



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES CORPORATIVOS
DE TIGO BUSINESS, HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

KRIS CHRISTOPHER RODRÍGUEZ ORDÓÑEZ

DINA MARÍA REYES CHINCHILLA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN**

HONDURAS, C.A.

JULIO 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**PLAN DE FIDELIZACIÓN A LOS CLIENTES
CORPORATIVOS DE TIGO BUSINESS, HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

MANUEL DAVID GOMEZ

ASESOR TEMÁTICO

CINTHIA ISELA CANO ACOSTA

MIEMBROS DE LA TERNA EVALUADORA:

JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ

GUILLERMO FIALLOS

CINTHIA ISELA CANO ACOSTA

DEDICATORIA

Kris Rodríguez

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto, reconociendo que nada de esto sería posible sin su ayuda, quien me ha dado el enorme privilegio de realizar mis estudios de posgrado.

A mis amados padres, por haberme apoyado en todo momento, por haber estado a mí lado con sus buenos consejos, inculcándome el amor y el temor a Dios, quienes con gran esfuerzo y sacrificio han sabido educarme, y por sus ejemplos de perseverancia y lucha que me han infundado siempre.

A mis hermanos Havivi Rodriguez y Joseph Rodriguez, dedico este esfuerzo ya que han sido mi motor impulsador que me permite luchar día con día para marcarles un ejemplo a seguir bajo el temor de Dios.

Dina Reyes

A mis padres María Dina Chinchilla y Felipe Benicio Reyes por su gran amor, por cada uno de sus esfuerzos para que esto fuera posible siendo el pilar fundamental en este gran acontecimiento de mi vida profesional, Gracias Padres por enseñarme que no hay barreras en el camino que no se puedan superar, que no existen fronteras que nos puedan dividir, haciendo de mí una persona exitosa, llena de principios y valores.

Para mis Hermanos Wilmer Reyes, Luis Felipe Reyes y a mi novio Luis Felipe Inestroza por sus consejos y amor, quienes estuvieron a mi lado en todo momento y confiar en mi para obtener mis mayores deseos, por su paciencia y comprensión en todo este tiempo de estudio y preparación.

Gracias a Todos ya que sin ustedes todo esto no hubiese sido posible, que el Señor les Bendiga y Les Guarde.

AGRADECIMIENTO

Kris Rodríguez

Gracias a Ti Señor, que has permitido que pueda llegar hasta este punto, has abierto cada puerta y me has ayudado a superar cada obstáculo que se ha presentado. Agradezco de tus bondades en mi vida y de todo lo que permites disfrutar.

A mis padres, a quienes he admirado desde niño por su enorme lucha y espíritu ganador, quienes me han convertido en la persona que hoy soy. A mis hermanos que con su amor y oraciones me han apoyado para superar este enorme reto.

A Lynda Marin, que sin esperar recibir nada a cambio me dio el apoyo y la motivación necesaria para no darme por vencido. A mis catedráticos, amigos, compañeros y la empresa Tigo quienes con su apoyo hicieron posible esta investigación.

Dina Reyes

Doy gracias a Dios por la sabiduría otorgada para poder culminar con éxito este proyecto ya que sin su presencia no hubiese sido posible.

Mi mayor agradecimiento a mis Padres por su apoyo incondicional quienes estuvieron conmigo en todo momento, por su motivación y respaldo. A mis hermanos por su valiosa colaboración en cada uno de los momentos difíciles, a mi novio quien estuvo siempre en cada una de mis decisiones apoyándome para cumplir mis anhelos.

Agradezco a nuestros asesores Juan Manuel Gómez y Cinthia Cano quienes brindaron sus conocimientos para el desarrollo de este proyecto, así mismo a Tigo Business quien abrió sus puertas para poder brindarles este proyecto como un aporte que contribuirá a fidelizar la relación con sus clientes.



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE FIDELIZACIÓN A LOS CLIENTES CORPORATIVOS DE TIGO BUSINESS, HONDURAS

AUTORES:

Kris Christopher Rodríguez Ordóñez
Dina María Reyes Chinchilla

RESUMEN

La presente investigación surge con el objeto de lograr una fidelidad en los clientes corporativos de Tigo Business ya que presenta deficiencias en conservar relaciones a largo plazo con sus clientes, causando así la pérdida significativa de los mismos y frenando sus oportunidades de crecimiento en el mercado nacional.

Se pretende conocer los factores principales que afectan la fidelización de los clientes, las razones por la que los clientes no desean continuar con una relación de mayor plazo, razones relevantes por las que un plan de fidelización contribuirá en gran medida a mejorar la situación en la que se encuentra la empresa.

Se tomaron en cuentas las variables de estudio para la correcta medición en cada una de las preguntas de la encuesta utilizada como instrumento para la obtención de datos relevantes con los que se pueda fortalecer las relaciones con su gran cartera de clientes actuales.

Para efectos de esta investigación de estudio se utilizó el enfoque cuantitativo, llevando a cabo un muestreo probabilístico estratificado ya que la cartera de clientes de Tigo Business está clasificada en cuatro segmentos.

Se ha concluido que para lograr fidelidad en los suscriptores es necesario crear valor y centrarse en el cliente antes que en los propios beneficios de la empresa, ofreciendo calidad de atención, ya que esto representa relaciones duraderas y largo plazo.

Como resultado de esta investigación se plantea una Plan de Fidelización que permita a la empresa no solo mantener y retener a sus clientes pero también la captación de nuevos suscriptores.

Palabras Claves: Calidad de atención, Centrado en el cliente, Retención el cliente, Satisfacción, Fidelización.



GRADUATE SCHOOL

CUSTOMER LOYALTY PLAN TO CORPORATE SUBSCRIBERS OF TIGO BUSINESS, HONDURAS

AUTHORS:

Kris Christopher Rodríguez Ordóñez
Dina María Reyes Chinchilla

ABSTRACT

This research began with the aim of achieving customer loyalty in corporate subscribers of Tigo Business, as deficient in retaining long term relationships with their customers, causing significant loss of revenue and slowing their growth opportunities in the national market.

The purpose is to know the main factors that affect the customer loyalty, the reasons of why the customers won't continue in a long term relationship, main reasons that a customer loyalty plan will contribute greatly to improving the situation in which is the company.

It took into account the study of variables for the correct measurements on each of the survey questions used as a tool for obtaining relevant data with which to strengthen relations with its large portfolio of the existing clients.

The research study used quantitative approach, conducting a stratified probability sampling as the customer base of Tigo Business is classified into four segments.

It was concluded that to achieve fidelity in subscribers is necessary to create value and focus on the customer, rather than the own benefits of the company, offering quality care, as this represents lasting and long term relationships.

As a result of this investigation raises a loyalty plan that allows the company to not only maintain and retain customer but also to attract new subscribers.

Keywords: Quality Care, Customer Centricity, Customer Retention, Satisfaction, Customer Loyalty

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCION	¡Error! Marcador no definido.
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO.....	6
1.6 JUSTIFICACIÓN	7

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 FIDELIZACION DE CLIENTES	8
2.1.1 DEFINICION DE FIDELIDAD Y SUS COMPONENTES	11
2.1.2 EL TREBOL DE LA FIDELIZACION	11
2.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	14
2.2.1 BENEFICIOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2 ELEMENTOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	¡Error! Marcador no definido.
2.3 SERVICIO AL CLIENTE	17
2.3.1 PROCEDIMIENTO PREFERENCIAL DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	17
2.3.2 FACTORES DETERMINANTES DEL SERVICIO AL CLIENTE	17
2.3.2.1 Trato Personalizado	18
2.3.2.2 Servicio Post-Venta.....	18
2.3.2.3 La Gestión de la relación con los clientes	19
2.3.2.4 Percepción del Servicio al Cliente	20
2.3.2.5 Cultura de Servicio	21

2.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD	24
2.4.1 DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE A LA FIDELIDAD DEL CLIENTE	25
2.4.2 TECNOLOGÍA A LA VANGUARDIA	25
2.4.3 INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	26
2.4.4 SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	27
2.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	27
2.5.1 CONCEPTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	28
2.5.2 NIVELES DE ESTRATEGIA.....	31
2.5.3 ELABORACION Y EJECUCION DE UNA ESTRATEGIA.....	32
2.5.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA	33
2.5.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING	34
2.5.5.1 Marketing Relacional.....	35
2.5.5.2 Estrategias del Marketing Relacional	36
2.5.5.3 Pirámides del Marketing Relacional	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 ENFOQUE Y METODO DE INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.9
3.1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	39
3.1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE INVESTIGACION	40
3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.2.3 UNIDAD DE ANALISIS Y RESPUESTA	43
3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS APLICADOS	45
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	47
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS	47
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS	47
3.5 MATRIZ OPERACIONAL E INDICADORES	48
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS	
4.1 INTRODUCCIÓN	50
4.2 ANÁLISIS DE VARIABLES PLANTEADAS.....	50
4.2.1 CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE.....	51
4.2.2 COLABORADORES MOTIVADOS.....	54
4.2.3 FIDELIZACIÓN	55
4.2.4 SATISFACCION DE LOS CLIENTES	61

