

Percepción de la Calidad en el Servicio de la Oficina Tigo-Une, de Cartago en el Segundo

Semestre del Año 2018

Wilson Andrés González Rodas y Edward Jhoan Ojeda Ocampo

Universidad del Valle Sede Cartago

Noviembre 30 de 2019

Notas del Autor

Wilson González y Edward Ojeda, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad

del Valle Sede Cartago

Esta Investigación ha Sido Financiada por los Estudiantes

La Correspondencia Relacionada con Esta Investigación Debe ser Dirigida a Edward Ojeda y

Wilson González, Universidad del Valle Sede Cartago, Facultad de Ciencias de la

Administración, Calle 10 No 19-05 Barrio el Rosario, Cartago Valle del Cauca, Email:

edward.ojeda@hotmail.com

Percepción de la calidad en el Servicio de la Oficina Tigo-Une, de Cartago en el Segundo

Semestre del Año 2018

Wilson Andrés González Rodas y Edward Jhoan Ojeda Ocampo

Asesor: Carlos Enrique Castrillón Castaño

Ingeniero

Universidad del Valle Sede Cartago

Noviembre 2019

Notas del autor

Wilson González y Edward Ojeda, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad
del Valle Sede Cartago

Esta Investigación ha Sido Financiada por los Estudiantes

La Correspondencia Relacionada con Esta Investigación Debe ser Dirigida a Edward Ojeda y

Wilson González, Universidad del Valle Sede Cartago, Facultad de Ciencias de la
Administración, Calle 10 No 19-05 Barrio el Rosario, Cartago Valle del Cauca, Email:

edward.ojeda@hotmail.com

Agradecimientos

Quiero agradecerle principalmente a Dios, a mis padres por todo el apoyo que me han dado por las bases que me enseñaron y por su amor incondicional a mi novia que siempre ha estado ahí para apoyarme y a Tigoune porque sin ella no podríamos sacar este trabajo adelante.

Wilson González Rodas

De manera atenta ofrezco mis más sinceros agradecimientos a nuestro tutor de trabajo de grado quien demostró gran interés por nuestra investigación y que además aportó grandes conocimientos a esta tesis.

A mis padres y hermanos, sin su apoyo y amor incondicional no sería posible avanzar un escalón tan importante en mi vida, a ustedes les dedico el esfuerzo, y noches en vela. Con amor trato de ser mejor siempre, los amo.

Gracias por ser mí roca.

Edward Jhoan Ojeda Ocampo

Página de Aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Contenido

Resumen	1
Abstract	3
Introducción	5
Justificación.....	7
Planteamiento del problema.....	9
Formulación del problema (Pregunta de investigación)	16
Sistematización del problema	16
Objetivos de la investigación	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Marco de referencia.....	19
Antecedentes	19
Matriz de antecedentes	25
Marco teórico	40
Marketing.	40
Usos de la investigación de mercados:.....	41
Determinar los objetivos de la empresa	41
Desarrollo de un plan de acción:	41
De evaluación de los resultados y aplicación de medidas correctivas	41
Principio 1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor:.....	43
Principio 4. Focalizarse en cómo se distribuye y entrega:	44

Principio 5. Participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor:	44
Calidad en el servicio.	47
Modelo de calidad del servicio	49
El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff.....	50
El modelo de Grönross	51
SERVPERF	52
SERVQUAL	53
Necesidades, expectativas y percepciones de clientes:	54
Percepción del Cliente:	54
Expectativas del Cliente:	54
1. Aspectos o elementos tangibles (T):	56
2. Fiabilidad (RY):	56
3. Sensibilidad o capacidad de respuesta (R):	56
4. Seguridad (A):	56
5. Empatía (E):	57
Variables de la investigación	57
Marco espacial	58
Marco de macro localización.	58
Marco de micro localización.	58
Diseño metodológico	60
Tipo de investigación	60
Método de investigación	61

Población o unidad de análisis	61
Muestra.....	62
Técnicas e instrumentos a emplear en el proceso investigativo	63
Fuentes Primarias:	63
Fuentes secundarias.....	65
Aspectos administrativos	66
Diagrama de Gannt	66
Presupuesto para la investigación	66
Descripción de la empresa	67
Misión	67
Visión	67
Valores	67
Objetivos organizacionales	67
Análisis externo.....	69
Análisis del sector	69
Retos que tiene el sector para mejorar su desempeño.....	75
Análisis de la competencia.....	76
Matriz del perfil competitivo.	76
Radares de comparación valor	78
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	83
Rivalidad entre competidores:.....	84
Amenaza de nuevos competidores:	86

Negociación con los proveedores:	87
Negociación con los clientes:	88
Amenaza productos sustitutos:.....	89
Análisis interno	90
Matriz DOFA	105
Medición de la satisfacción del servicio	109
Resultados de la medición de las expectativas.....	110
Elementos tangibles	111
Resultados de la medición de la percepción	121
Brechas de servicio.	133
Pruebas de inferencia estadística.....	137
Conclusión estadística	139
Expectativas elementos tangibles:.....	141
Percepción elementos tangibles:	141
Expectativas fiabilidad:	141
Percepción fiabilidad:.....	141
Expectativas capacidad de respuesta:.....	142
Percepción capacidad de respuesta:	142
Expectativas seguridad:.....	142
Percepción seguridad:	142
Expectativas empatía:.....	142
Percepción empatía:	142

Propuesta plan de mejora	143
Conclusiones	150
Objetivo 1:.....	150
Objetivo 2:.....	150
Objetivo 3:.....	150
Recomendaciones.....	152
Referencias.....	153
Anexos.....	156

Lista de gráficos

<i>Gráfico 24.</i> Elementos tangibles “expectativas”	112
<i>Gráfico 25.</i> Fiabilidad “expectativas”	113
<i>Gráfico 26.</i> Capacidad de respuesta “expectativas”	115
<i>Gráfico 27.</i> Seguridad “expectativas”	116
<i>Gráfico 28.</i> Empatía “expectativas”	118
<i>Gráfico 29.</i> Elementos tangibles	123
<i>Gráfico 30.</i> Fiabilidad	125
<i>Gráfico 31.</i> Capacidad de respuesta.....	126
<i>Gráfico 32.</i> Seguridad	128
<i>Gráfico 33.</i> Empatía	130
<i>Gráfico 34.</i> Resultados generales de las dimensiones	134
<i>Gráfico 35.</i> Histograma de la diferencia pre-test y post-test.....	140
<i>Gráfico 36.</i> Gráfico Q-Q normal para la diferencia de medias.....	140

Lista de figuras

Figura 1 Participación de las empresas de comunicaciones para enero de 2014 (Fuente: http://www.asomovil.org/)	10
Figura 2 Participación de las empresas de comunicaciones para marzo de 2015 (Fuente: http://www.asomovil.org/)	11
Figura 3 Hilo conductor del marco teórico	40
Figura 4 Pasos del proceso de marketing (Fuente: KOTLER, Philip. Dirección de marketing, p. 33)	42
Figura 5 Modelo Servperf (Fuente: Elaboración propia a partir de Parasuraman (1985 y 1993))	52
Figura 6 Modelo SERVQUAL (Fuente: Parasuraman. Zeithaml y Berry (1993))	55
Figura 7 Mapa macro-localización (Fuente: https://www.google.com.co/search?q=mapa+colombia+y+departamento+del+valle&tbm)	58
Figura 8 Mapa micro-localización (Fuente: https://www.google.com.co/search?q=mapa+valle+y+el+municipio+de+cartago&source=)	59
Figura 9 Clasificación de los diseños de la investigación de mercados (Fuente: Noresh k. Malhotra, Investigación de Mercados Pág. 79)	60
Figura 10 Crecimiento PIB sector información y comunicaciones 2013-2017 (Fuente: DANE (2018))	70
Figura 11 Radar de comparación Claro (Fuente: Elaboración propia)	78
Figura 12 Radar de comparación sopesado Claro (Fuente: Elaboración propia)	79
Figura 13 Radar de comparación Movistar (Fuente: Elaboración propia)	80

Figura 14 Radar de comparación sopesado Movistar (Fuente: Elaboración propia)	80
Figura 15 Radar de comparación Avantel (Fuente: Elaboración propia).....	81
Figura 16 Radar de comparación sopesado Avantel (Fuente: Elaboración propia).....	81
Figura 17 Radar de comparación Tigo-Une (Fuente: Elaboración propia).....	82
Figura 18 Radar de comparación sopesado Tigo-Une (Fuente: Elaboración propia)	82
Figura 19 Modelo cinco fuerzas de Porter (Fuente: Chiavenato (2009)).....	84
Figura 20 De qué manera ingresó a la empresa (Fuente: Encuesta empleados)	91
Figura 21 Participación en proceso de inducción (Fuente: Encuesta empleados)	92
Figura 22 Le realizaron entrenamiento cuando ingresó a la empresa (Fuente: Encuesta empleados)	93
Figura 23 Manuales de funciones documentados (Fuente: Encuesta empleados)	94
Figura 24 Conocimiento de la plataforma estratégica (Fuente: Encuesta empleados)	95
Figura 25 Retroalimentación de evaluación de desempeño (Fuente: Encuesta empleados)	97
Figura 26 Supervisión de actividades (Fuente: Encuesta empleados)	98
Figura 27 Comunicación con los jefes (Fuente: Encuesta empleados).....	99
Figura 28 Capacitación a empleados (Fuente: Encuesta empleados)	100
Figura 29 Actividades de integración y motivación (Fuente: Encuesta empleados)	101
Figura 30 Plan de beneficios (Fuente: Encuesta empleados).....	102
Figura 31 Canales de comunicación definidos (Fuente: Encuesta empleados)	103

Resumen

La empresa Tigo-Una es una empresa que presta servicios integrados fijos y móviles de comunicaciones en Colombia, y que tiene dentro de sus objetivos formar y pertenecer a una compañía más fuerte, competitiva e innovadora, capaz de posicionarse como líder en soluciones de estilo de vida digital en el país. Las proyecciones de expansión han suscitado situaciones que ocasionan descontento entre sus clientes, lo que genera traslado de estos hacia otros operadores, perjudicando así la sostenibilidad del negocio.

Para proponer el plan de mejora, se inició el trabajo con la descripción del planteamiento del problema y la definición de los objetivos que quieren alcanzarse con el desarrollo del estudio. Esta primera etapa se complementa con el marco teórico que da sustento técnico a lo que se plantea, y la definición del diseño metodológico, donde se establece el tipo de estudio y método de investigación a aplicar.

Posteriormente, se desarrolla el análisis externo de la empresa, apoyados en la metodología de las cinco fuerzas de Porter, y se completa con el estudio de la competencia a través de la matriz de perfil competitivo. Se continúa entonces con el análisis de la situación interna de la compañía, logrando identificar las fortalezas y debilidades, que sumado a la información recolectada en el análisis externo permitieron contribuir la matriz DOFA.

Una vez terminada la matriz DOFA, se realiza la medición de la calidad del servicio bajo la metodología Servqual, lo que permitió que se identificaran las brechas entre la expectativa y la

percepción, para finalmente presentar una propuesta de plan de mejoramiento que contribuirá al fortalecimiento de los procesos y a elevar el nivel de satisfacción del cliente.

Abstract

The company Tigo-Una is a company that provides integrated fixed and mobile communications services in Colombia, and that has among its objectives to form and belong to a stronger, competitive and innovative company, able to position itself as a leader in style solutions digital life in the country. The expansion projections have caused situations that cause discontent among its customers, which generates transfer of these to other operators, thus damaging the sustainability of the business.

To propose the improvement plan, the work began with the description of the problem's approach and the definition of the objectives that are to be achieved with the development of the study. This first stage is complemented by the theoretical framework that gives technical support to what is proposed, and the definition of the methodological design, which establishes the type of study and research method to be applied.

Subsequently, the external analysis of the company is developed, supported by the methodology of the five forces of Porter, and is completed with the study of the competition through the competitive profile matrix. The analysis of the internal situation of the company is then continued, identifying the strengths and weaknesses, which, added to the information gathered in the external analysis, allowed the DOFA matrix to contribute.

Once the SWOT matrix has been completed, the service quality measurement is performed under the Servqual methodology, which allowed the gaps between expectation and perception to

be identified, to finally present a proposal for an improvement plan that will contribute to strengthening the the processes and to raise the level of customer satisfaction.

Introducción

Con el desarrollo de la presente investigación, se pretende soportar de manera técnica y metodológica la medición de la calidad del servicio de la Oficina Tigo-Une de Cartago, en función de la satisfacción de sus clientes.

Los diferentes atributos que hacen parte de la prestación de un servicio, inciden de manera directa en la satisfacción del cliente y su fidelización con la empresa, lo cual contribuye a la sostenibilidad del negocio y a su permanencia en el mercado. Por tal razón, la organización tiene especial interés en establecer acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la prestación del servicio, siendo necesario conocer las variables que inciden en la satisfacción de los clientes.

A través del seguimiento realizado al comportamiento de las peticiones, quejas y reclamos, se pudo determinar que el promedio de cancelaciones por retiro de clientes, en Cartago viene en aumento, afectando los ingresos de la compañía; seguido a esto, se encuentra la formulación del problema, que permite establecer el interrogante al que deberá darse respuesta con la ejecución de la propuesta. Asimismo, el trabajo se encuentra sustentado en un marco teórico que constituye el soporte técnico dado por diferentes autores estudiosos de la metodología SERVQUAL, técnica utilizada para la medición de las expectativas y percepciones de los clientes, dando así credibilidad y seriedad al trabajo.

Se seleccionó esta metodología, toda vez que permite evaluar dos momentos importantes del servicio, el primero que es sobre la idea que se hace el cliente de lo que quisiera recibir, y el segundo, lo que realmente recibió; esto establece la distancia que existe entre el deber ser y lo que se es en el momento, información que se considera valiosa para que una empresa pueda estudiar los atributos del servicio y convertirlos en ventaja competitiva.

En el segundo semestre del año 2018, se desarrolló la propuesta, aplicando las encuestas que permitieron establecer las variables que contribuyen a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes de Tigo-Una en la oficina de Cartago, y con base en ello presentar información valiosa a los directivos de la organización, que será de utilidad para la definición de un plan de mejora que contribuya al fortalecimiento de la imagen empresarial.

Justificación

El presente trabajo centra su desarrollo en el área de atención al cliente de la empresa Tigo-Una del centro de experiencia de Cartago, tomando como referencia la percepción que tiene el cliente sobre el servicio recibido desde la oferta del mismo hasta la contratación y servicio postventa.

Así mismo, la importancia del desarrollo de la investigación también está dada desde el punto de vista de la fusión que se dio entre las empresas Tigo y Una, logrando así una alianza estratégica que le permitirá generar ventaja competitiva en el sector de las telecomunicaciones de la región. En este sentido, el cliente frente a dicha fusión tiene unas expectativas y percepciones que es necesario medir y para lo cual se empleará el modelo SERVQUAL, instrumento de medición que contribuye a la determinación de las brechas existentes entre el servicio esperado y el realmente recibido (Parasuraman, Zeitaml, & Berry, 1985).

La empresa puede definir, mantener y socializar a todos sus empleados las políticas de servicio al cliente y a su vez tener la creencia de que dichas políticas son una fortaleza que le han permitido diferenciarse de la competencia; sin embargo, dicha fortaleza debe estar soportada en la satisfacción del cliente, por lo cual es necesario hacerse preguntas como: ¿cómo ese servicio al cliente es percibido por las personas?, ¿cuáles son las percepciones que tienen ellos y cuáles sus expectativas?

De igual forma, el desarrollo del presente trabajo será un insumo importante para la empresa y sus directivos, lo que permitirá que se tomen decisiones y se formulen estrategias de mejoramiento que contribuyan a la fidelización de los clientes. El desarrollo de este trabajo le permitirá al estudiante poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de administración de empresas.

Teniendo en cuenta que la empresa Tigo-Una en el centro de experiencia de Cartago, no ha desarrollado un trabajo soportado de manera técnica que le permita conocer la forma como el cliente percibe el servicio prestado, el desarrollo del presente trabajo se convierte en una oportunidad para el mejoramiento organizacional.

Planteamiento del problema

La competencia entre las diversas empresas es cada vez más fuerte, en donde el cliente adquiere sus productos y/o servicios de manera fácil y rápida a través de múltiples herramientas tecnológicas como redes sociales, telefonía móvil, entre otras. Dado el poder que tienen los compradores, hace que estos cada vez sean más exigentes con los servicios y/o productos que demandan, logrando así convertirse en el eslabón para el éxito de una empresa.

En el año 2014, la empresa Tigo se fusiona con UNE con el fin de ofrecer una nueva alternativa de servicios fijos y móviles de comunicaciones, que le permitieran crecer a nivel organizacional y proveer a sus clientes un estilo de vida digital. Dentro de las metas definidas a partir de dicha fusión, se destaca el fortalecimiento del sector de las telecomunicaciones y la expansión del mercado para convertirse en la opción preferida de los colombianos en todas las regiones (EPM, 2014).

Por lo anterior, la empresa Tigo-Una en su búsqueda por mejorar la calidad del servicio y diferenciarse de la competencia, considera necesario conocer la percepción de los clientes que frecuentan el centro de experiencia (sitio donde se ofrece un servicio integral de telefonía móvil e internet, pagos de facturas, servicio técnico, reclamaciones, venta de equipos, entre otros) de Cartago, logrando así detectar aspectos por mejorar que no han sido identificados internamente. A partir de los resultados de dicha medición, la empresa puede formular planes de mejora que contribuyan a fortalecer la satisfacción del cliente y de esta manera generar ventaja competitiva.

Hace cuatro años, según los informes del Mintic y la Comisión de Regulación de Comunicaciones, Tigo contaba con 996.000 suscriptores a su servicio de internet móvil y Une, con 270.000. Al cierre de 2017 eran más de 1,2 millones, y mantiene el tercer lugar. En telefonía móvil eran 9,1 millones de abonados en 2014 y actualmente son 11,4 millones, de nuevo en el tercer lugar. En internet fijo, con 1,2 millones de suscritos, hoy es el segundo (también lo es en telefonía local y televisión por suscripción), después de Telmex (Claro) (El Espectador, 2018). Teniendo en cuenta la población de Cartago, que para el año 2017 ascendía a 133.640 habitantes (DANE, 2017), la empresa Tigo-Una tiene el 9% de participación (de usuarios), lo cual corresponde a 12.028 usuarios aproximadamente (Tigo-Una, 2017). En la medida que la empresa convierta en una fortaleza la atención al cliente, podrá tener una mayor participación en el mercado.

Los competidores como son Claro participan con el 73.98% y Movistar con el 15.02%, dejando a los otros oferentes el 2%. Las siguientes gráficas muestran la participación del mercado de la empresa para los dos años inmediatamente anteriores (2014 y 2015). La estadística para el año 2015 incluye hasta el mes de marzo:

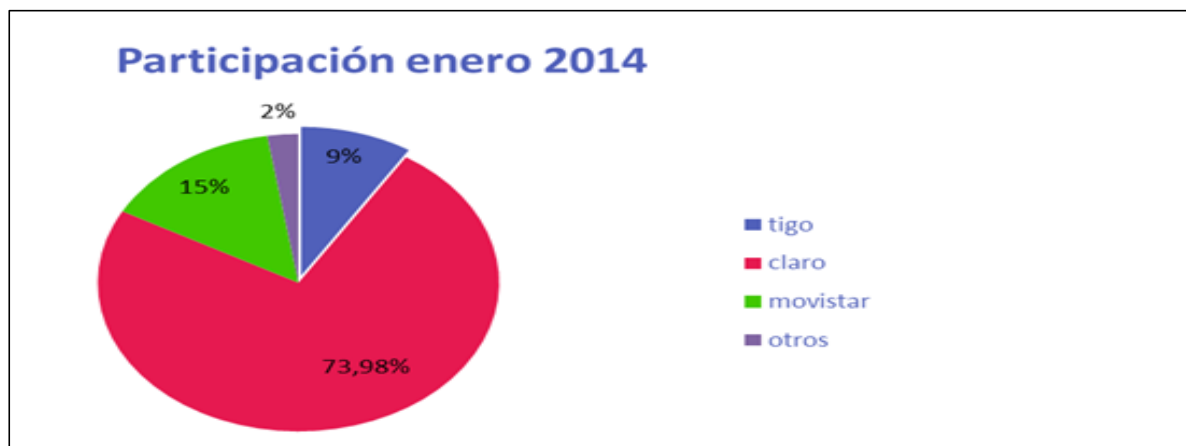


Figura 1 Participación de las empresas de comunicaciones para enero de 2014 (Fuente:

<http://www.asomovil.org/>)

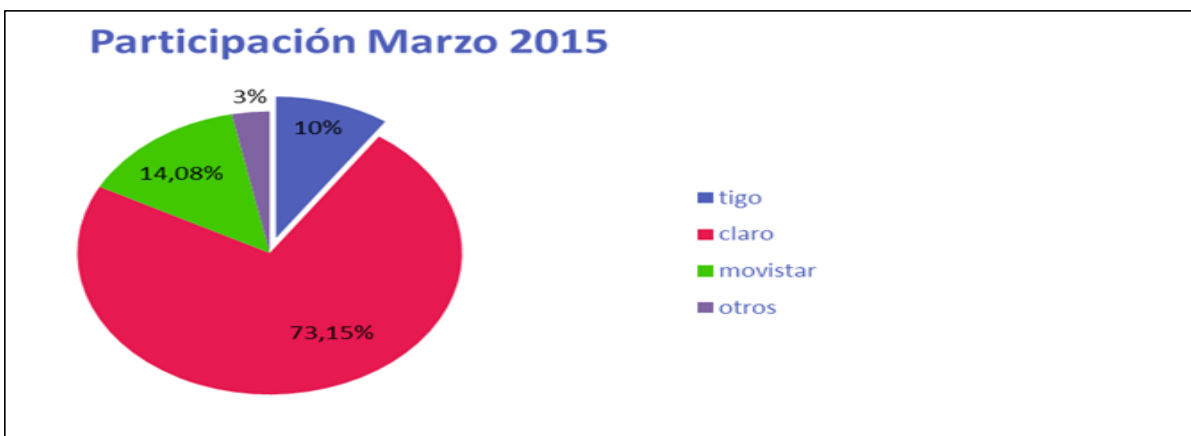


Figura 2 Participación de las empresas de comunicaciones para marzo de 2015 (Fuente:

<http://www.asomovil.org/>)

Según las estadísticas del Ministerio de las TIC's, esta región del país tiene el 100% de cobertura de telefonía móvil, por lo tanto, la cantidad de clientes que tiene cada operador se puede apreciar de manera resumida en la siguiente tabla:

Tabla 1
Tabla de participación clientes por operador

	2015			2016		
	Población	%	Clientes	Población	%	Clientes
Operador	Cartago (DANE)	a enero		Cartago (DANE)	a marzo	
Tigo-Une	132.959	9%	11.967	133.640	10%	13.364
Claro	132.959	74%	98.389	133.640	73%	97.558
Movistar	132.959	15%	19.944	133.640	14%	18.709
Otros	132.959	2%	2.659	133.640	3%	4.009
		100%	132.959		100%	133.640

Fuente: <http://www.asomovil.org/>

De acuerdo a las estadísticas que maneja el Ministerio de las TIC's y Asomóvil, se puede evidenciar la participación porcentual de cada operador y el número de clientes que tenía para el año 2015 y los que las empresas tenían hasta marzo del año 2016. En la tabla anterior se puede apreciar que algunas empresas están ganando participación mientras que otras han perdido, dicha relación se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Tabla de participación por operador clientes ganados/perdidos

Operador	Cientes perdidos/ganados en el mercado	% de clientes perdidos o ganados
Tigo-Une	1.397	11,6%
Claro	-831	-0,8%
Movistar	-1.235	-6,2%
Otros	1.350	50,1%

Fuente: Ministerio de las TIC's

Como se puede apreciar, de acuerdo al porcentaje de participación, quien más clientes está ganando son los otros operadores que vienen entrando al mercado como son Virgin Mobile, Uff Móvil, éxito, entre otros, mientras que, en términos absolutos, se puede decir que Movistar es la empresa que viene perdiendo mayor cantidad de usuarios, observándose una migración de estos hacia la empresa Tigo-Une y otros operadores.

De acuerdo a lo anterior, para ganar participación en el mercado, en la ciudad de Cartago, Colombia Móvil desarrolló su operación táctica, así:

Posee una tienda propia, ubicada en el centro del municipio en la Calle 12 No 4 – 30. Para lograr un mayor cubrimiento del mercado, utiliza sub distribuidores, de manera que los clientes puedan acceder a los servicios de la empresa mucho más fácil.

De igual forma la empresa para ganar participación en el mercado, esto lo ha segmentado demográficamente según los ingresos de cada cliente, brindando la posibilidad de elegir un plan que se ajuste a su capacidad económica. Dentro de sus políticas de atención al cliente, la empresa tiene establecido como tiempo máximo de espera en sala, 15 minutos; y el tiempo de respuesta para PQR`s de 15 días hábiles.

Colombia Móvil tiene dentro de su mercado objetivo la población más joven entregando soluciones acordes a las exigencias de un mercado cambiante y cada vez más exigente, permitiéndole así estar a la vanguardia en temas tecnológicos, utilizando aplicaciones como TigoMusic, TigoSport, Seguro de Terminales, Deezer, Facebook gratis, tecnología 3G y 4G, la cual permite mayor navegación en menor tiempo. Así mismo, se enfoca en las necesidades de cada uno de los clientes, desarrollando nuevos productos que están enfocados a un progreso tecnológico, facilitando de esta manera la comunicación entre usuarios Tigo-Una en más de 15 países.

De la misma manera logra llegar a los estratos bajos, brindando la posibilidad de acceso a planes de internet, televisión, teléfono fijo y telefonía móvil, generando un desarrollo en el país en materia de telecomunicaciones y tecnología. En cuanto al canal final de distribución se entrega a los usuarios el servicio mediante varias opciones:

- | | | |
|-----------|---------------|-------------------|
| ➤ Tiendas | ➤ Retail | ➤ Fuerza de venta |
| ➤ Dealers | ➤ Call center | directa |

Teniendo en cuenta las exigencias del mercado, la tendencia de las empresas de comunicaciones debe estar enfocada en innovar para subsistir en el rápido avance de la globalización donde las telecomunicaciones juegan un papel primordial para el desarrollo de todos los países.

Es importante tener en cuenta que la empresa ha definido diferentes estrategias con el fin de mejorar la percepción que tienen los clientes sobre la misma y es así como Colombia móvil a través de sus empresas tercerizadoras ha generado empleos directos, contribuyendo no solo al crecimiento económico de la ciudad sino también reduciendo el índice de desempleo en la región, lo cual también le ha permitido disponer del talento humano necesario para atender la demanda que está presentando el mercado. La rotación del personal en Tiendas propias y retail está en un promedio del 4% y en la fuerza de venta directa (FVD) el promedio es del 9% (Tigo-Una, 2017).

Sin embargo, a pesar de las acciones de mejora que ha emprendido la empresa, está dejando de percibir \$10.000.000 en cancelaciones mensuales (promedio de cancelaciones por retiro de clientes, en Cartago), convirtiéndose en una debilidad que amenaza el futuro de dicha organización (Tigo-Una, 2017).

Por todas estas razones, las empresas están en la obligación de brindar un buen servicio al cliente. Una compañía que no se preocupe por capacitar a todos sus empleados dentro de una cultura de atención al cliente, verá afectado su negocio. Esta es la herramienta más poderosa y menos costosa hacia la excelencia. De acuerdo con un informe de la revista Portafolio determina que en un mundo donde competir y marcar la diferencia son la clave para alcanzar un espacio dentro del universo empresarial, nada como un buen servicio al cliente para ser diferenciales. Pero para ello, dicen los expertos, la satisfacción integral frente a un producto o servicio no se da solo por atender un reclamo o cambiar un artículo que ha resultado defectuoso. Es ir más allá, el servicio está conformado por diferentes atributos como la oportunidad en la atención, la calidez que muestran los empleados en el momento de la atención, la infraestructura de la empresa, la credibilidad que genera la empresa frente al cumplimiento de su promesa de valor, entre otros. (Portafolio, 2014).

Por las razones anteriormente expuestas, se define la necesidad de desarrollar una investigación que permita conocer la percepción que tienen los clientes acerca del servicio recibido en la empresa Tigo-Una del centro de experiencia de Cartago y las razones por las cuales deciden migrar hacia otros operadores.

La presente investigación se enfoca en medir la percepción sobre las experiencias del servicio que reciben los clientes de la oficina Tigo-Una Cartago en el segundo semestre del año 2018. Para cumplir con el objetivo del estudio se aplicará una metodología aprobada y recomendada para dicho caso y se requerirán recursos económicos y de talento humano para llevarla a cabo;

los recursos económicos serán asumidos por la empresa y la disponibilidad de tiempo y talento humano será asumida por los autores del proyecto.

