesto que el investigador en virtud de su actividad laboral, mantiene contacto directo y permanente con la realidad del sector, lo que contribuye a establecer una perspectiva más amplia sobre la problemática que atraviesa la organización.

## **2.2. Métodos**

**Método inductivo:** Es aquel método científico en la que se obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares, el procedimiento de este método parte de la observación y registro de los hechos, para hacer analizados e interpretada. La aplicación de este método, fue con el propósito de observar las causas y efectos particulares que inciden en el problema siendo estos; los tipos de requerimientos y de atención tanto de los clientes internos como externo de la empresa, el servicio que brinda la compañía referente a la atención al cliente, y los servicios que se ofertan con mayor utilidad económica de la empresa.

**El método deductivo:** La aplicación de este método, se orienta a observar el efecto que tendrán las aplicaciones de Estrategias de Calidad de Servicio al Cliente en la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.”

## **2.3. Hipótesis**

La implementación de estrategias de gestión de calidad en la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.” mejora el servicio de atención al cliente.

## **2.4. Variables a ser analizadas**

### **Sistema de gestión de calidad**

Encauza el esfuerzo constante de detección y satisfacción de los requisitos de los clientes para cumplir sus expectativas, permite, mediante procesos organizados y eficientes, reducir los costos de producción evitando desperdicios y re-trabajos.

### **Servicio de atención al cliente.**

Es un valor agregado convertido en una potente herramienta de mercadeo que, brindando al cliente el producto en el momento oportuno y el lugar adecuado, genera su lealtad.

## 2.5. Universo y muestra

El universo a estudiar fueron los clientes masivos que se han comunicado por el Front Office, por considerar una población mayoritariamente extensa en comparación a los clientes corporativos y pymes. Los directivos de las áreas de facturación, soporte y mantenimiento y clientes, y los 74 empleados de la empresa. Tal como se muestra a continuación:

Tabla 4. Población

Descripción	Cantidad
Clientes masivos	420
Directivos de las áreas	3
Empleados de la empresa	74

Fuente: Empresa Hightelecom CIA. Ltda.

### Muestra

Una muestra es una representación del universo a estudiar con características similares. Para extraer la muestra de la población en estudio, se aplicó el muestreo probabilístico con la muestra aleatoria simple, el mismo que está basado en el principio de equiprobabilidad. Asegura la representatividad de la muestra extraída.

Su fórmula es:

Donde

n= tamaño de muestra

p= probabilidad que suceda

q= probabilidad que no suceda

k= nivel de confianza

e= error de la muestra

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N-1) \left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{420 (0,5 \cdot 0,5)}{420 - 1 (0,05/2)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{105}{(419) (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{105}{0,511875}$$

n= 205

Lo que implica que la muestra probabilística sería 205 clientes.

## **2.6. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos**

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento. (Herrera, 2004, pág. 72).

Las técnicas utilizadas en el estudio fueron: La entrevista, encuesta, y observación directa a documentos.

### **La entrevista**

Es una técnica de investigación, dedicada a obtener información mediante un sistema de preguntas, a través de la interrelación verbal entre dos o más personas. Su instrumento es la cédula de entrevista, en la cual se recolecta toda la información sobre el objeto de estudio se la realizará a las diferentes Gerencias y Jefaturas de la organización, para establecer y conocer las razones por las que se está generando la problemática en la empresa, profundizando así en la información de interés para el estudio de la investigación. Los indicadores fueron:

Área de atención al cliente:

- Tipo de cliente que se ha comunicado
- Motivo de llamadas a la compañía Hightelecom CIA. Ltda.
- Áreas en donde se direccionan las llamadas

Directores de la compañía:

- Requerimientos que llegan por el canal de "front office"
- Saturación de las líneas telefónicas
- Dificultades de operación de soporte técnico y mantenimiento
- Venta de los servicios
- Facturación

### **Observación directa**

Mediante esta técnica, se puede obtener información de primera mano. Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Para ello se aplica el instrumento de la ficha de observación, la cual permite registrar los datos e información obtenida de la observación, de manera organizada y resumida. La Observación permite analizar los estados financieros históricos de la empresa "Hightelecom CIA. Ltda. Se analizaron los siguientes indicadores:

- Crecimiento en ventas

- Captación de clientes
- Utilidad neta
- Gastos financieros
- Rendimiento de los activos
- Margen de Utilidad por producto.

### **La encuesta**

Es una técnica, que permite obtener información valiosa, destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se basa en su instrumento que es el cuestionario, el mismo que permite obtener información a través de un sistema de preguntas escritas. Se aplicó a una muestra de la población de clientes de la organización, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos. Y a los colaboradores de la empresa. Los indicadores que se midieron fueron los siguientes:

Clientes:

- Atención al cliente satisface las necesidades
- Líneas telefónicas del servicio al cliente saturadas
- Satisfacción con los servicios que brinda la línea de televisión por suscripción
- Calificación de la comunicación con la empresa
- El servicio es rápido y eficaz
- Los servicios deben de estar al gusto y preferencia de los clientes
- Evaluación de la relación comercial
- Mejoramiento del servicio al cliente

Empleados:

- Liderazgo y Estilo de Gestión
- Estrategia
- Desarrollo de las personas
- Recursos y asociados

- Procesos y clientes

## 2.7. Procedimiento

El procedimiento del estudio se lo llevó a cabo de la siguiente manera:

- Primeramente se realizó el planteamiento del problema
- Una vez realizado el planteamiento del problema, se procedió a seleccionar el tema en estudio
- Se buscó la información teórica que fundamente y direcciona el estudio, para estructurar el marco teórico.
- Se procedió a determinar los instrumentos para la recolección de datos
- Se emplearon las técnicas de la entrevista, encuesta y observación directa.
- Se analizaron e interpretaron los resultados para llegar a conclusiones y proponer la solución del problema.

## 2.8. Procesamiento

Mediante los instrumentos empleados en la investigación se recolectaron los datos y se los clasificaron, a través de los siguientes pasos:

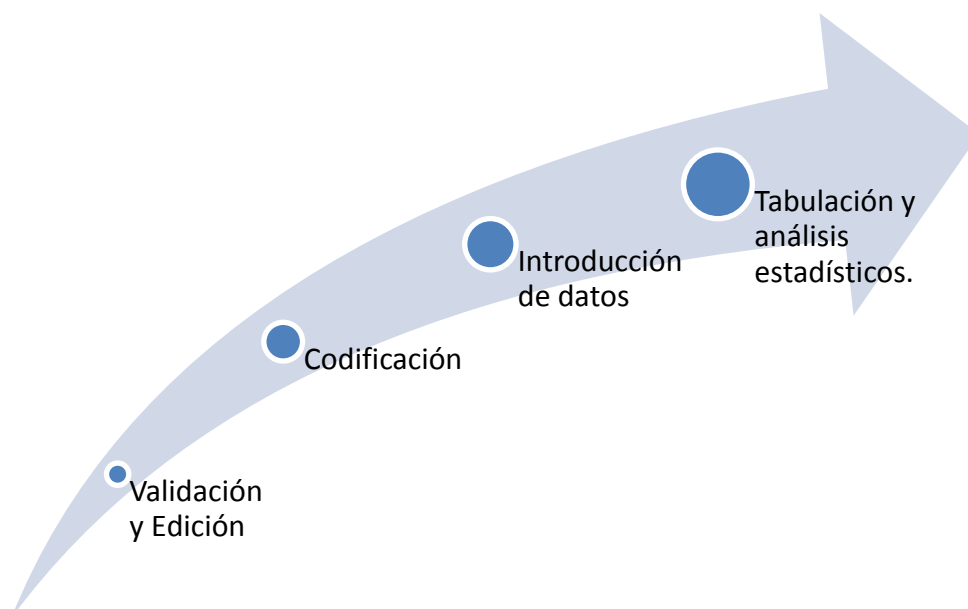


Figura 6. Procesamiento  
Fuente: Metodología de la Investigación Científica. (Carvajal, 2005, pág. 81)  
Elaborado por: Autor

- Validez: Constituyen el núcleo de lo que es aceptado como prueba científica, se contrastan las encuestas.
- Introducción de datos: Una vez que el cuestionario es válido, se lo codifica para introducir los datos en el programa de Excel.
- Tabla de frecuencia en un sólo sentido: se relaciona a la tabulación de cada respuesta.
- Representación gráfica de los resultados: Se elaboran las tablas y gráficos para presentar los resultados del estudio.



**CAPITULO III**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1. Análisis de la información**

#### **3.1.1. Del personal de atención al cliente en el sistema de atención actual.**

El cliente se comunica con la empresa de telecomunicaciones que le brinda servicios de telefonía a través de teléfono, correo electrónico y personalmente. El medio más utilizado es el teléfono por ello el estudio se centrará en el flujo de llamadas. El horario de atención de la compañía es de lunes a viernes, ocho horas diarias.

Las llamadas son recibidas por una contestadora automática de la central telefónica, y el cliente es quien marca la extensión del departamento o de la persona con la que requiere comunicarse. Cuando el cliente acude personalmente a las oficinas es atendido por el grupo de Front Office y gestiona su requerimiento direccionándolo al área correspondiente, cuando no puede solucionar el caso en ese preciso momento.

De acuerdo a los entrevistados, los clientes llaman frecuentemente a la compañía Hightelecom CIA. Ltda., para que realicen un diagnóstico y resolución de problemas técnicos, para gestionar planes de tarifas y agregar, cancelar o trasladar servicios, para consultas de facturación y consultas de nuevos productos y servicios.

El entrevistado manifestó que para atenciones emergentes los fines de semana o fuera de horario de oficina, existe personal técnico que permanece en stand by al cual se le direccionan las llamadas a su teléfono móvil. Si llama cualquier persona de una empresa que pertenece al tipo de cliente “Corporativo y PYMES”, éste es atendido por su ejecutivo comercial asignado, quien direcciona el requerimiento. Para casos de soporte y mantenimiento especializado de equipos de videoconferencia, telefonía IP o seguridades electrónicas existen 3 ingenieros especialistas que atienden los requerimientos. Para temas de facturación y cobranzas existen 2 personas del área para atender a los clientes. Para cualquier otro caso de soporte técnico de transmisión de datos e Internet existen 4 técnicos especializados que atienden en horarios de oficina, como “primer nivel”. Cuando el caso amerita soporte en sitio se escala a planta externa.

Para casos de soporte técnico especializado, los diferentes temas se escalan mediante correo electrónico a los ingenieros especialistas, planta externa o aseguramiento, según sea el caso, de la siguiente manera:

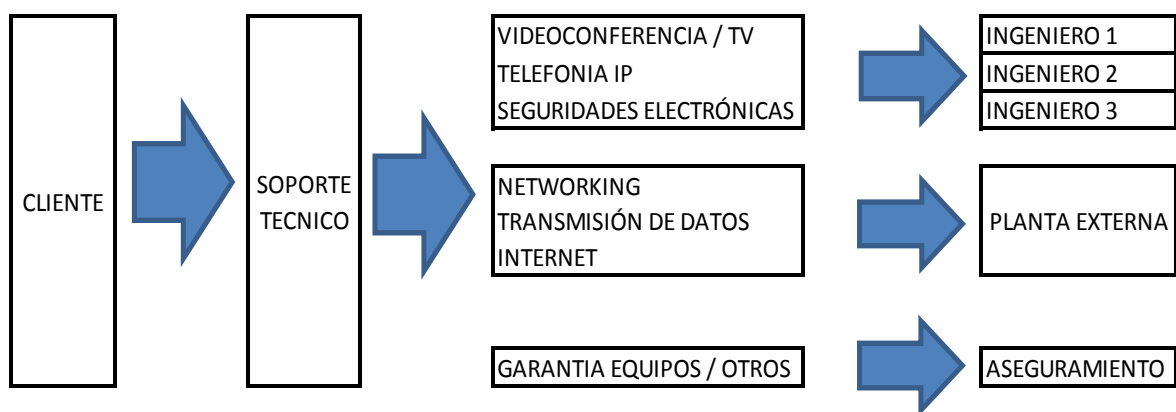


Figura 7. Tipo de requerimiento/atención  
 Fuente: Personal de atención al cliente  
 Elaborado por: Autor

Para solicitudes de atención de TV por suscripción las llamadas siempre se arrumban directamente hacia el personal de Ingeniería (Ingeniero 1). Los casos de atención se registran en un sistema desarrollado por ingenieros de la compañía, que emula un CRM muy básico.

### 3.1.2. Del personal del área de facturación, soporte y mantenimiento y ventas.

Dentro de la investigación interna, se obtuvieron los siguientes datos sobre la cantidad de llamadas y correos de clientes que son tomados como incidencias, y que fueron atendidos por los ejecutivos de las áreas correspondientes. Estas incidencias corresponden principalmente a temas de facturación y cobranzas; servicio de soporte técnico y ventas.

Tabla 5. Facturación

Cientes por categoría	Total	Incidencias diarias: Promedio de facturación	Tiempo promedio por atención (minutos)	Atención minutos al día
Corporativo	94	6	20	120
Pymes	190	8	10	80
Masivo	420	4	15	60
TOTAL	704	16	15	270

Fuente: Atención por Facturación, 2014  
 Elaborado por: Autor

De acuerdo a las entrevistas realizadas con el personal del área de facturación, se obtienen estos resultados, los cuales indican que no existe saturación en su carga laboral por temas de atención de reclamos o aclaraciones. Dentro de las funciones de los encargados se

contempla al menos 2 horas destinadas a atención de requerimientos de los clientes. En lo que corresponde a soporte y mantenimiento los resultados que arroja la investigación en esta área son críticos, tal como se muestra a continuación:

Tabla 6. Soporte y mantenimiento

Cientes por categoría	Total	Incidencias diarias sobre soporte técnico	Tiempo promedio por atención (minutos)	Atención minutos al día
Corporativo	94	20	20	400
Pymes	190	40	20	800
Masivo	420	4	16	60
TOTAL	704	64	18	1173

Fuente: Atención por soporte técnico  
Elaborado por: Autor

Se evidencia una sobrecarga en las funciones de los 4 ingenieros encargados. Dentro de sus obligaciones tienen un estimado de 3 horas diarias para atención de reclamos a clientes, pues dentro de sus funciones principales también se contempla el soporte a los asesores comerciales para los nuevos proyectos, y así mismo deben brindar apoyo al personal de planta externa y de instalaciones; pero según las estadísticas el tiempo de atención al cliente, por ejecutivo llega casi a las 5 horas al día, lo que entorpece el resto de sus gestiones pertinentes.