4.2.5 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES.....	71
5.2 RECOMENDACIONES	72
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	
6.1 INTRODUCCIÓN	74
6.2 PLAN DE ACCION PARA MANTENER O RETENER LA CARTERA DE CLIENTES DE TIGO BUSINESS, HONDURAS.....	75
6.2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL	75
6.2.2 ENFOQUE CUSTOMER CENTRICITY	76
6.2.3 ADECUACION DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA HACIA LA FIDELIZACION DEL CLIENTE.....	77
6.2.4 VALORIZACIÓN DE CLIENTES	80
6.2.5 CREACION DE VALOR PARA LOS CLIENTES DE TIGO BUSINESS	80
6.2.6 ATENCION PERSONALIZADA.....	81
6.2.7 EXCELENCIA EN EL PROCESO COMERCIAL.....	81
6.2.8 MARKETING RELACIONAL	81
6.3 PROPUESTA DE VALOR PARA TIGO BUSINESS CENTRADA EN EL CLIENTE Y SU FIDELIZACION	82
6.3.1 EL MARCO DE LAS CUATRO ACCIONES	82
6.3.2 GANAR CONFIANZA Y POR LO TANTO LEALTAD DEL CONSUMIDOR	83
6.4 PRESUPUESTO	84
6.4.1 ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO	85
6.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	85
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	91
ÍNDICE DE TABLAS.....	94
ÍNDICE DE FIGURAS	95

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. 1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Telecomunicaciones en Honduras han ido evolucionando y creciendo constantemente. En la línea del tiempo hemos sido testigos de cómo las mismas crearon una dependencia en sus usuarios y en el mismo espacio de tiempo pasaron de ser de medios de comunicación convirtiéndose en herramientas de facilidad para realizar y desempeñar sus oficios y trabajos de manera eficaz.

Las empresas que prestan este servicio en el país se disputan a sus consumidores en un mercado cada vez más exigente, en el cual la mutua competencia es cada vez más intensa. Los servicios ofertados por estas empresas son muy similar entre sí, gracias a la tecnología y su constante cambio, les permite en algunas casos hasta copiarse fácil y rápidamente, y en otras ocasiones hasta mejorarse, es ahí donde toma gran importancia la necesidad de diferenciarse en la oferta de precios, productos innovadores, calidad de servicio y/o atención al consumidor final.

Por otro lado, el consumidor de los servicios de telecomunicaciones es más racional y exigente que los años anteriores, ya que se han vuelto más expertos y el mercado menos comprensivo. Tomando en cuenta lo anterior, estas empresas se encuentran con el reto de conservar y retener a su clientela actual, mientras poco a poco a través de sus estrategias buscan el crecimiento y expansión de su cartera de clientes.

A fin de que estas empresas puedan alcanzar este objetivo, se deben de crear nuevas estrategias que les permitan interactuar con sus clientes, para construir relaciones y crear fidelidad de los mismos, lo que les permitirá estar a la vanguardia de las necesidades y deseos de sus clientes.

Toda empresa tiene dos tipos de clientes, sus clientes externos y sus clientes internos. Es importante resaltar, que las empresas son formadas por sus colaboradores, sus clientes internos, quienes son el motor de la organización, y es por ello que las empresas no pueden aislarlos para alcanzar en conjunto los objetivos fijados por la organización.

En el capítulo uno de este estudio se expone los antecedentes de la problemática a estudiar, definiendo en forma clara el problema y las preguntas de investigación necesarias para resolverlo. Así mismo, se establece el objetivo general y los objetivos específicos alineados con las preguntas de investigación y las principales variables de estudio para la misma. Además se justifica la razón de ser de este estudio.

El capítulo dos contiene las bases teóricas necesarias para llevar a cabo este estudio, a través de la recopilación de documentos, estudios y otras investigaciones que soportan el tema de investigación. En este capítulo se describe la importancia de la fidelización de los clientes y sus componentes principales, al mismo tiempo se alude a la importancia de un enfoque a la satisfacción y el servicio al cliente como pilares en el logro de la fidelidad de éstos a largo plazo. Otro de los aspectos válidos a resaltar en el propio es la estrategia que una empresa utiliza para lograr esta fidelidad desde su planificación, ejecución, hasta su seguimiento.

En el siguiente capítulo se detalla la metodología de investigación utilizada para llevar a cabo el estudio. Se define el enfoque, el diseño de la investigación, el tipo de investigación, la población y la muestra, y el instrumento de investigación seleccionado para alcanzar los objetivos plasmados. En consecuencia de la información obtenida en el capítulo tres nace el capítulo cuatro donde se analizan a profundidad los resultados por cada una de las variables de estudio para esta investigación.

El capítulo cinco contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado. En el capítulo final, se hace uso de la información recabada durante la

investigación para llevar a cabo el proceso de un plan de Fidelización para los clientes de Tigo Business.

1. 2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad, el entorno de los negocios es cada vez más complejo y competitivo, ya que de manera general todos los consumidores de alguna forma poseen mayor información y los convierte más audaces al tomar una decisión por un producto, marca o servicio, por lo que es evidente observar que los patrones de conducta y sus comportamientos de consumo cambian constantemente, gracias a la acelerada evolución de sus preferencias, gustos y necesidades, lo que ha traído como consecuencia es que los clientes se vuelvan más exigentes y menos leales.

El concepto de lealtad, ha sido por años la base de las relaciones comerciales entre las empresas y sus clientes, y es por esta razón que las empresas han creado nuevas estrategias que les permita de alguna manera fidelizar a sus clientes, a través de la innovación de sus productos y servicios como de valores agregados a sus ofertas, y es así como surgen estos programas de fidelización, que en síntesis su propósito único es lograr que la empresa mantenga relaciones comerciales estables y continuas con sus clientes. El cliente es fiel “amigo de la empresa” y muy a menudo, actúa como “prescriptor” de la compañía. (Apaolaza, Forcada, & Hartmann, 2012)

Son pocas las empresas que han logrado enfocarse en este tipo de estrategias, a través de estos programas de fidelización, y continúan empeñando sus esfuerzos y recursos en publicidad masiva de todo tipo, enfocados más en la captación de nuevos clientes más que en la retención de los actuales, siendo la primera la de mayor inversión y dificultad.

Por lo tanto, las empresas deben de evolucionar de un marketing centrado a corto plazo a uno de más estratégico. Con frecuencia las empresas manifiestan que al momento de hacer la venta es cuando finaliza el servicio de esta o que es en la posventa que inicia esta atención, sin embargo todo plan de fidelización no inicia en

ésta última, por lo que se debe de tomar en cuenta todo contacto con el cliente como punto de partida para una fina atención y calidad de servicio. No se puede obviar la agresividad de la competencia, las crecientes exigencias de los clientes, los continuos compromisos legales, la única manera de lograr la fidelidad de los clientes es a través de servicios personalizados con valores agregados, ofreciendo al cliente una experiencia agradable en cuanto a sus necesidades y deseos, es así, como las empresas deben de superar este reto al que se enfrentan hoy en día, superando las expectativas de los clientes.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Tigo Business es una de las cuatro unidades de negocio de Tigo, resultado de la fusión entre Navega y Tigo, y complementando sus servicios corporativos móviles y fijos a nivel nacional. Cuenta con más de 230 empleados directos y 50 indirectos en el país, con presencia en Centro América, Caribe y Sur América.

Tiene como principal objetivo mantener, desarrollar y crear una cartera de clientes corporativos en sus servicios de internet, telefonía móvil, transporte de datos, telefonía fija, y una extensa cartera de soluciones integrales.

Tigo Business está posicionado como líder en el mercado nacional, con el objeto de mantener ese liderazgo necesita crear nuevas estrategias de fidelización y retención a sus clientes. Actualmente, la empresa está más enfocada en la atracción de nuevos clientes que en la retención de los existentes, motivo que ha permitido a la competencia ofertar a estos, y ganar mayor participación en el mercado corporativo.

Tigo Business se ha convertido en una de las empresas más rentables a nivel nacional, sin embargo ha descuidado de alguna manera a sus clientes corporativos.