Formulación del problema (Pregunta de investigación)

¿Existe algún cambio en la percepción de la calidad del servicio de los usuarios de la empresa TIGO-UNE del centro de experiencia de Cartago en el segundo semestre del 2018?

Sistematización del problema

¿Cuáles son las expectativas de los usuarios de la calidad de servicio ofrecidos en la empresa Tigo-Una en el centro de experiencia de Cartago en el 2018?

¿Cuál es la percepción que tienen los clientes externos de la empresa Tigo-Una Cartago frente a la calidad en la prestación del servicio en el 2018?

¿Cuáles con las brechas de servicio que resultan entre las expectativas y percepciones de los clientes, frente a la calidad de los servicios ofrecidos en la en la empresa Tigo-Una en el centro de experiencia de Cartago en el 2018?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar las percepciones y expectativas frente a la calidad del servicio que ofrece la empresa Tigo-Una a sus usuarios en el centro de experiencia de Cartago, bajo la metodología SERVQUAL en el segundo semestre del año 2018.

Objetivos específicos

1. Analizar el ambiente externo e interno de la empresa Tigo-Una en el centro de experiencia de Cartago
2. Medir las expectativas de los usuarios en la calidad del servicio ofrecido en la empresa Tigo-Una en el centro de experiencia de Cartago, bajo la metodología SERVQUAL en el segundo semestre del año 2018.
3. Medir las percepciones de los usuarios en la calidad del servicio ofrecido en la empresa Tigo-Una en el centro de experiencia de Cartago, bajo la metodología SERVQUAL en el segundo semestre del año 2018.
4. Identificar las brechas entre las expectativas y percepciones de las diferentes dimensiones, así como las razones de la no conformidad en los atributos que conforman la calidad del

servicio, en la empresa Tigo-Una en el centro de experiencia de Cartago, bajo la metodología SERVQUAL en el segundo semestre del año 2018.

5. Proponer un plan de mejoramiento que contribuya el fortalecimiento de los procesos y al incremento del nivel de competitividad de la empresa Tigo-Una en el centro de experiencia de Cartago

Marco de referencia

Antecedentes

Entre las diferentes investigaciones, artículos, textos, que se han realizado se encontró que Botía & Orozco (2010) hablan sobre las competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas, allí plasman a través de cinco eslabones de negocio, la medida certera para solucionar problemas complejos como comunicación, relaciones interpersonales, enfoque al cliente, mejoramiento continuo, solución de conflictos, situaciones emocionales, adaptación al cambio, trabajo en equipo, entre otros, a través de herramientas como listas de chequeo de competencias y Test de efectividad, encontrando independencia entre las dos variables medidas, quiere decir, no existe una relación directa entre estas que permita mejorar la calidad del servicio al cliente, entonces, se puede trabajar cada variable independientemente sin que se vayan a ver afectados o sesgados los resultados de la investigación (Botía & Orozco, 2010).

El método que utilizaron dichos autores fue un estudio de campo transversal y descriptivo en las ciudades de Armenia, Palmira-Buga & Neiva, así mismo, formaron un grupo interdisciplinario del cual hicieron parte investigadores de administración de empresas, ingeniería industrial, psicología organizacional, psicología del pensamiento y hotelería y turismo, con el fin de lograr caracterizar las competencias en servicio al cliente y la efectividad en solución de problemas en la cadena productiva.

Entre los resultados encontrados por Botía y Orozco se tiene:

Se destaca que, en las competencias de comunicación, relaciones interpersonales y enfoque al cliente, la muestra de Neiva tiene un nivel superior que el obtenido por los otros dos grupos (ciudades Palmira-Buga y Armenia); respecto de las competencias de orientación al logro, la solución de problemas y la adaptación al cambio, las tres muestras indican un comportamiento equivalente y relativamente cercano al esperado por el modelo.

La puntuación total obtenida en la competencia de manejo de situaciones emocionales, presenta en las tres ciudades un déficit del 41% respecto del modelo, constituyendo la que presenta mayor distanciamiento entre lo medido y lo esperado. Con respecto a la competencia de trabajo en equipo, el total de las personas evaluadas en promedio muestran un nivel de logro del 73%.

Con la medición de la efectividad en solución de problemas, se logró establecer que el 16% del total de personas evaluadas se ubican por encima de una desviación estándar sobre la media (Promedio = 36,6, y $ds = 9,6$) criterio determinado para considerar que una persona es efectiva en la solución de problemas cotidianos complejos. El 12% del n total obtuvo puntuaciones por debajo de -1 desviación estándar, lo que para efectos de la medición indica bajo nivel de efectividad en solución de problemas.

Existe independencia entre los atributos evaluados; lo que indica que no se relacionan de manera importante o no se acompañan las variaciones entre las competencias evaluadas y la efectividad en la solución de problemas cotidianos complejos.

Como conclusiones encontraron que solo el 17.6% de la muestra evaluada ha recibido capacitación específica en el área de servicio al cliente, un porcentaje muy bajo teniendo en cuenta que en el siglo XXI se debe enfocar una gran parte de los recursos organizacionales a la atención del usuario debido a que estos son el pilar fundamental de las empresas, por lo cual se requiere de capacitación extendida a todos los niveles organizacionales, del mismo modo, al evaluar la correlación entre género y desempeño en competencias en servicio al cliente, encontraron un índice un poco superior en el comportamiento de los hombres (0,44) versus a una correlación más baja para las mujeres ($r = 0,14$), también hallaron que en el nivel educativo en relación con el desempeño en competencias, la correlación tiende a cero, es decir $r = 0.02$; expresado de otra forma, significa que la disposición al servicio tiene más relación con un modelo cultural del servir bajo arraigado y no a un proceso educativo, entonces indican los autores que el reto es proporcionar a los colaboradores en servicio al cliente de instrumentos que les aporten a desarrollar las competencias laborales que se requieren en este momento para desempeñar los diferentes roles (Botía & Orozco, 2010).

Otro texto que aporta gran valor a la presente investigación es un trabajo Europeo denominado Perspectiva externa de los componentes del capital cliente, sus autores son: Cegarra y otros (2010), quienes redactaron el mencionado artículo para la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vigo, España, los cuales hacen ver el cliente como un capital de trabajo, indican que el capital cliente representa el conocimiento creado como consecuencia de la relación entre una organización y sus clientes.

Los autores enfocan el trabajo a estudiar los flujos de conocimiento del trabajador y la empresa para la creación del componente externo del capital cliente. Para lo cual, ellos mencionan los factores que aportan al desarrollo los diferentes conocimientos y analizan, las relaciones existentes entre los distintos componentes del conocimiento y el proceso de obtención del capital cliente desde la perspectiva externa de la empresa. Emplearon dos modelos de ecuaciones estructurales, obteniendo como conclusión que el paso previo antes de crear capital cliente es transformar el conocimiento individual en conocimiento social (Cegarra & otros, 2005).

Los autores efectuaron un estudio empírico en el ámbito del sector óptico de la Región de Murcia, lugar elegido según los autores por diferentes motivos como: la gran presencia de PYME's sobre el total de su población; las propias características de los productos y servicios ofertados, donde las relaciones con los clientes son un factor clave; y ser uno de los sectores con mayor expansión y mayor competencia de la economía murciana, allí aplicaron un cuestionario conformado por dos bloques de preguntas, en las cuales el cliente debía expresar su grado de acuerdo o desacuerdo, según una escala de Likert de 7 puntos (1= fuerte desacuerdo y 7= fuerte acuerdo). El primer bloque de preguntas apreciaba la relevancia bajo el punto de vista del cliente sobre los bloques del conocimiento individual y social de la empresa, y el segundo bloque valoraba en qué medida se cumplían las expectativas del cliente, es decir, se estaba creando capital cliente externo (Cegarra & otros, 2005).

Entre las conclusiones obtenidas por los investigadores se encontró que:

Dado que el capital cliente externo es fuente de ventaja competitiva para las empresas es necesario conocer su proceso de creación desde la perspectiva del cliente. En este trabajo, se ha analizado la influencia que ejerce el conocimiento automático, consciente, colectivo y objetivo sobre la creación de capital cliente externo. Contemplando dos posibilidades: 1) modelo teórico, el paso previo a la creación de capital cliente es la transformación del conocimiento individual en conocimiento social; y 2) modelo alternativo, el conocimiento individual y social ejercen una influencia paralela respecto a la creación del capital cliente (Cegarra & otros, 2005).

Del mismo modo Ferrer Soto, Juliana; Vázquez, José Luis; Pérez, Rosario, hablan sobre la Responsabilidad frente al cliente externo como elemento competitivo, mencionan la importancia de aspectos como información técnica, especificaciones exigidas, asistencia técnica, atención oportuna, entre otros, utilizando una investigación clasificada como descriptiva de campo transversal; los autores finalmente concluyen que existe una correlación positiva entre la competitividad y la responsabilidad respecto a las dimensiones de cantidades requeridas por el cliente, información técnica, especificaciones exigidas, asistencia técnica, atención oportuna, entre otros; y expresado de manera significativa por un coeficiente de 0,708 (Ferrer, Vasquez, & Pérez, 2003)

Desde las diversas industrias se han efectuado innumerables investigaciones y estudios relacionados con marketing, teniendo en cuenta que gran parte del éxito de la organización depende de la difusión de los servicios, conocimiento y percepción que tenga el mercado de los mismos; por lo tanto es necesario conocer como está siendo manejado el marketing de la empresa TIGO-UNE sucursal Cartago, puesto que, a pesar de ser TIGO una multinacional y contar con publicidad a nivel internacional, se hace indispensable conocer el mercado local,

teniendo en cuenta la cultura e idiosincrasia de la región, para lo cual es necesario utilizar diferentes metodologías en busca de obtener resultados concretos, ajustados a la realidad, que contribuyan al desarrollo de la industria de la telefonía móvil.

Con el fin de complementar los antecedentes, a continuación, se relacionan los objetivos y conclusiones de algunos estudios realizados a nivel local, nacional e internacional, en los cuales se realizó la medición de la calidad de un servicio:

Tabla 3
Tabla de antecedentes

Matriz de antecedentes

Tipo de producto	Título del producto	Autor (es) grupo de investigación	Año	Localización.	Metodología Utilizada	Resultados Relevantes	Aporte a la tesis
1. Trabajo de grado	Percepción de los clientes de Bancolombia, de la sucursal éxito Pereira, acerca de los servicios prestados con el formato de asesoría y venta de productos, durante el primer	Llano Pinilla Andrés Felipe, Henao Preciado Jorge Adrián	2015	Local	Inductivo - Deductivo	Al analizar las gráficas se puede concluir que la dimensión de elementos tangibles es la que presenta la brecha más grande (-0,22), por lo cual requiere mayor atención, teniendo en cuenta que los clientes visualmente no reconocen la sucursal Éxito Pereira como una oficina que brinda exclusivamente servicios de asesoría y ventas.	Conocer la metodología que utilizaron para la aplicación del instrumento SERVQUAL en una empresa que pertenece al sector terciario, al igual que la empresa objeto de estudio.

	semestre del						
	año 2015.						
						En el análisis de las	
						Percepciones del cliente sobre el	
						servicio, Morillo (2007) plantea	Se logró identificar el tipo
						tres escenarios posibles para el	de preguntas que
	Análisis de la					análisis en la calidad de los	componen el instrumento
	medición de					servicios; si las expectativas son	SERVQUAL, para
2. Trabajo	calidad en los	Daza Higuera	2013	Naciona	Deductivo	iguales a las percepciones, existe	posteriormente ser
de grado	servicios	José Mario		l		una calidad óptima; si son	tomado como referente
	hoteleros					menores hay derroche o exceso	para la adaptación del
						de calidad, pero si las	instrumento que debe
						expectativas son mayores que	utilizarse en Tigo-Une.
						las percepciones existe un	
						déficit de calidad.	
						En el trabajo se realizó la	El aporte que realiza el
3. Trabajo	Desarrollo del	Reina Matsumoto	2014	Internac	Inductivo-	medición de la calidad del	trabajo, es el tratamiento
de grado	Modelo	Nishizawa		ional	Deductivo	servicio de la empresa de	de la información y la
	SERVQUAL						

para la	publicidad Ayuda Experto,	manera en que fue
medición de la	utilizando la herramienta	analizada y presentados
calidad del	SERVQUAL. El Modelo	los datos, lo cual
servicio en la	SERVQUAL, mide la calidad	contribuirá a la
empresa de	del servicio, mediante las	metodología que se
publicidad	expectativas y percepciones de	empleará en el trabajo
Ayuda Experto	los clientes, basado en cinco	para el análisis de los
	dimensiones, que son;	resultados.
	dimensión de fiabilidad,	
	sensibilidad, seguridad, empatía,	
	y elementos tangibles. Mediante	
	la investigación se analizó el	
	problema principal que se tenía	
	sobre el desconocimiento del	
	nivel de calidad del servicio de	
	Ayuda Experto, para que	
	pudiera cumplir con los	
	objetivos establecidos	

4. Trabajo de grado	Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención	Emma Vanessa Casas Medina y Luis Enrique Ibarra Morales	2014	Internacional	Deductivo	La globalización de los mercados y la fuerte competencia en los sectores industriales han convertido la satisfacción de las necesidades de los clientes en un importante objetivo estratégico para las empresas que compiten por un segmento de mercado; el logro de esto supone una sólida ventaja competitiva en cuanto a la diferenciación en los servicios. Es importante mencionar que la mayoría de las veces el cliente tiene una sola oportunidad para evaluar un servicio en términos de calidad y satisfacción; en ese sentido,	De este trabajo puede tomarse como referente la manera en que se interpretaron las brechas para cada una de las dimensiones, lo cual podrá ser aplicado en el presente estudio ya que es están evaluando las mismas dimensiones.
	Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio						

muchas empresas han desarrollado instrumentos para evaluar la calidad del servicio como parte de la mejora continua. El trabajo de investigación propuso usar un cuestionario estandarizado de 15 ítems, mediante el modelo Servperf (Service Performance) propuesto por Cronin y Taylor (1992), el cual recoge la percepción del cliente en el desempeño de la calidad del servicio otorgado. Se trabajó con los cinco centros de atención a clientes Telcel, localizados en Hermosillo, Sonora; el objetivo fue identificar qué factores

					determinan la satisfacción del cliente por medio de la calidad del servicio, aplicando el modelo Servperf, para demostrar si existe una relación positiva entre el servicio y el grado de satisfacción del cliente	
	Propuesta de aplicación de la escala				El objetivo del trabajo fue proporcionar a las empresas del sector salud, una herramienta que puedan utilizar para una mejor comprensión de las necesidades que tienen los turistas de servicios médicos que vienen a Medellín. La medición de la calidad de los servicios es uno de los componentes más importantes para cualquier	Conocer la metodología que utilizaron para la aplicación del instrumento SERVQUAL en una empresa que pertenece al sector terciario, al igual que la empresa objeto de estudio.
5. Trabajo de grado	SERVQUAL en el sector salud de Medellín	Andrea Paola De La Hoz Correa	2014	Nacional Deductivo		

empresa de servicios, así como para las instituciones prestadoras de salud de Medellín por su interés en la acreditación y reconocimiento internacional.

Materiales y métodos. A través de una revisión bibliográfica, se analiza y adapta la escala SERVQUAL para que a través de su aplicación se identifiquen áreas que se deben potencializar y áreas donde se presenten falencias para emprender acciones de mejora. Resultados.

Se adapta y propone un instrumento de medición para evaluar la calidad del servicio partiendo de la escala

						mencionada. También se encuentra información relevante sobre las motivaciones y particularidades del sector y de los turistas que tienen a Medellín como destino.	
						Este estudio se realizó debido a la carencia de herramientas de evaluación de la calidad del servicio del evento deportivo. Por tal motivo se diseñó una encuesta a partir de una amplia revisión teórica, estructurada teniendo en cuenta aspectos como la información personal del encuestado en relación a formación académica y su	Se logró identificar el tipo de preguntas que componen el instrumento SERVQUAL, para posteriormente ser tomado como referente para la adaptación del instrumento que debe utilizarse en Tigo-Une.
6. Trabajo de grado	Medición de la satisfacción del usuario que participa en los juegos internacionales de Comfamiliar Risaralda	Eliana Sánchez Márquez y Lissethe Katherine Raigosa Castillo	2015	Regiona 1	Deductivo		

ocupación. La encuesta se aplicó a los delegados de las empresas participantes y esta información permitió determinar la percepción de los usuarios con respecto al servicio ofrecido en el primer semestre del 2015 a todos los trabajadores de la región en los juegos inter-empresariales de Comfamiliar Risaralda. De esta manera se realizó la investigación con un diseño descriptivo, mediante un método cuantitativo de tipo empírico analítico. El total de la población encuestada fue de sesenta delegados de las empresas que participan en los

						juegos inter-empresariales. Se identificó que existió una percepción generalizada en cuanto a resultados positivos en calidad percibida y la satisfacción del usuario; de esta manera la dirección de las recomendaciones fue dirigida a la implementación de estrategias de mejoramiento continuo en relación aspectos logísticos y de planeación.	
7. Artículo	La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un	Germán Rubio Guerrero	2014	Nacional	Deductivo	Los resultados del estudio tienen importantes implicaciones para estas tiendas pues les permiten re direccionar sus estrategias competitivas, mediante la evaluación de sus actividades y	Este articulo contribuyó al desarrollo del marco teórico del presente trabajo, desde el entendido que ambos trabajos tienen el mismo

análisis desde	a partir de ese proceso iniciar el	objetivo, que es medir la
la escala	mejoramiento donde sea	calidad del servicio, por
multidimensio	requerido. No pueden	lo cual, los autores citados
nal	descuidarse los factores críticos	fueron útiles para
(SERVQUAL)	que constituyen el nivel de	establecer el soporte
	satisfacción del servicio	técnico de la presente
	recibido, por parte de los	investigación.
	consumidores de estos	
	supermercados y que se	
	pusieron de presente en los	
	resultados de la investigación en	
	especial los criterios que han	
	sido validados entre otros por	
	autores como Parasuraman, et	
	al. (1985); Siu y Chow (2003);	
	Kagira y Kimani	

**8. Trabajo
de grado**

Evaluación de
la calidad
percibida del
servicio en los
centros
asistenciales
del Chocó

Janny Edinson
Córdoba
Rodríguez

2014

Nacional
1

Deductivo

De acuerdo con los resultados
Psicométricos de este estudio, se
puede decir que la escala
propuesta para medir la calidad
del servicio en los centros
asistenciales del Departamento
del Chocó, desde la perspectiva
de los usuarios, presenta un
buen grado de fiabilidad y
validez de constructo, con
evidencia empírica para medir la
calidad percibida del servicio en
los centros asistenciales, además
como una contribución agregada
de la investigación, las
dimensiones que caracterizan el
servicio fueron determinadas,
también se verificó que la

El aporte que realiza el
trabajo, es el tratamiento
de la información y la
manera en que fue
analizada y presentados
los datos, lo cual
contribuirá a la
metodología que se
empleará en el trabajo
para el análisis de los
resultados.

**9. Trabajo
de grado**

Aplicación y
validación de
un modelo de
medición de la
calidad
percibida del
servicio
(Servperf) para
la industria
automotriz en
Colombia

Luis Hernán Silva
Sinning

2015

Naciona
l

Deductivo

calidad percibida del servicio es
un constructo multidimensional.
El instrumento SERVPERF se
orientó hacia el gusto como
variable principal en la
dimensión tangible, ya que
presenta una excelente
estructura para el análisis de las
diferentes categorías que pueden
conformar la calidad en el
servicio en diferentes contextos;
para el caso del sector
automotriz, su adecuación
permitió analizar de manera
profunda cada uno de los
elementos que forman parte de
la preocupación diaria del
gerente del concesionario. Pero

De este trabajo, se estudió
la manera en que se
encontraban redactadas
las preguntas en el
instrumento que
corresponde a la
percepción.

						a la vez, permitió entender la problemática de la calidad de servicio que tienen las empresas de este ramo al competir con nuevas marcas.	
						A través de este artículo se demuestra el uso de una herramienta factible para la evaluación de la calidad en el servicio aplicado a hoteles, además se presenta una explicación razonable sobre el valor de la varianza explicada de las variables clave. Los resultados analizados refuerzan las hipótesis sobre la influencia causal entre la calidad del servicio percibida, la	
10.	Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo	Juan C. Vergara, Victor M. Quesada e Ingrid Blanco	2012	Nacional	Inductivo	De este artículo logró estudiarse la manera en que a través de la escala Likert tabulan los resultados del instrumento SERVQUAL, escala que también será utilizada en el desarrollo del presente trabajo.	
Artículo							

de ecuaciones

estructurales

satisfacción del cliente, la

intención de recompra y la

comunicación boca a boca.

Fuente: Autores citados

Marco teórico

Para desarrollar el marco teórico del presente trabajo, se definió el siguiente hilo conductor, el cual será desarrollado con detenimiento:

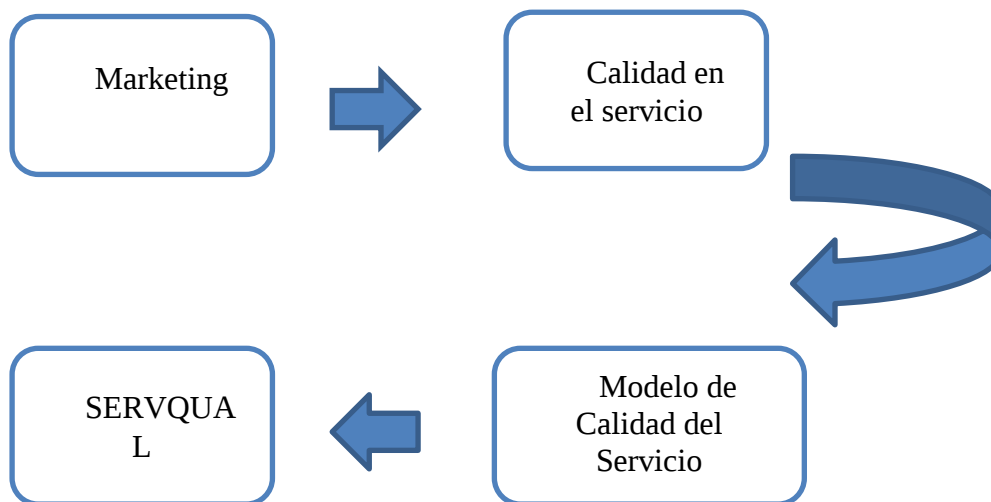


Figura 3 Hilo conductor del marco teórico

Marketing.

El marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.

Una de las exponentes del tema de investigación de mercados, Marcela Benassini (Benassini, 2009, p.6), la define como “la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general”. Se considera importante para la elaboración del trabajo, en la medida en que puede

brindar herramientas a la alta dirección para que identifique las falencias en la prestación del servicio y pueda desarrollar alternativas de mejoramiento.

Usos de la investigación de mercados:

Determinar los objetivos de la empresa: las empresas deben basarse en el conocimiento de las necesidades presentes y futuras de sus clientes, ya que es posible que se pretendan metas muy ambiciosas en empresas que surten a mercados cuya demanda está decreciendo, o, al contrario, se establezcan metas muy cortas para un sector que se encuentra en auge.

Desarrollo de un plan de acción: con la realización de una investigación de mercados, la empresa puede considerar los recursos y estrategias que debe desarrollar para posicionarse en el mercado.

De evaluación de los resultados y aplicación de medidas correctivas: a través de la realización de una investigación de mercados, la empresa puede tomar acciones para mejorar las falencias que se detectan frente a la prestación del servicio.

Por otro lado, el autor Malhotra (2008), considera que la información es vital para la toma de decisiones, y define la investigación de mercados así: “La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistémico y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” Schiffman & Lazar Kanuk, exponen que “Para identificar las necesidades insatisfechas o no reconocidas de los consumidores, a menudo es importante que las compañías realicen estudios de investigación de mercado, para indagar

necesidades y preferencias de los consumidores en relación a los productos y servicios comercializadores”. (Schiffman & Lazar, 2010, pág. 9).

Dado lo anterior, para el desarrollo del estudio, inicialmente se debe tener claro que preferencias y exigencias tienen frente al servicio, los consumidores que adquieren los paquetes de telecomunicaciones ofrecidos por la compañía, identificando claramente cuáles herramientas y metodologías se implementarán para la identificación detallada de la información deseada, permitiéndole a la empresa un cumplimiento mayor a las necesidades y expectativas de sus clientes.

En la siguiente figura se presenta un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing:

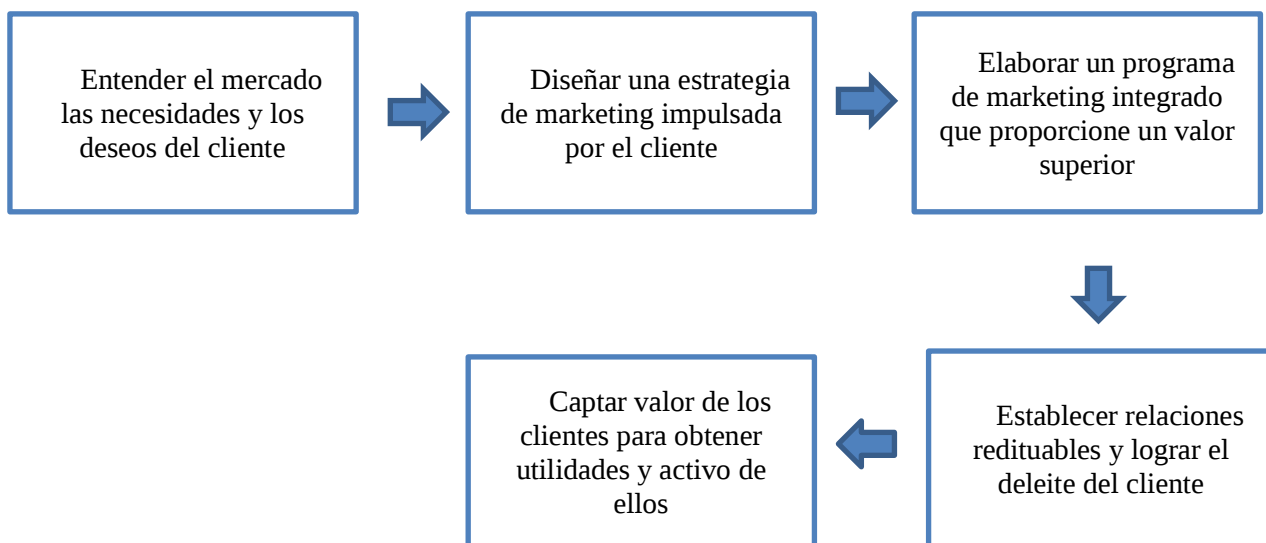


Figura 4 Pasos del proceso de marketing (Fuente: KOTLER, Philip. Dirección de marketing, p. 33)

El concepto de marketing establece que el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las

satisfacciones deseadas, mejor que los competidores. Desde el concepto de marketing, las rutas hacia las ventas y las utilidades se basan en el cliente y en el valor. En vez de seguir una filosofía de “hacer y vender” centrada en el producto, el concepto de marketing es una filosofía de “detectar y responder” centrada en el cliente. El trabajo no es encontrar a los clientes adecuados para el producto, sino encontrar los productos adecuados para sus clientes (Kotler, 2010).

Es importante resaltar que, aunque existen innumerables escritores que han plasmado sus teorías y conceptos sobre marketing, hay un autor que es reconocido como su máximo exponente, el estadounidense economista y especialista en mercado Philip Kotler, quien, entre otras cosas, ha formulado los 10 principios del nuevo marketing.

Kotler afirma que los anuncios de televisión han perdido poder ante la audiencia, debido a que la inmediatez de la información y la segmentación total han cambiado por completo nuestros hábitos de consumo, a partir de esta premisa, que para él es una constatación incuestionable, plantea sus 10 Principios del nuevo marketing (Kotler, 2010). Algunos de los principios del marketing que plantea Kotler y que se consideran de aplicación al presente estudio son los siguientes:

Principio 1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor: La información es ubicua y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de los productos y servicios sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en “conectar y colaborar”.

Principio 4. Focalizarse en cómo se distribuye y entrega: Kotler recomienda que nos preguntemos continuamente si podemos encontrar una forma de redefinir nuestra red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al usuario.

Principio 5. Participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor: Con el marketing transaccional, la empresa definía y creaba valor para los consumidores. Con el marketing relacional (a partir de los 80 hasta hoy), la empresa se centra en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables.