Los casos de soporte y mantenimiento son muy diversos, y el equipo de soporte técnico se apoya mucho con el equipo de ingeniería y con el jefe de proyectos. Los cuatro técnicos que conforman este departamento son ingenieros en telecomunicaciones y cada uno tiene su especialización para atender casos diversos como networking, telefonía IP, videoconferencia y seguridades electrónicas. El área de atención de clientes de la compañía atiende el 14% en lo que concierne a las ventas, tal como se muestra a continuación:

Tabla 7. Clientes

Cientes por categoría	Total	Incidencias diarias sobre soporte técnico	Tiempo promedio por atención (minutos)	Atención minutos al día
Corporativo	94	20	20	400
Pymes	190	40	20	800
Masivo	420	4	16	60
TOTAL	704	64	18	1173

Fuente: Atención por soporte técnico  
Elaborado por: Autor

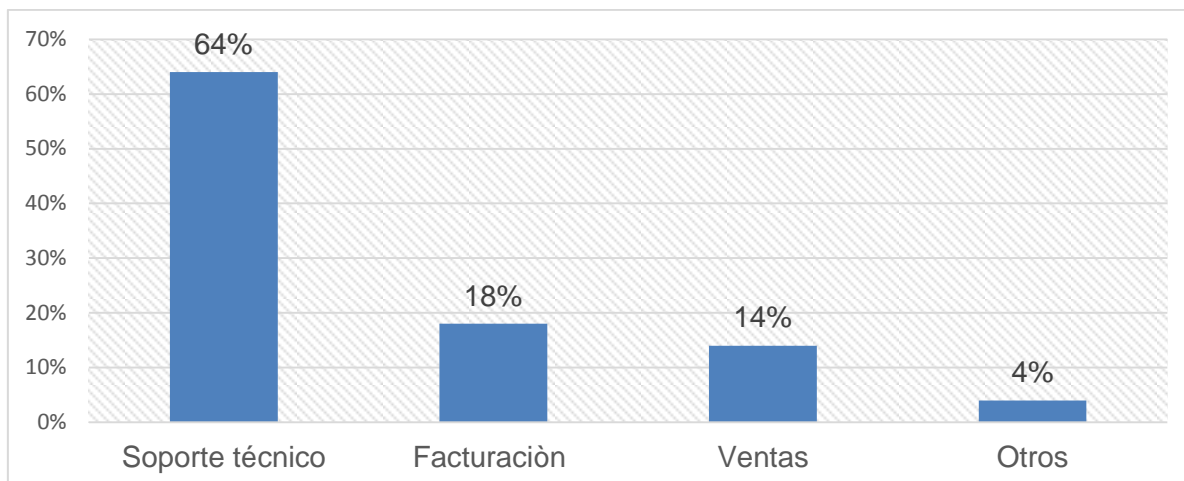


Figura 8. Clientes  
Fuente: Atención por soporte técnico  
Elaborado por: Autor

En resumen, las solicitudes de atención de los clientes de la compañía son principalmente por temas de soporte técnico, en un 64%, seguido por temas de facturación con un 18%; ventas 14% y otros 4%.

### 3.1.3. De los directores de la compañía en relación al déficit de atención.

Para esclarecer los inconvenientes identificados se realizaron entrevistas con los directores de la compañía. Se observa en la subutilización del personal de “front office”, que los requerimientos que llegan por este canal son mínimos. De hecho esta área se dedica a cumplir otro tipo de funciones y su carga laboral es baja. La saturación de las líneas telefónicas es otro problema por el que los clientes se quejan con frecuencia; sobre todo para requerimientos de soporte técnico.

Esta situación ha generado una imagen negativa, y disconformidad de los clientes, pues a pesar de contar con personal altamente capacitado, el número de agentes encargados de atender a los clientes no es suficiente con relación a la demanda y el crecimiento actual de la compañía.

Al consultar esta situación con los directivos de la compañía se establece que dentro de la oferta de profesionales en el mercado ecuatoriano, es muy difícil encontrar el perfil que demanda la empresa para el área de soporte técnico de una compañía comercializadora de servicios y productos de IT, como Hightelecom. CIA. Ltda. Dicho perfil es el de un ingeniero

en telecomunicaciones, sistemas o electrónico con experiencia en empresas de servicios de telecomunicaciones y conocimientos sólidos en networking, sistemas de telefonía IP, videoconferencia y seguridades electrónicas.

Los ingenieros que trabajan en esta área son muy bien remunerados en comparación con otras empresas del sector, adicionalmente en la compañía se ofrece un excelente ambiente laboral y beneficios para el empleado; sin embargo la carga laboral existente ocasiona cierto grado de insatisfacción en el colaborador. A las dificultades de operación de soporte técnico y mantenimiento evidenciadas hasta este punto se suman las siguientes complicaciones identificadas ampliamente por las gerencias de la compañía.

**a. Retención de clientes (y venta mejorada):** la retención de clientes suele ser un problema crítico en cualquier empresa del sector de las telecomunicaciones, debido a la competencia existente en el mercado y a la gran oferta de servicios. El precio de los productos y servicios no suele ser un factor determinante como sí lo es la calidad integral del servicio.

A excepción de los grandes monopolios del sector que pueden manipular los valores de los servicios ofertados al cliente con limitación de tiempo en dispositivos, los productos, los servicios y los megabytes de los planes de datos son universales. Se hace diferenciación en el precio, la calidad del servicio (velocidad, tiempo de actividad) y la atención al cliente.

La diferenciación de precios en sí es una pendiente resbaladiza y no suele ser un modelo de negocio sostenible. Por tanto, la experiencia de atención al cliente debería ser un área de énfasis principal. De hecho, la retención se atribuye en gran medida a una mejor atención al cliente, incluso más que al precio o la calidad del servicio.

Sobre este punto, existen soluciones tecnológicas en el mercado que han demostrado su capacidad para mejorar la experiencia del cliente construyendo sofisticadas interfaces de usuario que permiten a los agentes ofrecer una excelente experiencia de atención al cliente modelando el proceso en función del cliente y no de los sistemas.

**b. Venta mejorada/Indicadores de precio correcto:** existe una tensión natural entre ofrecer el paquete adecuado para el cliente y el más ventajoso para la empresa. Esta falsa dicotomía se puede resolver construyendo de forma inteligente modelos y sistemas

que garanticen indicadores de precio correctos para el cliente y que a su vez cubran los objetivos de crecimiento corporativos.

A las crecientes oportunidades de negocio que se presentan para el sector de telecomunicaciones en Ecuador, tales como las tecnologías de banda ancha y móvil y la mayor penetración en los sectores de bajos y medianos ingresos, se suma la presencia de nuevos competidores.

Las empresas tradicionales de telefonía ahora compiten con la televisión paga, los proveedores de Internet inalámbrico, los integradores de tecnologías informáticas y de comunicación, entre otros. Con más competidores intentando captar los mismos clientes con los mismos productos, las empresas de telecomunicaciones ahora ofrecen paquetes de triple play (Internet de alta velocidad, televisión y teléfono) e incluso cuádruple play (también incluye servicios inalámbricos) como forma de generar más ingresos.

No obstante, muchas empresas no logran diferenciarse, no llegan a los clientes que probablemente tengan intención de compra y tampoco aprovechan al máximo el valioso personal que poseen. Las empresas de telecomunicaciones que logren hacer frente a estos desafíos serán competitivas y prósperas.

- c. **Facturación:** pocas llamadas son tan complejas como las relacionadas con la facturación. Mientras que las compañías han realizado un tremendo progreso desviando las consultas de facturación al canal de autoservicio, en Hightelecom CIA. Ltda. no se cuenta con un canal de estas índoles y las consultas de facturación siguen requiriendo la interacción del agente.

Además, con los distintos cambios de productos y paquetes de servicio, la facturación al cliente se ha vuelto todavía más complicada. Y, para complicar todavía más las cosas, algunos errores frecuentes de los agentes, como establecer el servicio o precio incorrectamente en la primera factura, le pueden salir muy caros a la compañía (por las múltiples llamadas) y crean una experiencia negativa de atención al cliente.

### 3.1.4. De la observación de los estados financieros históricos de la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.”.

A lo largo de cuatro años la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.”, ha tenido un crecimiento en sus ventas en el año 2012 el crecimiento fue del 9% con respecto al año anterior, para el 2013 un incremento del 11% y finalmente en el año 2014 un crecimiento del 6%, esto se debe al aumento en la captación de clientes en dichos años considerando las diferentes líneas de productos que ofrece la empresa. Este crecimiento se puede apreciar el siguiente Estado de resultados, que muestra desde los Ingresos brutos, hasta la Utilidad Neta obtenida después de haber deducido todos los costos, gastos y el pago de impuestos.

Tabla 8. Estado de resultados

	2010	2011	2012	2013
<b>Ingresos explotación</b>	3.304.424	3.631.236	4.080.040	4.340.468
Coste de las ventas	1.172.352	1.288.299	1.447.527	1.539.923
Coste de ventas	862.024	947.279	1.064.358	1.132.296
Remuneraciones (C Ventas)	310.329	341.020	383.169	407.627
<b>Margen Bruto</b>	2.132.072	2.342.936	2.632.513	2.800.545
Gastos de administración	817.486	898.336	1.009.366	1.073.794
Gastos de administración	15.804	17.367	19.513	20.759
Remuneraciones (C Admin)	801.682	880.969	989.853	1.053.035
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	1.314.586	1.444.600	1.623.146	1.726.751
Depreciación	43.101	47.364	53.218	56.615
<b>Resultado de explotación</b>	1.271.485	1.397.236	1.569.928	1.670.137
Ingresos financieros	107.753	118.410	133.045	141.537
Gastos financieros	35.918	39.470	44.348	47.179
<b>Resultado financiero</b>	71.835	78.940	88.697	94.358
<b>Resultado antes de impuesto</b>	1.343.320	1.476.176	1.658.625	1.764.495
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	201.498	221.426	248.794	264.674
IMPUESTO A LA RENTA	251.201	276.045	310.163	329.960
<b>Resultado del ejercicio</b>	890.621	978.705	1.099.668	1.169.860

Fuente: Área financiera de la empresa Hightelecom CIA. Ltda.  
Elaborado por: Autor

Para efectos de estudio, se va destacar el último año de descrito que corresponde al 2013, en el mismo que se observa una utilidad neta de \$1.169.860 que dividida para las ventas netas arroja un margen de utilidad neto del 27%, lo que indica que por cada dólar de venta, se generan 0,27 dólares de utilidad.



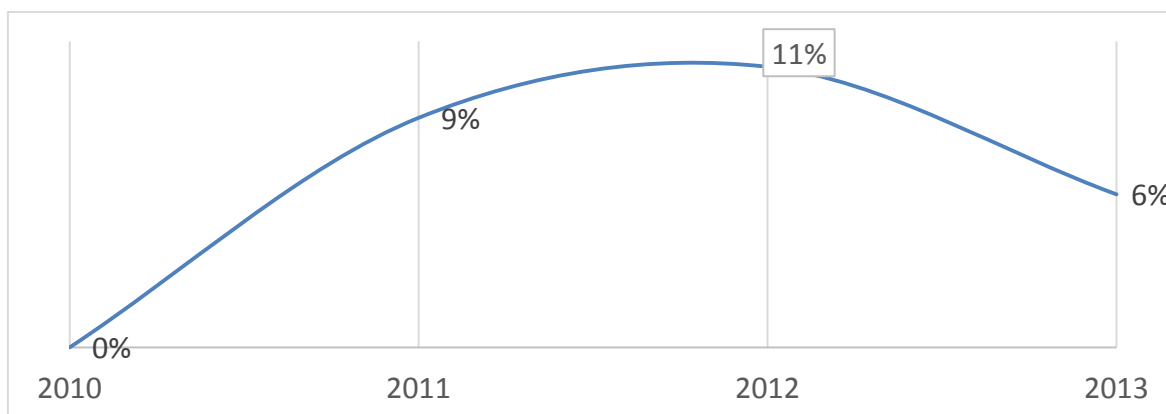


Figura 9. Utilidad Neta año 2010 - 2013

Fuente: Área financiera de la empresa Hightelecom CIA. Ltda.

Elaborado por: Autor

Es importante mencionar que la empresa lleva un buen manejo financiero ya que los gastos financieros son prudentes en relación a las ventas con índice del 1%, de esta manera, la empresa está recuperando \$ 12,40 por cada dólar de gasto financiero.

Por otro lado, al analizar el Estado de Situación Financiera, se puede observar que la empresa dispone liquidez para afrontar deudas a corto plazo, dicho análisis se deduce de la división entre el activo circulante y el pasivo circúlate, de esta operación resulta un índice de 1.86, lo que indica que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con \$ 1.86 para responder a la misma, esto quiere decir que la empresa no tiene falta ni excedente de efectivo.

Tabla 9. Balance general

ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE	1.344.948	CORRIENTE (C.P)	721.544
FIJO	1.954.843	FIJO (L.P)	758.632
OTROS	302.543	DIFERIDO	220.115
TOTAL	3.602.334	TOTAL	1.700.291
		<b>PATRIMONIO</b>	
		CAPITAL	622.591
		APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	156.533
		RESERVA LEGAL	102.354
		RESERVA DE CAPITAL	586.833
		UTIL. NO DISTRIBUIDAS	305.486
		PÉRDIDAS ACUMULADAS	(256.754)
		UTIL. DEL EJERCICIO	385.000
		TOTAL	1.902.043
		PASIVO + PATRIMONIO	3.602.334

Fuente: Área financiera de la empresa Hightelecom CIA. Ltda.  
Elaborado por: Autor

Por el lado del apalancamiento la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros con índice de endeudamiento del 78% que resulta de la suma de los pasivos, tanto de corto como de largo plazo dividido para el patrimonio. Se determinó el rendimiento de los activos por medio de la rotación de activos totales, que resulta de la división entre Ventas y los Activos, de esta operación se extrajo un índice de 1,20, que indica que por cada dólar que la empresa ha invertido en activos genera \$ 1,20, sin embargo al aplicar la fórmula de rendimiento sobre activos que usa la utilidad neta y la compara ante el total de activos, se obtuvo un índice de 0.32, que expresa que por cada dólar de activos la empresa genera \$ 0.32 fuera de costos, gastos e impuestos.

Al analizar el capital se puede deducir que por cada dólar de capital aportado por los propietarios, se generan \$ 0,62 de utilidad neta, en otras palabras producto de las aportaciones se obtiene el 62% de rentabilidad. Los ratios usados para este análisis financiero basado en el Estado de Situación Financiero del año 2013 y el Estado de Resultados del mismo año fueron los siguientes:

Tabla 10. Ratios financieros

Ratio Financiero	Fórmula		Criterio
Razón Circulante	$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1,86	RC < 1,5, probabilidad de suspender pagos hacia terceros. RC > 2,0, se tiene activos ociosos, pérdida de rentabilidad. Por ausencia de inversión de los activos ociosos.
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,78	RE > 0.6, se perdiendo autonomía financiera frente a terceros. 0.4 < RE < 0.6: El X, X% del total de activos, está siendo financiado por los acreedores de corto y largo plazo. RE < 0.4, se tiene exceso de capitales propios (se recomienda cierta proporción de deudas).
Razón de Gastos Financieros sobre ventas	$\frac{\text{Total Gastos Financieros}}{\text{Ventas Totales}}$	1%	RGFSV > 0.05, los Gastos Financieros son excesivos. 0.04 < RGFSV < 0.05, se está en un nivel intermedio de precaución. RGFSV < 0.04, los Gastos Financieros son prudentes en relación a las ventas.
Cobertura de Gastos Financieros	$\frac{\text{UAI e intereses}}{\text{Gastos Financieros}}$	12,4	Por cada unidad monetaria que la empresa tenga en gastos, debe recuperar "X" unidades monetarias
Rotación Activos Totales	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total Activos}}$	1,2	Por cada unidad monetaria invertida en el total de activos, se generan X unidades monetarias en ventas.