Con lo anterior mencionado, se considera de mucha importancia conocer las razones por las cuales un cliente corporativo decide cambiarse de compañía. En vista que no existe una medición clara del porque los clientes no son del todo fieles, es necesario anticiparse y crear esa lealtad en ellos, considerando que muy pronto en nuestro país, se aprobará la Ley de la Portabilidad Numérica, donde el cliente será propietario de su número y podrá escoger la compañía de su preferencia.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tigo Business presenta deficiencias en conservar relaciones a largo plazo con sus clientes, causando así la pérdida significativa de los mismos, frenando sus oportunidades de crecimiento en el mercado nacional.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cuáles son las razones por la que los clientes de Tigo Business no desean continuar con una relación de mayor plazo?
- 2) ¿Qué barreras internas se enfrenta Tigo Business, para la implementación correcta de un Plan de Fidelización?
- 3) ¿Cuál es la percepción que los clientes tienen en cuanto al trato que les brinda la empresa?
- 4) ¿Qué procesos administrativos y operativos de Tigo Business son necesarios, para ofrecer un servicio integral y de calidad a sus clientes?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer los factores principales que afectan la fidelización de los clientes corporativos de Tigo Business, a través de indicadores relacionados con su comportamiento de preferencias, así como la calidad en el servicio recibido por parte de la compañía para fortalecer las deficiencias encontradas a través de un plan de fidelización para los clientes.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar las razones por la que los clientes, no desean continuar con una relación de mayor plazo con Tigo Business.
- 2) Determinar las barreras internas, ocasionados por la estrategia corporativa, para la implementación de un correcto Plan de Fidelización.
- 3) Analizar el sentido de pertenencia de los clientes externos de Tigo Business.
- 4) Conocer la percepción que los clientes tienen en cuanto al trato que brinda la empresa.

Definir las necesidades de los procesos administrativos y operativos de Tigo Business, para ofrecer un servicio integral y de calidad a sus clientes.

Desarrollar un Plan de Fidelización para Tigo Business, implementando estrategias que permitan estar a la vanguardia de las necesidades y deseos de sus clientes, para construir relaciones a largo plazo y lealtad de los mismos, asegurando una experiencia integral.

1.5 VARIABLES DE ESTUDIO

El estudio se basa en las siguientes variables: calidad de atención al cliente, colaboradores motivados y capacitados y la estrategia corporativa.

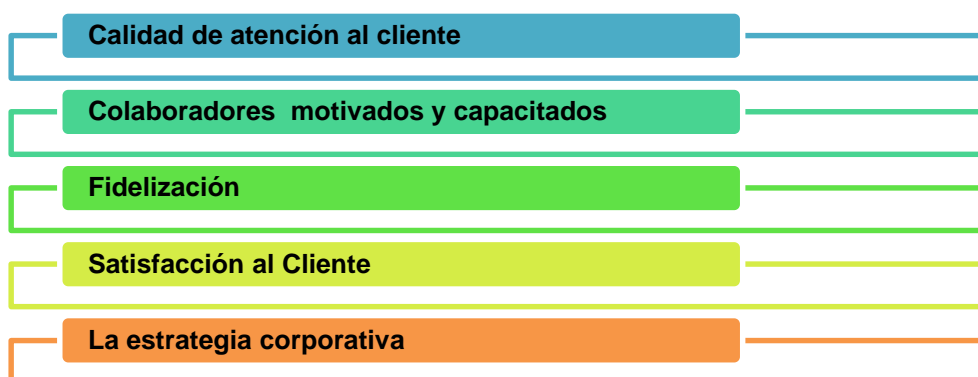


Figura 1. Variables de Estudio

1.6 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, el mercado es cada vez más exigente en cuanto al servicio que demanda, obligando a las empresas a desarrollar e implementar nuevas estrategias para lograr su retención, a la vez, la competencia espera una oportunidad para poder presentar una alternativa diferente al cliente con promesas y promociones atractivas para la captación de los mismos.

Muchas empresas emplean grandes esfuerzos en captar nuevos consumidores, descuidando a los existentes, obviando que es más costoso atraer a estos nuevos clientes que emplear alternativas de fidelización para los clientes actuales. En cierto grado, Tigo Business ha caído en ese error, y es necesario re-dirigir la estrategia corporativa que hoy se practica.

Los clientes se sienten más cómodos en aquellas empresas donde no sólo se les ofrece el mejor precio, sino también en aquellas donde se sienten valorados y apoyados, por lo que una atención personalizada y de calidad es de suma importancia en este proceso. El papel que juegan los colaboradores en lograr este resultado es fundamental puesto que en sus manos está ofrecer el servicio que no solo supla las solicitudes inmediatas esperadas por los clientes sino que supere sus expectativas.

Tigo Business ha logrado posicionarse como una de las empresas más rentables a nivel nacional, esto gracias a su amplio portafolio de productos y servicios disponibles para el mercado en general, como resultado de la gran cartera de clientes que posee, le ha dificultado dar un servicio personalizado y diferenciado.

Por tanto lo anterior representa suma importancia para Tigo Business para que busque fortalecer las relaciones con su gran cartera de clientes actuales permitiéndole así conocer mejor a sus clientes en las diferentes áreas de negocio, atendiendo directamente sus necesidades y deseos para garantizar la lealtad de sus clientes, lo que le permitirá a la empresa alcanzar niveles elevados de satisfacción esperados y por ende diferenciarse de la competencia.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se detalla una recopilación de documentos de los temas fundamentales que soportan el tema de investigación, partiendo de la concepción de la fidelización de los clientes y sus principales componentes. A la vez, se menciona la importancia del enfoque de la satisfacción y el servicio al cliente como bases en el logro de la fidelidad de los mismos a una empresa; tomando en cuenta elementos como el servicio post venta, la cultura de servicio y la gestión de las relaciones con los clientes, entre otros.

Otro de los temas principales de estudio tomados como referencia es la estrategia de la empresa siendo esta la definición de la misma como tal, y el punto de partida de la planificación, ejecución y seguimiento de las bases comerciales dirigidas al mercado meta de la empresa.

2.1 FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Uno de los aspectos más relevantes para las empresas es alcanzar la fidelidad de sus clientes, la cual se manifiesta con el consumo continuo de sus productos o servicios a los cuales han creado preferencia, y generando así compras repetitivas que se miden en rentabilidad para la empresa.

La fidelidad desde el punto de vista del marketing manifiesta que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un determinado producto en una sola empresa.

Lograr la fidelidad de los clientes implica un trabajo arduo y constante dentro de una empresa, ya que involucra también el cuidado de impedir que la competencia consiga que éste evalúe otras alternativas, para lo cual se debe mantener en ventaja superior en cuanto a la satisfacción de los clientes.

A la vez, mantener una vigilancia en todas las ofertas que brinda la competencia contribuirá a crear una percepción diferente, en la cual no se compita por precio sino por calidad de servicios y productos como también por el valor agregado que se brinde en cada una de las ventas.

Los autores Pedro J. Reinares Lara y José Manuel Ponzoa (2004) hacen énfasis en dos factores relevantes que influyen en la fidelización de los clientes, los cuales se exponen a continuación:

1. **El Factor Tiempo:** El desarrollo de la cartera de clientes de la empresa es ante todo un fenómeno temporal, cuya evolución pasa básicamente por cuatro estados:
 - a) Captación
 - b) Mantenimiento
 - c) Fidelización
 - d) Abandono



Figura 2. Desarrollo de la cartera de clientes

Fuente: Marketing Relacional (Lara & Ponzoa, 2004)

A su vez, el proceso de evolución de la clientela muestra un alto grado de correlación con la propia evolución en el tiempo de la compañía (y de sus productos o servicios en el mercado) que se clasifican en cuatro fases:

- a) Lanzamiento o inicio
- b) Perfeccionamiento
- c) Consolidación
- d) Deterioro u obsolescencia



Figura 3. Fases de la evolución de la clientela

Fuente: Marketing Relacional (Lara & Ponzoa, 2004)

2. Factor Confianza: Al igual que en las personas, el hombre puede depositar confianza en las cosas. La esperanza de recibir algo beneficioso pertenece a dos mundos: el de las representaciones íntimas que el mundo crea, basándose en deseos moldeados por experiencias y proyecciones futuras, y el de las expectativas generadas a través de la información y comunicación recibida. (Lara & Ponzoa, 2004)

La fidelización representa un ciclo en el cual se deben realizar grandes cambios en las empresas, partiendo que para ellas lo primordial no sea solo llevar clientes nuevos una y otra vez, sino llevarle un seguimiento personal y continuo a esos clientes nuevos, estar pendiente de sus mayores anhelos y conveniencias, visualizar los clientes como aliados estratégicos y lograr un lazo de confianza y amistad con el cual se podrán obtener las mejores referencias en sus compras y experiencias compartidas.