Como se puede apreciar la época en donde la publicidad funcionaba por si sola ya pasó, actualmente se debe interactuar directamente con el cliente, ya que no solo se venden productos o servicios sino también experiencias satisfactorias, que creen en la memoria del cliente un recuerdo agradable que lo haga volver solo o en el mejor de los casos acompañado por nuevos clientes a adquirir más productos; se busca retener a los clientes ya existentes, la pérdida de un cliente tiene un significado de trascendencia para la organización más aún en los casos de telefonía móvil, en donde un plan de servicios produce múltiples ingresos anuales; así mismo las empresas enfocan sus ofertas únicamente a su mercado objetivo, quiere decir, se concentran en su mercado potencial sin perder esfuerzos en los mercados poco atractivos para ellas por lo tanto los medios de comunicación masiva han perdido poder.

De esa comunicación directa sobre la cual se hace referencia en el párrafo anterior, se incluye dar a conocer la propuesta de valor de la organización al usuario y diseñar estrategias de mercadeo a partir de ella en conjunto con los clientes, como también estar en contacto tiempo

completo a través de redes sociales y diferentes medios tecnológicos, para conocer lo que le gusta y lo que quiere el cliente, muchas de las mejoras surgen de las opiniones de los clientes en dichos medios, teniendo en cuenta que el marketing afecta todos los demás procesos de la organización.

Para poder dar respuesta a las inquietudes planteadas y conocer por ejemplo las expectativas de los clientes, se hace necesario realizar una investigación de mercados, cuyo primer elemento es la definición del problema. Es la fase principal del proyecto, con la recolección de todos los datos más relevantes de la compañía, los cuales son importantes para realizar una investigación y análisis más detallado, logrando evidenciar el problema con más claridad y de este modo definir acciones de mejora.

El segundo paso después de definir el problema son las necesidades de información. Dentro de este paso se debe tener en cuenta dos elementos a saber 1) La unidad de análisis y 2) las variables de estudio. El tercer paso es la definición de objetivos acorde con la declaración de decisión, es decir que las decisiones se toman para cumplir objetivos.

Para la definición de los objetivos de la investigación de mercados, es importante tener en cuenta que deben ser alcanzables, es decir, que exista la capacidad de lograrlos; que tenga una fecha de inicio y terminación; que sean rígidos, o sea, que no puedan modificarse; y finalmente, que sean medibles. Además, dichos objetivos se deben plasmar partiendo de verbo en infinitivo, deben ser breves y con redacción clara.

Continuando con los pasos definidos para la realización de la investigación de mercados, se tiene el cuarto paso, el cual consiste en definir qué tipo de estudio se debe realizar. Véase ahora el paso cinco, el cual comprende los métodos, las técnicas y los instrumentos de recolección de información. El primer método es según selección de datos, ahí están comprendidas las fuentes primarias y secundarias.

“Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera (Bernal C. , 2000)”

Para efectos del presente estudio, se considera como fuente de información primaria a todas las personas que han adquirido servicios de telecomunicaciones con la empresa Tigo-Une de la ciudad de Cartago.

Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos, los documentales, los noticieros y los medios de información (Bernal C. , 2000).

Se consideran como fuentes secundarias de interés para el desarrollo del trabajo propuesto, los libros que se han relacionado a lo largo del marco teórico, de igual manera aquellos trabajos de grado y/o tesis que contengan la realización de una investigación de mercados, páginas web alusivas al sector de las telecomunicaciones y los informes de entidades estatales como el Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones.

El sexto paso es recolección de información, esta “etapa de acopio de datos comienza una vez que se ha formalizado el plan de muestreo, y es el proceso de recabar la información. Los datos pueden ser recolectados por observadores o entrevistadores humanos, o pueden ser registrados por máquinas.” (Zikmund, 2009, pág. 67). Existen muchos métodos y técnicas para la recolección de la información, depende netamente del tipo de investigación que se pretenda realizar y de las características del investigador, sin importar el método es importante que los observadores o entrevistadores tengan información y conocimiento básico del tema, esto facilita y agiliza la dinámica de las actividades.

Para terminar con los pasos definidos para el desarrollo de una investigación de mercados, se hace alusión al séptimo paso, que es el análisis de datos, es decir que “una vez los datos están preparados para su análisis, el investigador debe realizar ciertos análisis básicos, distribución de frecuencias, tabulación cruzada y prueba de hipótesis (Zikmund, 2009)” Luego de tener la información recolectada se debe realizar un análisis donde sean claros y organizados los datos, se pueden encontrar diferentes herramientas que nos permiten realizar dichas actividades.

Calidad en el servicio.

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas del consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el

servicio al cliente, el servicio de postventa, entre otros. Existen diferentes tipos de calidad, los cuales han sido clasificados así:

- Calidad esperada: esta se presenta cuando existen propiedades y características que los consumidores dan por sentado que encontrarán en los productos o servicios.

Cuando encuentran estas propiedades y características, los consumidores se sienten satisfechos.

- Calidad que satisface: está dada especialmente cuando existen propiedades y características que los consumidores solicitan específicamente. Cuando están presentes estas propiedades y características, los consumidores se sienten conformes. La calidad que satisface cumple con las expectativas del consumidor, pero sin llegar a superarlas.

Calidad que deleita: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que puedan existir, pero que cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos. La calidad que deleita supera las expectativas del consumidor (Crece Negocios, 2011).

La calidad en el servicio consiste en la discrepancia entre los deseos de los usuarios acerca del servicio y la percepción del servicio recibido. La calidad de un servicio es determinada por aspectos que van más allá de la calidez o de la cortesía, o de un simple gesto de amabilidad. De acuerdo con ello la calidad del servicio se puede medir así (Arroyave, Esnosa, & Hurtado, 2015):

1. Los Elementos Intangibles: Son las instalaciones, el establecimiento comercial, la presentación del personal de servicio, los equipos utilizados para la prestación, entre otros.

2. Cumplimiento de la Promesa: Se espera que el cliente reciba un servicio acorde a lo establecido en los procesos de comunicación previos; para lograr esto, la entrega debe ser la correcta y en el momento oportuno para el cliente.

3. Actitud de Servicio: Capacidad o disposición que poseen los empleados de una organización en el momento que deben escuchar y resolver inconvenientes de los clientes. Se afirma que este punto es el más criticado.

4. Competencia del Personal: Es la calificación que los clientes dan de los empleados que los atienden; dicha valoración se da en términos de cortesía, conocimiento de la empresa, de los productos y/o servicios ofertados.

5. Empatía: Capacidad de los empleados de entender las condiciones particulares y únicas de cada cliente; dicho aspecto mide tres parámetros, la facilidad de contacto, la comunicación desarrollada y/o los gustos y necesidades.

Modelo de calidad del servicio

A continuación, se exponen las diferentes escalas de medición de la calidad del servicio:

El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff

El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978) se basa en la hipótesis que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el que da la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos (adicionales) (Schiffman, 2010).

Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos:

1. Seleccionar un único atributo de referencia (el cual para el consumidor tendrá un peso específico mayor que el resto de los atributos del servicio).
2. Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de los atributos alcance un mínimo de satisfacción.
3. Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio; es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un(os) atributo(s) a cambio de una mayor cantidad de otro(s) atributo(s)

Por lo tanto, y considerando que uno de los atributos del producto o servicio lograra un mayor impacto en el cliente, deben observarse todos para evaluar la calidad en forma global.

El modelo de Grönross

El modelo de Grönross (1984) propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

La calidad técnica o resultado del proceso de prestación del servicio, es lo que los clientes reciben, qué se ofrece en el servicio. La calidad del producto ofrecido, tiene mayor criterio objetivo, por lo tanto menor dificultad de evaluación por los clientes (Schiffman & Lazar, 2010, p. 161).

La calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso, cómo que sería la calidad de prestación del servicio, experiencia del cliente con el proceso de producción y consumo, se refiere a cómo se presta el servicio. Está relacionada directamente con la interacción del cliente con el personal de servicio, es la relación cliente-empleado (Schiffman & Lazar, 2010, p. 161).

Posteriormente, Grönroos (1984) propone la existencia de una tercera dimensión que denomina:

“La calidad organizativa o imagen corporativa, es decir, la calidad que perciben los clientes de la organización. Relacionada con la imagen del servicio, formada a partir de lo que el cliente percibe del servicio, construida a partir de la calidad técnica y funcional, de gran importancia a la hora de entender la imagen de la empresa. Sirve de filtro entre expectativas y percepciones” (Schiffman & Lazar, 2010).

Por lo tanto, Grönroos (1984) considera que el subproceso de rendimiento instrumental se corresponde con la dimensión denominada calidad técnica, es decir, lo que el cliente recibe. Esta dimensión técnica, suele ser más fácil de valorar por los clientes al disponer de mayor número de criterios objetivos. Por el contrario, el subproceso de rendimiento expresivo es asociado a la dimensión de calidad funcional, esto es, cómo se presta el servicio.

SERVPERF

SERVPERF debe su nombre a la exclusiva atención que presta a la valoración del desempeño (SERVicePERFormance) para la medida de la calidad de servicio. Se compone de los mismos ítems y dimensiones que el SERVQUAL, la única diferencia es que elimina la parte que hace referencia a las expectativas de los clientes. Por tanto, dicha escala se fundamenta únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas y reduciendo entonces a la mitad las preguntas planteadas

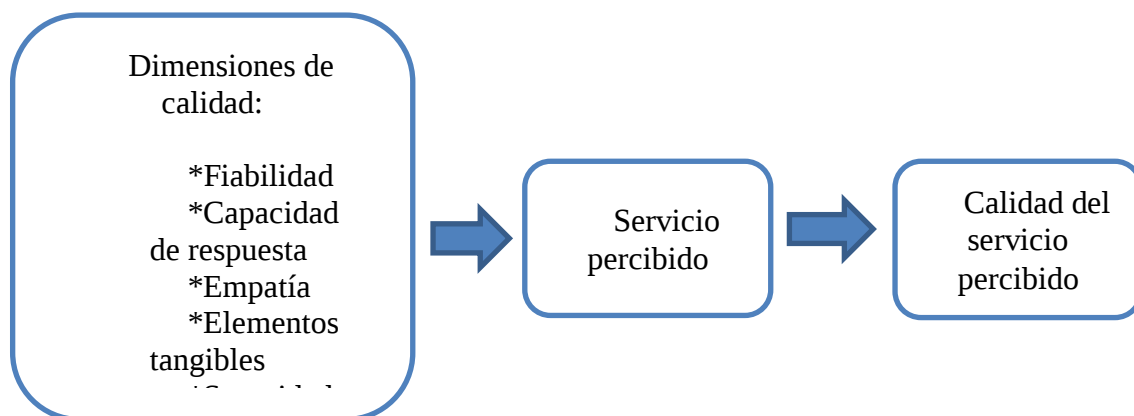


Figura 5 Modelo Servperf (Fuente: Elaboración propia a partir de Parasuraman (1985 y 1993))

El razonamiento que fundamenta el SERVPERF está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de expectativa, en su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones. A favor del Servperf está su alto grado de fiabilidad y el hecho de gozar de una mayor validez predictiva que la del modelo SERVQUAL. El Servperf utiliza los 22 ítems de la escala original SERVQUAL valorando sólo la puntuación de las percepciones para medir la percepción sobre la calidad del servicio (Aiteco, 2011).

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos y modelos relacionados con la medición de la calidad en el servicio, se define que el modelo a utilizar será el SERVQUAL, dado que hace referencia a unas variables que pueden dar mayor alcance a la medición de los atributos que integran la prestación de un buen servicio. De igual manera, se considera que es un modelo que brinda mayor objetividad, teniendo en cuenta que para su medición toma las expectativas que pueden tener los clientes en referencia a lo que consideran debe ser la prestación de un servicio ideal, y lo comparan con las percepciones que se tienen una vez se ha recibido el servicio, lo cual permite evidenciar brechas e identificar qué tan lejos se encuentra la empresa de prestar un servicio con altos estándares de calidad y con base en ello tomar acciones de mejora.

SERVQUAL

Es un modelo que emplea la escala multidimensional SERVQUAL, que se convierte en una herramienta para la medición de la calidad del servicio, este modelo fue desarrollado por Valerie A. Zeithaml, A Parasuraman y Leonard L. Berry. Los autores sugieren que la comparación entre

las expectativas generales de los usuarios y sus percepciones respecto al servicio que presta una organización, puede constituir una medida de calidad del servicio, y la brecha existente entre ambas se convierte en un buen indicador para que la empresa mejore en las falencias detectadas (Universidad Nacional de Colombia, 2016).

Necesidades, expectativas y percepciones de clientes: Algunos sistemas o modelos que se han ideado son capaces de identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros sólo perciben las necesidades de las cuales el cliente está consciente. Ambas perspectivas son útiles para mejorar la calidad del servicio y tender a una mayor satisfacción de quien recibe el servicio.

Por otro lado, se tiene que la escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona la percepción del cliente y las expectativas respecto de calidad del servicio mismo, que es el tema central de esta investigación, para tal efecto es importante inicialmente separar ambos conceptos, así:

Percepción del Cliente: La percepción del cliente o usuario se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe.

Expectativas del Cliente: Las expectativas del cliente definen lo que él espera que sea el servicio que entrega la organización. La brecha que existe entre percepción y expectativa, establece según este modelo, la medición de calidad.

El siguiente esquema muestra una representación gráfica integral del modelo SERVQUAL, el cual se propone para medir la percepción frente a las expectativas de los clientes:

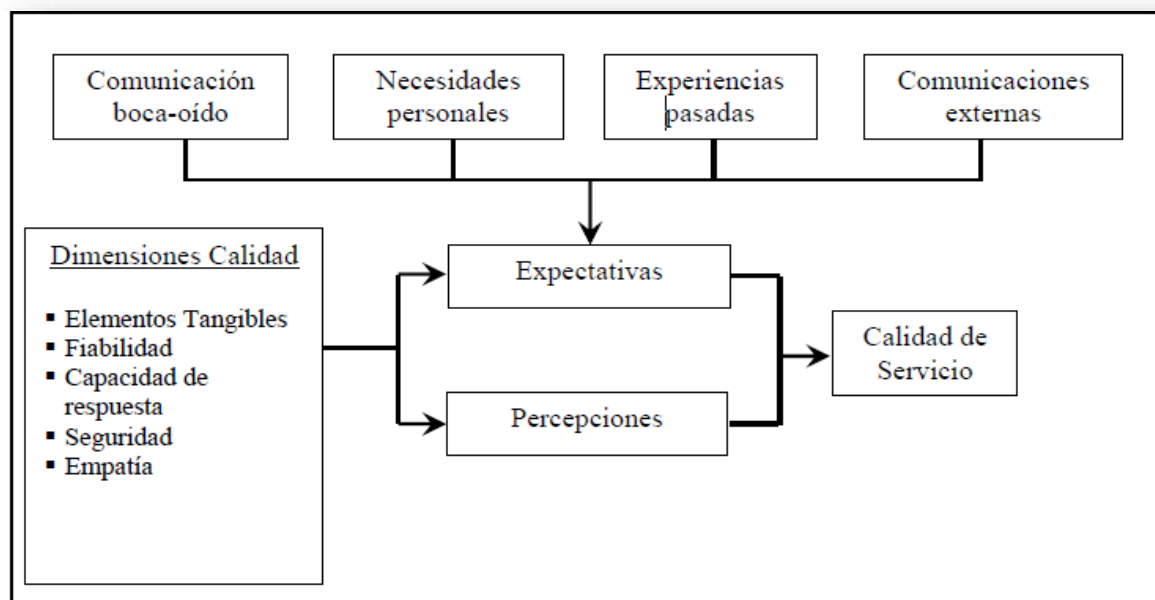


Figura 6 Modelo SERVQUAL (Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993))

En la actualidad, la escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización, a saber:

- Confiabilidad, entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido, precisamente como se pactó y con exactitud.
- Responsabilidad, como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.
- Seguridad, como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- Empatía, la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.

- Bienes materiales o tangibles, relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización (Universidad Nacional de Colombia, 2016).

El modelo **SERVQUAL** identifica cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son medidas mediante un cuestionario de 22 preguntas. Está basado en un cuestionario con preguntas estándares que sirven de guía para cualquier tipo de proveedor de servicios y que persigue alcanzar la calidad total de los servicios mediante el análisis de los resultados. Del análisis de los resultados del cuestionario SERVQUAL se obtiene un Índice de Calidad del Servicio y con base al mismo se podrá determinar lo cerca o lejos que los clientes se encuentran respecto a la satisfacción del servicio recibido. Las dimensiones que mide el modelo SERVQUAL son:

1. **Aspectos o elementos tangibles (T):** Apariencia de las instalaciones, equipos, empleados y materiales de comunicación.
2. **Fiabilidad (RY):** Habilidad de prestar el servicio tal como se ha prometió con error cero.
3. **Sensibilidad o capacidad de respuesta (R):** El deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente. Prestar el servicio de forma ágil.
4. **Seguridad (A):** Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente.

5. **Empatía (E):** Atención individualizada al cliente. La empatía es la conexión sólida entre dos personas. Es fundamental para comprender el mensaje del otro. Es una habilidad de inferir los pensamientos y los deseos del otro.

Cada una de las dimensiones se divide en subdimensiones. Estas originan las preguntas del cuestionario SERVQUAL. Las preguntas que componen el cuestionario serán definidas teniendo en cuenta la naturaleza y las necesidades de la organización.

El cuestionario SERVQUAL diseñada por un grupo de investigadores liderado por A. Parasuraman, por su validez y confiabilidad, es la herramienta multidimensional más aceptada y utilizada para medir la calidad de atención en empresas de servicios (Cabello, E & Chirinos, J; 2012).

Variables de la investigación

- Servicio al cliente – a través del modelo SERVQUAL
- Satisfacción del cliente
- Percepción y expectativas del servicio

Marco espacial

Marco de macro localización.

La medición de la calidad en el servicio que reciben los clientes de la oficina de la empresa Tigo-Una de Cartago, se llevará a cabo en Colombia Departamento del Valle.



Figura 7 Mapa macro-localización (Fuente:

<https://www.google.com.co/search?q=mapa+colombia+y+departamento+del+valle&tbm>)

Marco de micro localización.

El desarrollo del trabajo será en el Departamento del Valle, municipio de Cartago



Figura 8 Mapa micro-localización (Fuente:

[https://www.google.com.co/search?q=mapa+valle+y+el+municipio+de+cartago&source=\)](https://www.google.com.co/search?q=mapa+valle+y+el+municipio+de+cartago&source=)

Diseño metodológico

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizará en el desarrollo del presente trabajo es de tipo concluyente, descriptiva, de corte transversal y con muestra representativa individual.

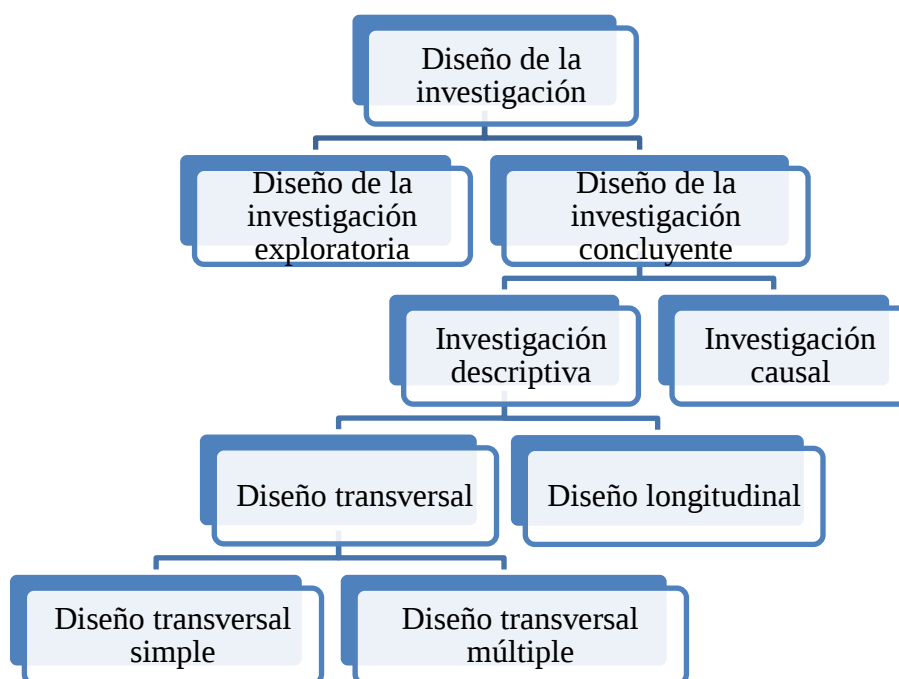


Figura 9 Clasificación de los diseños de la investigación de mercados (Fuente: Noresh k. Malhotra, Investigación de Mercados Pág. 79)

A continuación, se define cada una y la aplicabilidad en el estudio en mención:

La investigación concluyente por lo general es más formal y estructurada que la exploratoria. Se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis

cuantitativo (Malhotra N. K., 2008). Los hallazgos de esta investigación se consideran de naturaleza concluyente, ya que se utilizan como información para la toma de decisiones administrativas.

Método de investigación

En la investigación se hará uso del método deductivo, el cual es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares (Bernal, 2006). El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

El procedimiento que se llevará a cabo para la obtención de resultados óptimos y la elaboración del proyecto permitirá que se cumpla con los objetivos planteados, por ello, apoyados en la aplicación del instrumento SERVQUAL, se obtendrá información específica sobre las percepciones y expectativas de los clientes, logrando así marcar una ventaja competitiva que contribuya al posicionamiento de la empresa en el mercado meta.

Población o unidad de análisis

Según las estadísticas del área de mercadeo de la empresa, actualmente esta organización tiene un total **19.534** (Tigo-Une, 2017) clientes que se atienden en la oficina de Cartago, por lo tanto, esta se convierte en la población objetivo de la investigación.

Muestra

Hay diversas formas de seleccionar la muestra, luego de analizar de manera cuidadosa cada una de las fórmulas, técnicas, información con que se cuenta, información que se desea obtener, entre otros aspectos, se toma la determinación de emplear un muestreo proporcional aleatorio simple. De acuerdo a ello se empleará la siguiente fórmula (Bernal C. , 2000, pág. 166):

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N - 1) * e^2 + (Z^2 * P * Q)}$$

Dónde:

n = Tamaño necesario de la muestra

Z = Nivel de Confianza 95%, es decir, Z = 1.96

e = Estimación de error 0.05

P= probabilidad de que el evento ocurra = 50%

Q = probabilidad de que el evento no ocurra = 50%

N = Tamaño de la población = **19.534**

Como ya se conoce la población que se pretende estudiar (**19.534** Clientes que aproximadamente posee la compañía en el centro de experiencia Tigo-Une), se determinará la muestra empleando para ello la fórmula descrita anteriormente. De igual manera, es conveniente anotar que, para este tipo de investigación, según lo recomiendan los expertos, es apropiado trabajar con un nivel de confianza de 95 % que equivale a Z=1.96, y un margen de error de 5% (0.05).

Reemplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (19.534)}{(19.534 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 377$$

Como se puede apreciar, según la población objeto de estudio y para obtener una muestra representativa, se deben efectuar 377 encuestas; las cuales deben ser realizadas de manera aleatoria entre la población seleccionada para tal fin en el centro de experiencia Tigo-Una del municipio de Cartago.

Técnicas e instrumentos a emplear en el proceso investigativo

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán dos tipos de fuentes de información, las cuales se relacionan a continuación:

Fuentes Primarias: Es la información que se puede recopilar de primera mano, es decir, directamente de las personas involucradas en la investigación como son principalmente los clientes de la empresa Tigo-Una del centro de experiencia del municipio de Cartago Valle.

Las técnicas que se emplearán para recopilar la información serán encuestas, es decir los formatos que previamente tiene establecido el modelo SERVQUAL dirigidas a dichos clientes.

Estas encuestas serán aplicadas por el equipo investigador, de manera que se asegure en recopilar la información necesaria, útil y veraz, para que se pueda tabular, procesar y sacar las conclusiones del objeto investigado.

Es importante dar claridad sobre el instrumento que se utilizará para obtener la información primaria, en este caso, el instrumento SERVQUAL. El cuestionario SERVQUAL consta de tres secciones:

En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar en una escala de 1 a 7 el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa, es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración. Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas anteriormente, se agrupan de la siguiente manera:

- Elementos tangibles: Ítems de 1 al 4
- Fiabilidad: Ítems del 5 al 9

- Capacidad de respuesta: Ítems del 10 al 13
- Seguridad: Ítems del 14 al 17
- Empatía: Ítems del 18 al 22

Fuentes secundarias: Se empleará como fuentes de consulta secundaria, textos, periódicos, revistas, informes, estadísticas de la empresa Tigo-Une, internet, entre otros que aporten información a este proceso de investigación.

La técnica que se empleará en este caso es la consulta pormenorizada anotando cada detalle que permita reunir información relevante para el proceso investigativo.

Aspectos administrativos

Diagrama de Gannt

Para realizar seguimiento a las actividades propuestas en la investigación, se propone un diagrama de Gannt (Véase anexo 4).

Presupuesto para la investigación

Para desarrollar las actividades que se proponen en el presente trabajo, es necesario disponer de recursos económicos, los cuales deben cuantificarse con detalle (Véase anexo 5).

Descripción de la empresa

Tigo-Una es una empresa que presta servicios integrados fijos y móviles de comunicaciones en Colombia.

Misión

Liderar la adopción del estilo de vida digital en Colombia (Tigo-Una, 2015).

Visión

Facilitar la construcción de una vida de prosperidad y bienestar (Tigo-Una, 2015).

Valores

- Pasión
- Confianza
- Integridad
- Innovación
- Simplicidad

Objetivos organizacionales

- Convertirse en el segundo operador del mercado a corto plazo y seguir creciendo con el propósito de posicionarnos como el primero en el largo plazo.

- Formar y pertenecer a una compañía más fuerte, competitiva e innovadora, capaz de posicionarse como líder en soluciones de estilo de vida digital en Colombia
- Brindar un portafolio de servicios integrados de las tecnologías de la información y las comunicaciones a cada vez más usuarios en Colombia, generando una comunicación más accesible, atractiva y avanzada
- Fortalecer el sector de las telecomunicaciones y expandir su mercado para convertirse en la opción preferida de los colombianos en todas las regiones.
- Incorporar los últimos avances de la tecnología y una cultura de innovación para siempre estar en la vanguardia de un mercado dinámico.
- Trabajar juntos con orgullo para brindar un mejor servicio y un mayor acceso a las oportunidades de progreso social y económico generadas por las TIC para transformar la vida de los colombianos

Análisis externo

Análisis del sector

La empresa Tigo-Una pertenece al sector de la tecnología de la información y las comunicaciones. Entre 176 países, Colombia mantuvo el puesto 84 en cuanto a acceso, uso y habilidades en las TIC, evidenciando la necesidad de innovación y desarrollo en dicho sector, puesto que en varios países del mundo se preparan para revoluciones como la inteligencia artificial, en el país el acceso a banda ancha móvil y el diseño de políticas que fomenten la evolución aún son un reto. Si bien es cierto que el Gobierno ha generado las acciones para promover el acceso a la tecnología, una mejor calidad en los servicios y la innovación, continúan las debilidades en cuanto a la expansión de la banda ancha móvil y el despliegue de infraestructura (El Espectador, 2017)..

Esta evaluación realizada finalizando el año 2017, ubica a Colombia por encima de países de América Latina como Venezuela, México, Panamá y Perú, pero por debajo de Uruguay, Argentina y Chile, los primeros de la región. En cuanto a acceso, Colombia mejoró: llegó a 5,88 frente a 5,74 del año pasado; en uso pasó de 3,85 a 4,11, y en habilidades escaló de 6,44 a 6,81. En el país, indica la UIT, por cada 100 habitantes, hay 45 con acceso a internet móvil de banda ancha y apenas 11,8 a banda ancha fija (El Espectador, 2017).

Es importante señalar, que, de acuerdo a informes presentados por la Unión Internacional de Telecomunicaciones, en Colombia las TIC mueven más del 7 % del Producto Interno Bruto (PIB). El país presentó crecimiento y despliegue óptimo de infraestructura para

telecomunicaciones durante 10 años, con lo que se logró una fuerte expansión y el liderazgo en América Latina en desarrollo TIC; pese a esto desde hace 2 años la industria presenta cifras en rojo, con lo que se puede afirmar que el futuro del sector es incierto (Asomóvil, 2018).