Ratio Financiero	Fórmula		Criterio
Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas	27%	Por cada unidad monetaria de venta, se generan X, X unidades monetarias de utilidad. Un X, X% de utilidad por sobre las ventas.
Rendimiento sobre los Activos	Utilidad Neta / Total de activos	0,32	Por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidad netas X, X unidades monetarias.
Rendimiento sobre el Capital	Utilidad Neta / Capital	62%	Por cada unidad monetaria de capital aportado por los propietarios, se generan X, X unidades monetarias de utilidad neta.

Fuente: Área financiera de la empresa Hightelecom CIA. Ltda.  
Elaborado por: Autor

Resulta valioso mencionar que los productos y servicios que más ingresos generan son de "Portadores", seguido por equipamiento y servicios de Networking y al final el servicio de televisión por suscripción. Siendo así, "Portadores" ocupan un 59% del total de ingresos, Equipamiento y servicios de Networking un 39% y el servicio de televisión por suscripción tan solo un 2%, lo que indica una fuga de rentabilidad con el último producto señalado.

Al comparar cada producto en un análisis vertical, se observa que los costos de operación para la línea de TV, son mucho menores al resto de productos con un 23% a diferencia de los costos de Portadores con un 38% y de P y S con un 32%.

Tabla 11. Análisis vertical

	TOTAL		TX D	%	P y S	%	TV	%
<b>Ingresos explotación</b>	<b>4.340.468</b>	<b>100%</b>	<b>2.551.440</b>	<b>100%</b>	<b>1.698.444</b>	<b>100%</b>	<b>90.584</b>	<b>100%</b>
Coste de las ventas	1.539.923	35%	971.887	38%	547.276	32%	20.759	23%
Coste de ventas	1.132.296	26%	743.541	29%	377.432	22%	11.323	13%
Remuneraciones (C Ventas)	407.627	9%	228.346	9%	169.844	10%	9.436	10%
<b>Margen Bruto</b>	<b>2.800.545</b>	<b>65%</b>	<b>1.579.553</b>	<b>62%</b>	<b>1.151.168</b>	<b>68%</b>	<b>69.825</b>	<b>77%</b>
Gastos de administración	1.073.794	25%	517.082	20%	535.010	32%	21.702	24%
Gastos de administración	20.759	0%	7.549	0%	8.492	1%	4.718	5%
Remuneraciones (C Admin)	1.053.035	24%	509.533	20%	526.518	31%	16.984	19%
<b>E.B.I.T.D.A.</b>	<b>1.726.751</b>	<b>40%</b>	<b>1.062.471</b>	<b>42%</b>	<b>616.158</b>	<b>36%</b>	<b>48.123</b>	<b>53%</b>
Depreciación	56.615	1%	37.743	1%	16.984	1%	1.887	2%
<b>Resultado de explotación</b>	<b>1.670.137</b>	<b>38%</b>	<b>1.024.728</b>	<b>40%</b>	<b>599.173</b>	<b>35%</b>	<b>46.235</b>	<b>51%</b>
Ingresos financieros	141.537	3%	94.358	4%	28.307	2%	18.872	21%
Gastos financieros	47.179	1%	20.759	1%	9.436	1%	16.984	19%
<b>Resultado financiero</b>	<b>94.358</b>	<b>2%</b>	<b>73.599</b>	<b>3%</b>	<b>18.872</b>	<b>1%</b>	<b>1.887</b>	<b>2%</b>
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>1.764.495</b>	<b>41%</b>	<b>1.098.327</b>	<b>43%</b>	<b>618.045</b>	<b>36%</b>	<b>48.123</b>	<b>53%</b>
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	264.674	6%	164.749	6%	92.707	5%	7.218	8%
IMPUESTO A LA RENTA	329.960	8%	205.387	8%	115.574	7%	8.999	10%
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>1.169.860</b>	<b>27%</b>	<b>728.191</b>	<b>29%</b>	<b>409.764</b>	<b>24%</b>	<b>31.905</b>	<b>35%</b>

Fuente: Área financiera de la empresa Hightelecom CIA. Ltda.

Elaborado por: Autor

Referente a los gastos, en el servicio de televisión por suscripción resaltan dos puntos relevantes, el primero que son los gastos administrativos con un 5% que es el porcentaje más alto en comparación con los otros productos, y en segundo punto se encuentra un 19% en los gastos financieros, esto quiere decir que el monto de ingresos obtenidos no justifica el nivel de financiamiento. No obstante, este producto genera un Margen de Utilidad Neto del 35%, que comparando con los otros productos es el más alto. De esta manera se debería aplicar mayor atención en este producto, aprovechando sus bajos costos y su alta rentabilidad.

### 3.1.5. De los clientes externos encuestados.

Dirigida a los clientes masivos que se han comunicado por el Front Office

¿Cree usted que la atención al cliente por telefonía satisface sus necesidades?

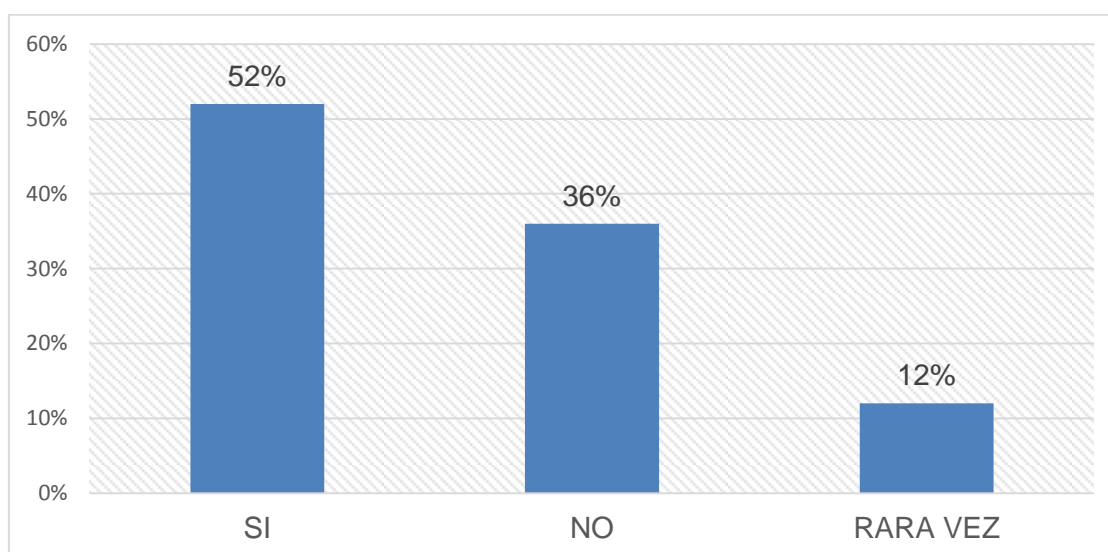


Figura 10. Atención al cliente satisface las necesidades

Fuente: Clientes externo de la empresa

Elaborado por: Autor

**Análisis:** Se observa en el gráfico que el 52% de los clientes establecen que la atención por telefonía satisface sus necesidades, el 36% manifiesta que no. Se evidencia entonces que existe un porcentaje importante de clientes que no están satisfechos totalmente; la calidad final de un servicio depende de la “calidad interna” con la que se genera. Esto significa que

la calidad se construye a través del compromiso que tienen los empleados para con la empresa, traducida ésta en eficiencia y efectividad en las actividades que se realiza en la organización.

¿Considera usted que las líneas telefónicas para comunicarse con el servicio al cliente de la empresa se saturan?

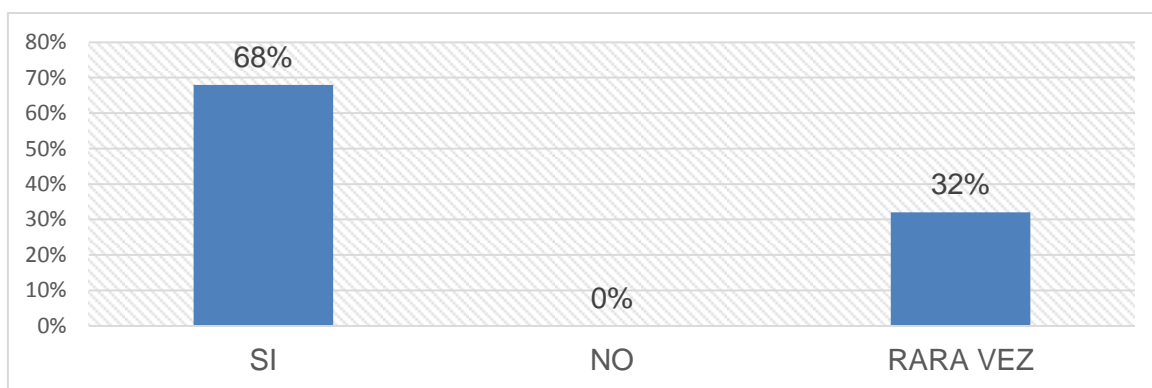


Figura 11. Líneas telefónicas del servicio al cliente saturadas  
Fuente: Clientes externo de la empresa  
Elaborado por: Autor

**Análisis:** El 68% de los encuestados, manifiesta que las líneas telefónicas para comunicarse con el servicio al cliente de la empresa se saturan, el 32% indicó que rara vez. Las empresas tienden a perder negocio hoy en día por líneas saturadas. Las llamadas telefónicas de los clientes son muy importantes para la empresa, porque es una forma de fidelizar al cliente por el servicio que brinda la organización.

¿Está satisfecho con los servicios que brinda la línea de televisión por suscripción?

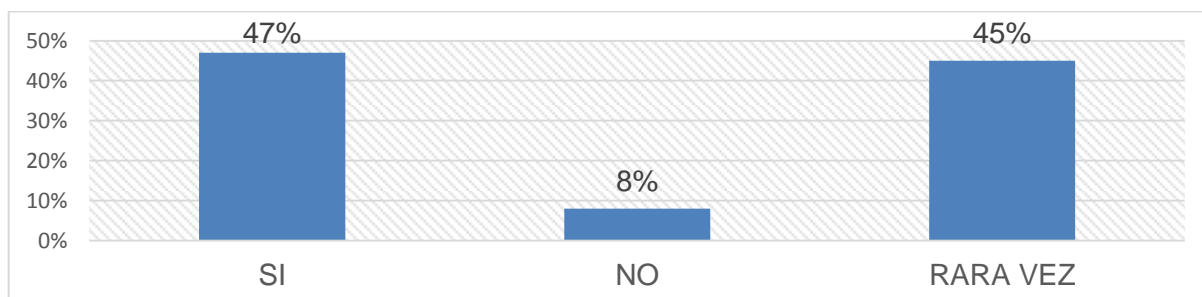


Figura 12. Satisfacción de la línea de televisión por suscripción  
Fuente: Clientes externo de la empresa  
Elaborado por: Autor

**Análisis:** En relación a que si el cliente se siente satisfecho por con los servicios que brinda la línea de televisión por suscripción, el 47% de los encuestados manifestó que sí, el 45%

rara vez, Se observa por los porcentajes que menos de la mitad de los clientes muestran su satisfacción por la línea de televisión por suscripción; siendo necesario aplicar estrategias que impulsen a mejorar este servicio. El servicio de televisión por suscripción tan solo genera de ingreso el 2%, en comparación a todos los servicios que brinda la empresa.

¿Cómo califica la comunicación con la empresa?

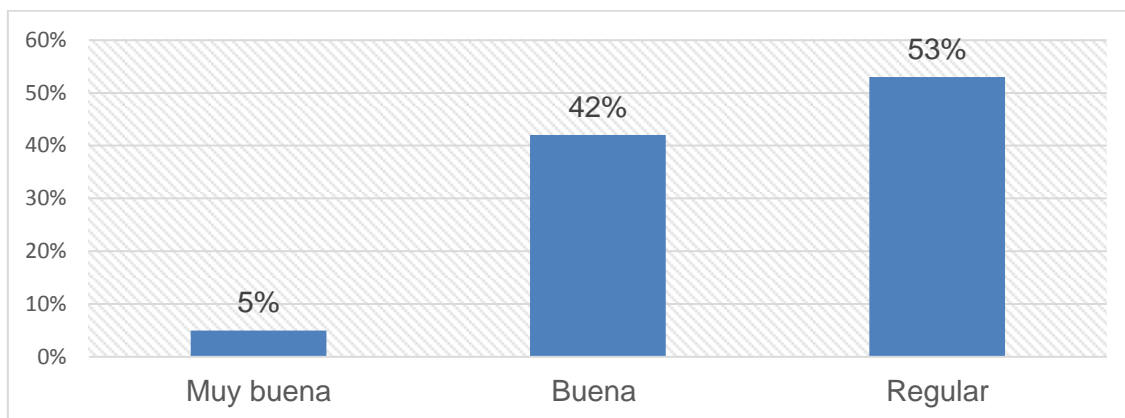


Figura 13. Calificación de la comunicación con la empresa

Fuente: Clientes externo de la empresa

Elaborado por: Autor

**Análisis:** El 53% de los clientes establecen que la comunicación con la empresa es regular, el 42% señala que la comunicación es buena y solo el 5% indica que es muy buena.

La comunicación con los clientes es un proceso fundamental para la organización, permite que el cliente esté informado sobre los servicios que se brinda y además satisfacer sus necesidades operativas. La comunicación es un factor determinante en el éxito de la empresa, la misma que se encamina a brindar un servicio de eficiencia, organización y coordinación.

¿Las llamadas que usted realiza a la empresa se resuelven con mayor rapidez y eficacia?