2.1.1 DEFINICIÓN DE FIDELIDAD Y SUS COMPONENTES

Desde el punto de vista de Inés Boluda (2002) la fidelidad se manifiesta en dos amplias perspectivas que se reflejan en los consumidores, en ciertas ocasiones la fidelidad ante una marca puede originar una compra repetitiva en la cual éstos, están dispuestos a realizarla.

Desde otro punto de vista, existen mayores exigencias del comprador, que desea aún más que la adquisición de un producto o servicio y es aquí donde se evalúa el valor agregado que él desea, en la cual si no percibe agrado y calidad en el servicio tendrá una predisposición a regresar y generar una nueva compra, de la misma manera no se obtendrán buenas referencias de la empresa a las terceras personas, generando así mala imagen y desconfianza de los productos ofrecidos por la misma. (Boluda I. K., 2002)

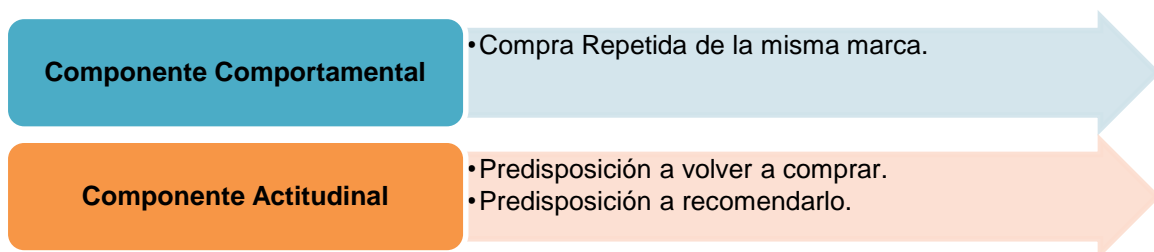


Figura 4. Definición y componentes de la fidelidad

Fuente: La Venta Relacional (Boluda, 2002)

2.1.2 EL TREBOL DE LA FIDELIZACIÓN

El Trébol de la Fidelización es una representación gráfica de los elementos relacionados con la fidelización de los clientes, el cual parte de un centro de donde se desprenden otras divisiones influyentes en el proceso. A continuación un diagrama ilustrativo acompañado de una explicación en cada una de sus hojas:



Figura 5. Trébol de Fidelización

Fuente: Marketing Relacional (Martin, Payne, & Vallantyne, 1994)

El centro del Trébol representa toda actividad orientada a la fidelización como el punto referencial estrecha entre la empresa y el cliente. Se encuentra formado por tres partes:

- 1. Cultura orientada al cliente.** Representa la conciencia por parte de todos los miembros de la empresa a tener una visión única hacia el cliente y no hacia el producto. Las técnicas y reglas establecidas de sobrevivir en el mercado actual conforme a ventas y metas que cumplir deben desaparecer y hacer un cambio sustancial enfocado al cliente, con el cual se busca conocer al cliente, generar un valor superior y brindar una experiencia integral de compra.

2. **Calidad del servicio al cliente.** Una buena calidad de servicio permite obtener exclusividad y personalidad ante sus consumidores así mismo hará que toda empresa se convierta en líder diferencial.
3. **Estrategia relacional.** Crear una cultura basada en relaciones, implica estar aproximada al marketing el cual debe ir orientada al cliente, para satisfacer sus necesidades convenientemente, persuadirlos de la necesidad de compartir esta nueva estrategia, para incentivarlos a llevar a cabo el desarrollo de una estrategia relacional.

Las hojas del Trébol de Fidelización, contiene las siguientes divisiones:

1. **Información.** Centrada en la información sobre los clientes pero no específicamente solo a descubrir sus expectativas, gustos y necesidades, sino en información que radique en aquellos programas que puedan mantener alerta a la empresa cuando sus consumidores estén propensos a abandonarla, como el caso de clientes que han sido activos y pasan a ser inactivos de los cuáles se deja de tener información reciente y continua.
2. **Marketing interno.** En el cual se invierte de manera adecuada en el personal de la empresa con el que se desea trabajar, con empleados totalmente satisfechos y comprometidos, dando como resultados altos niveles de productividad y ganancias correspondientes. Para el logro de éste se necesita un proceso de selección de personal según sus habilidades, motivación con sentido de pertenencia haciéndoles parte de las toma de decisiones, capacitación continua, otorgándoles espacios personales, comodidad y un ambiente sin estrés.
3. **Comunicación.** Es indispensable en un ambiente organizacional para que pueda fluir entendimiento y colaboración en todas las áreas de la empresa, teniendo en consideración todos los aspectos que permitan fortalecer la fidelización de los clientes.
4. **Experiencia del cliente.** Garantizar una experiencia ligada a la integralidad en los clientes respondiendo con rapidez en pedidos con pronta resolución de sus

reclamos o quejas, involucra no solo satisfacción interna sino una preferencia adicional emotiva.

- 5. Incentivos y privilegios.** A todo cliente fiel es justo reconocerle todo su valor, así mismo recompensarle su dedicación con el negocio a lo largo del tiempo, en el cual ha permanecido en constante preferencia, compartir parte de las ganancias no está de más hacerlo ya que ellos son la piedra angular sobre la cual giran todas las actividades, innovaciones, exclusividad según las expectativas de sus opiniones sobre la adquisición de los productos y servicios que requieren. (Martin, Payne, & Vallantyne, 1994)

2.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La razón de ser de toda empresa son sus clientes por los cuales existen y constituyen el motor principal de ellas, por tanto la labor de las empresas es lograr que sus clientes encuentren como prioridad un beneficio en la adquisición de sus productos y servicios en el que puedan experimentar el esmero de su fabricación, la calidad de servicio a través de sus colaboradores y por ende establecer estrategias que le permitan anticiparse a sus expectativas y demandas de los productos y servicios.

La presencia de éste hace crecer a cualquier organización con su preferencia, en la frecuencia de compras de sus productos o servicios, por lo que el brindarle diversas alternativas para su elección y demostrarle que es parte del negocio mereciendo un trato de amabilidad y cordialidad, son acciones que la empresa debe desarrollar como parte de la gestión de la satisfacción de sus clientes.

Por ser el elemento principal de toda organización no se debe olvidar de quien es realmente un cliente aquel por quien se planifica, implementan y controlan todas las actividades de las empresas.

Los autores Kotler y Keller (2006) definen la satisfacción del cliente como:

El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Lograr la satisfacción del cliente es indispensable para poder obtener un espacio en la mente del consumidor y por tanto en el mercado meta al cual se desea conquistar. Como objetivo principal en todas las áreas de una empresa se debe dar a conocer la importancia de la satisfacción del cliente a todos los miembros que forman parte de ella puesto que la verdadera satisfacción del cliente es la clave para generar su lealtad. (Kotler & Keller, 2006)

2.2.1 BENEFICIOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Las ventajas que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes son diversas, éstas pueden ser resumidas en tres grandes beneficios:

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

2.2.2 ELEMENTOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o

servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Promesas que ofrecen los competidores.

3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. (Thompson I. , 2006)

2.3 SERVICIO AL CLIENTE

Actualmente vivimos en un mercado cambiante y evolucionario donde el consumidor atraviesa un giro radical, volviéndolo cada vez más selectivo y demandante en los productos y servicios que solicita de una empresa. Por lo cual, el servicio al cliente representa un gran reto para cada una de las empresas del mercado actual.

El autor John Tschohl (1994) reconocido como el principal experto mundial en servicio sustenta sobre el servicio al cliente:

Orientar una empresa hacia el servicio al cliente no es un privilegio de los grandes corporativos, todo lo contrario, las empresas en crecimiento pueden marcar realmente una diferencia frente a sus competidores, si aprenden a brindar una atención de excelencia. (Tschohl & Franzmeir, 1994)

2.3.1 PROCEDIMIENTO PREFERENCIAL DE SERVICIO AL CLIENTE.

Este procedimiento tiene como objetivo general conocer cuáles son las preferencias de los clientes, que los condicionan para la selección de sus suministradores y se propone su obtención sobre la base de la medición de la calidad del servicio percibido por éstos. El procedimiento incluye los siguientes pasos:

1. Identificación del mercado fundamental y potencial.
2. Selección y ponderación de los clientes-expertos.
3. Identificación y ordenamiento de las características de calidad del servicio.
4. Obtención del índice de calidad. (Delgado & Rico, 2006)

2.3.2 FACTORES DETERMINANTES DEL SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es muy importante para el éxito de toda empresa no solo porque mejora la imagen de la empresa, la fidelidad de sus clientes y por ende la rentabilidad de la misma sino también porque suma un valor agregado que le permite diferenciarse

de la competencia. A continuación se exponen los factores determinantes del servicio al cliente.