Según estadísticas DANE, la tasa de crecimiento del sector de información y comunicaciones en los años 2014-2017 es el siguiente:

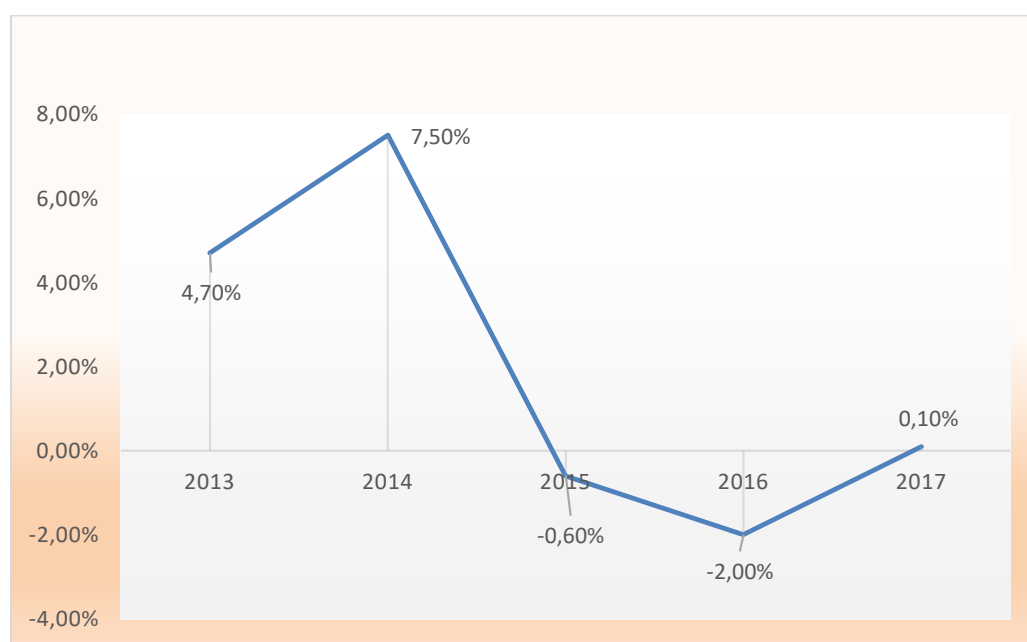


Figura 10 Crecimiento PIB sector información y comunicaciones 2013-2017 (Fuente: DANE (2018))

Tomando en cuenta la estadística anterior, puede verse como el crecimiento más alto se registra para el año 2014; a partir de dicho año se evidencia una disminución que afecta el desempeño de la industria.

Es de reconocer que al país hayan entrado nuevos competidores y operadores móviles virtuales (que funcionan a través de acuerdos comerciales con los dueños de la infraestructura,

por ejemplo, Tigo o Movistar), como ETB, Avantel, Virgin Mobile, Uff y Móvil Éxito, pues en cinco años lograron hacerse a 6 % del mercado (El Espectador, 2017). Dado lo anterior, las empresas privadas han solicitado al Gobierno que se revisen las cargas u obligaciones que estas tienen frente al Estado, con el fin de que pueda dinamizarse la economía.

En cuanto a temas de inversión, Claro, Movistar y TigoUne invirtieron cerca de 4,6 billones de pesos en 2013 (unos 1.516 millones de dólares) y cayó a 3,2 billones el año pasado (unos 1.055 millones de dólares) (Portafolio, 2018). Asimismo, estudios realizados por Asomóvil afirman que para el año 2017, en el país aún una de cada dos personas no tiene acceso a internet móvil y los más afectados en cuanto al servicio fijo son los estratos bajos, pues mientras que apenas el 22 % de los hogares de estrato 1 tienen internet, en los estratos 5 y 6 son casi el 80 %. No obstante, el estrato más bajo es en el que más crecen las conexiones, más de 13 %, al comparar el segundo trimestre de este año con el de 2016. Las principales empresas de telecomunicaciones en el país con su respectiva participación en el mercado finalizando el año 2017 son:

Tabla 4.
Tabla de empresas del sector de telecomunicaciones

Operador	Propietario	Servicios	Tecnología	Banda espectro	Participación de mercado
Avantel	Avantel	Telefonía y banda ancha Móvil	iDEN GSM / GPRS / EDGE	800 MHz Roaming con Claro, Movistar y	3%

			UMTS /	Tigo 1700	
			HSPA+ LTE	MHz / 2100	
				MHz	
				850 MHz /	
		Telefonía y	GSM / GPRS	1900	
Claro	América	Banda	/	MHz850	47%
	Móvil	Ancha	EDGEUMTS	MHz / 1900	
		Móvil	/ HSPA+LTE	MHz2500	
				MHz	
		Telefonía y			
ETB	ETB	Banda		1700 MHz /	0,8%
		Ancha	LTE	2100 MHz	
		Móvil			
				850 MHz /	
				1900	
		Telefonía y	GSM / GPRS	MHz850	
Movistar	Telefónica	Banda	/	MHz / 1900	29%
		Ancha	EDGEUMTS	MHz1700	
		Móvil	/ HSPA+LTE	MHz / 2100	
				MHz	
				1900 MHz	
Tigo	Millicom	Telefonía y	GSM / GPRS	1900 MHz	18%
		Banda	/ EDGE	1700 MHz /	

Ancha	UMTS /	2100 MHz -
Móvil	HSPA+ LTE	2500 MHz

Fuente: Telesemana, 2018

Como puede observarse en la tabla anterior, el competidor más fuerte es Claro, quien tiene una participación en el mercado del 47% frente a las demás empresas.

De igual manera, existen otras empresas con una participación minoritaria y que prestan sus servicios apoyados en las redes de empresas como Tigo y Movistar, tal como se describe a continuación:

Tabla 5.

Tabla de *empresas de telecomunicaciones con menor participación en el mercado*

Operador	Propietario	Servicios	MNO	Líneas
Virgin	Virgin Moblie	Tecnología y banda ancha móvil	Movistar	2.803.168,0
Éxito	Grupo Éxito	Tecnología y banda ancha móvil	Tigo	1.359.363,0
Uff Móvil	Uff Móvil	Tecnología y banda ancha móvil	Tigo	97.634,0

Fuente: Telesemana, 2018

Finalmente, se considera importante relacionar algunas estadísticas del sector para el segundo trimestre de 2018:

- Al finalizar el segundo trimestre de 2018, el país alcanzó un total de 30,41 millones de Conexiones a Internet de Banda Ancha², de las cuales, 16,9 millones se realizan mediante la modalidad de suscripción en redes fijas y móviles, mientras que 13,5 millones corresponden a conexiones móviles por demanda (MINTIC, 2018).
- Al término del segundo trimestre de 2018, el número de conexiones a Internet de Banda Ancha presentó un incremento de 8,6% con relación al segundo trimestre de 2017
- Al finalizar el segundo trimestre de 2018, las conexiones a Internet de Banda Ancha están compuestas principalmente por conexiones móviles a Internet, las cuales llegaron a un total de 23,9 millones. De ellas, 7,6 millones son conexiones móviles 3G en la modalidad de demanda; 2,9 millones corresponden a la modalidad de suscripción; 7,5 millones son conexiones móviles 4G en la modalidad de suscripción, y 5,9 millones son por demanda.
- El servicio de Internet móvil por suscripción al término del segundo trimestre de 2018 alcanzó un total de 11'111.294 suscriptores, lo que representa una variación absoluta de 885.929 y una variación porcentual de 8,7% ,con relación al segundo trimestre de 2017.
- Al término del segundo trimestre de 2018, el número de abonados en el servicio de telefonía móvil en Colombia alcanzó un total de 62'912.914 y un índice de

penetración de 126,2%, presentando un aumento de 5 puntos porcentuales con relación al índice del mismo trimestre del año anterior, el cual se ubicó en 121,2%.

Analizando las estadísticas anteriores, puede establecerse que el sector de las telecomunicaciones viene cada año aumentando su cobertura, queriendo esto decir que cada vez más usuarios tienen acceso a los servicios que presta esta industria; sin embargo, las cifras respecto a ventas pueden verse afectadas debido a la disminución de tarifas que ha generado la agresividad de la competencia.

Retos que tiene el sector para mejorar su desempeño

Uno de los factores que se convierte en limitante para realizar inversión en la industria, es la exigencia normativa, razón por la cual, las empresas privadas se encontraban presionando al Gobierno para que interviniera tanta reglamentación que limita el desarrollo de dicho sector. Por lo tanto, el año 2019 inició con buenas noticias para las organizaciones que prestan servicios de telecomunicaciones, toda vez que la Comisión de Regulación de Comunicaciones suprimió el 25% de la normatividad, esto en la búsqueda de simplificar los procesos.

De las normas suprimidas total o parcialmente, la mayoría (54,7 %) corresponde a normas que eran transitorias. Un 13,8 % se trata de normas duplicadas; un 6,4 %, de normas sobre MMS y SMS; 2,5 %, normas sobre teléfonos públicos; 1,5 %, normas de homologación de teléfonos fijos y satelitales, igual proporción que los casos identificados sobre servicio de operadora y directorio; 7,4 % es sobre definiciones y artículos que referencian otros que se están eliminando y otras temáticas corresponden al 5,9 % y 6,4 %, respectivamente (El Espectador, 2019).

Otro aspecto que conviene resaltar y que es objeto de mejora en el sector es la necesidad de masificación del uso de tecnología superior a 3G, por lo tanto, se convierte en un reto superar las barreras existentes frente a las necesidades de la transformación digital, lo cual exige una migración masiva hacia tecnologías superiores (HSPA+, 4G), de lo contrario la brecha digital seguirá en aumento, la calidad de vida de las personas se verá afectada y el desarrollo del país rezagado (Asomóvil , 2018). Las nuevas redes 4G mejoran la calidad del servicio y constituyen la base para permitir el acceso y uso productivo a Internet Móvil, Así como la adopción de las TIC en las zonas más apartadas y menos pobladas del país.

La ampliación de la cobertura 4G se vuelve un reto importante a enfrentar, dado que la desaceleración de la industria pone en riesgo la conectividad para el desarrollo, esto sumado a las altas cargas regulatorias y a los resultados negativos de crecimiento del sector. De acuerdo a proyecciones realizadas por expertos en el sector, en Colombia se requerirán inversiones equivalentes a 22 billones de pesos en 2020 (unos 7.254 millones de dólares) para cerrar la brecha digital con respecto a los países más desarrollados (Portafolio, 2018).

Análisis de la competencia

Matriz del perfil competitivo.

Para llevar a cabo el análisis de la competencia, se seleccionaron las cuatro empresas con mayor participación en el mercado y se definieron unos factores claves de éxito, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6
Matriz de perfil competitivo

Factores claves de éxito	Peso		Claro		Movistar		Avantel	
			Puntaje	Valor pond.	Puntaje	Valor pond.	Puntaje	Valor pond.
Tecnología	25%	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1
Participación en el mercado	15%	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Estrategias de mercadeo	12%	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Calidad del servicio	20%	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Integralidad del portafolio	16%	0,16	5	0,8	5	0,8	3	0,48
Capacidad de respuesta a requerimientos	12%	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Total	100%	1		4,56		4,29		3,45

Fuente: Elaboración propia

Dados los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo, se puede concluir que la empresa que mejor responde a los factores claves de éxito es Claro, con una puntuación de 4,56,

seguida por la organización Movistar, quien alcanzó una calificación de 4,29. En tercer lugar se encuentra Tigo-Une, empresa a la que se hace referencia en el presente estudio. Finalmente, aparece Avantel con 3,45 puntos.

Por lo tanto, es pertinente que la compañía defina acciones que le permitan fortalecer factores como la capacidad de respuesta a requerimientos y la calidad del servicio, y de esta manera tener una mejor posición en el mercado y ser un referente para sus competidores.

Radares de comparación valor

El uso de los radares de valor permite establecer el comportamiento de una variable en referencia a un valor que se considera como meta. Por lo tanto, se presentan en los siguientes gráficos los radares para cada una de las empresas analizadas en la matriz de perfil competitivo:

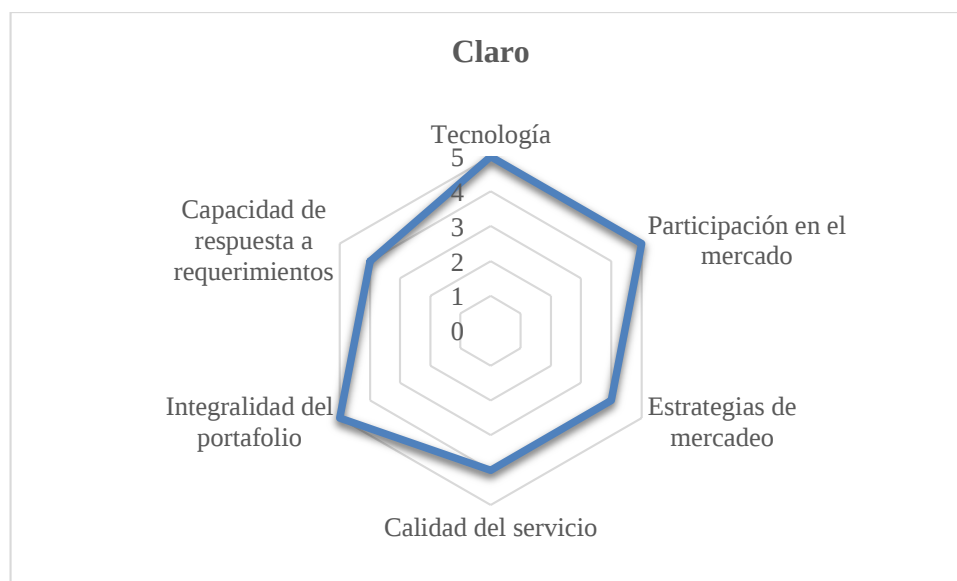


Figura 11 Radar de comparación Claro (Fuente: Elaboración propia)

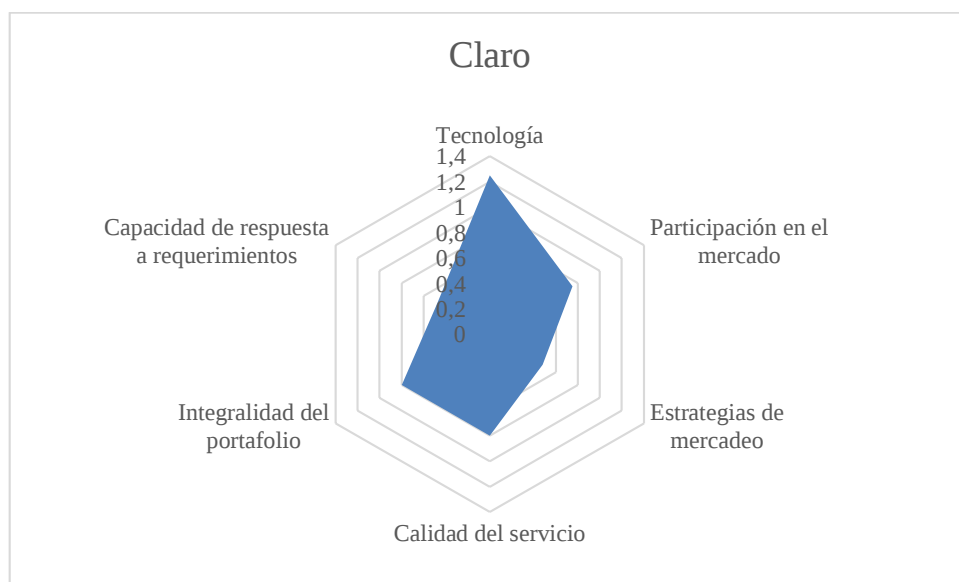


Figura 12 Radar de comparación sopesado Claro (Fuente: Elaboración propia)

Una vez definido el perfil competitivo para la empresa Claro, tiene todos sus factores claves de éxito calificados por encima de 4, situación que le representa ventaja competitiva frente a las demás empresas de telecomunicaciones. Se recomendaría para esta empresa mejorar la calidad del servicio y la oportunidad con la cual responde a los requerimientos de los clientes.

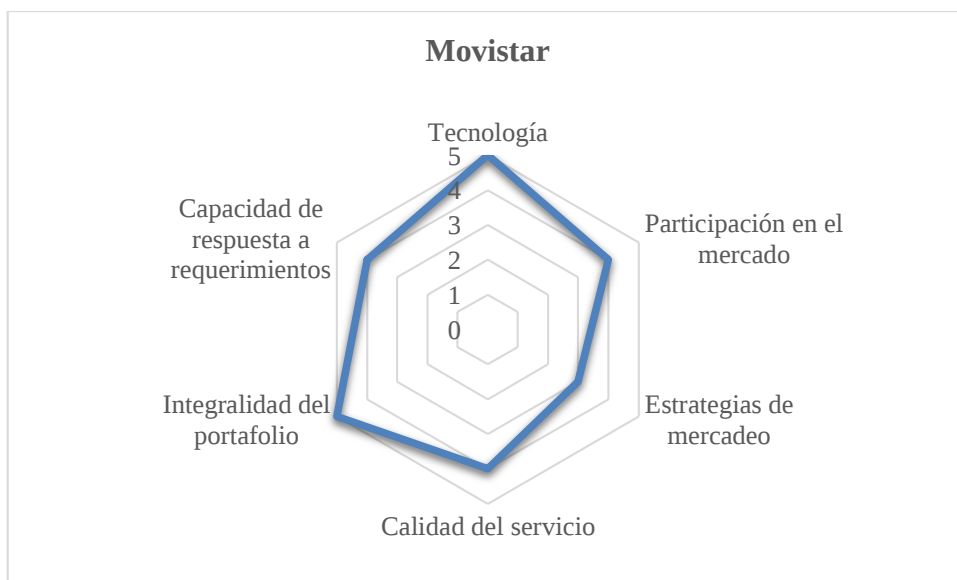


Figura 13 Radar de comparación Movistar (Fuente: Elaboración propia)

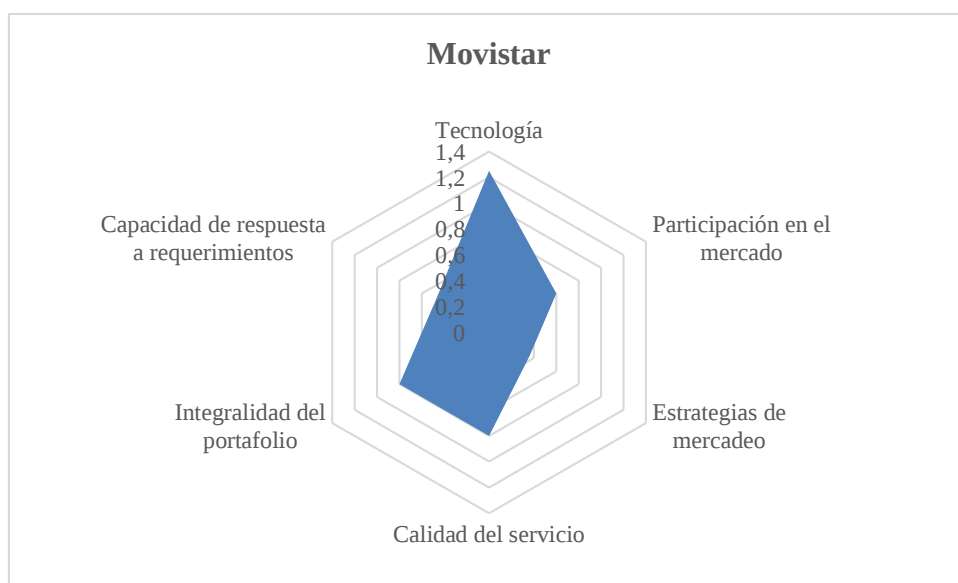


Figura 14 Radar de comparación sopesado Movistar (Fuente: Elaboración propia)

De acuerdo a los datos arrojados por el radar, la organización Movistar tiene valorado por debajo de 4 las estrategias de mercadeo, lo cual puede significar pérdida de clientes dado el contexto de alta rivalidad que se maneja en el sector.

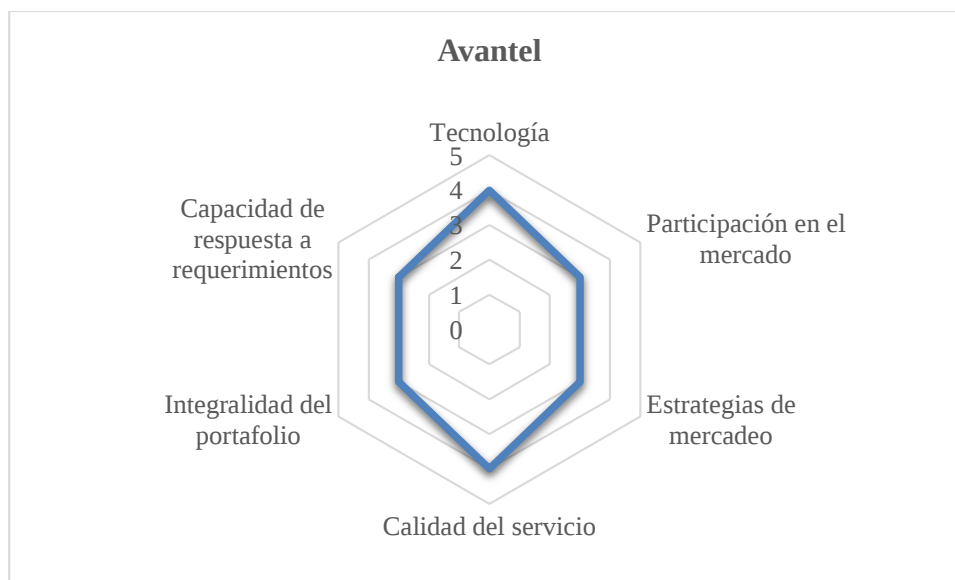


Figura 15 Radar de comparación Avantel (Fuente: Elaboración propia)

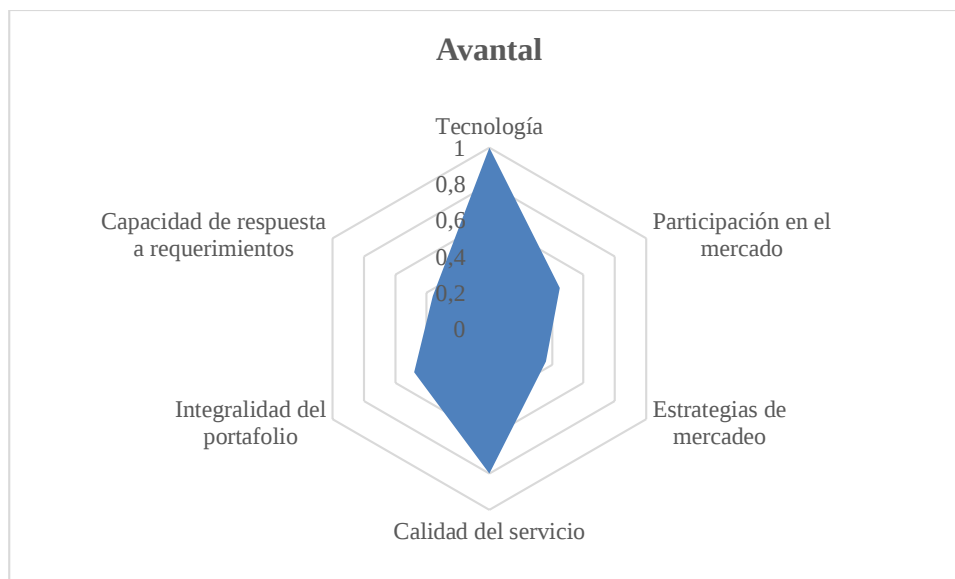


Figura 16 Radar de comparación sopesado Avantel (Fuente: Elaboración propia)

Para Avantel, la escala que refleja el radar de comparación de los factores claves de éxito, indica que la empresa tiene varios de los factores claves de éxito calificados por debajo de 4, lo

que les resta competitividad frente a las demás organizaciones. Entre las variables con menor puntuación se encuentran la integralidad del portafolio, la capacidad de respuesta a requerimientos y las estrategias de mercadeo.

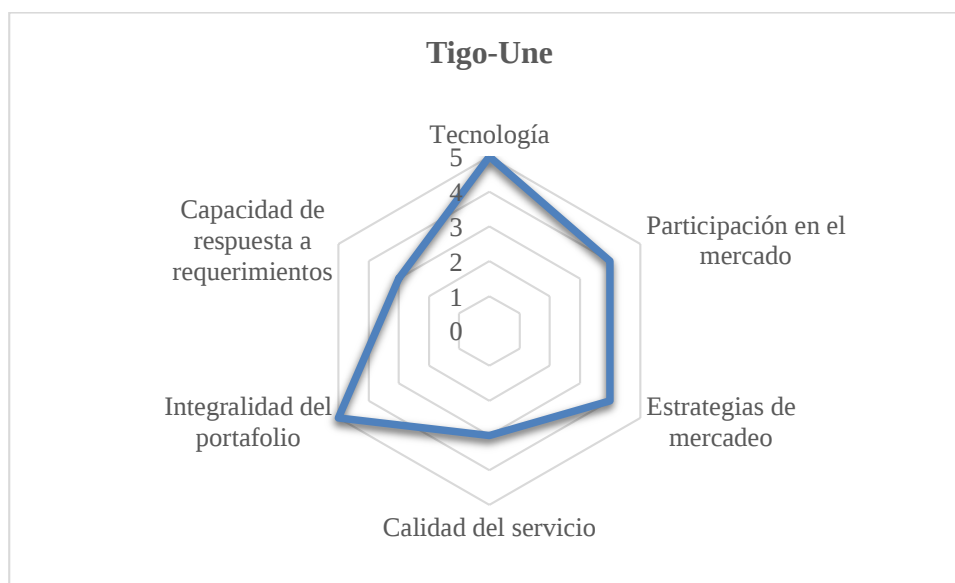


Figura 17 Radar de comparación Tigo-Une (Fuente: Elaboración propia)

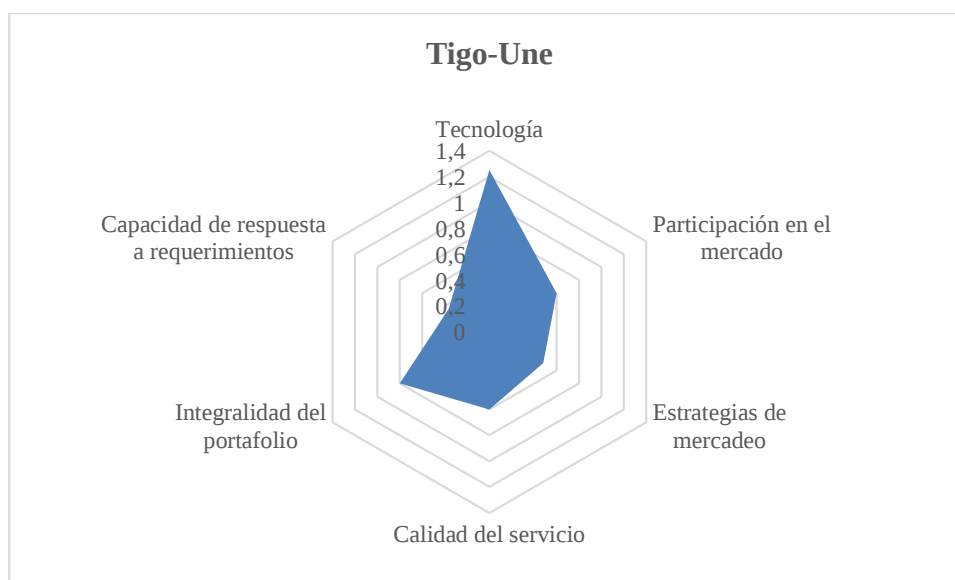


Figura 18 Radar de comparación sopesado Tigo-Une (Fuente: Elaboración propia)

En tanto a lo que se refiere a Tigo-Une, el radar muestra una empresa con un resultado satisfactorio, con unos factores claves de éxito en su mayoría puntuados por encima de 4. Es importante que se revisen al interior de la organización los procesos para dar respuesta a los requerimientos del cliente y la calidad del servicio, esto le permitirá elevar los niveles de competitividad y mejorar su posición en el mercado.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para conocer los aspectos del ambiente externo que inciden en el desempeño de la empresa, es importante determinar el nivel de competitividad frente a la industria, por lo tanto, se aplica la herramienta administrativa aportada por Michael Porter y sus cinco fuerzas. Al analizar cada una de las fuerzas propuestas, puede definirse la manera en que presionan los clientes, competidores y proveedores a la organización.