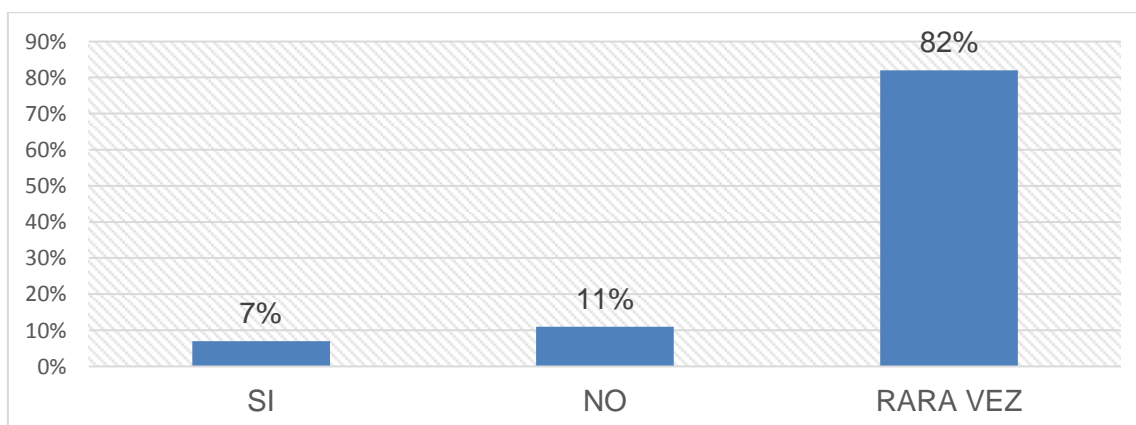


Figura 14. El servicio es rápido y eficaz

Fuente: Clientes externo de la empresa  
Elaborado por: Autor

**Análisis:** La respuesta de esta pregunta guarda relación con la comunicación de la empresa, al establecer que ésta no es buena. En el gráfico se aprecia que el 53% de los clientes indica que las llamadas que realizan a la empresa rara vez ayudan a resolver el inconveniente con rapidez y eficacia. Por tanto las acciones deben de ir encaminadas a mejorar el servicio de soporte y mantenimiento que brinda la empresa a los clientes.

¿Usted considera que los servicios que ofrece la empresa deben de estar al gusto y preferencia de los clientes?

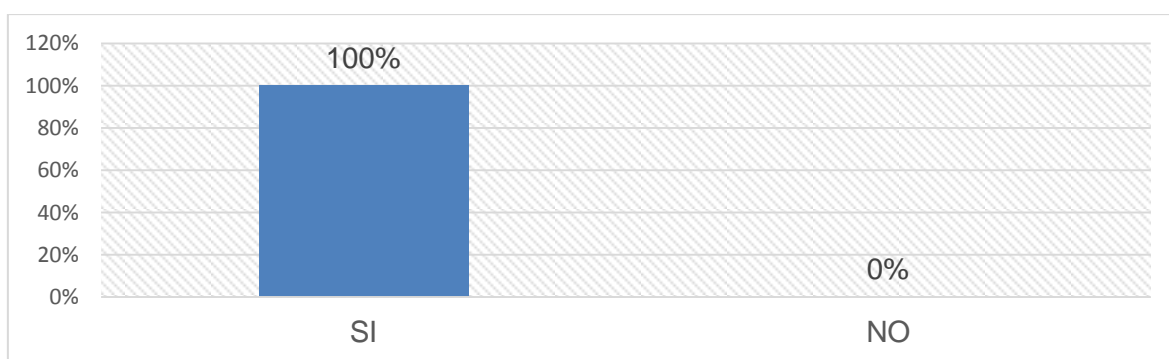


Figura 15. Servicios al gusto y preferencia de los clientes  
Fuente: Clientes externo de la empresa  
Elaborado por: Autor

**Análisis:** Los encuestados unánimemente manifestaron que los servicios que ofrece la empresa deben de estar al gusto y preferencia de los clientes. Satisfacer las necesidades de los usuarios es primordial en una empresa, es el elemento principal para la calidad del servicio que brinda la organización.

Como manifiestan Leppard & Mmolyneux (1998), es una manera para que la empresa se pueda distinguir con ventaja competitiva que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

¿Cómo evalúa usted la relación comercial que tiene con la empresa?

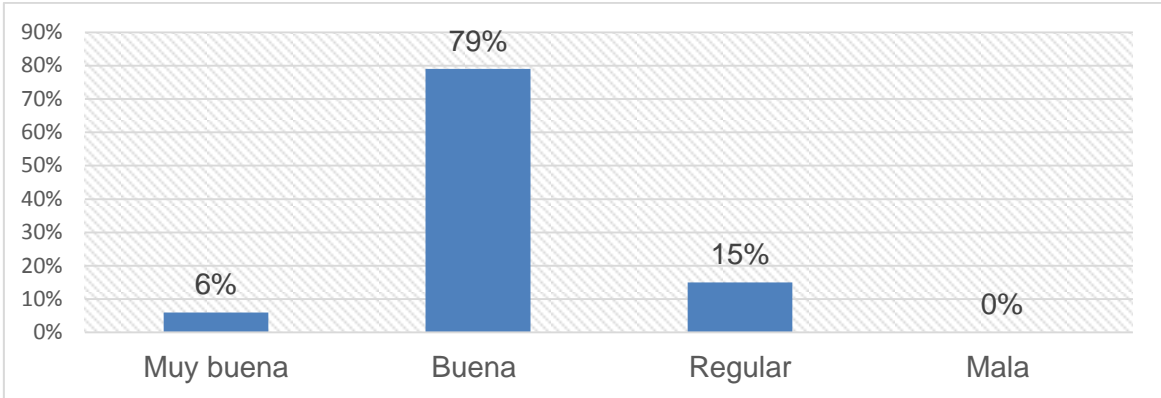


Figura 16. Evaluación de la relación comercial

Fuente: Clientes externo de la empresa

Elaborado por: Autor

**Análisis:** En lo referente a la relación comercial que tiene el cliente con la empresa, el 79% de los encuestados manifiesta que es buena, el 15% regular. Se puede considerar por tanto que aunque en la empresa se realiza una gestión de calidad orientada al cliente, hay que mejorarla, comprender las necesidades actuales y futuras del usuario, satisfacer sus requisitos y esforcé la organización por exceder sus expectativas.

¿Considera usted que la empresa debe de mejorar servicio al el cliente?

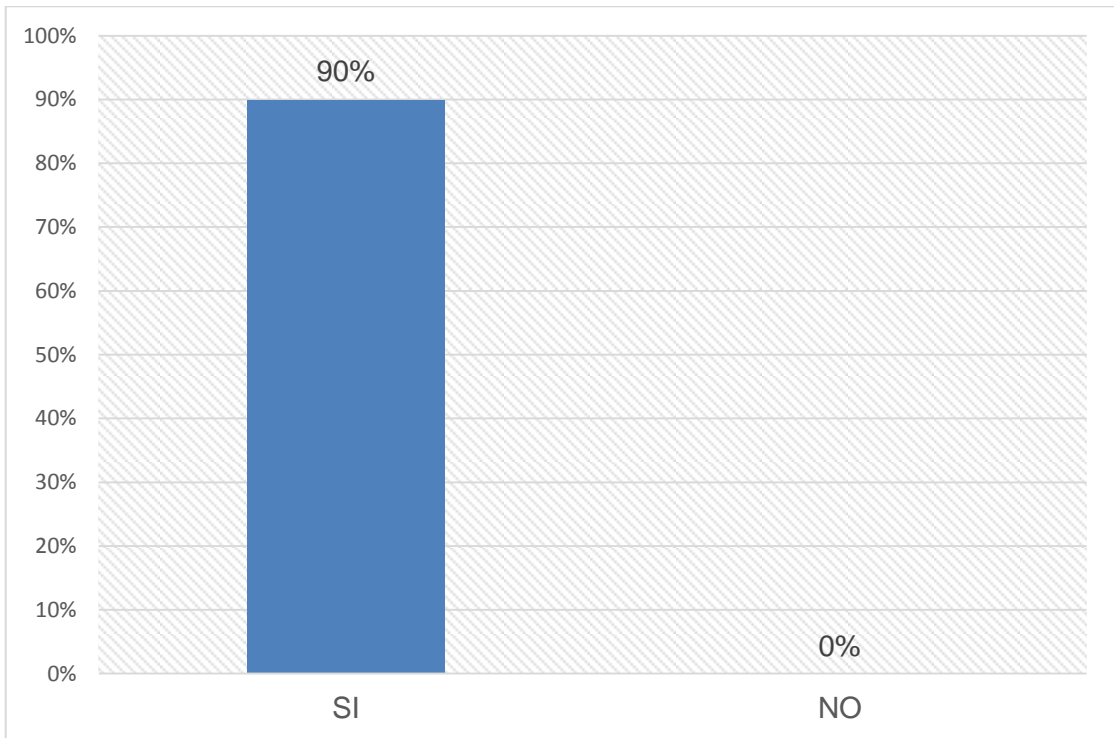


Figura 17. Mejoramiento del servicio al cliente

Fuente: Clientes externo de la empresa

Elaborado por: Autor



**Análisis:** Se observa en el gráfico que el 90% de los clientes consideran que la empresa debe de mejorar el servicio al cliente, el 10% establece que no porque consideran que la empresa satisface los requerimientos del usuario. Es necesario satisfacer al consumidor, las empresas utilizan constantemente técnicas orientadas a ser más competitivos en el mercado, analizando las nuevas tendencias del mercado que cada vez son más complejos y exigen una permanente superación en los niveles de calidad del servicio tendientes a satisfacer las necesidades de los consumidores.

### 3.1.6. De los clientes internos encuestados.

¿Se apoya al personal y se facilita su participación en acciones de mejora en la empresa?

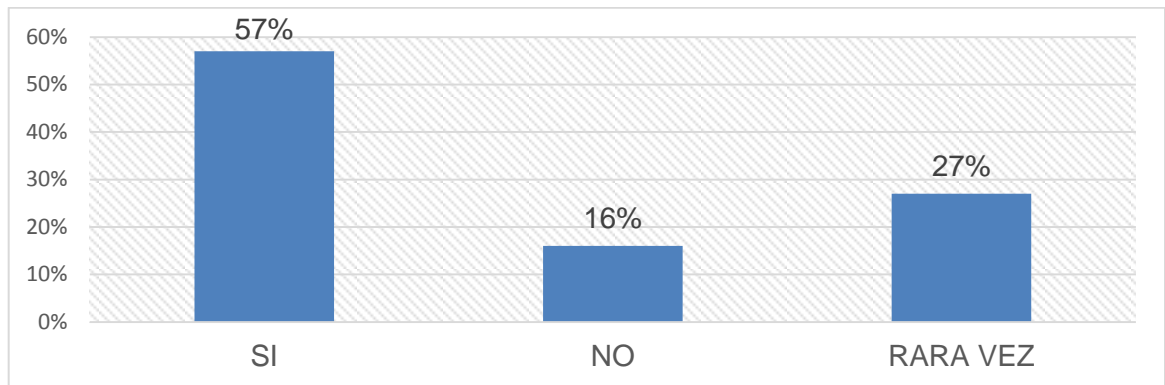


Figura 18. Liderazgo y estilo de gestión

Fuente: Clientes interno de la empresa

Elaborado por: Autor

**Análisis:** El 57% de los empleados encuestados manifestó que la empresa apoya al personal y facilita su participación en acciones de mejora en la organización, el 27% indica que rara vez.

Se puede considerar que aunque los directivos no siempre responden a las expectativas de todos los empleados, hay una capacidad para dirigir y disposición para olvidarse de las satisfacciones propias y dirigir la organización bajo competencia, supervisando e incluyendo las opiniones de los colaboradores en los planes de trabajo.

¿Se impulsan ventajas competitivas en la organización?

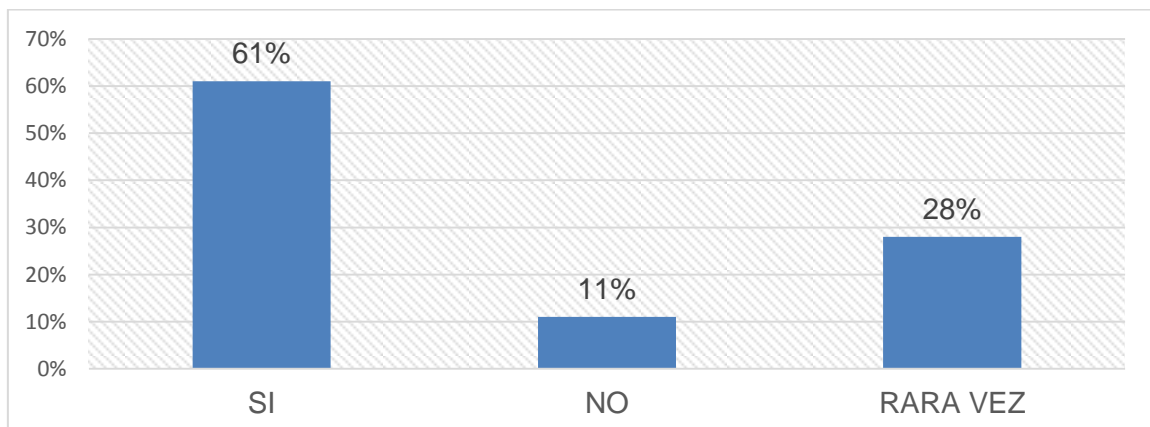


Figura 19. Estrategia

Fuente: Clientes interno de la empresa

Elaborado por: Autor

**Análisis:** El 61% de los empleados manifiesta que se impulsan ventajas competitivas en la organización, el 28% manifiesta que rara vez se impulsan acciones encaminadas a obtener tales ventajas. Es importante que la empresa impulse estrategias para obtener ventajas competitivas, ya que es la característica que diferencia al servicio que brinda la organización posicionándolo en el mercado de manera diferencial.

¿Se estimula y apoya los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la eficiencia?

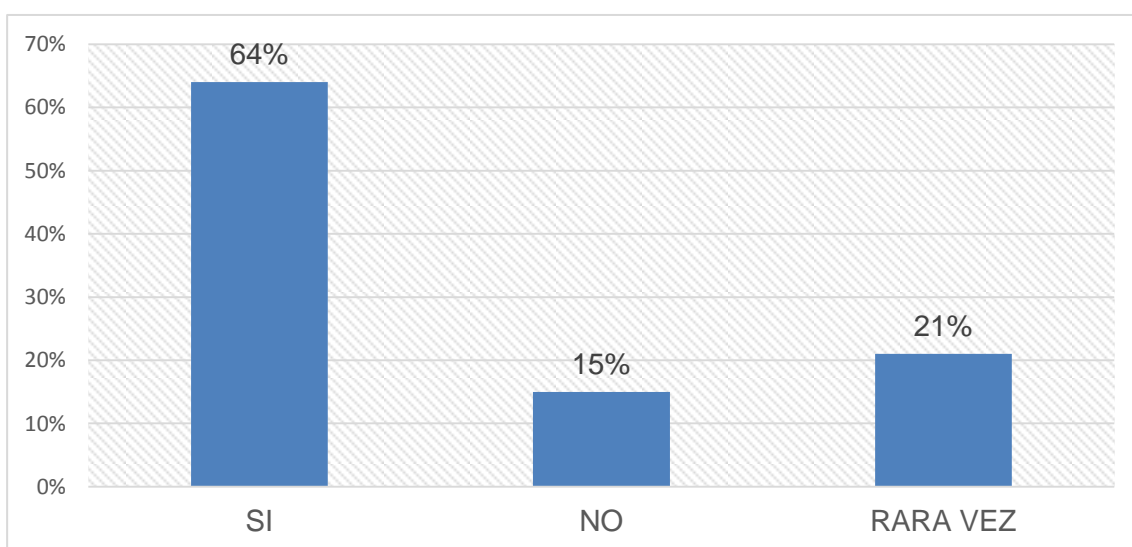


Figura 20. Desarrollo de las personas  
Fuente: Clientes interno de la empresa  
Elaborado por: Autor

**Análisis:** El 64% de los encuestados señala que si se estimula y apoya los comportamientos innovadores y creativos de los empleados, con el objeto de que se aumente la eficiencia, el 21% indica que rara vez.