2.3.2.1 Trato Personalizado

En la fidelización del cliente, de todas las estrategias que se llevan a cabo para lograrla, la personalización en el servicio al cliente se ha convertido en la más eficaz, siendo una gran ventaja competitiva para el mercado actual en el que se encuentra el mundo de los negocios.

El autor José Galán (2011) hace referencia del trato personalizado con el siguiente enunciado:

La estrategia del trato personalizado supone algo tan fundamental como considerar que los verdaderos productos de la empresa son sus clientes y que la comunicación con ellos es la actividad principal que hay que llevar a cabo para mantenerlos satisfechos.

A la vez, se resalta la importancia de contar con un personal que atienda de manera constante a sus clientes, logrando identificar varios aspectos importantes de ellos como la personalidad, sus actitudes ante una respuesta favorable o no favorable, sus capacidades de compras, entre otros. El resultado final de este acercamiento emocional con el cliente es el asegurar su fidelidad. (Galán, 2011)

2.3.2.2 Servicio de Post - Venta

El servicio post-venta es la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimentan los clientes, es decir, consiste en mantener una comunicación continua con el cliente después de adquirido el producto o servicio y buscando conocer si se satisfizo y cumplió con sus expectativas resolviendo sus necesidades, o si tiene alguna sugerencia para mejorar el servicio recibido.

Las ventajas derivadas del servicio post-venta se mencionan a continuación:

- Mayor satisfacción del cliente.
- Mejor imagen de la empresa y del producto.
- Recepción más rápida de la información.
- Mayor objetividad en las presentaciones.
- Mayor posibilidad de aplicación de medidas correctivas sobre el mercado.

Los objetivos principales del servicio post-venta son los siguientes:

- Recibir y brindar información al cliente de manera puntual y conveniente.
- Aclarar conceptos ante el cliente, contribuyendo a la formación de un criterio exacto de la realidad que ofrece su servicio.
- Brindar al cliente información acerca de nuevos productos, así como de ofertas y promociones.
- Lograr la reincidencia de compra a través de recordatorios.
- Utilizar argumentos que beneficien a la empresa y apoyen su política general.
- Producir estímulos que eviten factores negativos de cualquier índice.
- Cuidar la imagen del producto y servicio.

El servicio de post-venta es una de las más importantes fuentes de información de la empresa, ya que además de proveer una radiografía del mercado, proporcionando una serie de datos de la empresa en general. (Bollat, 2004)

2.3.2.3 La gestión de las relaciones con los clientes

La habilidad para crear, potenciar o mantener relaciones con los clientes, puede convertirse en un activo que resulte inimitable para los competidores, con el consiguiente efecto en la maximización de valor aplicable en la gestión de la relación. El desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes, multiplica las posibilidades de creación de valor en el intercambio en mayor medida que las transacciones de mercado individuales.

La gestión de las relaciones con los clientes puede considerarse como un proceso continuo que incluye el desarrollo y la aplicación de inteligencia de mercado con el objeto de construir y mantener relaciones con la cartera de clientes que maximicen el beneficio. Las claves están relacionadas con la capacidad de la empresa de detectar y responder a las necesidades y preferencias de los clientes en cada momento.

La creación de valor en las relaciones con los clientes también involucra la preocupación de la empresa por garantizar que tanto el cliente como la empresa obtengan un beneficio o ganancia de la relación. Por tanto, el reto será el obtener conocimiento aplicable en la gestión del cliente, puesto que muchas empresas segmentan a sus clientes obteniendo información de su comportamiento, costumbres, necesidades básicas, entre otros aspectos, pero poco sobre cómo utilizar esto en propuestas diferenciales e innovadoras para sus clientes. (Lorenzo & Moreira, 2007)

2.3.2.4 Percepción del servicio al cliente

La percepción del servicio es definida por el autor Olsen Teare (1996) en el siguiente concepto:

Se refiere a cómo valoran los clientes la calidad del servicio y su grado de satisfacción. Toda percepción está relacionada con las expectativas del servicio que tiene el cliente. Las mismas son dinámicas, luego su evaluación varía a lo largo del tiempo y de un cliente a otro.

Según lo anteriormente expuesto se sustenta que la percepción de los clientes varía de acuerdo a qué experiencia y a qué aprendizaje previo tenga el cliente de los productos y servicios que la empresa ofrece. También son otros los aspectos que influyen en la persona que percibe, los cuales se enumeran a continuación:

1. Las necesidades y deseos, es decir, la motivación del cliente la cual le hace percibir aquello que le proporcionaría satisfacción.

2. Las expectativas, se tiende a percibir lo que se espera y aquello que resulta más familiar.
3. El estilo de cada persona para enfrentarse al ambiente que lo rodea. Algunas personas perciben más un conjunto de detalles, otras en cambio reparan en tales detalles.
4. La cultura en la que creció, la cual entrena en cierto modo de percibir la realidad.

Conociendo estos elementos, se puede determinar que cuando un cliente entra a un negocio, su percepción dependerá de una serie de elementos, tales como la atención que recibe, la calidad del producto, la limpieza del local, la organización del lugar, entre otros, que posteriormente se organizarán como un todo en la mente del cliente, elaborando así un concepto sobre la empresa. (Teare, 1996)

Por esto, es muy importante que todos los colaboradores de la empresa tengan o no un contacto directo con el cliente, posea el conocimiento claro de lo que se quiere transmitir, además de la capacidad para identificar las necesidades del cliente y brindarle apoyo para que logre satisfacerlas.

2.3.2.5 Cultura de Servicio

El activo más valioso dentro de una organización lo constituyen sus clientes, por lo tanto son su prioridad y su razón de ser. Hoy en día las empresas están girando el concepto servicio al cliente dentro de sus organizaciones, con el objeto de conservar y mantener a sus consumidores actuales.

Es así como estas empresas forman hábitos de servicio con efectividad, ofreciendo a sus clientes ese valor agregado. (Muller de la Lama, 1999)

La calidad del servicio que reciben los consumidores depende de las actitudes de todos en la organización. Los colaboradores de la empresa en todos sus niveles y diferentes

áreas deben de estar conscientes que este éxito depende de su compromiso, actitudes y conductas del servicio que se ofrece ante el cliente.

El autor José Manuel Vecino (2008) expone que “el servicio al cliente, como cultura empresarial, se comprende de varias dimensiones complementarias que la empresa debe de invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas, estos elementos tienen que ver con el producto, los procedimientos, las instalaciones, tecnología disponible, información, y los colaboradores.” (Vecino, 2008)

De acuerdo al autor, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización, y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia, de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con la empresa.

Siguiendo a Muller (1999), se debe conocer a los clientes para lograr brindarles una atención debidamente calificada y objetiva, por lo que es necesario identificar y aprender de ellos de la misma manera entender como satisfacerlos.

La técnica de aprender, entender y sentir es fundamental ya que a través de ella se logra integrar de manera eficaz a todos los involucrados en la cultura de servicio como lo enuncia “Es muy difícil para las empresas modificar los hábitos, sin embargo al introducir la técnica aprender, entender y sentir, se imparte el conocimiento,

se desarrollan talentos, se trasciende en la experiencia del cliente; al rotar al personal por diferentes áreas, los capacita como operadores universales. Se necesitan también proyectos de vida y carrera para los empleados creando una identidad con la empresa y un rumbo claro.” (Muller de la Lama, 1999)

A fin de obtener una mejor cultura de servicio dentro de la empresa, se debe de invertir tiempo y recursos en los colaboradores, para ello es necesario capacitarlos, motivarlos y darles empoderamiento en la toma de sus decisiones.

1. Capacitación

La capacitación es una herramienta indispensable en toda organización, puesto que permite que los colaboradores reciban un conocimiento más claro y preciso de sus actividades dentro de sus puestos, facilitando su crecimiento intelectual y relacional con los demás en su área de trabajo, y por ende un crecimiento no solo para beneficio personal sino también para el bien de la organización.