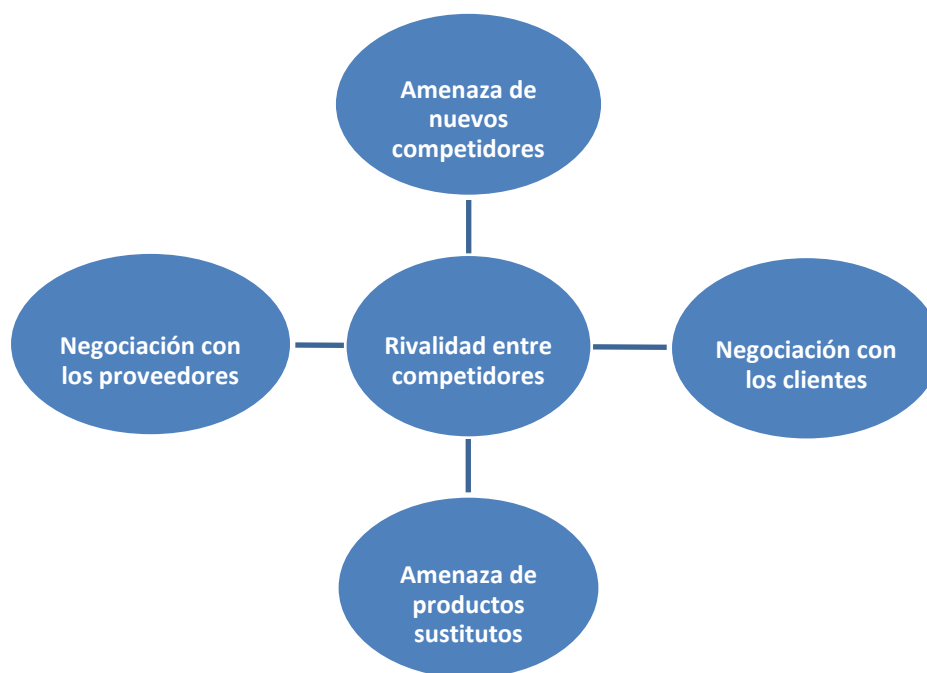


Figura 19 Modelo cinco fuerzas de Porter (Fuente: Chiavenato (2009))

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre las empresas que prestan servicios en un mismo sector, está dada por el interés que ponen en ganar cada vez una mayor participación en el mercado; y para ello centran sus estrategias en buscar valores agregados que los diferencien, guerras de precios y planes de marketing que contribuyan a su posicionamiento entre clientes actuales y potenciales.

En Colombia hay 4.000 empresas dedicadas a esta industria, la cual está generando 70.000 empleos con ventas superiores a los \$7 billones, tanto acá como afuera del país (Dinero, 2018). Las empresas de telecomunicaciones más destacadas del país son:

Tabla 7.
Empresas competidoras del sector de telecomunicaciones

LAS EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES MÁS DESTACADAS						
Posición entre las 1.000 empresas	Cifras en millones					
		Ingresos operativos 2017		Utilidad neta 2017		Variación
10	1		\$8.124.364	0,93%	-\$1.070.240	-226,89%
17	2		\$5.060.311	-1,66%	-\$40.267	-78,87%
19	3		\$5.010.018	2,84%	\$302.676	-188,69%
28	4		\$3.421.914	7,37%	\$314.451	40,59%
57	5		\$2.172.614	-6,55%	\$88.620	34,11%
78	6		\$1.509.770	1,03%	-\$150.644	-33,42%
130	7		\$1.029.344	5,08%	-\$47.424	-203,95%
199	8		\$673.169	-28,80%	\$2.000	-94,29%
203	9		\$658.722	7,93%	\$4.876	251,76%
258	10		\$516.325	32,93%	\$30.856	189,69%

Fuente: Supersociedades/Sondeo LR / Gráfico: LR-JG

Fuente: La República, 2018.

Como puede evidenciarse en la tabla anterior, las tres empresas más importantes del país son Claro, Tigo-Una y Movistar. Las pérdidas que están presentando en utilidades algunas de estas compañías, se debe precisamente a la guerra de precios en la que viven constantemente para atraer nuevos clientes.

Se consideran una competencia fuerte ya que ofertan los mismos productos y en su mayoría tienen una trayectoria importante en el mercado. Así mismo, al tratarse de un servicio que no representa mayores diferenciales entre una empresa y otra, la competencia se torna más agresiva

y termina reduciéndose a las tarifas que asignan a sus planes y paquetes de servicios. Por lo anterior, se considera que esta fuerza se encuentra en un **nivel alto**, y por esto la empresa debe concentrarse en fortalecer sus factores claves de éxito con el fin de convertirlos en una ventaja competitiva.

Amenaza de nuevos competidores:

El sector de las telecomunicaciones es un sector que se encuentra en crecimiento, y que en la medida en que la tecnología se ha convertido en una necesidad para el día a día, cada vez son más las personas que desean y necesitan estar conectadas, bien sea como usuarios particulares o empresariales. Podría pensarse entonces que esta alta demanda podría ser un aliciente para el ingreso de nuevos competidores, lo que significaría una disminución en la participación de mercado por parte de las empresas ya existentes.

Sin embargo, el posicionamiento reflejado en el reconocimiento de cualquiera de las marcas que se encuentran en el mercado, constituye una importante barrera de entrada. Otra barrera de entrada, se puede dar en la tecnología, ya que las personas y empresas cada vez son más exigentes frente a los productos y servicios que demandan, deseando tener los mejores celulares, internet a grandes velocidades, minutos ilimitados, entre otros.

La inversión que se necesita para ingresar a este mercado es alta, lo que hace complicado la llegada de nuevas empresas debido al riesgo que implica enfrentarse a organizaciones líderes del mercado. Por otro lado, la constante innovación de los productos y servicios constituye una

forma de diferenciarse, fortaleciendo la curva de aprendizaje y obstaculizando el ingreso y competencia de nuevos jugadores en la industria. Finalmente, se considera como otra barrera de entrada, los canales de comercialización, y quienes tienen la experiencia y trayectoria en el mercado conocen muy a fondo la manera en que deben utilizarse de manera eficiente.

Por último, Colombia tiene las tasas más altas de impuestos de América Latina: es un 2,2% por encima de países como Argentina, Brasil, Ecuador, Paraguay y Perú, donde el promedio es del 1%. Fuera de ello, los operadores realizan una contribución al Fontic que anualmente suma unos \$200.000 millones y adicionalmente, en ciudades como Barranquilla están cobrando un impuesto local al uso del suelo (Dinero, 2018).

Por lo dicho hasta aquí, se considera que la amenaza de nuevos competidores se encuentra en un **nivel bajo**, haciendo que las empresas actuales deban preocuparse por sostener su participación en el mercado a través de diferentes estrategias defensivas y de crecimiento que les garantice su sostenimiento económico y organizacional.

Negociación con los proveedores:

El sector cuenta con una gran gama de proveedores que incluso abastecen a la competencia. El nivel de importancia del insumo en procesos es vital, las empresas necesitan de los productos y servicios ofrecidos por los proveedores para poder funcionar. A nivel individual, las empresas enfrentan situaciones diferentes en términos del poder de negociación con sus proveedores de

acuerdo a la tecnología que utilicen, entre más alto sea el nivel de tecnología que se demande, existen menores proveedores, y en esa medida tiene el control para negociar.

Por otro lado, a diferencia de lo que sucede en otros sectores, en este, los proveedores enfrentan dificultades para integrarse verticalmente con empresas operadoras, ya que para ello se requiere comprar una licencia de uso del espectro, al margen de que pueden enfrentar restricciones regulatorias. Los proveedores tienen su poder de negociación en los clientes, ya que son estos los que deciden a final del día que quieren, para que lo quieren y cuanto están dispuestos a pagar por lo que quieren. Es allí donde las empresas de telecomunicaciones entran en juego y debe establecer alianzas con proveedores que les permitan contar con la tecnología de punta para no perder clientes. Por lo anterior, se considera que el poder de negociación de los proveedores se encuentra en un **nivel medio**.

Negociación con los clientes:

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado, lo que permite hacer sustituciones por igual o menor valor. Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, que provoca una disminución de los beneficios globales del sector.

Las empresas de telecomunicaciones pasaron de ser un monopolio años atrás, en la cual el cliente carecía de poder, a otra en la que puede cambiar de compañía sin mayores problemas. De igual manera, los clientes aprovechan la guerra de precios que realizan las compañías con el ánimo de sostener su participación en el mercado, y teniendo en cuenta que la regulación en el sector ha estado favoreciendo al usuario, estos no deben asumir costos por cambiarse de un operador a otro. Por lo tanto, se considera que **el poder de negociación de los clientes es alto**; por ello las organizaciones deben hacer esfuerzos para satisfacer al cliente mediante la calidad del servicio y gran expansión de red y brindar promociones y planes de acuerdo adaptadas a sus necesidades.

Amenaza productos sustitutos:

Los productos sustitutivos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. El sector de las telecomunicaciones se ha preocupado por ofrecer productos y servicios integrales que han ido desplazando las formas antiguas de comunicación. Podría pensarse en la mensajería postal como medio de comunicación alternativo, sin embargo, los procesos serían ineficientes e inoportunos. Por lo tanto, se considera que **la amenaza de productos sustitutos en este momento es baja**.

Análisis interno

Para hacer el diagnóstico interno de la empresa para poder identificar así las debilidades y fortalezas, se aplicó una encuesta a todos los empleados. Los resultados de la información obtenida de primera mano se aprecian a continuación:

1. ¿De qué manera ingresó usted a la empresa?:

Tabla 8.
De qué manera ingresó a la empresa

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Recomendación	14%	2
b. Proceso	86%	12
b. Directamente	0%	0
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

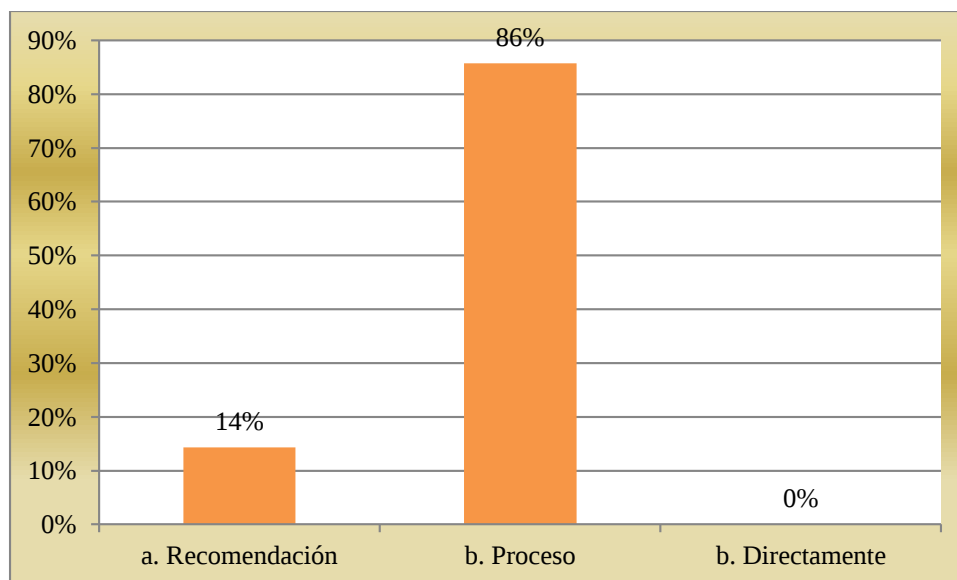


Figura 20 De qué manera ingresó a la empresa (Fuente: Encuesta empleados)

Del total de encuestados, el 14% manifestó que ingresó a la empresa por recomendación y el 86% participó en un proceso de selección. Lo anterior, quiere decir que la empresa tiene definido un proceso de selección que le garantice la consecución del talento humano idóneo, lo cual se convierte en una **fortaleza** para la organización.

2. ¿Cuándo ingresó a la empresa participó de un proceso de inducción?

Tabla 9.
Participación en proceso de inducción

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	100%	14
b. No	0%	0
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

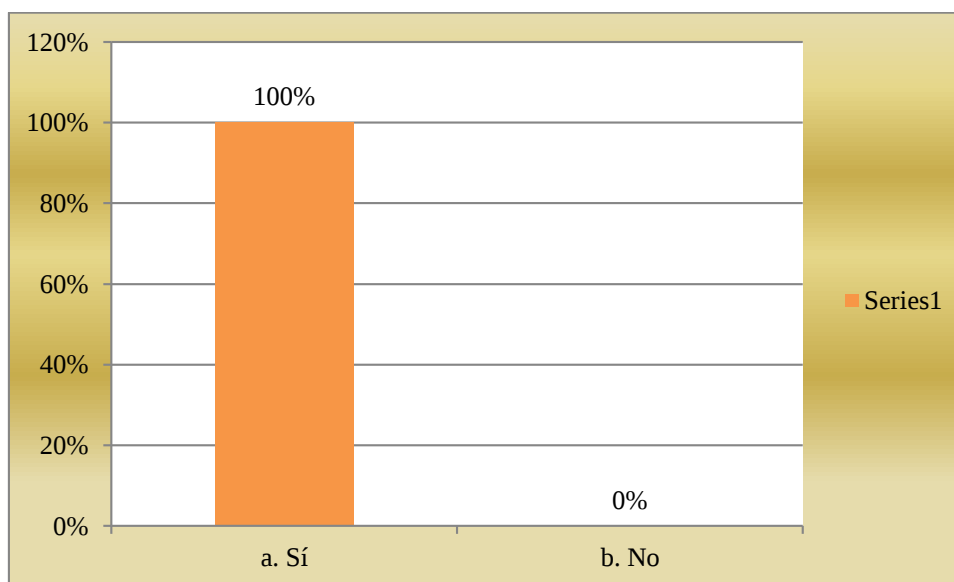


Figura 21 Participación en proceso de inducción (Fuente: Encuesta empleados)

El 100% de los empleados expresó que participó de un proceso de inducción cuando ingresó a la empresa. Este es un aspecto que se constituye en una **fortaleza** para la empresa, contar con un proceso de inducción estandarizado al cual se le haga seguimiento y se garantice su cumplimiento, facilita la adaptación del nuevo empleado al medio laboral.

3. **¿Cuándo ingresó a la empresa le dieron acompañamiento y/o entrenamiento para acoplarse a las funciones que debía desempeñar?**

Tabla 10.
Le realizaron entrenamiento cuando ingresó a la empresa

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	21%	3
b. No	79%	11
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

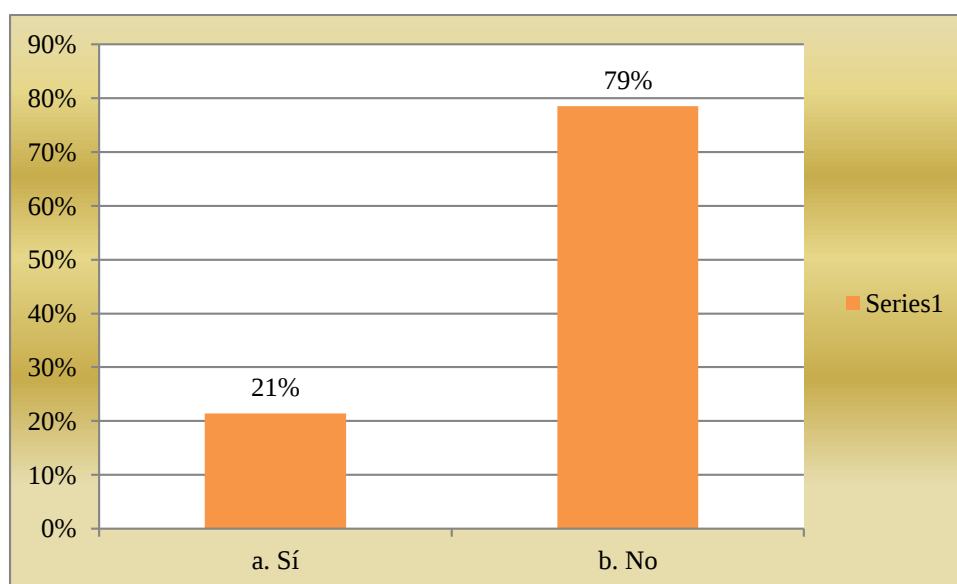


Figura 22 Le realizaron entrenamiento cuando ingresó a la empresa (Fuente: Encuesta empleados)

A esta pregunta, el 79% respondió que no participó de un proceso de entrenamiento cuando ingresó a la empresa, mientras que el 21% de encuestados manifestó que sí lo hizo. Esta situación se convierte en una **debilidad** para la empresa toda vez que no están contribuyendo a la adaptación del nuevo empleado a su nuevo puesto de trabajo y a las actividades que debe desarrollar lo que puede llegar a perjudicar los demás procesos de la organización.

4. ¿En la empresa las funciones están claramente definidas y documentadas?:

Tabla 11.
Manuales de funciones documentados

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	100%	14
b. No	0%	0
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

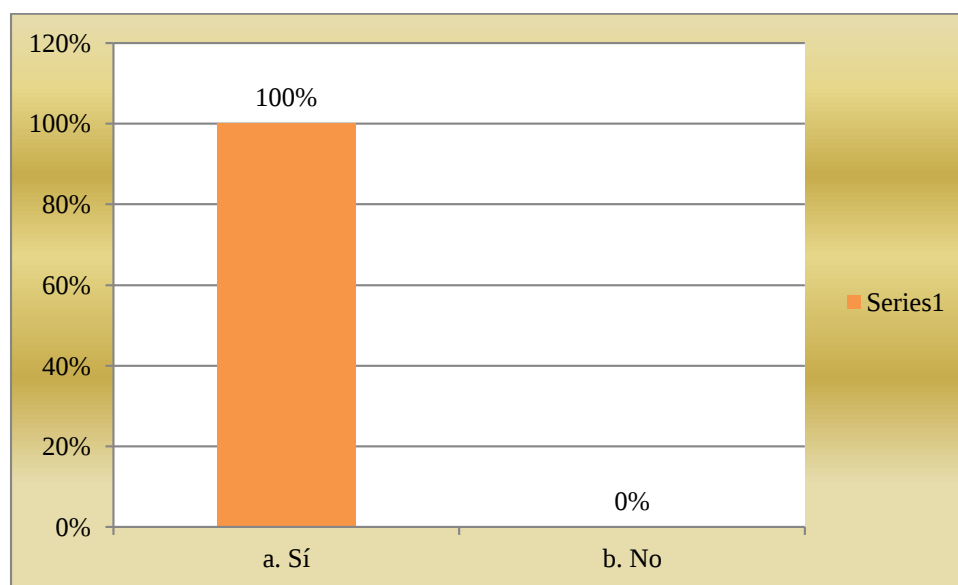


Figura 23 Manuales de funciones documentados (Fuente: Encuesta empleados)

El 100% de los empleados encuestados manifestó que las funciones se encuentran claramente definidas y documentadas. Esta situación ocasiona que las personas realicen sus actividades bajo un direccionamiento estandarizado y un documento que consigna tanto las funciones como el

alcance y responsabilidades de cada uno en sus puestos de trabajo, lo que se constituye en una **fortaleza** para la empresa.

5. ¿Conoce la plataforma estratégica de la empresa (Misión, Visión, Políticas y Valores)?

Tabla 12
Conocimiento de la plataforma estratégica

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	79%	11
b. No	21%	3
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

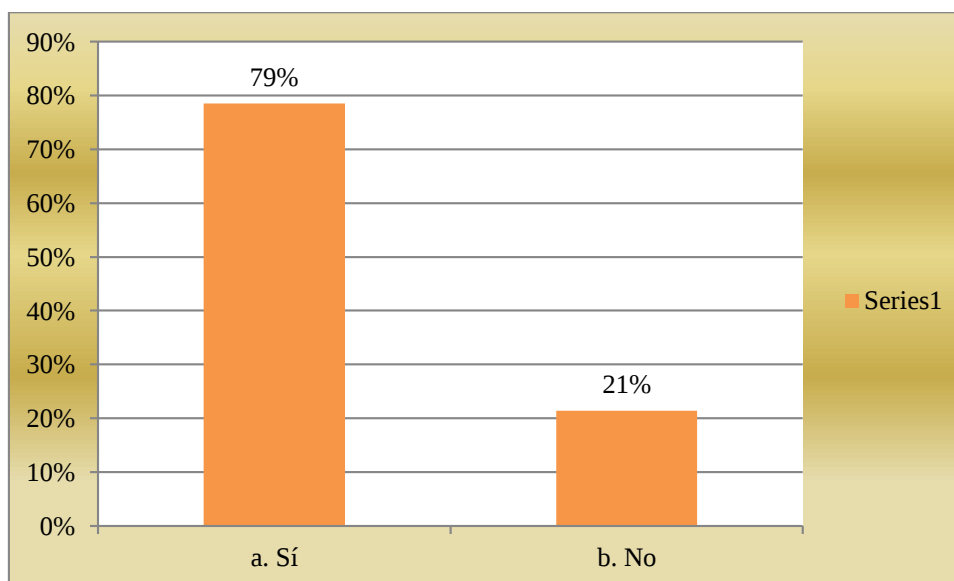


Figura 24 Conocimiento de la plataforma estratégica (Fuente: Encuesta empleados)

Existe un 79% que expresa tener un buen conocimiento de la misión, visión, políticas y valores de la empresa, mientras que un 21% dice que no la conoce. Estos resultados reflejan que la empresa dedica tiempo a socializar dicha plataforma para que los empleados conozcan, se identifiquen y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales; lo anterior se considera una **fortaleza** para la misma.

6. ¿Su jefe inmediato lo retroalimenta respecto a su desempeño?

Tabla 13
Retroalimentación de evaluación de desempeño

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	36%	5
b. No	64%	9
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

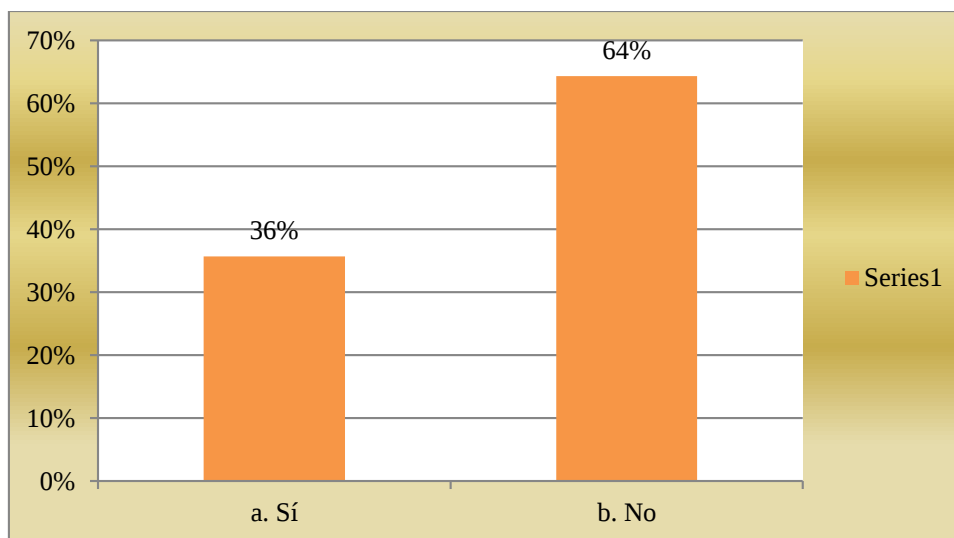


Figura 25 Retroalimentación de evaluación de desempeño (Fuente: Encuesta empleados)

Del total de empleados encuestados, un 64% manifestó que sus jefes inmediatos no los retroalimentan con respecto a su desempeño, mientras que al 36% restante si los retroalimentan. Esto evidencia que falta un mayor control sobre el proceso de evaluación de desempeño para lograr el mejoramiento de las competencias de los empleados, lo cual se constituye en una **debilidad** para la empresa.

7. ¿La empresa ejecuta acciones de control para supervisar sus actividades?:

Tabla 16
Supervisión de actividades

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	86%	12
b. No	14%	2
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

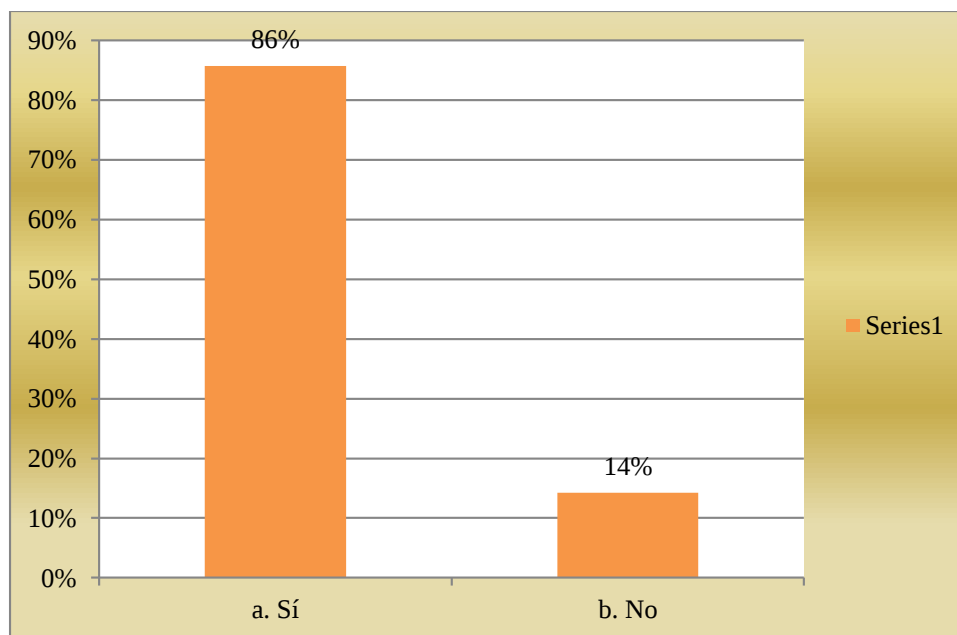


Figura 26 Supervisión de actividades (Fuente: Encuesta empleados)

El 86% de los encuestados manifestó que la empresa si ejecuta acciones de control para supervisas sus actividades, mientras que el 14% considera que no lo hacen. En toda empresa es importante definir políticas para realizar seguimiento a la labor que realizan sus empleados, con el fin de corregir errores y definir si se requiere de un re-entrenamiento para mejorar la ejecución de sus funciones. El hecho de que la empresa Tigo-Une lo haga, se convierte en una **fortaleza** para la organización.

8. ¿Cuándo tiene una idea o sugerencia para el área o para el desarrollo de sus funciones, se la puede comentar a su jefe con toda confianza?

Tabla 15.
Comunicación con los jefes

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	21%	3
b. No	79%	11
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

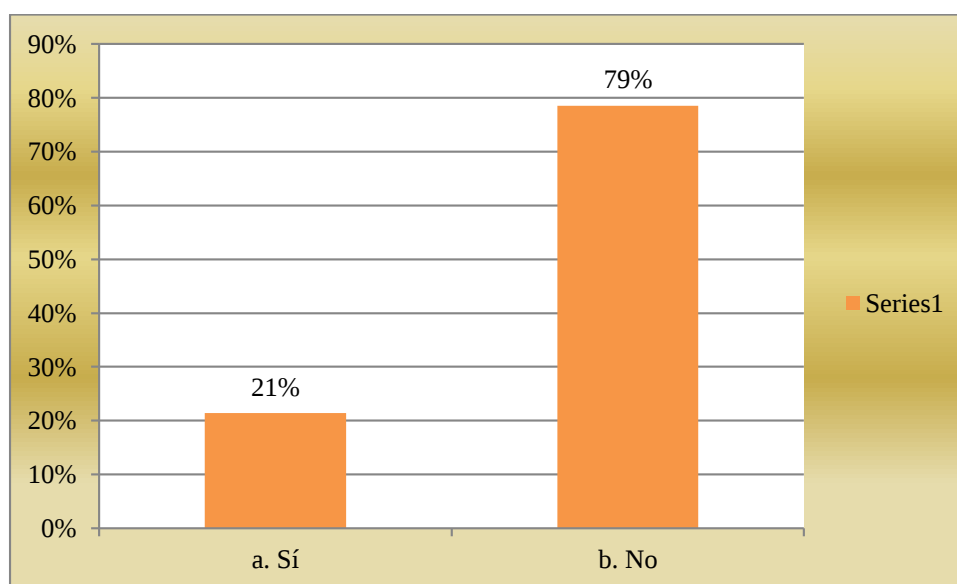


Figura 27 Comunicación con los jefes (Fuente: Encuesta empleados)

Esta pregunta muestra una tendencia hacia la negatividad del 79%, lo que quiere decir, que 11 empleados consideran que no pueden manifestar sus ideas a su jefe con total confianza, mientras que el 21% considera que si puede hacerlo. Esto significa que la empresa no propicia un ambiente de confianza y de respeto entre jefes y subalternos, lo que se convierte en una **debilidad** para la empresa.

9. ¿Recibe capacitación suficiente para desarrollar sus actividades laborales?