La empresa que adopta un comportamiento innovador tiende a crecer en el mercado y a mantenerse en el mismo, todo lo contrario de lo que sucede con empresas que se mantienen estáticas, las mismas en el transcurso del tiempo pueden desaparecer o no crecer en el mercado que cada día se hace más dinámico. Las personas que colaboran en la organización cuando tienen la percepción que sus ideas son consideradas buscan constantemente proponer acciones dirigidas a que los clientes internos y externos satisfagan sus necesidades y requerimientos.

¿Se mantienen relaciones comerciales con los clientes cuando se requiere?

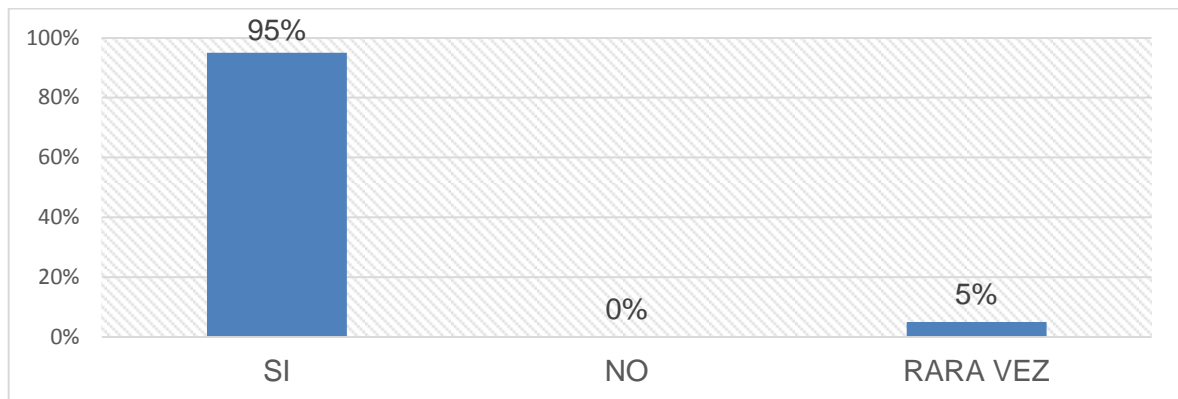


Figura 21. Recursos y asociados  
Fuente: Clientes interno de la empresa  
Elaborado por: Autor

**Análisis:** Se evidencia que la empresa mantiene relaciones comerciales con los clientes cuando se requiere. Se debe de aplicar constantemente acciones para fidelizar al usuario, hay que considerar que la captación de nuevos clientes es elevadísimo, por tanto las organizaciones deben de centrarse en retener a sus clientes. Para incrementar la lealtad hacia los servicios que brinda la empresa se debe construir relaciones duraderas de confianza a largo plazo.

¿Se determinan las mejoras de la cartera de productos y servicios para los clientes?

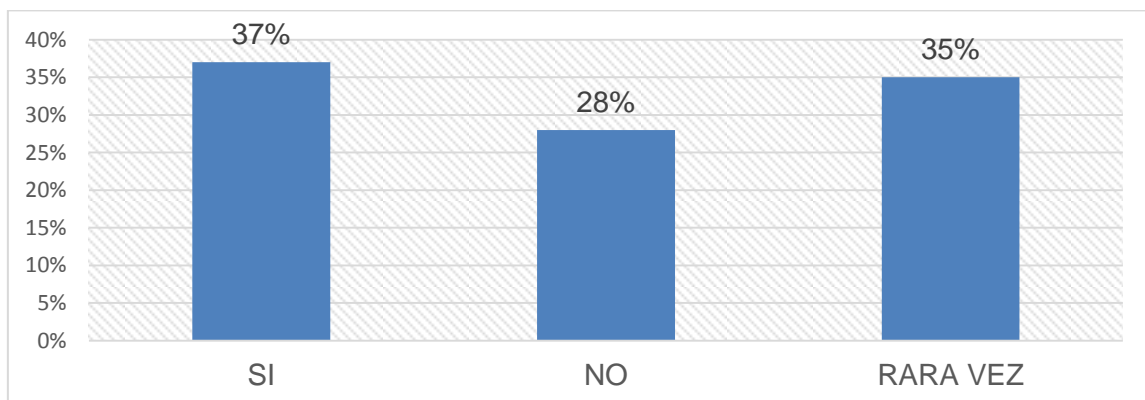


Figura 22. Procesos y clientes  
Fuente: Clientes interno de la empresa  
Elaborado por: Autor

**Análisis:** El 37% de los empleados manifiesta que si se determinan las mejoras de la cartera de productos y servicios para los clientes, mientras que el 35% señala que rara vez. Es necesario que la empresa además de mantener las relaciones comerciales, determine

las necesidades que tienen cada segmento del mercado con el objeto de ofrecerle mejora continua a los servicios que oferta.

### 3.1.7. De la comprobación de la hipótesis.

Una vez analizado los datos estadísticos resultante de la encuesta de los clientes Hightelecom CIA. Ltda.”, se procede llevar a cabo la comprobación de la hipótesis, aplicando la técnica estadística de la Chi Cuadrada. La hipótesis planteada en el estudio se orientó a establecer que la implementación de un sistema de gestión de calidad de la empresa mejora el servicio de atención al cliente.

El cálculo de la Chi Cuadrada se realiza mediante la relación de las dos variables. Así se tiene que la variable independiente “Sistema de Gestión de Calidad” presenta tres indicadores, siendo los siguientes:

- Líneas telefónicas del servicio al cliente saturadas
- El servicio de atención al cliente es rápido y eficaz

La variable dependiente “Servicio de Atención al Cliente” expuso dos indicadores, como son:

- Los servicios deben de estar al gusto y preferencia de los clientes
- Mejoramiento del servicio al cliente

Cálculo de las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Dónde:

nie= frecuencia absoluta esperada.

Tniof= total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tnioc= total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

n= tamaño muestral.

Cálculo de frecuencias:

Variable Independiente

Para la celda 1

$$nie1 = (330 \times 205) / 410 = 165$$

Para la celda 2

$$nie1 = (80 \times 205) / 410 = 40$$

Variable dependiente

Para la celda 1

$$nie1 = (389 \times 205) / 410 = 194,5$$

Para la celda 2

$$nie1 = (21 \times 205) / 410 = 10,5$$

Tabla 12. Variable independiente

VARIABLE INDICADOR	Satisfactorio	No Satisfactorio	Total
Líneas telefónicas del servicio al cliente saturadas	139	66	205
El servicio de atención al cliente es rápido y eficaz	191	14	205
Promedio	165	40	205

Elaborado por: Autor

Tabla 13. Variable dependiente

VARIABLE INDICADOR	Satisfactorio	No Satisfactorio	Total
Los servicios deben de estar al gusto y preferencia de los clientes	205	0	205
Mejoramiento del servicio al cliente	184	21	205
Promedio	194,5	10,5	205

Elaborado por: Autor

Resumen de los promedios obtenidos en las variables independiente y dependiente

Tabla 14. Resumen de variables

VARIABLE	Satisfactorio	No Satisfactorio	
V. I. Sistema de Gestión de Calidad	165	40	205
V. D. Servicio de Atención al Cliente	194,5	10,5	205
TOTALES	359,5	50,5	410

Elaborado por: Autor

Se aprecia en el cuadro que la variable “Sistema de Gestión de Calidad” presenta en la celda uno, que corresponde a la frecuencia absoluta esperada (nie) 165, y en la celda dos la frecuencia absoluta esperada es 40, por tanto se puede establecer que es necesario aplicar un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Hightelecom CIA. Ltda.”.

Para la variable “Servicio de Atención al Cliente”, la celda uno muestra 194,5 frecuencias esperadas, mientras que la celda dos presenta 10,5 frecuencias absolutas esperada. Se considera que es importante mejorar el servicio de atención al cliente.

Para calcular el total de las frecuencias absolutas observadas en la fila (Tniof) y el total de las frecuencias absolutas observadas en la columna (Tnioc) se realiza el siguiente procedimiento.

Tabla 15. Frecuencias absolutas

VARIABLE	SATISFACTORIO		NO SATISFACTORIO		TNIOF
VI	nio = 165	nie = 359,5	nio = 40	nie = 50,5	410
VD	nio = 194,5	nie = 359,5	nio = 10,5	nie = 50,5	410
TNIOC	359,5		50,5		410

Elaborado por: Autor

El cuadro refleja que las frecuencias observadas en el TNIOF es la misma cantidad que se refleja en el TNIOC con un total de 410 frecuencias.

Una vez que se han encontrado las frecuencias observados, el siguiente paso es encontrar la frecuencia absoluta esperada (nie). Empleando la siguiente formula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

$$nie = \frac{410 * 410}{820}$$

$$nie = 205$$

La frecuencia absoluta esperada es 205, se resta la frecuencia absoluta observada de la esperada, multiplicándola por 2, y se divide con la frecuencia absoluta esperada

$$X^2 = \frac{(nio - nie)(2)}{nie}$$

$$X^2 = \frac{(410 - 205)(2)}{205}$$

$$X^2 = \frac{410}{205}$$

$$X^2 = 2$$

El valor de la chi cuadrada es 2. Se la compara con su valor teórico, la misma que tiene un nivel de confianza de 95%. Para calcular el valor teórico, se estima el grado de libertad para cuadros 2 x 2 al 95% de confianza mediante la siguiente fórmula:

$$gl = (f-1)(c-1)$$

Donde

gl= grados de libertad

f= filas

c= columnas del cuadro



Entonces:  $gl = (2-1) (2-1) = (1) (1) = 1$

$$X^2 = 1$$

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (2-1) (2-1)$$

$$gl = (1) (1) = gl = 3.841$$

La chi cuadrada calculada es 2, inferior a la chi teórica  $gl = 3.84$ , por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Por lo tanto, se determina que la hipótesis nula ( $H_0$ ) que es la que supone cierta de partida, no fue rechazada, fue aceptada. Se determina que con la implementación de un sistema de gestión de calidad de la empresa Hightelecom CIA. Ltda., mejora el servicio de atención al cliente.

Tabla 16. Valor de la CHI cuadrado

Grados de libertad (Gl)	Nivel de significancia 5% = 0.05
1	3.841
2	5.991
3	7.815
4	9.488
5	11.070
6	12.592
7	14.067
8	15.507
9	15.507
10	18.307

Elaborado por: Autor

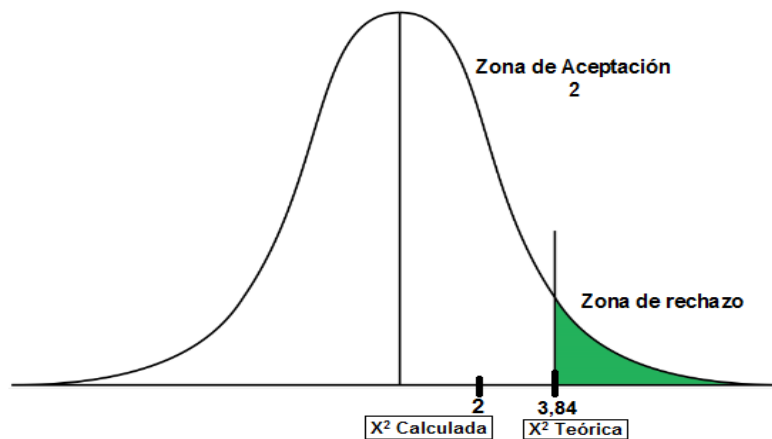


Figura 23. Definición de la hipótesis  
Elaborado por: Autor

### 3.2. Discusión de resultados

Aunque la empresa cuenta con un personal altamente capacitado y certificado en Hardware y Software de Telecomunicaciones, con equipos e insumos para cumplir las actividades adecuadamente y una infraestructura que da soporte y atención adecuada a sus clientes, se evidencia que el servicio que “Hightelecom CIA. Ltda.”, requiere una mejora en el área de atención al cliente en sus líneas de negocios como es internet y transmisión de datos; equipamiento de IT: Telefonía IP, networking y seguridades, y videoconferencia; y TV por suscripción, evidenciándose que el problema radica en el mejoramiento de la gestión de calidad, tal como señala Sarv Singh, (1997) que la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la empresa.

Los resultados establecen que el área de facturación y cobranzas; servicio de soporte técnico y ventas, establece la criticidad de las mismas, determinando que en el área de facturación no hay saturación, se evidencia que el área de soporte y mantenimiento existe una sobrecarga de funciones del personal. La empresa debe de maximizar estas áreas porque brindan servicios y soluciones a los clientes de la empresa, son estas las que otorgan servicio y las que están en contacto directo con los clientes. Quero (2013) manifiesta que una adecuada gestión de Calidad proyecta en la empresa resultados óptimos, mejora la productividad de la empresa, su imagen y su posicionamiento en el mercado.

Sarv Singh, (1997), en su obra sobre el Control de la Calidad Total, indica que se debe de comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer sus requisitos y

esforzarnos por exceder sus expectativas; por lo que Hightelecom CIA. Ltda., deben de emprender en acciones encaminadas a mejorar su servicio.

Tales acciones se verán fundamentadas en lo que indica Tschohl, J. (2001) en su libro "Servicio al cliente", que la empresa debe de invertir una cantidad adecuada de dinero para desarrollar y mantener un programa de mejora del servicio diseñado profesionalmente, y para los empleados se requiere una capacitación amplia y apropiada en el manejo del servicio al cliente, y que haya un compromiso de todos los empleados mediante la concientización acerca de que su desempeño afecta la imagen que los clientes tienen de la empresa.

Los estados financieros históricos de la compañía determinan cuales productos requieren de acciones estratégicas para su optimización; siendo el servicio de televisión por suscripción debido a que el margen de utilidad neto es el más alto en comparación con los otros productos. Lamentablemente, por no adoptar acciones este servicio no satisface completamente al cliente, la comunicación entre el usuario y la empresa no es buena.

Sewell (2006) determina que el estilo de gestión de la empresa debe de basarse en una comunicación eficiente, donde exista rapidez de respuesta a las consultas. La comunicación en las organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados, todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo.

La percepción que tiene el cliente externo sobre el servicio que presta la empresa no es bueno, de tal manera que Hightelecom CIA. Ltda., si no busca alternativa para mejorarlo, puede tener consecuencias negativas que inciden en la pérdida de clientes. Leppard & Mmolyneux. (1998) señala que una de las formas principales para que la empresa se distinga de las demás, consiste en ofrecer calidad en el servicio en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización.

Albán, H. (2006) observa que cuando una empresa no recibe reclamos eso no necesariamente significa que todos sus clientes estén satisfechos. Los reclamos de los clientes proporcionan una invaluable retroalimentación sobre la calidad del servicio y

conduce a mejoras en la prestación del servicio, tal mejora se realizará mediante estrategias que direccionen una adecuada gestión en la calidad de los servicios.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Modelo de Calidad de Servicio al Cliente para la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.”