Los planes de capacitación deben ser continuas y en búsqueda de la óptima preparación de los colaboradores para que estos puedan identificar con rapidez las necesidades y solicitudes de los clientes y sepan emplear las herramientas básicas para solventar las requisiciones de los mismos. (Blake, 1997)

2. Motivación

La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas con esmero, esfuerzo e iniciativa personal. A la vez, está directamente relacionada con las necesidades humanas, cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla por lo que requerirá de cierto esfuerzo para lograr dicha necesidad, es así como la motivación representa el motor fundamental en el buen desempeño de cada colaborador en cuanto a la realización personal y profesional dentro de la empresa. (Espada, 2006)

Dentro de la motivación el papel que desempeñan los líderes es muy importante, puesto que ellos deben ser capaces de transmitir energía y animar a sus subordinados en toda situación, de tal manera que sus trabajadores sepan remar contra la corriente sabiendo y teniendo la confianza que sus líderes estarán siempre apoyándolos y

tomando en cuenta todas sus expectativas, entrenándolos y reconociéndoles sus logros. (Baldoni, 2004)

3. Empoderamiento

El dar poder a los colaboradores para la toma de decisiones importantes que pueden marcar la integridad y responsabilidad de la empresa, se ha convertido en uno de los atributos más relevantes en los negocios, ya que el cliente es exigente y espera el menor tiempo de entrega y atención de calidad en los servicios demandados, siendo así una ventaja considerable para la empresa y un incentivo moral para sus colaboradores, ya que ellos van creciendo de manera intelectual en el cual se preparan para dar un beneficio inmediato a sus consumidores.

El termino *Empowerment* se define como “la capacidad de aumentar el poder personal o grupal, de transformar y desarrollar a los colaboradores, de involucrarlos en la fijación de objetivos, definición de políticas y normas, y diseños de estrategias y procedimientos”. (Saenz Royner, 1998)

Por tanto, los beneficios adquiridos con el empoderamiento a los colaboradores de la empresas son grandes, hacen que exista una respuesta inmediata a los clientes, mayor credibilidad y confianza al saber que no existen barreras de servicio, que el tiempo es un factor importante a favor para la creación de responsabilidad por parte de la empresa, y compromiso de los colaboradores hacia los clientes con la seguridad que ellos se sentirán satisfechos y bien atendidos.

2.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD

La calidad de los productos y servicios deben ser equitativos, ya que una vez que el cliente obtiene sus productos satisface su necesidad, en ese momento su compra responde un buen proceso de control de calidad que cumple con la materia prima de calificada entre otros, y pretende tenerlo siempre en buen estado, así mismo un buen servicio crea una perspectiva que va más allá de la vista, un sentimiento de

agradecimiento, satisfacción y agrado, es una herramienta de ventas y a largo plazo se convierte en una ventaja competitiva.

2.4.1 DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO A LA FIDELIDAD DEL CLIENTE

Debido a la complejidad del mercado actual, los cambios en las preferencias de los clientes y sus exigentes demandas, el enfocarse en brindar una buena calidad de servicio al clientes ya no es suficiente para las empresas ya que esta impresión será temporal; en cambio el buscar la lealtad de los clientes implica una relación más significativa y duradera a través del tiempo generando grandes beneficios financieros para la empresa.

La lealtad de los clientes requiere no sólo el uso de métodos y herramientas administrativas, sino también una fuerte voluntad por parte de la empresa de tornarse decididamente hacia el cliente. Para lograr la lealtad es necesario tener la satisfacción del cliente. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra poniéndose en su lugar para poder determinar qué es lo que espera. Esto se obtiene mediante la interacción con el cliente sobre un clima de confianza y seguridad, con la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes, lo cual asegura la calidad del servicio. (Pamies, 2004)

Como señalan Enrique Armario (2004), la satisfacción del cliente y la calidad de servicio son conceptos distintos, aunque están directamente relacionados ya que poseen elementos comunes que nos llevan a la fidelidad del cliente. De modo que, la fidelidad del cliente estará explicada de una manera directa por su satisfacción y confianza en el proveedor de servicios. (Armario, 2004)

2.4.2 TECNOLOGÍA A LA VANGUARDIA

La globalización en la actualidad ha permitido grandes estudios científicos, que han contribuido al desarrollo de avances tecnológicos que se llevan a cabo de forma

reciente y moderna, esta innovación permite que existan productos con alta tecnología que duran un tiempo determinado en el mercado y eliminan a los actuales.

Considerar la tecnología de punta como una ventaja competitiva para las empresas como fortaleza resulta importante, la innovación nace a raíz de nuevos cambios ligados a la tecnología, permitiendo un contacto más directo con la creación de los productos con los consumidores y acoplando éstos de acuerdo a sus necesidades y deseos. Actualmente ellos quieren más cerca sus servicios y con esto se ha demostrado que la distancia se hace menor con los grandes avances que el hombre ha venido desarrollando con la más alta tecnología.

2.4.3 INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las empresas se ven cada vez más presionadas por las competencias en el mercado, si bien es cierto es importante los precios accesibles, calidad y buen servicio entre otras, han sido unas de las mejores estrategias para mantenerse dentro del mercado, pero las exigencias de los consumidores cada vez más aumenta, y es el punto en que es necesario despertar nuevas habilidades con creatividad, abrir las mentes de los altos ejecutivos para poder encender esa inquietud de ser únicos en el mercado e innovar constantemente.

La mayoría de las empresas son conscientes de la necesidad de innovar en sus negocios para mejorar la competitividad. El problema surge a la hora de ponerse en marcha y de plantearse aspectos tan básicos como: cuales son los pasos a seguir, donde obtener las ideas o como organizarse para crear productos novedosos.

Steve Jobs (2012) citó: “La innovación es lo que distingue a las empresas líderes del resto”. La innovación es una ventaja competitiva que ayuda a las empresas a obtener una posición única en el mercado, por lo tanto debe llegar a ser parte de cada una de las actividades normales de la empresa, un proceso moderno no podrá sobrevivir sin crear algo nuevo cada día. (Isaacson, 2012)

2.4.4 SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Al superar las expectativas del cliente sobre el producto o servicio que ofrece una empresa esta se encontrará con una experiencia que realmente se vuelve inolvidable, es importante que una vez superada estas expectativas se vuelva cada vez más interesantes , ya que el consumidor siempre espera más aun de lo que ya ha recibido, todos los clientes son diferentes y por lo tanto sus expectativas tienden a ser totalmente diferente, por lo tanto el trato deberá ser diferente pero esto no representa que , existe un arma de doble filo en la cual se le dedica mayor tiempo de atención a los clientes que se quejan con demasiada frecuencia a aquellos que no son tan expresivos y resulte ser que estos sean los más importantes para la empresa. (Brown, 1992)

2.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La palabra *estrategia* es muy popular en estos días, a su vez ha sido utilizada de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo del tiempo, y es en el ámbito militar donde este concepto es utilizado con mayor frecuencia. El término “Estrategia” proviene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra significa “ejercito” y “dirigir”. El verbo griego *stratego* significa “planificar para la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

En cuanto a la constante competencia de las empresas en nuestra actualidad, el concepto de estrategia es evidente en sus bases de planeación. Aunque no todos los estrategias en las empresas proyectan la destrucción total de sus competidores, muchos buscan la manera de vender más y obtener una mejor participación en el mercado aumentando la rentabilidad de la empresa.

El término estrategia ha sido utilizado ampliamente en la última década y aunque existen diversas definiciones de éste, según el escenario, Hayes & Wheelwright (1984) identificaron características comunes: (1) comprende un espacio de tiempo extenso; (2) tiene un impacto significativo; (3) requiere de una concentración de esfuerzos hacia un objetivo específico; (4) nace de un proceso de toma de decisiones; e (5) involucra una

gama amplia de actividades que van desde la asignación de recursos hasta las operaciones cotidianas.

2.5.1 CONCEPTUALIZACION ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Henry Mitzberg en su libro *El Proceso Estratégico* nos muestra diferentes conceptos para Estrategia, que se mencionan a continuación:

Los primeros estudiosos que relacionaron el concepto de estrategias en las empresas fueron Von Neumann y Morgenstem, en su obra *la Teoría de los juegos* en 1944. Allí se define la estrategia que como la serie de hechos que realiza la empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.

Peter Drucker en su libro *The Practice of Management*, testificaba que los líderes de la empresa debían de analizar la situación actual de la misma y luego cambiarla si era necesario, a su vez los gerentes de esta empresa deberían de saber con qué recursos contaba la empresa y cuales debería de tener.

Por otro lado Alfred Chandler en 1962, analizó y estudió detenidamente a cuatro empresas gigantes de la industria estadounidense en el siglo XX: Dupont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears, Roebuck. Fundamentado en este estudio, Chandler en su libro *Strategy and Structure* define la estrategia como el elemento que determinaba a largo plazo las metas de una empresa, así como la manera más eficiente de alcanzar dichas metas.