Tabla 16
Capacitación a empleados

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	14%	2
b. No	86%	12
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

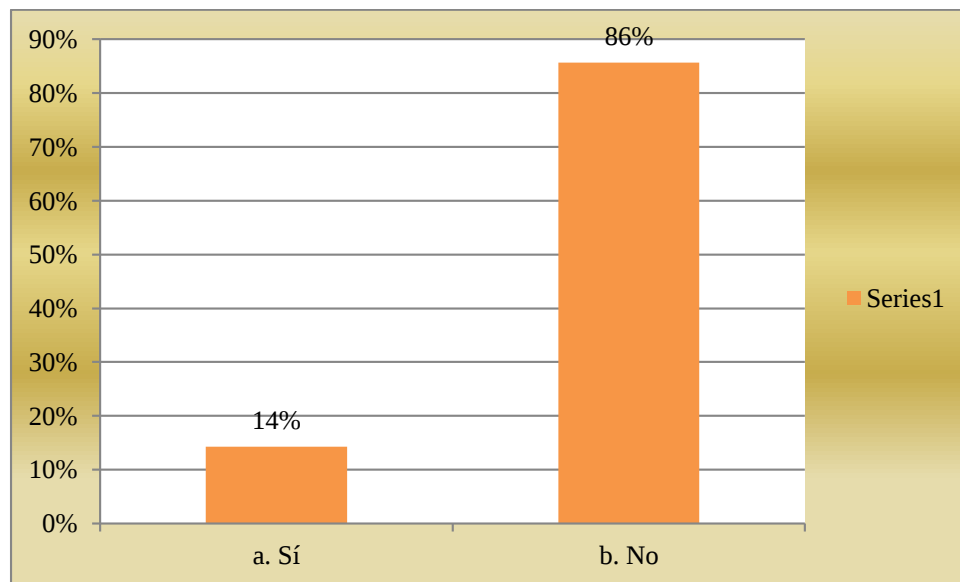


Figura 28 Capacitación a empleados (Fuente: Encuesta empleados)

El 86% de los empleados manifestaron que no reciben suficiente capacitación para revisar sus actividades laborales, esto quiere decir que la empresa no tiene definido un plan de capacitación orientado a fortalecer las competencias de sus empleados, lo que podría restarle competitividad

teniendo en cuenta que el talento humano requiere continuamente actualizar sus conocimientos de tal forma que pueda aumentar sus habilidades y aptitudes. Al carecer de dicho plan, esto se convierte en una **debilidad** para la organización.

10. ¿La empresa hace actividades de integración y motivación por lo menos dos veces al año?

Tabla 17
Actividades de integración y motivación

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	100%	14
b. No	0%	0
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

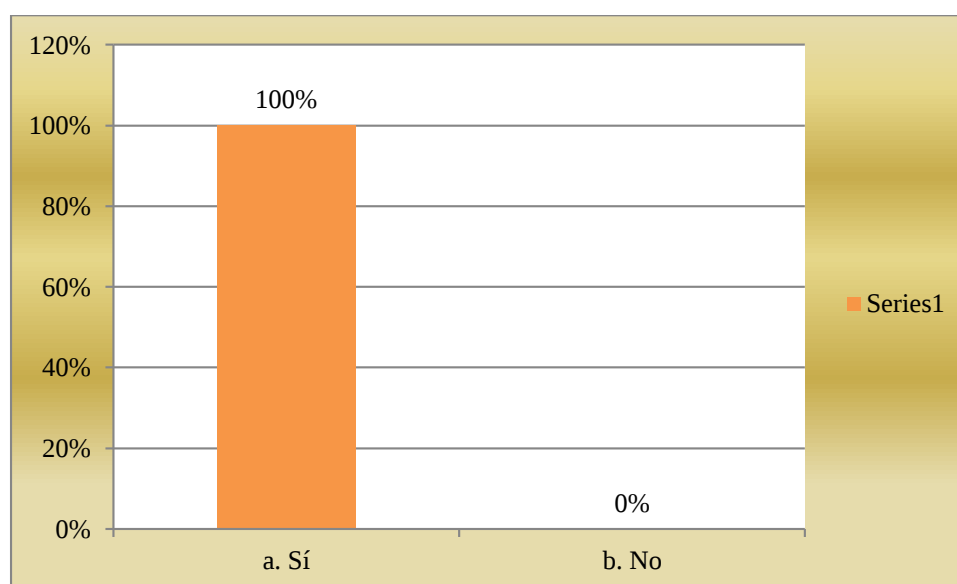


Figura 29 Actividades de integración y motivación (Fuente: Encuesta empleados)

Todos los empleados encuestados, es decir el 100%, manifestaron que la empresa si realiza actividades de integración y motivación, lo anterior contribuye a fomentar las buenas relaciones interpersonales y a mejorar el clima organizacional, lo que se constituye en una **fortaleza** para la organización.

11. ¿La empresa tiene un plan de beneficios e incentivos para los empleados?

Tabla 18
Plan de beneficios

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	100%	14
b. No	0%	0
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

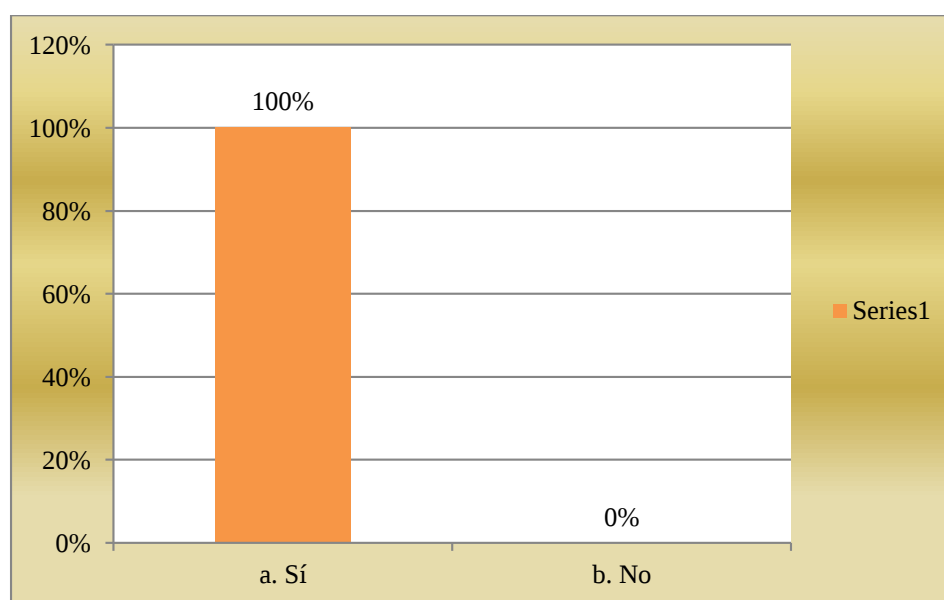


Figura 30 Plan de beneficios (Fuente: Encuesta empleados)

El 100% de los empleados encuestados expresó que la empresa tiene un plan de beneficios e incentivos. Este tipo de estrategias permiten que los empleados se sientan motivados y desarrollen un alto sentido de pertenencia, así mismo, es usado como elemento para la retención del talento humano al ofrecer a sus colaboradores beneficios sociales y económicos que les resulten atractivos, por lo tanto, se considera una fortaleza para la organización.

12. ¿La empresa tiene definidos unos canales de comunicación claros para ser utilizados y respetados al interior?

Tabla 19
Canales de comunicación definidos

Variable analizada	Frecuencia %	Frecuencia absoluta
a. Sí	79%	11
b. No	21%	3
Total	100%	14

Fuente: Encuesta empleados

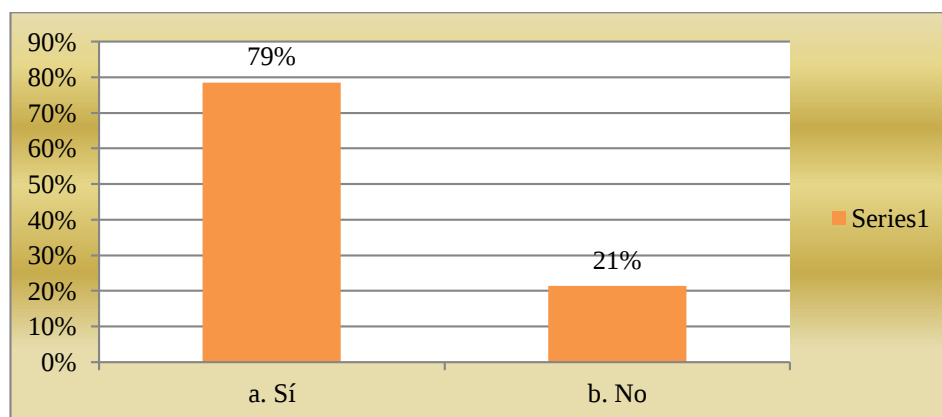


Figura 31 Canales de comunicación definidos (Fuente: Encuesta empleados)

Del total de empleados encuestados, el 79% consideran que la empresa tiene definidos unos canales de comunicación claros, mientras que el 21% considera que no los tiene. Esta pregunta tiene unos resultados positivos, lo cual es una **fortaleza** que la organización cuente con canales de comunicación que garanticen que la información fluya de manera óptima y que contribuya a la ejecución efectiva de cada proceso.

Matriz DOFA

Apoyados en la información obtenida a través del análisis externo e interno, se lograron identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, tal como se muestra en la siguiente matriz:

Tabla 20
Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DOFA	F1: Proceso de selección e inducción estandarizado	D1: Quejas por mala atención
	F2: Capital de trabajo	D2: Deficiente entrenamiento a personal nuevo
	F3: Funciones documentadas y estandarizadas	D3: Estructuras de redes insuficiente
	F4: Conocimiento de la plataforma estratégica por parte de los empleados	D4: Insuficiente retroalimentación del desempeño a empleados
	F5: Supervisión de actividades que garantizan la efectividad de los procesos	D5: Temor para expresar ideas y opiniones por parte de los empleados
	F6: Buenas relaciones interpersonales entre los empleados	D6: No se tiene definido un plan de capacitaciones para el fortalecimiento de las competencias de los empleados
	F7: Plan de beneficios e incentivos para empleados	
	F8: Canales de comunicación estructurados	
	F10: Experiencia en el mercado	
	F11: Reconocimiento en el mercado y buena imagen organizacional	

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1: Crecimiento del sector	F2, O2: Disponer del capital de trabajo para estar a la vanguardia con los avances tecnológicos	D6, O2: Definir un plan de capacitaciones para el fortalecimiento de las competencias de atención al cliente, haciendo uso de la disponibilidad de las tecnologías de la información y la comunicación.
O2: Avances tecnológicos	F10, O5: Aprovechar la experiencia en el mercado para aumentar el portafolio de clientes, teniendo en cuenta los programas de ampliación de cobertura que realiza el Gobierno.	D3, O5: Ampliar la infraestructura de redes para la prestación de servicios, alineándose a los programas de desarrollo del sector de las TIC que plantee el Gobierno.
O3: Disminución de exigencias tributarias a empresas del sector		
O4: Inversión extranjera		
O5: Programas del Gobierno para ampliación de cobertura	F11, O4: Realizar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros, teniendo en cuenta la buena imagen de la que goza la empresa en el mercado	D2, O3: Fortalecer el proceso de entrenamiento, disponiendo de los recursos económicos que pueda ahorrar la empresa por la disminución de las exigencias tributarias.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

A1: Economía en contracción	F2, A1: Crear paquetes promocionales de servicios para sostener a los clientes actuales y atraer nuevos, teniendo en cuenta que la economía se ve afectada por la inflación, y que la empresa dispone del capital de trabajo para soportar una disminución de la rentabilidad.	D3, A4: Ampliar la cobertura de servicios mediante la inversión en estructura de redes, de modo tal que se fortalezca la rapidez y continuidad del servicio, teniendo en cuenta que la tecnología cambia constantemente.
A2: Entrada de nuevos competidores		
A3: Poder de negociación de los clientes		
A4: Rapidez en la obsolescencia de tecnología	F10, A2: Fortalecer la curva de aprendizaje como barrera de entrada, teniendo en cuenta la amplia experiencia en el negocio, con el fin de minimizar el riesgo de entrada de nuevos competidores.	D1, A5: Fortalecer las competencias de atención al cliente, para que se convierta en un atributo diferenciador del servicio frente a los competidores actuales
A5: Rivalidad entre competidores		

Fuente: Elaboración propia

Medición de la satisfacción del servicio

De acuerdo a lo definido en el marco teórico, para llevar a cabo la medición, se aplicó el cuestionario SERVQUAL. Dicho cuestionario se ajustó de acuerdo a las necesidades de la empresa Tigo-Une. Los cuestionarios SERVQUAL han sido diseñados bajo los más altos estándares de validación de la confiabilidad y validez. Al ser un test validado previamente por sus creadores y por una gran cantidad de investigadores que lo han utilizado en sus trabajos de percepción de calidad sobre la prestación de servicios, se decide aplicar directamente dichos cuestionarios.

La escala de valoración, se encuentra en el rango de 1 a 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Se evaluaron cinco dimensiones, donde a su vez cada una evalúa los siguientes atributos:

- **Elementos tangibles:** imagen, higiene, precio, sabor, temperatura, precisión, facilidad y comodidad
- **Fiabilidad:** cumplimiento, funcionalidad, credibilidad, salud, tolerancia
- **Capacidad de respuesta:** Flexibilidad, rapidez, horario, disposición y asertividad en el tiempo
- **Seguridad:** garantía, conocimiento, certeza, confianza en la empresa

- **Empatía:** atención, interés, expresión, comprensión, comunicación, comportamiento y cortesía

El instrumento consta de 22 preguntas, y para realizar el análisis de cada dimensión, debió tenerse en cuenta el número de preguntas que integran cada una de ellas, así:

Tabla 21
Distribución de ítems según dimensiones

Dimensión	Número de pregunta
Elementos tangibles	Del 1 al 4
Fiabilidad	Del 5 al 9
Capacidad de respuesta	Del 10 al 13
Seguridad	Del 14 al 17
Empatía	Del 18 al 22

Fuente: Parasuraman, 2000

Resultados de la medición de las expectativas

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la medición de las expectativas, que constituye el primer momento de la encuesta:

Elementos tangibles

Tabla 22
Elementos tangibles “expectativas”

	Aspectos	Expectativa
a	Tenga a disposición del cliente unas dependencias de aspecto moderno	5,69
b	Los elementos de publicidad y comunicación con el cliente sean visualmente atractivos	5,68
c	Los empleados de la oficina de Tigo-Une tengan buena presentación personal	5,51
d	La oficina de Tigo-Une cuente con los servicios y facilidades necesarios para suplir mis necesidades.	5,64
	Promedio	5,63

Fuente: elaboración propia

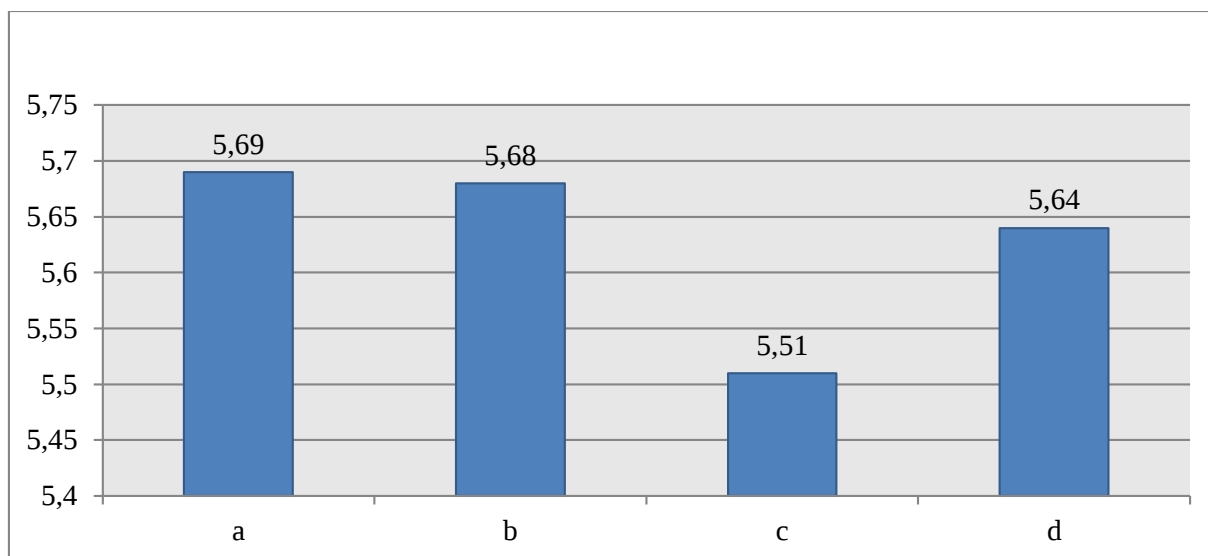


Gráfico 1. Elementos tangibles “expectativas”

Fuente: elaboración propia

En la dimensión de elementos tangibles, la expectativa tuvo un valor promedio de 5,3; encontrando que las variables a las cuales los clientes les otorgan mayor valor son: “Tenga a disposición del cliente unas dependencias de aspecto moderno” con una valoración de 5,69 puntos; y “Los elementos de publicidad y comunicación con el cliente sean visualmente atractivos” con un valor de 5,68. Puede verse entonces, que los usuarios le dan importancia al ambiente físico de la empresa y a los mecanismos de publicidad que se utilizan.

▪ **Fiabilidad**

Tabla 23
Fiabilidad “expectativas”

Aspectos	Expectativa
----------	-------------

a	Las llamadas son continuas, sin interrupciones ni cortes	5,87
b	Los clientes de Tigo-Una pueden establecer una llamada con facilidad	5,88
c	Los mensajes de texto y multimedia son entregados con rapidez	5,94
d	La conexión a internet no sufre interrupciones	5,87
e	Los planes y promociones ofrecidos por Tigo-Una se cumplen	6,03
Promedio		5,92

Fuente: elaboración propia

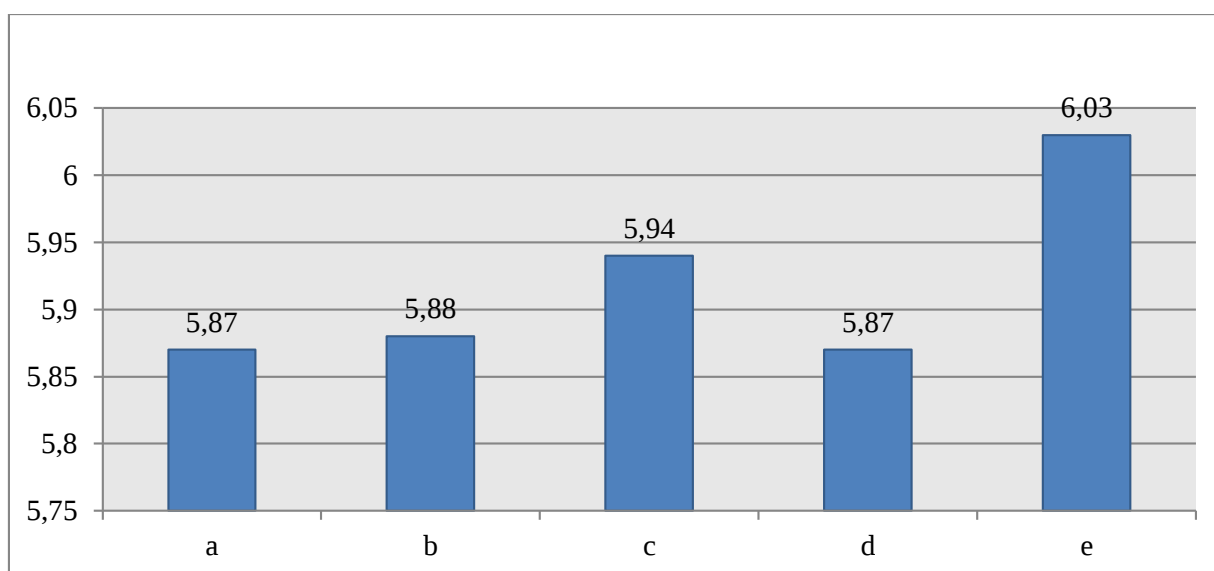


Gráfico 2. Fiabilidad “expectativas”

Fuente: elaboración propia

Analizando ahora los resultados de la dimensión de fiabilidad frente a las expectativas de los clientes, se encontró que obtuvo una valoración promedio de 5,92 de 7 puntos posibles. De igual manera, se tienen como variables prioritarias las siguientes: “Los planes y promociones ofrecidos por Tigo-Una se cumplen” con un total de 6,03; y “Los mensajes de texto y multimedia son entregados con rapidez” con una puntuación de 5,94. Se concluye entonces, que los usuarios esperan obtener tarifas competitivas y continuidad en el servicio que brindan.

▪ **Capacidad de respuesta**

Tabla 24
Capacidad de respuesta “expectativas”

Aspectos	Expectativa
a En la oficina de Tigo-Una la atención se desarrolla con rapidez	5,89
b La resolución de peticiones, quejas y reclamos es oportuna y efectiva	5,9
c La reposición o renovación de equipos en Tigo-Una es realizada con facilidad	5,87
d En la oficina de Tigo-Una la asesoría técnica es oportuna y efectiva	5,86
Promedio	5,88

Fuente: Elaboración propia

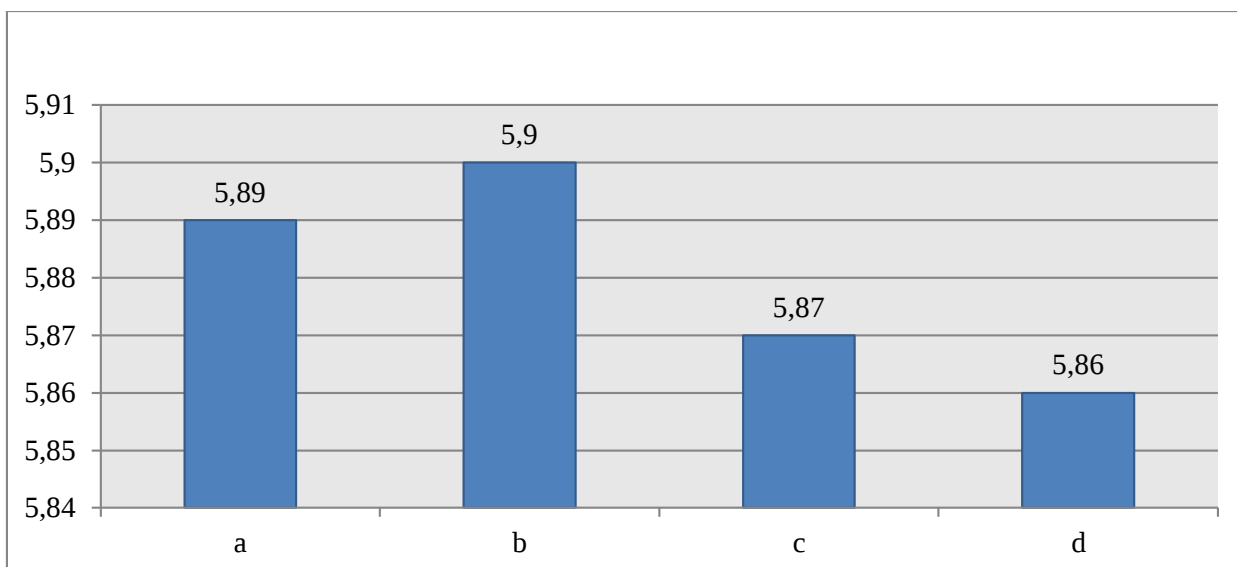


Gráfico 3. Capacidad de respuesta “expectativas”

Fuente: Elaboración propia

Continuando con la interpretación de los resultados de las expectativas, se encuentra la dimensión de capacidad de respuesta, la cual alcanzó un valor promedio de 5,88 puntos, hallando que las variables con mayor peso son: “La resolución de peticiones, quejas y reclamos es oportuna y efectiva” con una puntuación igual a 5,90 puntos; y “En la oficina de Tigo-Une la atención se desarrolla con rapidez” con una valoración de 5,89 puntos. Se define claramente que los usuarios esperan un servicio ágil, efectivo y con celeridad, lo cual reta a la empresa a establecer métodos de trabajo y tiempos adecuados para la prestación del servicio.

▪ Seguridad

Tabla 35
Seguridad “expectativas”

Aspectos	Expectativa
Los empleados de Tigo-Una tienen la	
a capacidad de resolver dudas con exactitud	5,91
En la oficina de Tigo-una el	
b comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes	5,93
Los planes y promociones se entienden	
c completamente	5,98
No se presentan errores en la factura de	
d pago o recargas que se realicen	5,92
Promedio	5,94

Fuente: Elaboración propia

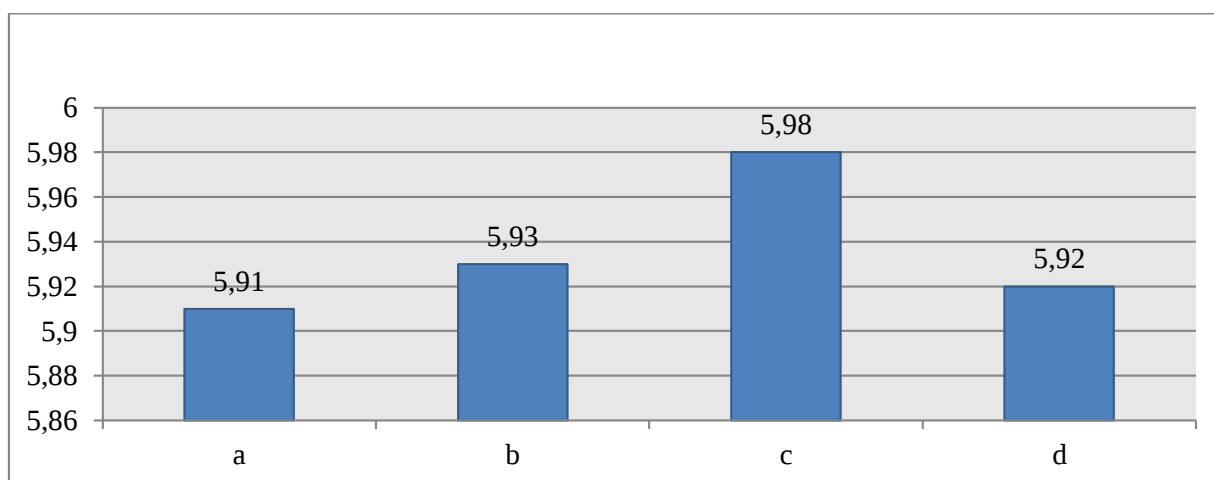


Gráfico 4. Seguridad “expectativas”

Fuente: Elaboración propia

Véase ahora los resultados obtenidos para la dimensión seguridad, la cual fue calificada por los usuarios con una puntuación promedio de 5,94, encontrando que las variables sobre las que tienen mayores expectativas son: “Los planes y promociones se entienden completamente” con una puntuación de 5,98; y “En la oficina de Tigo-une el comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes” con 5,93 puntos. Es importante que la empresa tome nota de este tipo de detalles descritos por los clientes, para que se fortalezcan las competencias del talento humano, de modo tal que se encuentren en capacidad de brindar información veraz y que genere confianza entre los grupos de interés.

▪ **Empatía**

Tabla 26
Empatía “expectativas”

	Aspectos	Expectativa
a	Tigo-Una tiene horarios de atención convenientes para los clientes	5,81
b	Los empleados de Tigo-Una se muestran preocupados y dispuestos a solucionar los problemas de los clientes	5,91
c	La empresa ofrece disponibilidad de medios y sitios para pago de facturas y recargas	5,94

Si requiero de un servicio especial que

- d** generalmente no lo puedo obtener en la oficina, me ayudan a conseguirlo. 6,23

Pregunta de calificación de calidad en general de la oficina: ¿Cómo calificaría

- e** el servicio en general de la oficina centro de Tigo-Une en una escala de 1 a 7 (siendo 1 muy pobre y 7 excelente)? 6,31

Promedio

6,04

Fuente: Elaboración propia

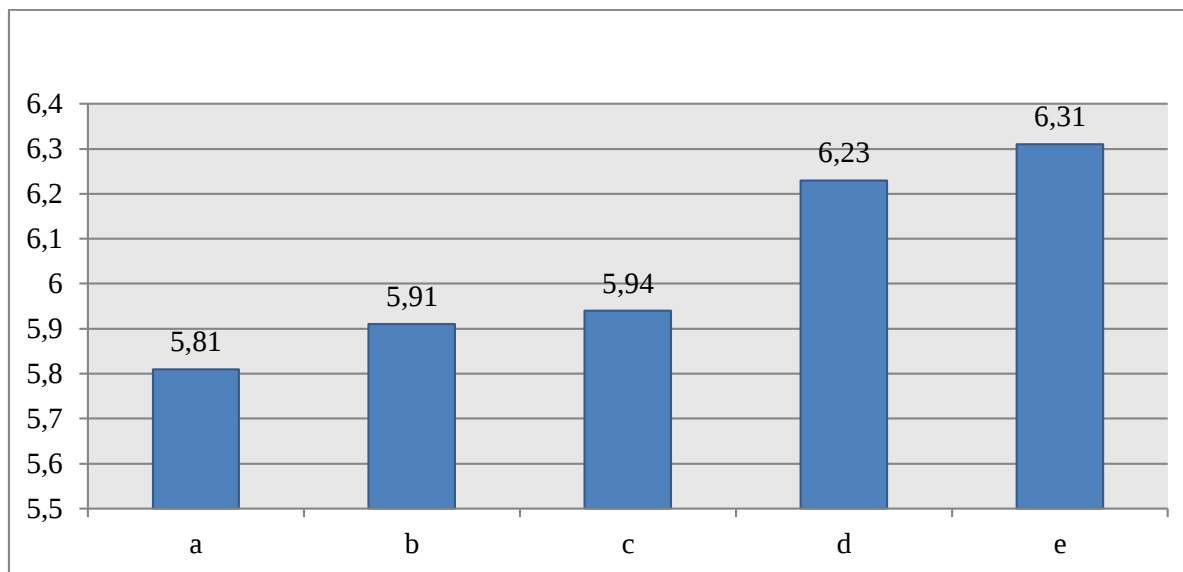


Gráfico 5. Empatía “expectativas”

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se evaluó la dimensión empatía, siendo está valorada por los clientes con un promedio de 6,04 puntos. Dentro de las variables medidas, se destacan con mayor distinción las siguientes: “¿Cómo calificaría el servicio en general de la oficina centro de Tigo-Una en una escala de 1 a 7?, obteniendo una puntuación igual a 6,31; y “Si requiero de un servicio especial que generalmente no lo puedo obtener en la oficina, me ayudan a conseguirlo” con 6,23 puntos. Tomando en cuenta estos resultados, es evidente que los usuarios esperan recibir un servicio que este conformado por diferentes atributos y que cada uno de este aporte a la satisfacción de sus necesidades, razón por la cual, es necesario que la organización trabaje en el mejoramiento continuo de todos los elementos que constituyen la calidad en el servicio.