#### **4.1. Antecedentes**

La compañía Hightelecom CIA. Ltda. es una empresa nacional que comercializa productos y servicios de telecomunicaciones. Su enfoque son los servicios portadores, que proporciona gran capacidad de ancho de banda para enlaces de compañías corporativas; productos de tecnología como Centrales de Telefonía IP, equipos de Videoconferencia, equipos de Networking y seguridades electrónicas. Adicionalmente la compañía cuenta con la licencia para comercializar televisión por suscripción por cable.

El crecimiento de la industria de las telecomunicaciones en el país es muy acelerado y las compañías proveedoras deben ajustarse a ese vértigo de este sector. En Hightelecom CIA. Ltda. se presenta un déficit en la atención al cliente ocasionado por el tiempo elevado al momento de atender los requerimientos del usuario, a lo que se suma la información insuficiente o incorrecta que ofrecen los encargados de contestar las llamadas a los usuarios cuando consultan sus dudas, la falta de capacidad de resolver los problemas que surgen y el tiempo de espera que el consumidor debe aguardar hasta que sus llamadas sean contestadas pasando por varios departamentos que no solucionan sus interrogantes al ponerse en contacto con los teléfonos de atención al cliente.

Si bien es cierto, el internet se ha convertido en una herramienta potencial usada por los clientes para obtener información o adquirir nuevos servicios, no obstante, los puntos de contacto en la empresa no se encuentran integrados, es decir, la página Web, el correo electrónico y los sistemas de autoservicio son silos independientes, sin conexión alguna con los sistemas de asistencia y venta.

Con este comportamiento, resulta muy difícil atraer a los clientes en las etapas claves del proceso de decisiones, y la empresa puede llegar a perder ventas si no son capaces de ofrecer la información o la asistencia pertinentes. Es importante destacar que Hightelecom CIA. Ltda. entrega sus equipos mediante un contrato de soporte y mantenimiento, que hay que cumplir con mucha responsabilidad ya que alguna empresa que se vea afectada por su capacidad de respuesta para cumplir con dichos compromisos estará en posibilidades de tomar acciones legales contra la empresa.

La competencia agresiva que existe actualmente en el mercado de la TV pagada, se ha convertido en un verdadero problema en esta línea de negocio; la visión de la compañía era

inicialmente cubrir con cableado híbrido (fibra óptica y coaxial) las nuevas ciudadelas que se construyen en el perímetro urbano de las ciudades de Guayaquil y Quito, en donde otros proveedores de TV por cable no han llegado y aprovechar este nicho de mercado, con alternativas de selección de canales a gusto del usuario y a un precio conveniente.

Con los antecedentes mencionados, es necesario tomar prontas medidas pertinentes como solución oportuna a los problemas que presenta Hightelecom CÍA. Ltda. con respecto a la atención de sus clientes. En ese sentido, se ha optado por el establecimiento de un modelo de Gestión de Calidad, con líneas estratégicas que sirvan de directrices para fortalecer el servicio al cliente, orientadas a mejorar la gestión del negocio, tanto en los servicios que ofrece como en los productos que brinda la empresa "Hightelecom CIA. Ltda.".

#### **4.2. Objetivos específicos**

1. Comprometer al recurso humano de la empresa con una cultura de excelencia orientado a la mejora continua en los sistemas de gestión de calidad en los servicios.
2. Establecer estrategias encaminadas al mejoramiento del servicio de Contact Center, reactivación de la línea de negocio de TV pagada y establecimiento de acciones de mercadeo para la satisfacción de los requerimientos de los usuarios
3. Desarrollar las capacidades del talento humano para una eficiente gestión del personal con la empresa

#### **4.3. Justificación**

La aplicación del modelo de calidad de servicio al cliente para "Hightelecom CIA. Ltda." contribuye a mejorar la competitividad e imagen de la empresa. Considera que la excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes y proveedores).

El modelo de Excelencia en la Gestión de Calidad asegura el éxito empresarial de manera sostenida a largo Plazo, porque añade valor a los clientes; ya que, el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio y su fidelidad depende de lo que se ofrece. El

mejor modo de optimizar la retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

#### 4.4. Duración de la propuesta

La propuesta tendrá una duración de seis meses, tal como se indica a continuación:

Tabla 17. Duración de la propuesta

ACTIVIDAD	MESES					
	1	2	3	4	5	6
Inclusión de Contact Center						
Reactivación de la línea de negocio de TV pagada						
Establecimiento de acciones de mercadeo						
Desarrollo de las personas: Capacitación del personal						

Elaborado por: Autor

#### 4.5. Costo

El costo de la propuesta es de 8.134,00 dólares, está compuesto por la aplicación de las estrategias que se espera ejecutar en la empresa, siendo estos: implementación del Contact Center, capacitación del recurso humano encargado de la atención al cliente y la inversión correspondiente a la publicidad. (Ver cuadro 20)

#### 4.6. Descripción de la propuesta

El modelo de Excelencia en la Gestión de Calidad de Hlgtelecom CIA. Ltda., es una herramienta fundamental en la estrategia de la empresa y para el éxito y la competitividad en el mercado. Mejora sustancialmente la gestión y los resultados de la organización.

Las estrategias como proceso de innovación y mejora continua se direccionan a la implementación de un sistema de Contact Center que ocupará el lugar del Front Office actual destinado al mejoramiento del servicio de atención al cliente; a la reactivación de la



línea de negocio de TV pagada para incrementar las ventas; al establecimiento de acciones de mercadeo para introducir en el mercado el nuevo servicio; y al desarrollo de competencia del talento humano de la empresa en atención al servicio al cliente, por lo que el modelo planteado se direcciona a la innovación y mejora continua de Hightelecom CIA. Ltda.

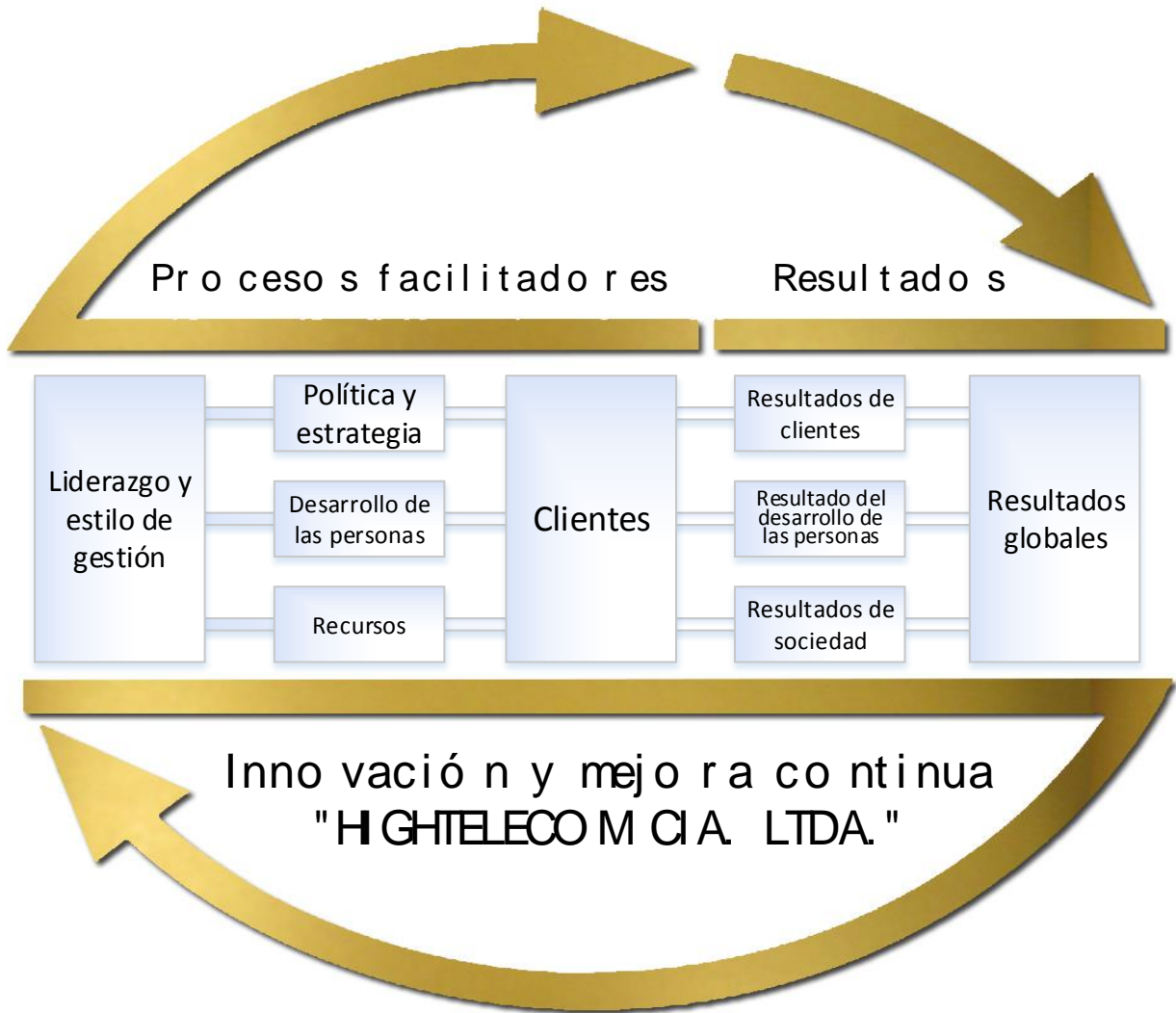


Figura 24. Modelo de Excelencia en la Gestión de Calidad de Hightelecom CIA. Ltda.  
Elaborado por: Autor

#### **4.6.1. Liderazgo y estilo de gestión.**

El liderazgo y estilo de gestión están referidos a la puesta en práctica de la cultura y los valores que tiene la empresa, siendo estos necesarios para el éxito sostenido del negocio. Como también interviene de manera eficiente en la estructura organizacional y en los procesos que en estos se llevan a cabo, con el objeto de aplicar estrategias encaminadas al mejoramiento continuo de la organización.

##### **4.6.1.1. Políticas.**

La política de los líderes estará orientada al compromiso con la cultura de Excelencia; mejora en los sistemas de gestión y conocer las necesidades y expectativas de sus usuarios y colaboradores, tal como muestra el cuadro.

Políticas de los líderes

- Promover los valores de la organización;
- Pronosticar las futuras exigencias de liderazgo y actuar sobre las mismas;
- Establecer y priorizar los recursos necesarios para la innovación y mejora;
- Estimular al talento humano de la empresa y facilitar su participación en acciones de mejora;
- Identificar y fomentar las ventajas competitivas que tiene la empresa;
- Responder con agilidad a las nuevas tendencias del entorno;
- Apoyar las actividades de mejora, involucrándose el líder en las mismas;
- Fomentar el espíritu de trabajo en equipo entre las personas de la organización;
- Mantener una política de información actualizada y transparente;
- Promover el desarrollo de las capacidades del talento humano; y
- Fomentar una cultura emprendedora e innovadora entre las personas de la organización.

#### 4.6.1.2. Estrategia.

La Estrategia está determinada por la necesidad que tiene la empresa en mejorar sus servicios y satisfacer los requerimientos de los usuarios, tales como:

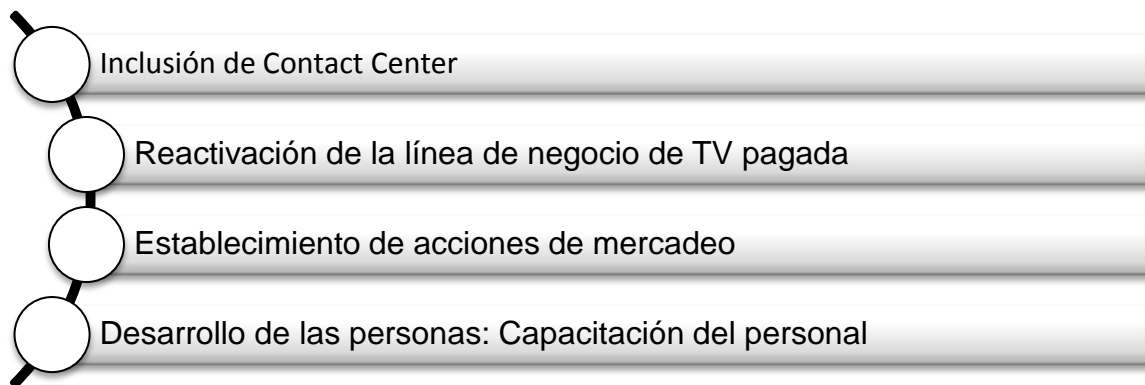


Figura 25. Estrategias  
Elaborado por: Autor

#### **Estrategia 1. Inclusión de Contact Center**

Para Hightelecom CIA. Ltda., el tiempo y el conocimiento son dos factores preponderantes para realizar cambios en su sistema de interacción con los clientes, ya que, hoy en día el propio cliente decide el momento y la forma de comunicarse, si bien es cierto el canal de voz es aun el favorito de los clientes, los novedosos canales multimediales como Twitter, Facebook, Whatsapp están tomando más fuerzas en las comunicaciones entre empresas y sus clientes, por otra parte, el internet permite que los usuarios tengan un amplio alcance de la información de los productos ofrecidos por la empresa o su competencia.

En esta fase se expondrá la necesidad de cambiar la estrategia de atención actual con la inclusión de un Departamento de Contact Center en lugar del Front office, garantizando una experiencia excepcional al cliente, ya que este sistema de atención ofrece múltiples canales de comunicación: teléfono, fax, correo electrónico, SMS e, incluso, Web, chat. De esta manera el cliente futuro como actual podrá hacer negocios en el momento y lugar que desee.

Con una vista unificada de las interacciones del cliente a través de los distintos canales, la empresa Hightelecom CIA. Ltda. puede brindar una mejor atención, incrementar las ventas y reducir los costos operativos. Además compartiendo los datos específicos del cliente en

todos los canales se puede generar perfiles más completos, que conlleva a la identificación de nuevas oportunidades.