Uno de los colegas de Chandler en Harvard, Kenneth Andrews presentó una definición muy parecida: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”. Tomando como referencia este último concepto, es necesario que el estratega diseñe una serie de objetivos que

muestren la actividad de la empresa como también la manera en que enfoca esta actividad.

Finalmente se presenta una definición más analítica perfilada a la acción, por Igor Ansoff en 1965, quien consideraba que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos o mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto y el mercado (los productos de la empresa y sus lugares de operación).
2. El vector de crecimiento (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos y mercado).
3. La ventaja competitiva (las propiedades particulares del producto que colocan a la empresa en una posición sólida antes sus competidores).
4. La Sinergia (la medida en las diferentes partes de la empresa puedan operar juntas).

Y es así como todas las definiciones anteriores tienen cuatro (4) elementos en común:

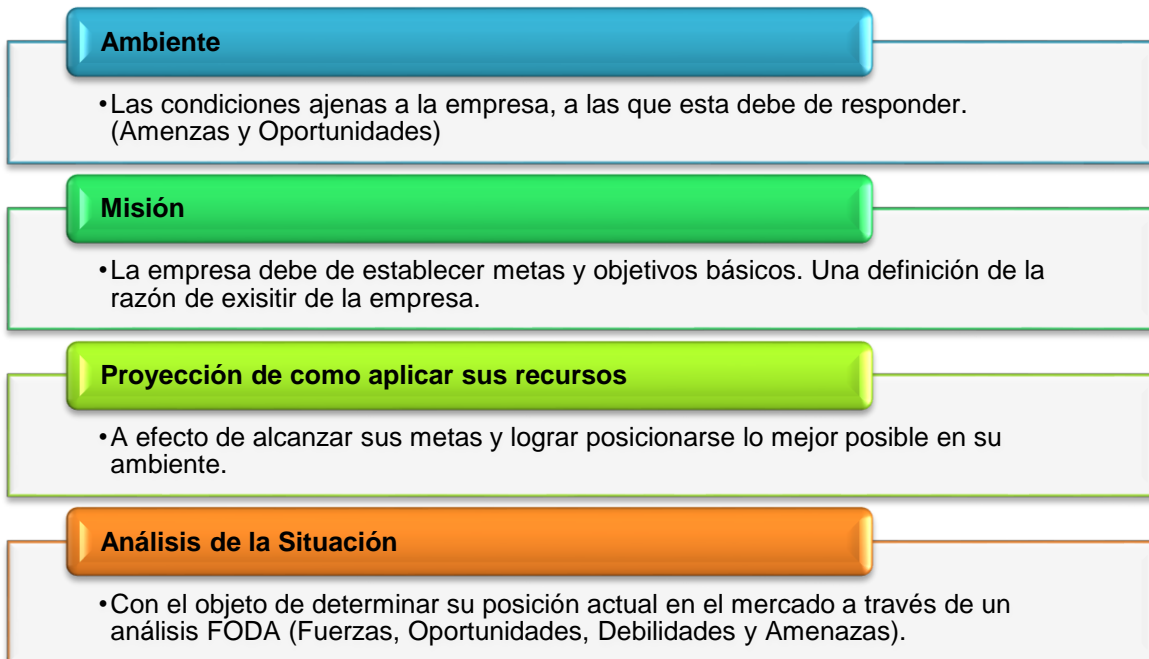


Figura 6. Elementos de la Estrategia Organizacional

Fuente: El Proceso Estratégico (Mintzberg, Brian Q., & Voyer, 1997)

Con lo descrito anteriormente es importante resaltar que la estrategia se basa en dos supuestos: el primero es que el análisis debe de ir siempre antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben de darse antes de cualquier acción que emprenda la empresa, es así como nace la formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la ejecución de la estrategia está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Éstas son personas que ponen en práctica sus fórmulas con el mínimo de sorpresa posible.

Henry Mintzberg define la estrategia como *“el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”*. El concepto estándar nos lleva a un análisis, planificación formal y el establecer metas, por el otro lado el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción.

Según este punto de vista, la empresa siempre tiene una estrategia, aun cuando no planea, incluso aunque nadie en la empresa se tome el tiempo de elaborar objetivos o la misión formal de la misma, ya que lo único que necesita es un patrón de una serie de actos congruentes en la organización. Con este pensamiento en mente, ninguna empresa carece de una estrategia, ya que este es un elemento básico para el desempeño de la misma. (Mintzberg, Brian Q., & Voyer, 1997).

2.5.2 NIVELES DE ESTRATEGIA

En el caso menos normal, es posible encontrarse con una empresa que cuente con un solo un tipo de estrategia. Sin embargo, en nuestra actualidad y con el constante cambio de nuestro entorno es necesario clasificar en niveles las estrategias que puede seguir una empresa, las cuales se mencionan a continuación.

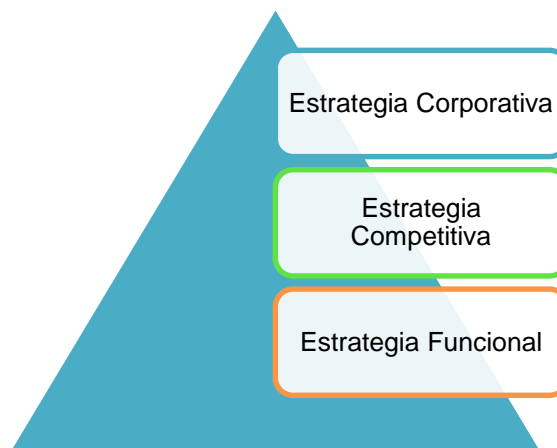


Figura 7. Niveles de Estrategia

Fuente: Administración Estratégica (Thompson & Strickland, 2001)

1. Estrategia Corporativa, es el nivel más alto en el que se toman las decisiones de largo alcance acerca de qué negocio se desea participar y cuál es la combinación más apropiada de hacerlo.
2. Estrategia Competitiva, a este nivel se trata de establecer la forma de cómo desarrollar lo mejor posible las actividades correspondientes a la unidad

estratégica. La mejor manera de competir en cada uno de los negocios de la empresa. La creación de valor es el elemento fundamental en esta estrategia, lo que permite obtener una ventaja competitiva.

3. Estrategia Funcional, en este último nivel se trata de cómo utilizar y aplicar los recursos dentro de cada área funcional de cada actividad. Estas estrategias deben de apoyar la estrategia a nivel de negocios.

2.5.3 ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Según Thompson y Strickland (2001) en el proceso de creación de una estrategia y su ejecución se compone de cinco tareas administrativas directamente correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio.
2. Determinar objetivos
3. Crear una estrategia para el logro de los objetivos
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia
5. Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

De acuerdo a estas tareas administrativas, lo primero es definir la visión y la misión en relación a la dirección de la empresa a largo plazo. Una definición clara del negocio que indica hacia donde se dirige con un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos de su tecnología, su enfoque al cliente y de los mercados y productos en los que esta incursionará. Siguiendo el punto de vista de los autores, tanto la misión de la empresa como su visión estratégica se han fusionado en una sola y están orientadas hacia el futuro.

Los lineamientos administrativos de la visión y misión de la empresa deben convertirse en indicadores de desempeño y resultados que se desean lograr, y es así como surgen los objetivos financieros y estratégicos apegados a esta visión y misión estratégica.

Así como los objetivos son el fin, la estrategia es el medio para conseguirlos. La creación de una estrategia se basa en cómo obtener los objetivos propuestos, considerando la situación actual de la empresa como su situación deseada. Una estrategia bien definida y fundamentada debe de ejecutarse y supervisarse continuamente, permitiendo un progreso medible en la consecución de los objetivos formulados o en su defecto la mejora continua y los ajustes correctivos. (Thompson & Strickland, 2001)

2.5.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una estrategia competitiva debe asegurar a la empresa una ventaja sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado en general. Michael Porter (1988) como uno de los representantes de la aplicación del concepto de estrategia en la administración de empresas, define la estrategia competitiva de la siguiente manera: “la forma de emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

Además Porter propone a través de un análisis externo e interno de la empresa (Análisis DAFO), las llamadas estrategias genéricas. Las tres estrategias genéricas son: Liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque. Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector, mientras que la tercera, es apta para competir en un segmento particular.

1. Estrategia de liderazgo en costos, consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costos menores que la competencia, aunque no puede descuidarse del todo aspectos como calidad o servicio.
2. Estrategia de diferenciación, esta radica en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por la competencia, que lo impulsa a pagar un precio superior por él.

3. Estrategia de Enfoque, se centra en un grupo de clientes o en una determinada área geográfica. Limitado el ámbito de su competencia esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costos o de diferenciación.