En resumen, los aspectos más relevantes de la medición de las expectativas de los clientes frente al servicio que esperan recibir de la empresa Tigo-Una en la oficina de Cartago son:

- Del total de dimensiones evaluadas en el estudio de expectativas, los clientes le dan mayor valor a la seguridad y la empatía, quiere decir esto que el usuario espera recibir un servicio que le genere confiabilidad y seriedad por parte de la empresa, y que en el momento de ser atendido sea tratado con respeto y calidez.
- La dimensión de **elementos tangibles** fue valorada con una expectativa de 5.63, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen mayores expectativas son: “Tengo a disposición del cliente unas dependencias de aspecto moderno” y “Los elementos de publicidad y comunicación con el cliente sean visualmente atractivos”

Quiere decir esto, que los clientes valoran como atributos importantes en la prestación del servicio la infraestructura donde son atendidos, así mismo, todos los elementos que se usan para posicionar la imagen de la organización.

- La dimensión de **fiabilidad** fue valorada con una expectativa de 5.92, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen mayores expectativas son: “Los mensajes de texto y multimedia son entregados con rapidez” y “Los planes y promociones ofrecidos por Tigo-Una se cumplen”

De acuerdo a esta información, los clientes consideran importante todos aquellos aspectos que hacen que el servicio que se presta sea confiable, como es la rapidez del internet para que los mensajes sean oportunos y la credibilidad al cumplir con los términos pactados en cada uno de los planes que ofrece la organización.

- La dimensión de **capacidad de respuesta** fue valorada con una expectativa de 5.88, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen mayores expectativas son: “En la oficina Tigo-Una la atención se desarrolle con rapidez” y “La resolución de peticiones, quejas y reclamos sea oportuna y efectiva”.

Por lo anterior, la empresa deberá definir estrategias que contribuyan a disminuir los tiempos de atención, así como los tiempos de respuesta a los PQR's que se reciban.

- La dimensión de **seguridad** fue valorada con una expectativa de 5.93, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen mayores expectativas son:

“Los planes y promociones se entienden completamente” y “En la oficina de Tigo-Une el comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes”.

Con el fin de proyectar seguridad en el servicio que se presta, la empresa debe realizar esfuerzos en la capacitación continua a los asesores para que estos puedan empoderarse de la información y la transmitan con total claridad, garantizando que el cliente ha comprendido a cabalidad el servicio que está adquiriendo.

- La dimensión de **empatía** fue valorada con una expectativa de 6.04, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen mayores expectativas son: “Si requiero de un servicio especial que generalmente no lo puedo obtener en la oficina, me ayudan a conseguirlo.” y “¿Cómo calificaría el servicio en general de la oficina centro de Tigo-Une en una escala de 1 a 7 (siendo 1 muy pobre y 7 excelente)?”.

Con esta información puede concluirse que para el cliente es muy importante la persistencia que muestra el asesor para resolver algún requerimiento, incluso tomarse el tiempo necesario para re direccionarlo hacia donde corresponda. Por lo anterior, es necesario que los asesores que sean seleccionados para laborar en la empresa tengan desarrolladas aquellas competencias inherentes a la atención al cliente, entre las que se destaca la comunicación asertiva, la tolerancia y la calidez en el trato.

Resultados de la medición de la percepción

Una vez aplicada la encuesta de las expectativas, se procede a realizar la medición de la percepción del servicio, una vez que los clientes han sido atendidos en la empresa. Al igual que en las expectativas, se analizaron las cinco dimensiones tal como se describe a continuación:

▪ **Elementos tangibles**

Tabla 27
Tabla de elementos tangibles

	Aspectos	Percepción
a	Tenga a disposición del cliente unas dependencias de aspecto moderno	5,93
b	Los elementos de publicidad y comunicación con el cliente sean visualmente atractivos	5,88
c	Los empleados de la oficina de Tigo-Une tengan buena presentación personal	5,8
d	La oficina de Tigo-Une cuente con los servicios y facilidades necesarios para suplir mis necesidades.	5,07
	Promedio	5,67

Fuente: Elaboración propia

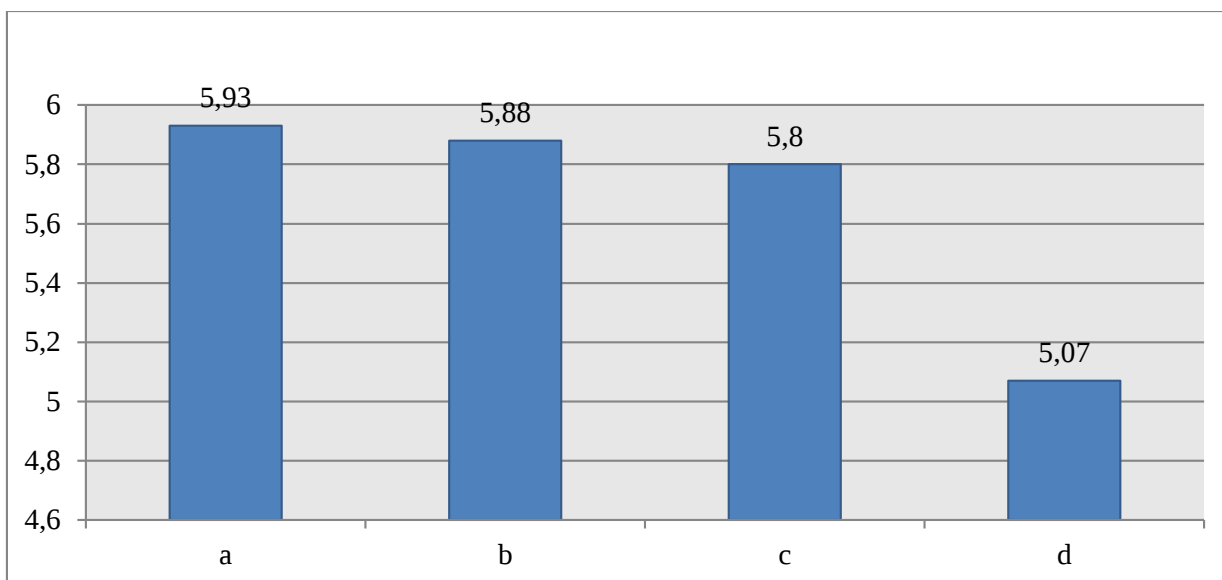


Gráfico 6. Elementos tangibles

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de elementos tangibles, la percepción tuvo un valor promedio de 5,67; encontrando que las preguntas con mayor nivel de aceptación por parte de los clientes son: “Tenga a disposición del cliente unas dependencias de aspecto moderno” con 5,93 puntos y “Los elementos de publicidad y comunicación con el cliente sean visualmente atractivos” con 5,88 puntos. Puede decirse entonces que la empresa ha realizado esfuerzos por ofrecer a sus clientes un ambiente agradable, así como una imagen corporativa fortalecida a través de elementos de mercadeo como el material POP.

▪ **Fiabilidad**

Tabla 28
Tabla de Fiabilidad

Aspectos	Percepción
a Las llamadas son continuas, sin interrupciones ni cortes	6,01
b Los clientes de Tigo-Una pueden establecer una llamada con facilidad	6,02
c Los mensajes de texto y multimedia son entregados con rapidez	5,85
d La conexión a internet no sufre interrupciones	5,63
e Los planes y promociones ofrecidos por Tigo-Una se cumplen	6,18
Promedio	5,94

Fuente: Elaboración propia

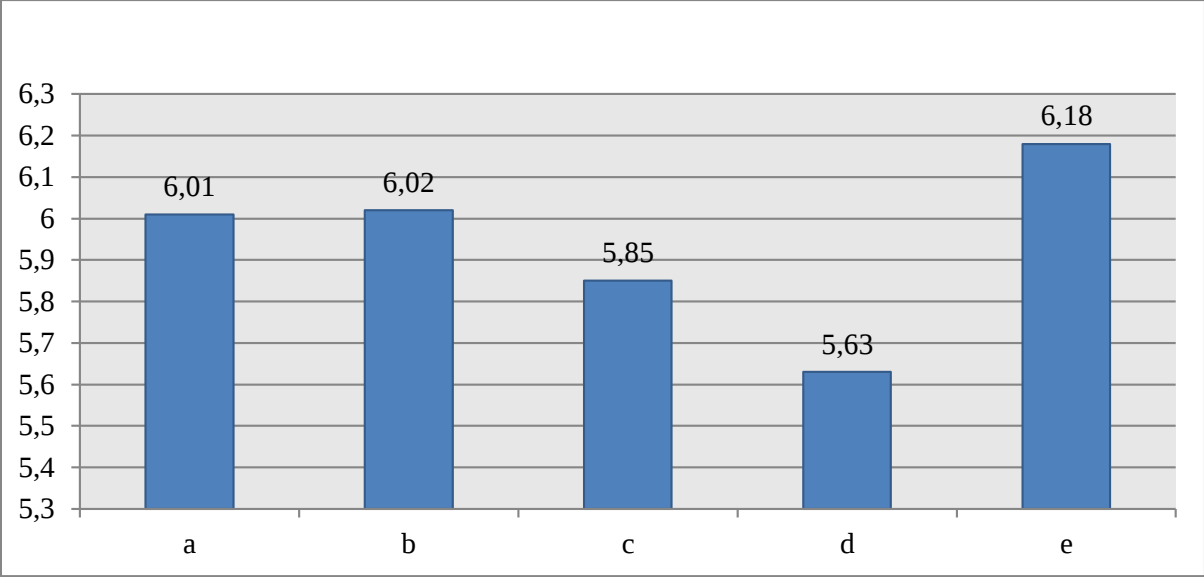


Gráfico 7. Fiabilidad

Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión de fiabilidad, se obtuvo un promedio de 5,94 puntos, encontrando que las preguntas con mayor aceptación “Los planes y promociones ofrecidos por Tigo-Una se cumplen” con una puntuación de 6,18, y “Los clientes de Tigo-Una pueden establecer una llamada con facilidad” con un valor de 6,02 puntos. Este resultado deja ver que la empresa cumple con su promesa de valor frente al servicio que presta, lo que genera credibilidad entre los clientes.

▪ **Capacidad de respuesta**

Tabla 29
Capacidad de respuesta

Aspectos	Percepción
----------	------------

a	En la oficina de Tigo-Una la atención se desarrolla con rapidez	5,81
b	La resolución de peticiones, quejas y reclamos es oportuna y efectiva	5,42
c	La reposición o renovación de equipos en Tigo-Una es realizada con facilidad	6,12
d	En la oficina de Tigo-Una la asesoría técnica es oportuna y efectiva	6,09
Promedio		5,86

Fuente: Elaboración propia

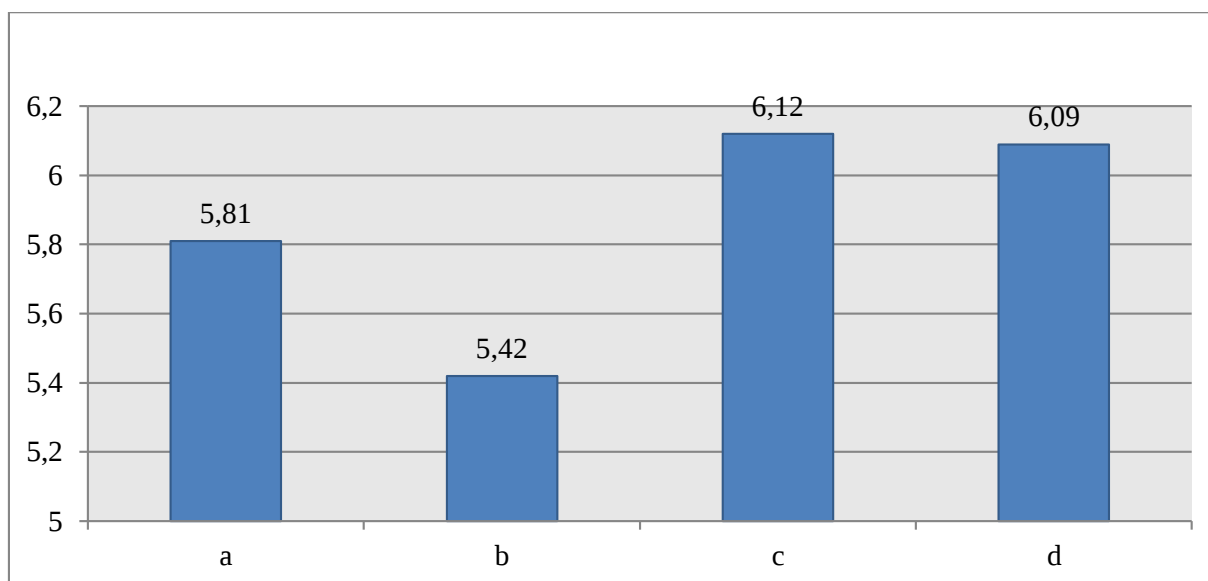


Gráfico 8. Capacidad de respuesta

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión capacidad de respuesta, los clientes que participaron en la encuesta consideran que la empresa se destaca en “La reposición o renovación de equipos en Tigo-Una es

realizada con facilidad” con una puntuación de 6,12; y “En la oficina de Tigo-Una la asesoría técnica es oportuna y efectiva” con 6,09 puntos. Con base en este resultado, puede inferirse que la empresa ha reducido la tramitología para beneficiar a los clientes y ha capacitado su talento humano para mejorar la comunicación y la información que se entrega.

▪ **Seguridad**

Tabla 30

Tabla sobre percepción de seguridad

Aspectos	Percepción
Los empleados de Tigo-Una tienen la	
a capacidad de resolver dudas con exactitud	5,83
En la oficina de Tigo-una el	
b comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes	5,66
c Los planes y promociones se entienden completamente	6,2
d No se presentan errores en la factura de pago o recargas que se realicen	6,13
Promedio	5,96

Fuente: Elaboración propia

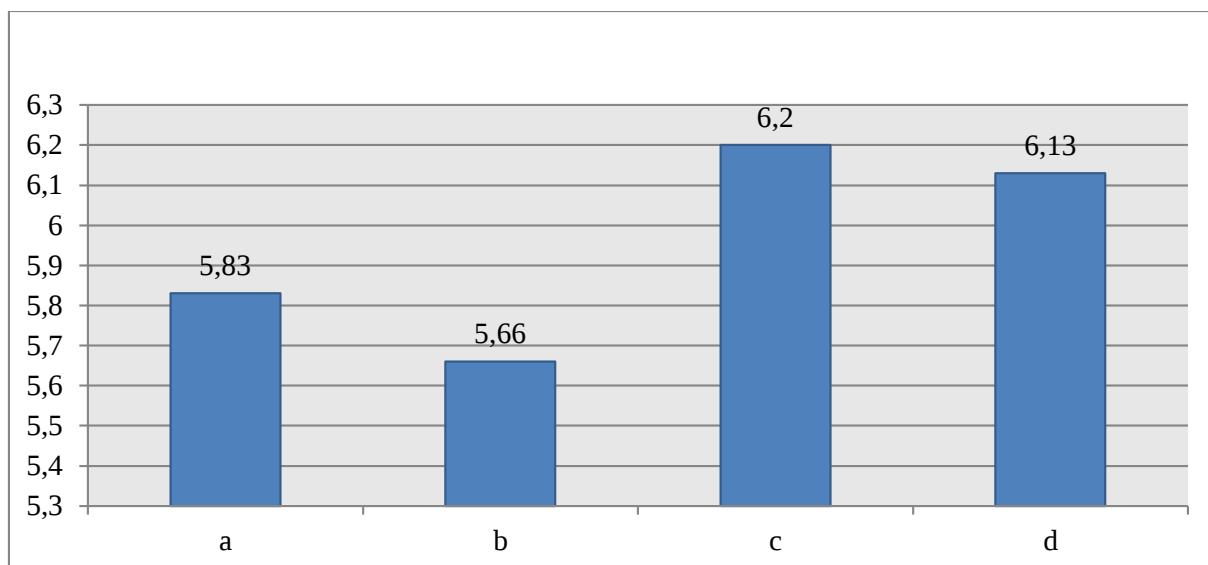


Gráfico 9. Seguridad

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, la dimensión registra un promedio de 5,96 puntos, encontrando que las variables con mayor reconocimiento entre los clientes son: “No se presentan errores en la factura de pago o recargas que se realicen” con un puntaje de 6,13; y “Los planes y promociones se entienden completamente” con un total de 6,20 puntos. Quiere decir esto, que la empresa se preocupa por entregar a sus clientes información clara y veraz, minimizando los errores de interpretación.

▪ Empatía

Tabla 31
Tabla sobre percepción de la empatía

Aspectos	Percepción
----------	------------

a	Tigo-Una tiene horarios de atención convenientes para los clientes	5,35
b	Los empleados de Tigo-Una se muestran preocupados y dispuestos a solucionar los problemas de los clientes	5,46
c	La empresa ofrece disponibilidad de medios y sitios para pago de facturas y recargas	6,1
d	Si requiero de un servicio especial que generalmente no lo puedo obtener en la oficina, me ayudan a conseguirlo.	6,34
e	Pregunta de calificación de calidad en general de la oficina: ¿Cómo calificaría el servicio en general de la oficina centro de Tigo-Una en una escala de 1 a 7 (siendo 1 muy pobre y 7 excelente)?	5,74
Promedio		5,8

Fuente: Elaboración propia

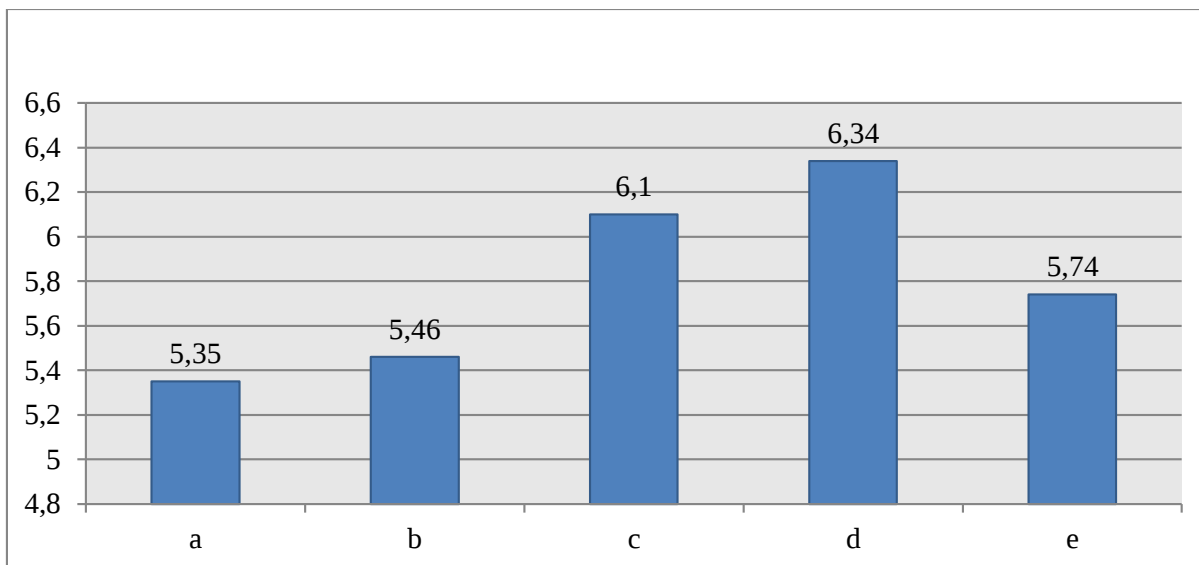


Gráfico 10. Empatía

Fuente: Elaboración propia

Una vez consolidados los resultados para la dimensión de empatía, se logró establecer en promedio un valor de 5,8 punto en la percepción, destacándose entre esta, las siguientes variables: “Si requiero de un servicio especial que generalmente no lo puedo obtener en la oficina, me ayudan a conseguirlo”, con un puntaje de 6,34; y “La empresa ofrece disponibilidad de medios y sitios para pago de facturas y recargas”. De acuerdo a esta estadística, se concluye que la empresa en lo posible presta servicios integrales y/o direcciona al cliente para que pueda obtener lo que desea; asimismo, dispone de diferentes canales para que las personas puedan adaptarse de acuerdo a sus necesidades.

En resumen, los aspectos más relevantes de la medición de la percepción de los clientes frente al servicio que brinda la empresa Tigo-Une en la oficina de Cartago son:

- En el momento de evaluar las percepciones, se logró determinar que los clientes percibieron con mayor nivel de aceptación la seguridad con una puntuación de 5.96, seguido de fiabilidad con una valoración de 5.94. Esta calificación permite concluir que la empresa ha logrado cumplir con su oferta en los planes y paquetes, así como la señal para garantizar una comunicación fluida entre los usuarios.

- La dimensión de **elementos tangibles** fue valorada con una percepción de 5.68, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen una mayor percepción positiva son: “Tiene a disposición del cliente unas dependencias de aspecto moderno” y “Los elementos de publicidad y comunicación con el cliente son visualmente atractivos” De acuerdo a esta información, los clientes perciben que la empresa cuenta con una infraestructura que es agradable a la vista y que les brinda comodidad para recibir la atención en los momentos que la requieran, al igual que consideran que todo el material publicitario que utiliza la empresa para generar recordación es llamativo y genera interés para mirar el contenido.

- La dimensión de **fiabilidad** fue valorada con una percepción de 5.94, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen una mayor percepción positiva son: “Los planes y promociones ofrecidos por Tigo-Una se cumplen” y “Las llamadas son continuas, sin interrupciones ni cortes”

Los clientes reconocen que la empresa ha ganado credibilidad debido al cumplimiento en el servicio que ofrece y a la calidad en la cobertura y el internet que garantizan una comunicación fluida entre los usuarios.

- La dimensión de **capacidad de respuesta** fue valorada con una percepción de 5.86, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen una mayor percepción positiva son: “La reposición o renovación de equipos en Tigo-Una es realizada con facilidad” y “En la oficina de Tigo-Una la asesoría técnica es oportuna y efectiva”

Los clientes valoran el esfuerzo que viene realizando la empresa por la facilidad para trámites que anteriormente demandaban tiempo y papeleo. De igual forma, cuenta con un equipo técnico capacitado para dar solución a los diferentes inconvenientes que presentan los clientes con el servicio.

- La dimensión de **seguridad** fue valorada con una percepción de 5.96, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen una mayor percepción positiva son: “Los planes y promociones se entienden completamente” y “No se presentan errores en la factura de pago o recargas que se realicen”. Quiero decir esto, que los asesores de la empresa se encuentran debidamente capacitados para dar respuesta a las inquietudes de los clientes al igual que dar claridad en el alcance de los servicios que se ofrecen.

- La dimensión de **empatía** fue valorada con una percepción de 5.80, encontrando que los aspectos en los cuales los clientes tienen una mayor percepción positiva son: “Si

requiero de un servicio especial que generalmente no lo puedo obtener en la oficina, me ayudan a conseguirlo.” y “La empresa ofrece disponibilidad de medios y sitios para pago de facturas y recargas”

Esto quiere decir que la empresa ha realizado esfuerzos por ofrecer a sus clientes diferentes medios para realizar algunos trámites, teniendo en cuenta el acceso a la tecnología y la limitación del tiempo que tienen las personas.

Brechas de servicio.

Con base en la información obtenida a través de la opinión de los clientes del centro de experiencia Tigo-Une de Cartago, se pudieron establecer las brechas y evidenciar aquellas dimensiones que no permiten ser distinguidas por calidad en la prestación de su servicio.

Tabla 32
Brechas del servicio

Dimensiones	Expectativa	Percepción	Brecha
Elementos tangibles	5,63	5,67	0,05
Fiabilidad	5,92	5,94	0,02
Capacidad de respuesta	5,88	5,86	-0,02
Seguridad	5,94	5,96	0,02
Empatía	6,04	5,80	-0,24
Promedio			-0,044

Fuente: Elaboración propia

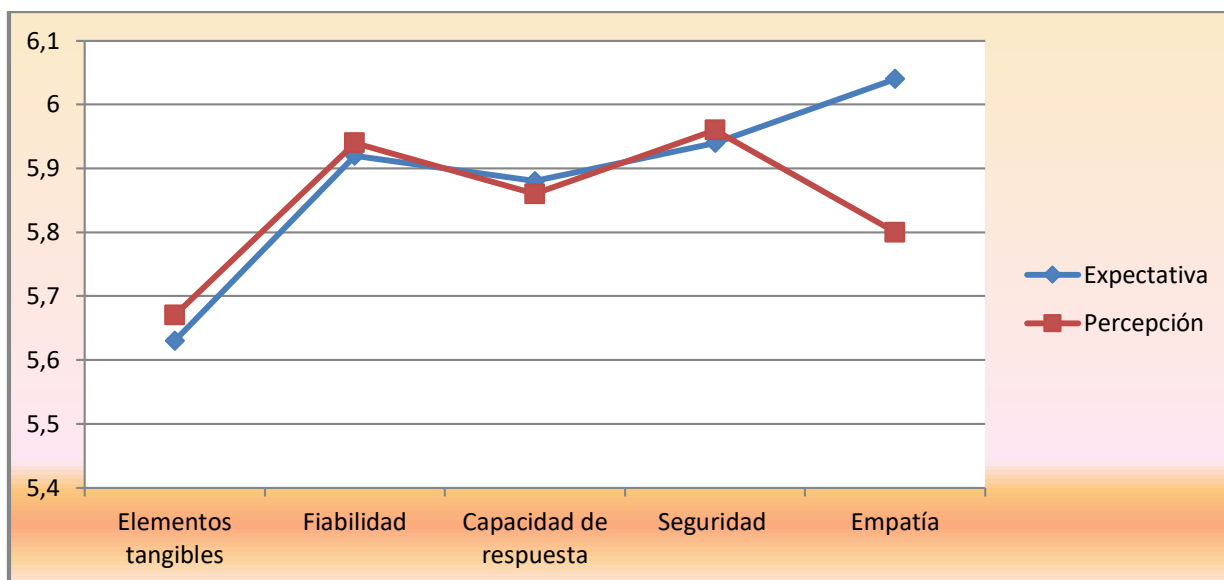


Gráfico 11. Resultados generales de las dimensiones

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar la tabulación de las encuestas, pudo evidenciarse que se presentan dos dimensiones con brechas negativas: capacidad de respuesta y empatía.

Por lo anterior, la empresa deberá generar estrategias de mejoramiento que permitan fortalecer dichas variables y de esta manera cerrar la brecha. De igual forma, puede observarse en la figura, que la brecha más amplia se presenta para la dimensión “empatía” con un valor de -0.24.

En la tabla anterior, puede observarse que el promedio del grado de percepción de los clientes de la oficina Tigo-Une es de -0.044, lo cual representa un valor negativo que quiere decir que los usuarios no están recibiendo el servicio que esperan. Esto debe impulsar a la empresa a definir acciones que contribuyan al fortalecimiento de los atributos que hacen parte de su promesa de valor y que pilares de la calidad del servicio que se brinda.