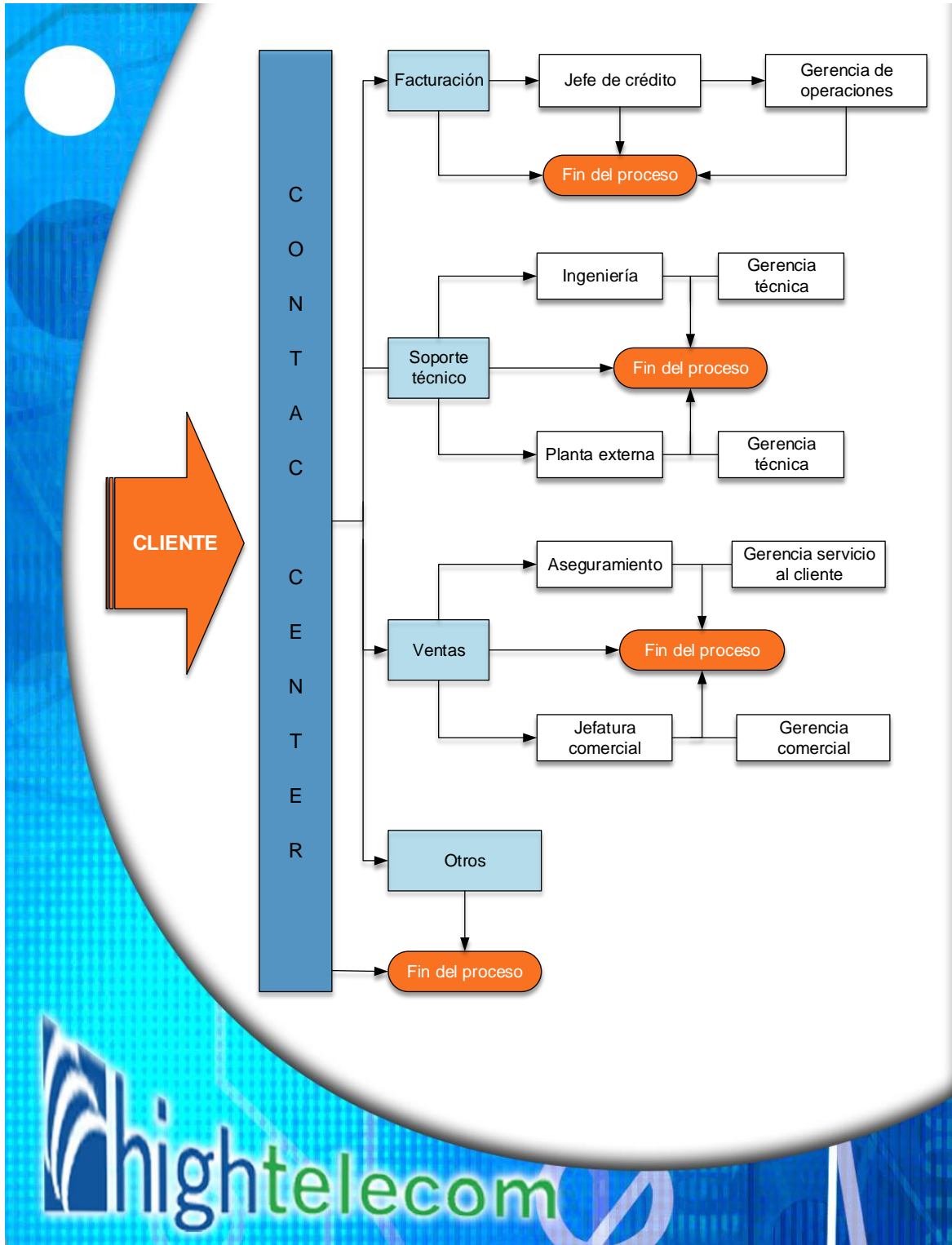


Figura 26. Inclusión de Contact Center  
Elaborado por: Autor



Actualmente, en el mercado de soluciones de Contact Center se encuentran diferentes marcas especializadas, como Accenture, Genesys y Jacada. Para efectos de la justificación financiera se ha utilizado la oferta básica de Jacada con IVR, y el total de aplicaciones que se integrarán con el sistema contable de la empresa, así como la base de datos y licencias para 4 agentes, en donde se utilizará el mismo recurso humano para el manejo de dicho sistema.

Jacada es un proveedor de software dirigido a la atención y soporte al cliente que basa sus esfuerzos en la retención de clientes y la reducción de costes, esta tecnología suele implementarse en un máximo de seis meses y su financiamiento se puede extender hasta un año desde la implementación.

La función principal de este software es simplificar la comunicación con los clientes en un espacio único de trabajo con el fin de automatizar procesos complicados, promover la satisfacción y fidelidad del cliente, aminorar los costes operacionales y realizar un seguimiento de los clientes por medio de los distintos canales de comunicación.

Jacada con IVR cuenta con una interfaz muy útil y fácil de usar, en donde se puede realizar muchas acciones como:

- Capturar información alfanumérica (nombres, direcciones, correos electrónicos)
- Comunicación eficiente con personas con problemas auditivos
- Bidireccionalmente se puede tener abierta una llamada y mantener una interactividad visual con el fin de enviar y recibir datos, documentos o archivos
- La interacción, que ejecutada en tiempo real no necesita de instalación de aplicaciones
- El cliente podrá comunicarse con la empresa en todo momento y desde cualquier dispositivo móvil.



Figura 27. Jacada con IVR

Con la implantación de este servicio, el cliente podrá Mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos de atención por ende se generara una mejor imagen de la empresa, además de descongestionar la cantidad de comunicaciones directas de los clientes hacia los ingenieros especializados, mediante los agentes del Contact Center.

## Estrategia 2. Reactivación de la línea de negocio de TV pagada

En esta investigación se identificó una oportunidad de negocio interesante ya que actualmente la empresa tiene desplegada una pequeña red de HFC para comercializar TV por suscripción; pero el producto no tuvo acogida porque la oferta de la competencia tiene mayor atractivo comercial, y se pretende conseguir la reactivación de la línea de negocio de TV pagada con la inserción de un nuevo producto.

Este nuevo producto estará enfocado hacia un nicho de mercado específico que son las familias de clase media de las urbanizaciones localizadas en el perímetro urbano de la

ciudad de Guayaquil donde la compañía instaló su infraestructura para brindar el servicio, por otra parte, se reconoció que los usuarios de TV por suscripción ubicados en las periferias de la ciudad, no tienen otra opción que contratar los servicios de TV DTH principalmente de Directv, a un costo muy elevado.

Las empresas que actualmente están dedicadas a brindar servicios de televisión por suscripción lo hacen en el modelo de “planes” con canales incluidos. El cliente paga por cierta cantidad de canales que comúnmente no ve, pues el usuario normalmente tiene preferencia por cierto canales, y el resto casi nunca los sintoniza. Este modelo de mercadeo de incluir canales de relleno ha sido comercializado desde hace siempre en el Ecuador; pero existe la tendencia cada vez más fuerte de pago por contenido. Es decir el cliente paga por lo que quiere ver.

En el mercado internacional de proveedores de contenido existen un sin número de ofertas. Para que el plan “TV a la Carta” tenga viabilidad financiera se debe localizar un proveedor que no incluya en su propuesta los paquetes de HBO y Moviestar, que son los paquetes que encarecen el servicio. La propuesta de “TV a la Carta” tampoco deberá incluir canales HD porque el decodificador tiene un costo elevado. El servicio tendrá que ser SD (standard definition) sin canales de audio.



Figura 28. Decodificador Hightelecom CIA. Ltda  
Elaborado por: Autor



De esta forma, se ofrecerá un número de 30 canales básicos a una tarifa de \$ 7.00, y por cada canal adicional que el cliente puede escoger de 30 opciones, deberá pagar un valor de \$ 0.50.



Figura 29. Canales de base

Elaborado por: Autor



Figura 30. Canales para escoger  
Elaborado por: Autor

### Estrategia 3 Establecimiento de acciones de mercadeo

Para el posicionamiento del nuevo producto se ha establecido una serie de métodos de mercadeo como son Rolls Up, Volantes, propaganda en medios publicitarios masivos y considerando que la empresa ya posee una página web, se optara por adicionar un portal donde no solo muestre la información necesaria para adquirir el servicio, sino además se pueda realizar la contratación directa de Tv a la carta.



Figura 31. Roll up  
Elaborado por: Autor



Los Rolls Up tendran una estructura de aluminio con un mecanismo que hace que la publicidad grafica se despliegue detro de ella, su altura será de 2 metros, un ancho de 85 cm. y un espesor de 35 cm., basicamente es un cartel enrollable que se puede guardar en bolsos, lo que lo hace facil de movilizar a los diferentes puntos estrategicos. Este tipo de material publicitario se utilizará en lugares muy concurridos como eventos, ferias, centros comerciales, etc., con el fin de exponer el nuevo servicio de TV a la carta que prestará la empresa Hightelecom CIA. Ltda.

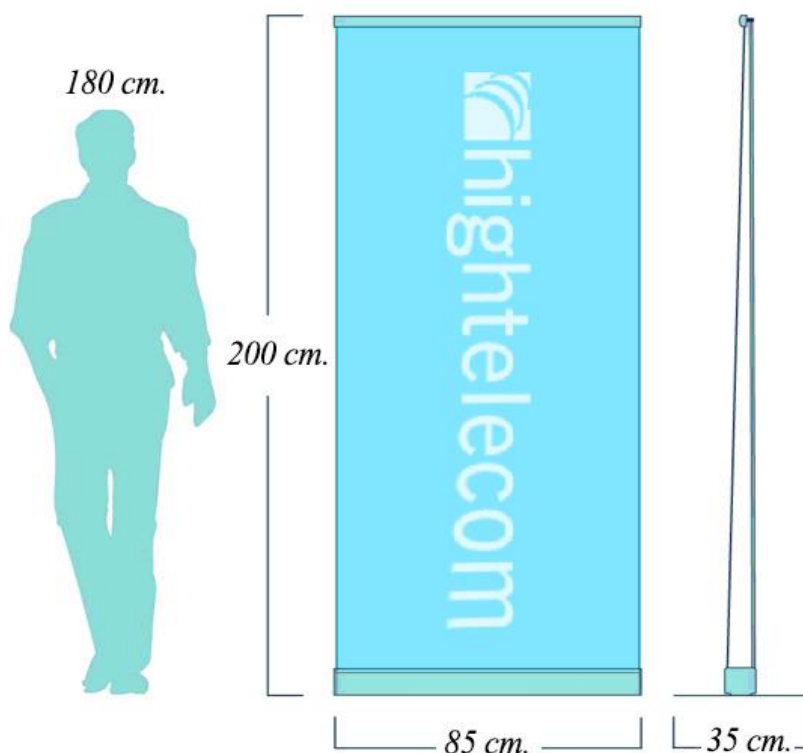


Figura 32. Medidas del Roll Up  
Elaborado por: Autor

Además de los rolls up, serán usados como herramienta de mercadotecnia los volantes publicitarios, que serán utilizados con el fin de dar a conocer el nuevo servicio que ofrecerá la empresa Hightelecom. Éste, es un medio publicitario de poco costo pero de gran efectividad para posicionar el nuevo servicio, la clave de éxito de los volantes publicitarios, radica en resaltar los puntos importantes que se quieren transmitir como son el precio bajo y la forma contratación innovadora del servicio.



Figura 33. Volante (Grupo 1)  
Elaborado por: Autor

Se realizaran grupos de volantes que estaran impresos en un formato A5 equivalente a 14.5 cm de ancho x 21 cm de alto, el primer grupo llevara como encabezado el logotipo de la empresa Hightelecom CIA. Ltda., como fondo se podra observar una familia observando la television en la comodidad de su hogar, en un recuadro se resaltara el precio acompañado de la leyenda "Disfruta del mejor entretenimiento", ya que es el punto principal que se desea comunicar al público.



Figura 34. Volante (Grupo 2)  
Elaborado por: Autor

Las volantes del grupo 2 tendrán la finalidad de comunicarle al público la posibilidad de elección de canales a su gusto y preferencia, se observa una persona con la mano extendida y alrededor de la mano una serie de iconos que representan diferentes canales de televisión, además dentro de un recuadro verde, se muestra el precio acompañado de la leyenda “Elige los canales que prefieras ver” siendo esta la principal idea que se pretende transmitir.

#### Estrategia 4. Desarrollo de las personas: Capacitación del personal

Tiene que ver cómo la organización busca alternativas para desarrollar las capacidades del talento humano, con el objeto de contribuir a una eficiente gestión, motivar a su personal e incrementar el compromiso con la empresa. El desarrollo de las personas se da mediante la capacitación del personal de servicio al cliente, siendo un componente importante para el desarrollo y el mejoramiento de la conducta y destrezas del personal, estimula hábitos positivos de trabajo para buscar maneras alternativas en la solución de situaciones variadas que se presentan en la cotidianidad del trabajo.



Figura 35. Programa de capacitación  
Elaborado por: Autor

El objetivo de esta estrategia es incentivar una verdadera actitud de servicio en el personal responsable de la atención al cliente, además de brindar los conocimientos necesarios para manejar con eficacia el nuevo sistema informático de servicio al cliente, en este programa de capacitación se transmitirán herramientas operativas que contribuyan al desarrollo de mejores prácticas en la atención al cliente en cuanto a los productos, sistemas de soportes y procedimientos. Por otra parte, esta capacitación tendrá un carácter técnico al ofrecer al personal de atención al cliente, habilidades específicas en técnicas de comunicación y de

ventas. Además proporcionará una formación actitudinal con lo que respecta a las emociones, la motivación y la sensibilización.

### Metodología de Capacitación



Figura 36. Herramientas de capacitación  
Elaborado por: Autor



## Resultados esperados de la capacitación

Los resultados que se esperan con la capacitación del recurso humano de atención al cliente incidirán directamente en el rendimiento de ejecución de sus actividades que provocara como objetivo un incremento en las ventas, dichos resultados se ven expresados en porcentaje de la siguiente manera:

- 90 % reducción de errores
- 90 % mejora en las mediciones de calidad percibida por el cliente
- 100 % de reducción del Talking Time
- 10 % de crecimiento en ventas efectivas

## Responsable de la capacitación

El responsable de la capacitación es el área de Talento Humano de la empresa Hightelecom CIA. Ltda., encargada de mejorar el desempeño laboral del personal, y de que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente en relación con el puesto y las metas de la organización. El desarrollo de las habilidades es la respuesta a la necesidad que tiene la empresa de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar su rendimiento productivo.

## Duración

La capacitación tendrá una duración de seis días, distribuida de la siguiente manera

Tabla 18. Cronograma

ACTIVIDAD	Días					
Herramientas teóricas	■					
Herramientas vivenciales		■				
Herramientas reflexivas			■			
Talleres de trabajo				■	■	
Herramientas Virtuales						■

Elaborado por: Autor

## Participantes

Quienes participaran en la capacitación, será el personal que integran las áreas siguientes:

- Atención al cliente
- Facturación y cobranzas
- Servicio de soporte técnico y
- Ventas

### **4.6.1.3. Recursos: Presupuesto para la implantación del modelo de Gestión.**

La solución básica de JACADA, herramienta con lo que se espera optimizar el sistema de atención al cliente actual, tiene un costo de \$4434. Esto será la inversión básica que deberá hacer la empresa en un solo pago. Para justificar financieramente la inversión se necesita complementar la estrategia con la reactivación del servicio de TV por suscripción; el mismo que en su primera etapa será ofrecido en una campaña de tele marketing por el propio personal del Contact Center.

La inversión será amortizada a 36 meses. Se espera la instalación de 60 servicios de TV a la carta para que la inversión sea recuperada al doceavo mes. Obteniendo los siguientes resultados. “TV a la carta” tiene 30 canales de alto rating por \$7 mensuales. El resto de canales tienen un valor de \$0,50 centavos mensual cada uno. De esta manera el cliente tendrá una oferta innovadora que le ofrece la oportunidad de elegir los canales que desea contratar y no acogerse a lo impuesto por las empresas.

Tabla 19. Ingresos TV a la carta

DETALLE	MONTO
Costo (30 canales)	7
Clientes	60
Canales extras	30
% de elección	50%
Precio por canal Extra	0,50
Ingresos canales extras	7,5
Ingreso unitario	14,50
Costo operacional	25%
Ingreso Mensual	652,50
Ingreso Anual	7.830,00

Elaborado por: Autor

Inicialmente el proveedor de contenido tiene una oferta que incluye los siguientes canales, sin HD, sin paquetes de adultos, sin paquete de audio, sin paquetes HBO ni Moviestar. La capacidad de negociación con el proveedor internacional de contenido es el punto clave para obtener la rentabilidad necesaria que justifique el proyecto. El precio objetivo que Hightelecom CIA. Ltda. debe conseguir por el paquete de canales es de \$ 652,50 mensuales, incluida la capacidad satelital, para entregar el servicio a 60 decodificadores con una calidad standard.

El costo de la infraestructura es mínimo puesto que la red HFC ya está montada, en el sector donde se pretende comercializar el nuevo producto y la antena satelital es uno de los activos fijos de la compañía, la misma que se encuentra subutilizada al momento.

Comercialmente es viable y el producto se constituye una alternativa atractiva para el usuario final, considerando la oferta del mercado local:

Tabla 20. Comparación de precios en el mercado

	CNT DTH	DIRECTV DTH	DIRECTV PREPAGADO DTH	CLARO TV DTH	TV CABLE	TV A LA CARTA
Precio mensual Básico SD	15,00	34,78	22,50	18,00	13,00	7,00
Número de canales de video	61	69	83	45	105	30
Número de canales de audio	NO	15	15	10	50	NO
Paquetes adicionales	SI	SI	SI	SI	SI	NO
HD	SI	SI	SI	SI	SI	NO

Elaborado por: Autor

En el cuadro comparativo de servicios vemos que el proveedor GRUPO TV Cable es el más barato de todos debido a la penetración que tiene en el mercado; sin embargo esta empresa no ha expandido su red por muchas de las nuevas urbanizaciones donde Hightelecom CIA. Ltda. tiene su infraestructura de fibra.

Con el mismo proveedor internacional que tiene CNT podemos alcanzar los siguientes precios para ofrecer el producto TV a la carta, sin valor de instalación para el cliente e

incluyendo el costo de la solución de Contact Center Jacada amortizando la inversión a 36 meses.

Es importante considerar los costos que genera la capacitación del personal de servicio al cliente, el mismo que estará estructurado por horas, en donde cada hora de capacitación tendrá un costo de \$ 25,00. La capacitación será impartida por medio de talleres y dependerá del tipo de información impartida para establecer la duración en horas por cada taller.

Siendo así, la capacitación tendrá una duración de seis días que corresponde a 6 horas diarias, completando un total de 48 horas con un monto total de \$ 1.200,00.

Tabla 21. Inversión en capacitación de servicio al cliente

HORAS	DETALLE	COSTO POR HORA	COSTO TOTAL
4	Productos	25,00	100,00
8	Sistemas de soporte	25,00	200,00
8	Procedimientos	25,00	200,00
8	Técnicas de comunicación	25,00	200,00
8	Técnicas de ventas	25,00	200,00
4	Formación emocional	25,00	100,00
4	Motivación	25,00	100,00
4	Sensibilización	25,00	100,00
TOTAL			1.200,00

Elaborado por: Autor

Además de estos costos de implementación del Contact Center y la capacitación del recurso humano encargado de la atención al cliente, hay que considerar la inversión correspondiente a la publicidad tanto con los volantes como con la implementación del servicio de venta en la página Web, siendo así, se obtiene un monto total de \$ 8.134,00 como muestra el siguiente cuadro:

Tabla 22. Monto total de la inversión

CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Interfaz Jacada	4.434,00	4.434,00
5000	Volantes	0,12	600,00
10	Roll up	140,00	1.400,00
1	Implementación de servicio en la web	500,00	500,00
1	Capacitación Atención al Cliente		1.200,00
TOTAL			8.134,00

Elaborado por: Autor

#### **4.6.2. Resultados**

##### **4.6.2.1. Resultados de Clientes.**

Los clientes tendran las presepciones sobre la empresa, en cuento a:

#### **Imagen global de la empresa:**

- Accesibilidad
- Comunicación
- Flexibilidad

#### **Productos y servicios:**

- Calidad
- Fiabilidad
- Innovación
- Servicio

**Ventas y servicio posventa:**

- Tratamiento de las quejas
- Entrenamiento con el producto
- Menor tiempo de respuesta
- Apoyo técnico

**Fidelidad:**

- Propósito de efectuar nuevas compras
- Pretencion de comprar otros productos y servicios de Hightelecom CIA. Ltda.”
- Deseo de recomendar a Hightelecom CIA. Ltda.”

**4.6.2.2. Resultados del desarrollo de las personas.**

El talento humano que elabora en el empresa Hightelecom CIA. Ltda., tendrán las siguientes percepciones con la aplicación de las estrategias de mejoramiento en la Gestión.

**Motivación:**

- Desarrollo profesional
- Comunicación
- Compromiso
- Reconocimiento

**Satisfacción:**

- Facilidades y servicios

- Mejoramiento de las relaciones con los compañeros
- La gestión del cambio;

#### **4.6.2.3. Resultados de sociedad.**

- Impacto económico sobre la economía local
- Compromiso en la comunidad
- Apoyo para las actividades de deportes y ocio
- Desarrollo para la comunidad
- Alternativa de trabajo

#### **4.6.2.4. Resultados globales.**

La organización logrará objetivos financieros, siendo éstos:

- Desempeño financiero
- Desempeño no financiero
  - Cuota de mercado
- Procesos:
  - Resultados y medidas internas;
  - Innovaciones y mejoras.
- Información y conocimiento:
  - Accesibilidad
  - Oportunidad

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. Al diagnosticar el sistema de atención actual que presenta el área de atención al cliente en la empresa “Hightelecom CIA. Ltda.”, se puede establecer que se presenta inconvenientes en el área, debido a que no se solucionan los requerimientos del usuario referente a los servicios que la empresa brinda. La organización en la actualidad no puede sobrevivir por el simple hecho de brindar un buen producto, es necesario que haya una excelente labor de interacción con los clientes y que más aún se satisfaga sus necesidades de manera eficiente y eficaz.
2. La evaluación de las áreas de facturación y cobranzas, servicio de soporte técnico y venta, conlleva a identificar necesidades de mejoramiento que se evidencia en la sobrecarga de funciones del personal en las dos últimas áreas establecidas. La empresa debe de otorgar un servicio de calidad a los usuarios, ya que la falta de ésta ocasiona un descenso en la productividad dentro de la organización.
3. En relación a la situación que presenta la compañía en relación al déficit de atención, se muestra una subutilización del personal de “Front Office”, como también la necesidad de ofrecer un paquete de canales que esté de adecuado al gusto y preferencia del cliente. La gestión empresarial de la empresa se está caracterizando en la actualidad por mejorar el servicio, con un adecuado diseño del producto se estaría reduciendo la brecha entre el servicio brindado y el percibido por los usuarios; por tanto, la empresa tendría una mayor ventaja competitiva en el mercado de las telecomunicaciones.
4. Al examinar los estados financieros históricos de la compañía, se determina que el servicio de televisión por suscripción tiene un mayor margen de utilidad, por lo que, las acciones de gestión que se realicen en la empresa deben de ir encaminadas a ofrecer canales atractivos por los que los usuarios estén dispuestos a pagar.
5. El análisis de la satisfacción del cliente externo en relación al servicio que reciben, establece que se debe de orientar a mejorar su gestión, aplicando estrategias que aseguren ventajas competitivas mediante la innovación y creatividad para asegurar la fidelización de sus clientes y el incremento hacia las ventas.



## RECOMENDACIONES

1. Solucionar los requerimientos del usuario mediante estrategias de gestión efectiva, direccionada a la innovación y mejora continua de la empresa Hlgtelecom CIA. Ltda. con el fin de cautivar a los clientes nuevos y a los que ya lo son, ofrecerles un valor extra que los haga seguir confiando en los productos y servicios que ofrece la organización.
2. Mejorar el servicio de soporte técnico y venta, incrementando la productividad en la gestión de llamadas entrantes de servicio y llamadas salientes a través del call blending, con el objeto de responder correos electrónicos o chatear con los clientes; gracias a esta herramienta el recurso humano de estas áreas optimará su servicio.
3. Optimizar el manejo del personal de “Front Office” a través de la implementación de un sistema de Contact Center destinado al mejoramiento del servicio de atención al cliente, mediante la incorporación de canales de comunicación eficiente y eficaz que asegure un servicio de calidad. Lo que siempre busca el consumidor es un buen servicio y atención; que las empresas cumplan con sus expectativas y que el proceso sea lo más agradable, fácil y rápido posible.
4. Incrementar las ventas del servicio de TV mediante la implementación de una nueva modalidad de servicio, explotando las oportunidades latentes con un innovador producto inexistente en el mercado nacional que permita al cliente elegir los canales por los que va a pagar y establecer acciones de mercadeo para introducir el nuevo servicio y posicionarlo en el mercado. La empresa debe de construir relaciones con los clientes al ofrecerles valor y satisfacción, los mismos que deben de promocionarse con el fin de captar un mayor número de clientes.
5. Capacitar al talento humano de la empresa en la atención del servicio al cliente, considerando que un buen servicio al usuario real y potencial es un elemento promocional para las ventas, tan poderosas como las estrategias de mercadotecnia que se utiliza para dar a conocer un producto.

## BIBLIOGRAFIA

- Alban, H. (2006). *Gestión de Calidad en los servicios*. Madrid.
- Briceño de Gomez, M. (2007). *Calidad del servicio* ( primera ed. ed.). Barcelona: Laertes.
- Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad* (Segunda edición. ed.). México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Carvajal, L. (2005). *Metodología de la Investigación Científica. Curso general y Aplicado. 12º*-. Cali-Colombia: F.A.I.D.
- Chauca Méndez , A. (2010). *Implementación estratégica de calidad en servicio y atención al cliente*. Cuenca: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Cuenca.
- Enríquez , J. (2011). *El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra. Estrategias de desarrollo de servicios*. Imbabura: Universidad Técnica del Norte.
- FUNDIBEQ Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2014). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Madrid - España: [www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org).
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios* (Cuarta edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Harrington. , H. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- Herrera, L. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*.
- Hidalgo, F. (2008). *Servicios convergentes de telecomunicaciones en el Ecuador*.
- Hill, C., & Jones. , G. (2005). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (Sexta edición ed.). México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Juran, J., & Gryna, F. (s.f.). *Manual del Control de la Calidad* (4ta. Edición ed.). España: Editorial Mc. Graw Hill.
- Kaplan, R., & Norton. , D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. España: Editorial Gestión 2000.
- Leppard, J., & Mmolyneux, L. (1998). *Como mejorar su servicio al cliente*. España: Editorial Gestión 2000.
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones*. ( 2015). Quito.
- Moya Gómez, M. G. (2004). *Modelo de servicio de atención al cliente con apoyo tecnológico*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Quero, N. (2013). *Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa*. San Diego: Universidad José Antonio Páez.

- Ros, J., & Smart. . (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes*. Colombia: Editorial Mc. Graw Hill.
- Ruiz López, J. (2013). *Modelo EFQM de Excelencia* . Castilla - España: Documento de Interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas.
- Sandoval Flores, P. (2002). *La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresa*. Oaxaca: Univrsidad Tecnològica de la Mixteca.
- Sarv Singh, S. (1997). *Control de la Calidad Total*. . México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Sewell, C. (2006). *Cientes para siempre*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Singh Soin. , S. (1997). *Control de la Calidad Total*. México, : Editorial Mc. Graw Hill.
- Supertel. (2014). *Informe de Rendición de Cuentas de la Superintendencia de Telecomunicaciones*. Quito.
- Teran, G. (2008). *Gestión de la calidad*.
- Tschohl, J. (2001). *Servicio al cliente* ( Tercera edición. ed.). México.: Editorial Pax.
- USBECK. (2013). *Carlos. Ecuador y las Comunicaciones. Una Historia compartida* (Segunda Edición ed.). Quito.
- Vivas Márquez, G. (2008). *Satisfacción de los Clientes*. Bogota: Nuevo Horizonte.



## ANEXO I ENCUESTA A LOS CLIENTES

Pregunta Nº 1 ¿Cree usted que la atención al cliente por telefonía satisface sus necesidades?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	106	52
NO	74	36
RARA VEZ	25	12
TOTAL	205	100%

Pregunta Nº 2 ¿Considera usted que las líneas telefónicas para comunicarse con el servicio al cliente de la empresa se saturan?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	139	68
NO	0	0
RARA VEZ	66	32
TOTAL	205	

Pregunta Nº 3 ¿Está satisfecho con los servicios que brinda la línea de televisión por suscripción?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	97	47
NO	16	8
RARA VEZ	92	45
TOTAL	205	

Pregunta Nº 4 ¿Cómo califica la comunicación con la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	10	5
Buena	86	42
Regular	109	53
Mala	0	0

TOTAL	205	
-------	-----	--

Pregunta N° 5 ¿Las llamadas que usted realiza a la empresa se resuelven con mayor rapidez y eficacia?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	7
NO	23	11
RARA VEZ	168	82
TOTAL	205	

Pregunta N° 6 ¿Usted considera que los servicios que ofrece la empresa deben de estar al gusto y preferencia de los clientes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	205	100
NO		0
TOTAL	205	

Pregunta N° 7 ¿Cómo evalúa usted la relación comercial que tiene con la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	12	6
Buena	162	79
Regular	31	15
Mala	0	0
TOTAL	205	

Pregunta N° 8 ¿Considera usted que la empresa debe de mejorar servicio al el cliente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	184	90
NO	21	10
TOTAL	205	

## ANEXO I ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

### Liderazgo y Estilo de Gestión

Pregunta N° 1 ¿Se apoya al personal y se facilita su participación en acciones de mejora en la empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	57
NO	42	16
RARA VEZ	20	27
TOTAL	205	

### Estrategia

Pregunta N° 2 ¿Se impulsan ventajas competitivas en la organización?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	61
NO	45	11
RARA VEZ	21	28
TOTAL	205	

### Desarrollo de las personas

Pregunta N° 3 ¿Se estimula y apoya los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la eficiencia?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	64
NO	47	15
RARA VEZ	16	21
TOTAL	74	

### Recursos y asociados

Pregunta N° 4 ¿Se mantienen relaciones comerciales con los clientes cuando se requiere?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	70	95%
NO	0	0%
RARA VEZ	4	5%
TOTAL	74	

### Procesos y clientes

Pregunta N° 5 ¿Se determinan las mejoras de la cartera de productos y servicios para los clientes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	37
NO	21	28
RARA VEZ	26	35
TOTAL	74	