- Se evidenció que de las cinco dimensiones que mide el modelo SERVQUAL, para el centro de experiencia de la empresa Tigo-Une, la capacidad de respuesta y la empatía son valoradas de manera negativa por sus clientes, con unas brechas de (-0.07) y (-0.24) respectivamente, lo que significa que deberá definirse un plan de acción que contribuya al fortalecimiento de las mismas.

- La brecha negativa más amplia se presenta en la dimensión “Empatía” con un valor de -0.24. Este valor negativo se debió a que tres de las cinco preguntas correspondientes a dicha variable fueron valoradas de manera negativa.

La pregunta “Tigo-Une tiene horarios de atención convenientes para los clientes” obtuvo una calificación de -0.47.

La pregunta “Los empleados de Tigo-Une se muestran preocupados y dispuestos a solucionar los problemas de los clientes” obtuvo una calificación de -0.45.

La Pregunta de calificación de calidad en general de la oficina: ¿Cómo calificaría el servicio en general de la oficina centro de Tigo-Une en una escala de 1 a 7 (siendo 1 muy pobre y 7 excelente) ?, obtuvo una calificación de -0.57.

De acuerdo a los anteriores resultados, la empresa deberá tomar acciones tendientes a fortalecer las competencias del talento humano con el fin de brindar calidez en la atención, así mismo, deberá revisar sus horarios de tal manera que sean más flexibles para facilitar la atención a los clientes.

- La dimensión de elementos tangibles, presenta una brecha positiva de 0.05, lo que quiere decir que la percepción de los clientes está por encima de sus expectativas,

pudiendo concluir que perciben de manera positiva la imagen de la empresa, la comodidad, el precio y la facilidad para los trámites. Sin embargo, no puede perderse de vista que la brecha es mínima, razón por la cual deberá definir estrategias de sostenimiento que le permitan conservar los elementos que son evaluados en tal dimensión.

- La dimensión de fiabilidad, presenta una brecha positiva de 0.02, sin embargo, se evidenciaron dos brechas negativas en las preguntas “Los mensajes de texto y multimedia son entregados con rapidez” con un valor de 0.09 y “La conexión a internet no sufre interrupciones” con un valor de 0.24. Teniendo en cuenta que para las personas hoy en día la conectividad es vital, la empresa deberá realizar esfuerzos para mejorar la rapidez del internet que ofrece, la cobertura y la conexión continua.

- La brecha negativa que presenta la dimensión de capacidad de respuesta, está dada por los resultados obtenidos en las preguntas “En la oficina de Tigo-Una la atención se desarrolla con rapidez” con un valor de -0.08 y “La resolución de peticiones, quejas y reclamos es oportuna y efectiva” con un valor de -0.48.

- La dimensión de seguridad, presenta una brecha positiva de 0.02, sin embargo, se evidenciaron dos brechas negativas en las preguntas “Los empleados de Tigo-Una tienen la capacidad de resolver dudas con exactitud” con un valor de -0.09 y “En la oficina de Tigo-Una el comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes” con un valor de -0.27. De acuerdo a estos datos, la organización deberá fortalecer la

capacitación que se brinda a los asesores, haciendo que esta sea con mayor frecuencia y más personalizada con el fin de garantizar el empoderamiento de la información que se debe transmitir.

- La brecha negativa que presenta la dimensión de empatía, está dada por los resultados en las preguntas “Tigo-Una tiene horarios de atención convenientes para los clientes” con un valor de -0.47, “Los empleados de Tigo-Una se muestran preocupados y dispuestos a solucionar los problemas de los clientes” con un valor de -0.45 y “¿Cómo calificaría el servicio en general de la oficina centro de Tigo-Una en una escala de 1 a 7 (siendo 1 muy pobre y 7 excelente)? Con un valor de -0.57.

Pruebas de inferencia estadística

Con el objetivo de comparar los resultados de la aplicación del instrumento antes y después del servicio (pre-test y pos-test) se realiza una prueba de inferencia estadística de comparación de medias para muestras relacionadas. Esta prueba busca determinar si existencias evidencias estadísticas significativas para determinar que las diferencias o brechas resultantes de la aplicación de los dos test son producto del proceso y no de errores en el muestreo. Para esto se utiliza la prueba t para 2 muestras relacionadas la cual permite contrastar hipótesis referidas a la diferencia entre dos medias pertenecientes a una misma muestra.

A continuación, se realiza el procedimiento para la realización de la prueba t para muestras relacionadas:

Hipótesis nula (H_0): No existen diferencias significativas entre la media aritmética del pre-test y del post-test (brecha)

Hipótesis alternativa (H_a): Existen diferencias significativas entre la media aritmética del pre-test y del post-test (brecha)

Nivel de significancia (α): 5% (0.05)

Regla de decisión: Si Valor $P < \alpha$ rechazar la hipótesis nula

Tabla 33
Salida SPSS prueba t muestras relacionadas

Prueba de muestras emparejadas				
		Diferencias emparejadas		Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	
Par 1	EXPEC.TANG - PERCEP.TANG	-,03912	,59191	,200
Par 2	EXPEC.FIABILI - PERCEP.FIABILI	-,0228	,4393	,314
Par 3	EXPEC.RESP - PERCEP.RESP	,02321	,65382	,491
Par 4	EXPEC.SEGUR - PERCEP.SEGUR	-,02056	,55100	,469
Par 5	EXPEC.EMPAT - PERCEP.EMPAT	,2419	,4248	,000

Fuente: elaboración propia utilizando IBM – SPSS 23

Conclusión estadística

Rechazar la hipótesis nula de la pareja EXPEC.EMPAT Y PERCEP.EMPAT (Valor $P=0.000$) y no rechazar la hipótesis nula de las parejas 1, 2, 3 y 4.

Interpretación: De acuerdo al análisis estadístico realizado solamente se encontró diferencia significativa (brecha) al ítem sobre empatía. Esto quiere decir que para la persona que utiliza el servicio esta variable cambia después de prestado el servicio en la compañía. En las demás variables no se encuentran diferencias significativas entre el pre-test (expectativas) y post-test (percepción) para las variables Tangibles, Fiabilidad, Responsabilidad y Seguridad.

Prueba de normalidad

Para la utilización de este tipo de métodos se parte de la premisa fundamental de la normalidad de los datos (Pertega, S & Pita, S, 2001). Intuitivamente se realiza el histograma de la diferencia entre el pre-test (expectativas) y post-test (percepción) para observar el comportamiento normal de los datos:

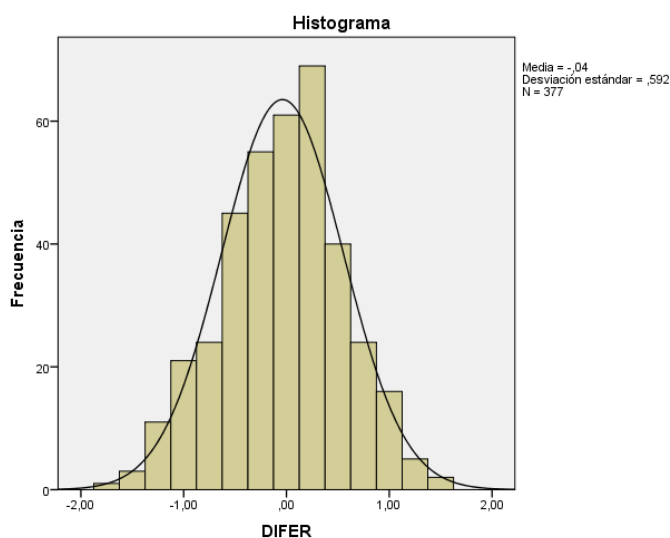


Gráfico 12. Histograma de la diferencia pre-test y post-test

Fuente: elaboración propia en IBM-SPSS 23.

En esta gráfica se observa que los datos tienen un ajuste adecuada a la curva de distribución normal. Adicional a esto se realiza una gráfica Cuartil-Cuartil normal para determinar el nivel de ajuste de los datos a la normal:

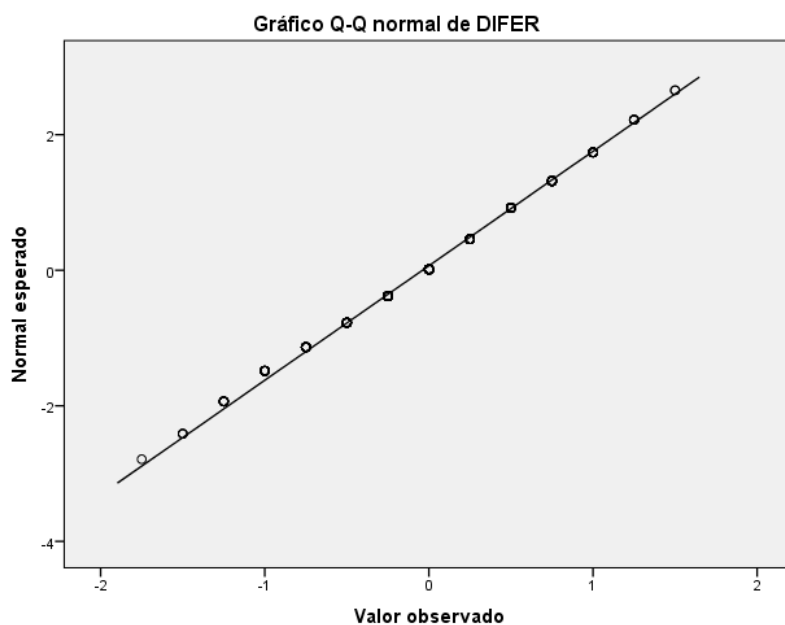


Gráfico 13. Gráfico Q-Q normal para la diferencia de medias

Fuente: elaboración propia en IBM – SPSS 23

En la gráfica se observa un ajuste muy adecuado de los datos a la curva de distribución normal. Este hecho lo reafirma el teorema del límite central el cual afirma que cuando las muestras son lo suficientemente grandes (mayores a 100) se puede reducir los requerimientos de normalidad en los datos. Es decir, al instrumento poseer más de 100 datos se puede asumir la normalidad de ellos (Amat, 2016)

Intervalos de confianza para cada promedio en expectativa, percepción y brecha:

95% de intervalo de confianza de la diferencia	
Inferior	Superior
5,5902	5,6724
5,6280	5,7128
5,882	5,950
5,912	5,966
5,8390	5,9236
5,8082	5,9080
5,8961	5,9740
5,9134	5,9978
6,003	6,076
5,775	5,820

Fuente: Elaboración propia en IBM spss

Expectativas elementos tangibles: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para las expectativas de los elementos tangibles está comprendidas entre 5,59 y 5,67

Percepción elementos tangibles: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para la percepción de elementos tangibles está comprendidas entre 5,62 y 5,71

Expectativas fiabilidad: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para las expectativas de fiabilidad está comprendidas entre 5,88 y 5,95

Percepción fiabilidad: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para la percepción de fiabilidad está comprendidas entre 5,91 y 5,96

Expectativas capacidad de respuesta: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para las expectativas de capacidad de respuesta está comprendidas entre 5,83 y 5,92

Percepción capacidad de respuesta: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para las percepciones de capacidad de respuesta está comprendidas entre 5,80 y 5,90

Expectativas seguridad: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para las expectativas de seguridad está comprendidas entre 5,89 y 5,97

Percepción seguridad: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para la percepción de seguridad está comprendida entre 5,91 y 5,99

Expectativas empatía: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para las expectativas de empatía está comprendidas entre 6,00 y 6,07

Percepción empatía: Con un 95% de confianza el promedio de las calificaciones para la percepción de empatía está comprendidas entre 5,77 y 5,82

Propuesta plan de mejora

Con la aplicación del modelo SERVQUAL, lograron evidenciarse unas falencias en la prestación del servicio, lo cual resulta inquietante para la organización, toda vez que se ve afectada la satisfacción del cliente, y por ende su fidelidad. Dado lo anterior, se propone un plan de mejoramiento con estrategias que contribuirán al fortalecimiento de los procesos que inciden de manera directa e indirecta en la calidad del servicio ofertado.

Tabla 34
Plan de mejora

Estrategia	Objetivo estratégico	Actividad	Responsable	Intervención			Inversión requerida
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
Mejorar la infraestructura y ambiente de trabajo de la organización	Consolidar la imagen de la empresarial	Solicitar revisión a la infraestructura y presentación de propuesta de mejora por parte del contratista Evaluación de proveedores Realización del contrato de obra	Gerencia			X	\$20.000.000
Posicionar la marca de la	Generar recordación de	Definición de un plan de marketing		X			\$5.000.000

empresa en el	marca entre los	Ejecución del plan de			
municipio de	clientes	marketing	Coordinador		
Cartago		Evaluación del impacto	Comercial y		
		generado con la puesta	Mercadeo		
		en marcha del plan de			
		marketing			
		Estudio de cargas de			
		trabajo			
Aumentar la	Mejorar los	Determinación de			
capacidad de	tiempos de	necesidades de talento	Coordinador		
respuesta en la	atención al	humano	Gestión Humana	X	\$2.500.000
atención al cliente	cliente	Presentación propuesta			
		con nueva estructura			
		organizacional			
Definir un	Desarrollar las	Detección de			
programa de	competencias	necesidades de	Coordinador		
capacitación	del equipo de	capacitación	Gestión Humana	X	\$3.000.000

orientado al	trabajo de	Formulación del plan
fortalecimiento de	atención al	de capacitación
las competencias de	cliente	Seguimiento y
atención al cliente y		evaluación del plan de
orientación al		capacitación
servicio		Unificación de criterios
		para la definición de
		menús a ofrecer y
		recetas
		Definición de
		protocolos de orden,
		limpieza y aseo en las
		instalaciones de la
		empresa
		Capacitación continua
		al personal que labora
		en la empresa

Reestructurar las políticas para el tratamiento de los PQR's	Garantizar un efectivo servicio post venta	Definición de tiempos de respuesta				
		Reclasificación de los criterios que generan PQR's	Coordinador			
		Definición del procedimiento para respuesta a PQR's	Comercial y Mercadeo	X		\$0
		Seguimiento y medición mensual a los PQR's				
		Desarrollo de una reinducción a los jefes de área y personal del área de gestión humana en referencia a los procesos de selección, inducción y	Jefes de área	X		\$0
Fortalecer la adherencia a los procedimientos de selección, inducción y entrenamiento	Contar con personal competente dentro de la organización					

		entrenamiento de personal			
		Definición de las competencias a evaluar			
		Diseño de formatos para realizar el proceso			
		Documentación del proceso			
Redefinir del proceso de evaluación de desempeño	Mejorar el desempeño de los empleados	Definición de instructivo para realizar retroalimentación del desempeño	Coordinador Gestión Humana	X	\$2.000.000
		Diseño de formato para el establecimiento de acciones y plan de mejora			

Formular un plan de beneficios e incentivos para los empleados		Definición de los beneficios sociales			
	Aumentar la	Definición de los	Coordinador		
	motivación de	beneficios económicos	Gestión Humana	X	\$6.000.000
	los empleados	Establecimiento del presupuesto anual de actividades			
TOTAL					\$36.500.000

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Una vez desarrollados los objetivos propuestos en el estudio, pueden hacerse las siguientes consideraciones:

Objetivo 1:

Con la medición de las expectativas, logró evidenciarse que las dimensiones sobre las cuales los clientes esperan en mayor grado son empatía y seguridad, valoradas con 6,04 y 5,94 puntos respectivamente. Quiere decir esto que los usuarios esperan recibir un servicio con calidez humana y que les genere credibilidad y confianza en lo que se les ofrece.

Objetivo 2:

Al realizar la evaluación de la percepción del servicio que recibieron, los clientes valoraron en mayor proporción las dimensiones de seguridad y fiabilidad, con una calificación de 5,96 y 5,94 puntos respectivamente. Se concluye entonces, que la empresa tiene credibilidad en el servicio que brinda, cumpliendo con los planes y promociones que oferta, logrando de esta manera reconocimiento en el mercado y fidelización de los clientes.

Objetivo 3:

Con la aplicación de la metodología SERVQUAL, se logró evidenciar que el grado de percepción de los clientes que se acercan a la oficina Tigo-Una de Cartago, es de -0,044, resulta ser este un valor negativo y aunque no representa una brecha significativa, está indicando que los clientes están recibiendo menos de lo que esperan, por lo tanto, la empresa debe actuar para fortalecer la satisfacción del cliente.

Al evaluar las dimensiones que componen el modelo SERVQUAL, se determinaron las siguientes brechas: elementos tangibles (0,05), fiabilidad (0,02), capacidad de respuesta (-0,02), seguridad (0,02) y empatía (-0,24). Las dimensiones que registraron resultados negativos son la capacidad de respuesta y la empatía, lo que significa que la empresa tiene falencias en cada una de estas que debe intervenir de manera prioritaria.

Con base en los resultados anteriores, la empresa propone un plan de mejora orientado a fortalecer en especial la capacidad de respuesta y la empatía, quiere decir esto, que sus esfuerzos deben estar dirigidos a mejorar los tiempos de atención en cola, disminución de los días de demora en resolución de PQR's, fortalecimiento de la atención al cliente, capacitación al equipo de asesores, entre otros.

Recomendaciones

- Realizar la socialización del plan de acción con los jefes de área y empleados del área de servicio al cliente, con el fin que sean partícipes en la realización de las actividades propuestas.
- Aplicar el instrumento SERVQUAL dentro de un año, para que pueda realizarse un comparativo de los resultados y se mida el impacto de las estrategias emprendidas.
- Es conveniente que la empresa incluya dentro de sus competencias organizacionales la atención al cliente y que a su vez se desarrolle un proceso de evaluación por competencias en el cual pueda medirse y generar planes de acción.
- Definir acciones de seguimiento al cliente para que se garantice el cumplimiento de sus expectativas.

Referencias

Aiteco. (22 de Septiembre de 2011). *Servperf: Una alternativa al SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio*. Recuperado el 24 de Abril de 2016, de <http://www.aiteco.com/servperf-una-alternativa-al-SERVQUAL/>

Arroyave, J., Esnosa, C., & Hurtado, O. (2015). *Estrategias en la calidad del servicio educativo para una IES privada de la ciudad de Pereira*. Pereira: Universidad Viña del Mar.

Benassini, M. (2009, p.6). *Introducción a la Investigación de Mercados. Enfoque para América Latina*. México: Pearson.

Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Bogotá: Prentice Hall.

Bernal, C. A. (2006, p.175). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.

Botía, M. L., & Orozco, L. H. (2010). Competencias en servicio al cliente y efectividad en la solución de problemas. *Revista chilena de ingeniería*, vol 18 N°. 1, 85-94.

Cegarra, J., & otros, y. (2005). Perspectiva externa de los componentes del capital cliente. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 85 -98.

Crece Negocios. (20 de Julio de 2011). *Concepto de calidad*. Recuperado el 13 de Julio de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

DANE. (Octubre de 2017). *Proyección población*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (23 de Octubre de 2017). *Proyecciones de población*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

EPM. (19 de Agosto de 2014). *UNE – Millicom sellan fusión para alternativa digital en Colombia*. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <https://www.epm.com.co/site/home/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/une-millicom-sellan-fusion-para-alternativa-digital-en-colombia>

Ferrer, J., Vasquez, J. L., & Pérez, R. (2003). Responsabilidad frente al cliente externo como elemento competitivo del sector metalmecánico. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. Vol. IX, núm. 2, 289-302.

Gestiopolis. (12 de Septiembre de 2011). *Escala SERVQUAL para medir la calidad en el servicio*. Recuperado el 22 de Abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/escala-SERVQUAL-para-medir-la-calidad-en-el-servicio/>

Kotler, P. (27 de Marzo de 2010). *Negocios y emprendimiento*. Recuperado el 02 de junio de 2015, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/03/los-10-principios-del-nuevo-marketing.html>

Malhotra, N. (2008, p.7). *Investigación de mercados*. México: Pearson.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.

Parasuraman, Zeitaml, V., & Berry, L. (1985). *A conceptual Model Service Quality and Ist Implications for future Reserch* (Vol. 49). Journal of Marketing.

Portafolio. (15 de Agosto de 2014). *Un buen servicio al cliente, base del éxito comercial*. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/importancia-servicio-al-cliente>

Schiffman. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Bogotá: Prentice Hall.

Schiffman, L. G., & Lazar Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson.

Schiffman, L. G., & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10 ed.). Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

Tigo-Une. (18 de Septiembre de 2014). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de <http://www.une.com.co/compania/informacion-corporativa/informacion-general>

Zikmund, W. G. (2009). *Investigacion de Mercados* . Mexico D.F : Cengage Learning .

Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos em servicios de salud.

(<http://www.upch.edu.pe/vrinve/dugic/revistas/index.php/RMH/article/viewFile/1037/1003>)

Anexos

Anexo 1. Formato de modelo SERVQUAL (Expectativa)

Buenos días, para Tigo-Une es muy importante poder brindarle un excelente servicio, por tal razón, le pedimos nos dé a conocer sus expectativas con respecto a las experiencias que usted espera vivir dentro de nuestra oficina centro. Le agradeceríamos mucho su colaboración, teniendo en cuenta que es muy importante su opinión para el desarrollo del presente trabajo. Los datos serán tratados de acuerdo a la normatividad relacionada con la protección de datos personales.

Por favor responda este cuestionario evaluando cada pregunta en una escala de 1 a 7, siendo 1 poco importante y 7 muy importante. ¡Muchas gracias!

PRIMERA PARTE

Tenga a disposición del								
1	cliente unas dependencias de	1	2	3	4	5	6	7
	aspecto moderno							
Los elementos de publicidad								
2	y comunicación con el cliente	1	2	3	4	5	6	7
	sean visualmente atractivos							

	Los empleados de la oficina							
3	de Tigo-Una tengan buena presentación personal	1	2	3	4	5	6	7
	La oficina de Tigo-Una							
4	cuenta con los servicios y facilidades necesarios para suplir mis necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
	Las llamadas sean continuas, sin interrupciones ni cortes							
5	Los clientes de Tigo-Una	1	2	3	4	5	6	7
	puedan establecer una llamada con facilidad							
	Los mensajes de texto y multimedia sean entregados con rapidez							
7		1	2	3	4	5	6	7
	La conexión a internet no sufra interrupciones							
8	Los planes y promociones ofrecidos por Tigo-Una se cumplan	1	2	3	4	5	6	7
	En la oficina de Tigo-Una la atención se desarrolle con rapidez							
10		1	2	3	4	5	6	7

	La resolución de peticiones,							
11	quejas y reclamos sea oportuna y efectiva	1	2	3	4	5	6	7
	La reposición o renovación de							
12	equipos en Tigo-Une sea realizada con facilidad	1	2	3	4	5	6	7
	En la oficina de Tigo-Une la							
13	asesoría técnica sea oportuna y efectiva	1	2	3	4	5	6	7
	Los empleados de Tigo-Une							
14	tengan la capacidad de resolver dudas con exactitud	1	2	3	4	5	6	7
	En la oficina de Tigo-une el							
15	comportamiento de los empleados transmita confianza a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
	Los planes y promociones se							
16	entiendan completamente	1	2	3	4	5	6	7
	No se presenten errores en la							
17	factura de pago o recargas que se realicen	1	2	3	4	5	6	7

SEGUNDA PARTE: Por favor priorice los atributos que, para usted, serían los que debería tener una oficina que ofrece servicios de asesoría y venta de telefonía móvil y que se distinga por la calidad en la prestación de su servicio (Siendo 1 más importante y 7 el menos importante)

Elementos tangibles: (Instalaciones, equipos, sillas)

Empatía: (Calidez, atención cortés, disposición por atender)

Confiabilidad: (Confianza en el servicio y en la atención)

Capacidad de respuesta: (Servicio eficiente)

Seguridad: (Capacidad de los empleados y procesos adecuados)

Anexo 2. Formato de modelo SERVQUAL (Percepción)

PRIMERA PARTE

El cliente tiene a su disposición								
1	unas dependencias de aspecto moderno	1	2	3	4	5	6	7
Los elementos de publicidad y								
2	comunicación con el cliente son visualmente atractivos	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de la oficina de								
3	Tigo-Una tienen buena presentación personal	1	2	3	4	5	6	7
La oficina de Tigo-Una cuenta								
4	con los servicios y facilidades necesarios para suplir mis necesidades.	1	2	3	4	5	6	7
Las llamadas son continuas, sin								
5	interrupciones ni cortes	1	2	3	4	5	6	7
Los clientes de Tigo-Una pueden								
6	establecer una llamada con facilidad	1	2	3	4	5	6	7
Los mensajes de texto y								
7	multimedia son entregados con rapidez	1	2	3	4	5	6	7

8	La conexión a internet no sufre interrupciones	1	2	3	4	5	6	7
	Los planes y promociones ofrecidos por Tigo-Una se cumplen	1	2	3	4	5	6	7
9	En la oficina de Tigo-Una la atención se desarrolla con rapidez	1	2	3	4	5	6	7
	La resolución de peticiones, quejas y reclamos es oportuna y efectiva	1	2	3	4	5	6	7
10	La reposición o renovación de equipos en Tigo-Una es realizada con facilidad	1	2	3	4	5	6	7
	En la oficina de Tigo-Una la asesoría técnica es oportuna y efectiva	1	2	3	4	5	6	7
11	Los empleados de Tigo-Una tienen la capacidad de resolver dudas con exactitud	1	2	3	4	5	6	7
	En la oficina de Tigo-una el comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
12	Los planes y promociones se entienden completamente	1	2	3	4	5	6	7

	No se presentan errores en la							
17	factura de pago o recargas que se realicen	1	2	3	4	5	6	7
	Tigo-Una tiene horarios de							
18	atención convenientes para los clientes	1	2	3	4	5	6	7
	Los empleados de Tigo-Una se							
19	muestran preocupados y dispuestos a solucionar los problemas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
	La empresa ofrece disponibilidad							
20	de medios y sitios para pago de facturas y recargas.	1	2	3	4	5	6	7
	Si requiero de un servicio							
21	especial que generalmente no lo puedo obtener en la oficina, me ayudan a conseguirlo.	1	2	3	4	5	6	7
	Pregunta de calificación de							
	calidad en general de la oficina:							
	¿Cómo calificaría el servicio en							
22	general de la oficina centro de Tigo-Una en una escala de 1 a 7 (siendo 1 muy pobre y 7 excelente) ?	1	2	3	4	5	6	7

SEGUNDA PARTE: Con base en la experiencia vivida en la oficina centro Tigo-Une, ¿Cuál cree usted que es el atributo más importante que distingue dicha oficina en su servicio? (Siendo 1 más importante y 7 el menos importante)

Elementos tangibles: (Instalaciones, equipos, sillas)

Empatía: (Calidez, atención cortés, disposición por atender)

Confiabilidad: (Confianza en el servicio y en la atención)

Capacidad de respuesta: (Servicio eficiente)

Seguridad: (Capacidad de los empleados y procesos adecuados)

Anexo 3. Encuesta a empleados

Buen día, como parte del trabajo de campo para la definición de un plan de mejoramiento para la empresa “Tigo-Une” oficina Cartago, estamos realizando un diagnóstico que nos oriente a la definición de estrategias de mejora que contribuyan a aumentar la satisfacción del cliente. La información brindada en esta encuesta es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos del presente trabajo. Agradecemos su colaboración.

- 1. ¿De qué manera ingresó usted a la empresa?**
 - a. Por recomendación
 - b. Por proceso de selección
 - c. Llevé mi hoja de vida y me contrataron

- 2. ¿Cuándo ingresó a la empresa participó de un proceso de inducción?**
 - a. Si
 - b. No

- 3. ¿Cuándo ingresó a la empresa le dieron acompañamiento y/o entrenamiento para acoplarse a las funciones que debía desempeñar?**
 - a. Si
 - b. No

- 4. ¿En la empresa las funciones están claramente definidas y documentadas?**

- a. Si
- b. No

5. ¿Conoce la plataforma estratégica de la empresa (Misión, Visión, Políticas y Valores)?

- a. Si
- b. No

6. ¿Su jefe inmediato lo retroalimenta respecto a su desempeño?

- a. Si
- b. No

7. ¿La empresa ejecuta acciones de control para supervisar sus actividades?

- a. Si
- b. No

8. ¿Cuándo tiene una idea o sugerencia para el área o para el desarrollo de sus funciones, se la puede comentar a su jefe con toda confianza?

- a. Si
- b. No

9. ¿Recibe capacitación suficiente para desarrollar sus actividades laborales?

- a. Si

b. No

10. ¿La empresa hace actividades de integración y motivación por lo menos dos veces al año?

a. Si

b. No

11. ¿En la empresa, se fomenta el compañerismo, la amistad y las buenas relaciones?

a. Si

b. No

12. ¿La empresa tiene un plan de beneficios e incentivos para los empleados?

a. Si

b. No

13. ¿La empresa tiene definidos unos canales de comunicación claros para ser utilizados y respetados al interior?

a. Si

b. No

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4. Registro fotográfico