De acuerdo al autor, la estrategia es elegir que hacer y qué no hacer, en que mercados entrar y en cuáles no. No es posible abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia involucra la elección de un camino, dejando a un lado el resto de las opciones. (Porter, 1988)

2.5.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING

El marketing es definido como el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios la promoción y la distribución de ideas, bienes, servicios para crear intercambios que satisfagan a sus clientes finales

El principal objetivo del marketing es conocer las necesidades de sus clientes y desarrollar el producto, precio, promoción y distribución, de forma que satisfaga sus expectativas mejor que sus competidores. (McDaniel & Gates, 1999)

El punto de partido es un mercado bien definido, y el enfoque hacia las necesidades de los clientes. Sin embargo desde el punto de vista del marketing existe una diferencia en los conceptos de necesidades, deseo y demandas presentadas en las decisiones de compra de los clientes, las cuales se exponen a continuación:

- Necesidades: son los requerimientos básicos humanos.
- Deseos: son las necesidades cuando se dirigen a objetivos específicos que pueden satisfacer una necesidad.
- Demandas: son los deseos para productos específicos respaldados por la capacidad de pago.

A la vez, el marketing como tal presenta doble reto al conservar los clientes actuales logrando su fidelización y por otro lado atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior al de la competencia. (Kotler & Armstrong, 2001)

2.5.5.1 Marketing Relacional

El marketing como tal sufre una evolución desde los años noventa, el enfoque cambia hacia el cliente, su conocimiento y la relación con él. Por lo cual, a este nuevo entender del marketing se le llama Marketing Relacional. El cliente es el centro de la empresa, y desde esa óptica es considerado. La actividad de la empresa se adapta a la relación con sus clientes, a sus necesidades.

El desarrollo de las nuevas tecnologías, permite nuevas comunicaciones personalizadas a través del Internet, permitiendo desarrollar la capacidad de digitalizar y personalizar la comunicación o el producto hacia el cliente, reduciendo límites de tiempo y distancias.

A la vez, se encuentra la evolución de los sistemas de venta y distribución. Actualmente se implementan nuevos canales de comercialización y distribución, más eficientes, que alejan al productor del cliente, fortaleciendo el papel del distribuidor.

Como resultado de lo anterior expuesto los clientes de las marcas son cada vez más vulnerables en el sentido que las marcas pierden su poder de referencia; un menor porcentaje de clientes las identificarán como símbolo de calidad; causando que la fidelidad a la marca se reduzca.

Como reacción ante las nuevas tendencias, las empresas no tienen más opción que desarrollar e implementar nuevas estrategias y entrar en contacto con el mercado, con sus clientes, escuchándoles, comprendiéndoles y adaptándose rápidamente a ellos. Considerándose así la importancia de la gestión del Marketing Relacional. Cuyo efecto será asegurar clientes rentables y fieles.

Por tanto el Marketing Relacional tiene como objetivo maximizar la lealtad, dentro de unas restricciones de rentabilidad anual, a fin de aumentar el valor a largo plazo de la empresa. Por tanto, la fidelidad será el indicador de la gestión del Marketing Relacional de la Compañía. (Fontao, 2010)

2.5.5.2 Estrategias del Marketing Relacional

A pesar de los esfuerzos de las empresas en crear fidelización en sus clientes, estas no lo logran por las siguientes razones:

- La empresa no mide o desconoce el porcentaje de clientes que pierde.
- Es poco frecuente que una empresa razone el “valor real de un cliente perdido” o que se preocupe por verificar metódica y sistemáticamente el porqué de una deserción.
- Se desconocen las repercusiones económicas positivas de un proceso de fidelización.
- Son escasos los sistemas contables que recogen el valor de los clientes fieles o que, en sus memorias financieras anuales, den la importancia justa al número de clientes perdidos, el número de clientes ganados y la vida media de nuestros clientes.

El análisis de estos datos podrá ofrecer una información muy interesante sobre la efectividad comercial de la empresa. Se debe tener en cuenta que la fidelización debe ser rentable y el valor cliente (por segmentos) condicionará el diseño y la inversión en marketing relacional. No solo se trata de captar nuevos clientes, sino de diseñar metodologías y sistemas para retenerlos y crecer con ellos.

A continuación se exponen cinco etapas de una posible relación con el cliente:

1. **Prospección. Cliente desconocido:** el primer paso para conseguir un cliente fiel es conocer el perfil de los que ya lo son.
2. **Captación. Cliente potencial:** no estropearlo en la venta.
3. **Mantenimiento. Cliente nuevo:** cumplir promesas y superar expectativas.
4. **Satisfacción. Cliente satisfecho:** ofrecer un valor añadido diferencial adaptado a sus necesidades para fidelizarlo.

5. **Fidelización. Cliente fiel:** desarrollar una relación con el cliente para adelantarse a sus necesidades.

Negri (2000) en su obra Las cinco pirámides del Marketing Relacional afirma que:

Los mejores clientes no solo compran, sino que se complacen en recomendarte en la primera ocasión que se les presente. Este boca-oído es la meta que se debe conseguir porque todos, absolutamente todos, somos prescriptores y tenemos amigos, conocidos, parientes, con el efecto multiplicador que podemos imaginar.

2.5.5.3 Pirámides del Marketing Relacional

A continuación se expondrán las pirámides principales del Marketing Relacional:

- a) **Primera pirámide: creación y gestión de un sistema de información.** El objetivo estratégico consistirá en lograr que las bases de datos almacenen tanto la información transaccional como la posible información relacional necesaria, cuyo desarrollo y explotación nos permitirá diseñar un programa de marketing relacional
- b) **Segunda pirámide: acciones de comunicación con clientes.** El objetivo de esta área consiste en diseñar una serie de metodologías que permitan escuchar e informar a los clientes sobre todo aquello que se quiere hacer para que su nivel de vinculación sea más alto.
- c) **Tercera pirámide: programas para detectar y recuperar clientes insatisfechos.** Deberán diseñarse previendo los oportunos canales, lo cual permitirá conocer y detectar posibles causas de insatisfacción referentes al producto y/o servicio prestado.
- d) **Cuarta pirámide: organización de eventos y programas especiales.** Deberán definir y diseñar todo tipo de detalles, atenciones o prestaciones que pretenden vincular a los clientes de una forma profesional y que permitan un incremento del “valor cliente” en el tiempo.

e) **Quinta pirámide: programas de fidelización.** Son los diferentes programas de fidelización que se pueden diseñar para vincular todavía más al cliente a nuestra empresa: catálogos de regalos, viajes u otros beneficios a los cuales podrá acceder por ser “miembro de un club”. A veces no será necesario que desarrollar un programa de estas características porque, posiblemente, habremos vinculado al cliente con un correcto y profesional desarrollo de los cuatro apartados anteriores. (Negri, 2000)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla la metodología utilizada para este estudio, gracias a la revisión de la literatura y la información provista por la empresa se obtienen los fundamentos necesarios para esta investigación. Se inicia detallando el enfoque de la investigación y la metodología aplicada, seguida por el diseño de la investigación definiendo de una población de los clientes corporativos una muestra de estudio así como las técnicas y los instrumentos aplicados. Finalmente se presentan las fuentes de información y una matriz operacional y sus indicadores para mostrar un panorama más amplio acerca del estudio.

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para efectos de esta investigación se utilizó el enfoque cuantitativo puesto que se procedió a la recolección de datos sobre las variables de estudio definidas anteriormente, permitiendo realizar un análisis y medición de la información obtenida sobre los factores principales que influyen en la fidelidad de los clientes de Tigo Business.

A través de esta investigación se espera obtener resultados más sólidos y precisos mediante un análisis objetivo de la muestra tomada de los clientes corporativos de Tigo Business con un determinado nivel de error y uno de confianza.

Es importante resaltar que para obtener resultados más profundos en esta investigación era necesario aplicar un estudio con un enfoque mixto, el cual nace de la combinación de un enfoque cualitativo y cuantitativo y de esta manera obtener una información más valiosa y con mayor riqueza, la cual pudo haber sido adquirida realizando grupos focales, entrevistas personalizadas, y la observación misma, sin embargo debido a la inversión tiempo que esto implica no pudo realizarse de esta manera, por lo que se invita la misma sea efectuada en un futuro.

3.1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El principal objetivo de esta investigación estuvo orientado en conocer los factores y características más importantes que afectan la fidelización de los clientes corporativos de Tigo Business, por lo cual se define la presente investigación con un alcance tipo descriptivo donde se recolectaron datos sobre cada uno de las variables y se analizó la información obtenida para establecer patrones de comportamiento y percepciones de los clientes.

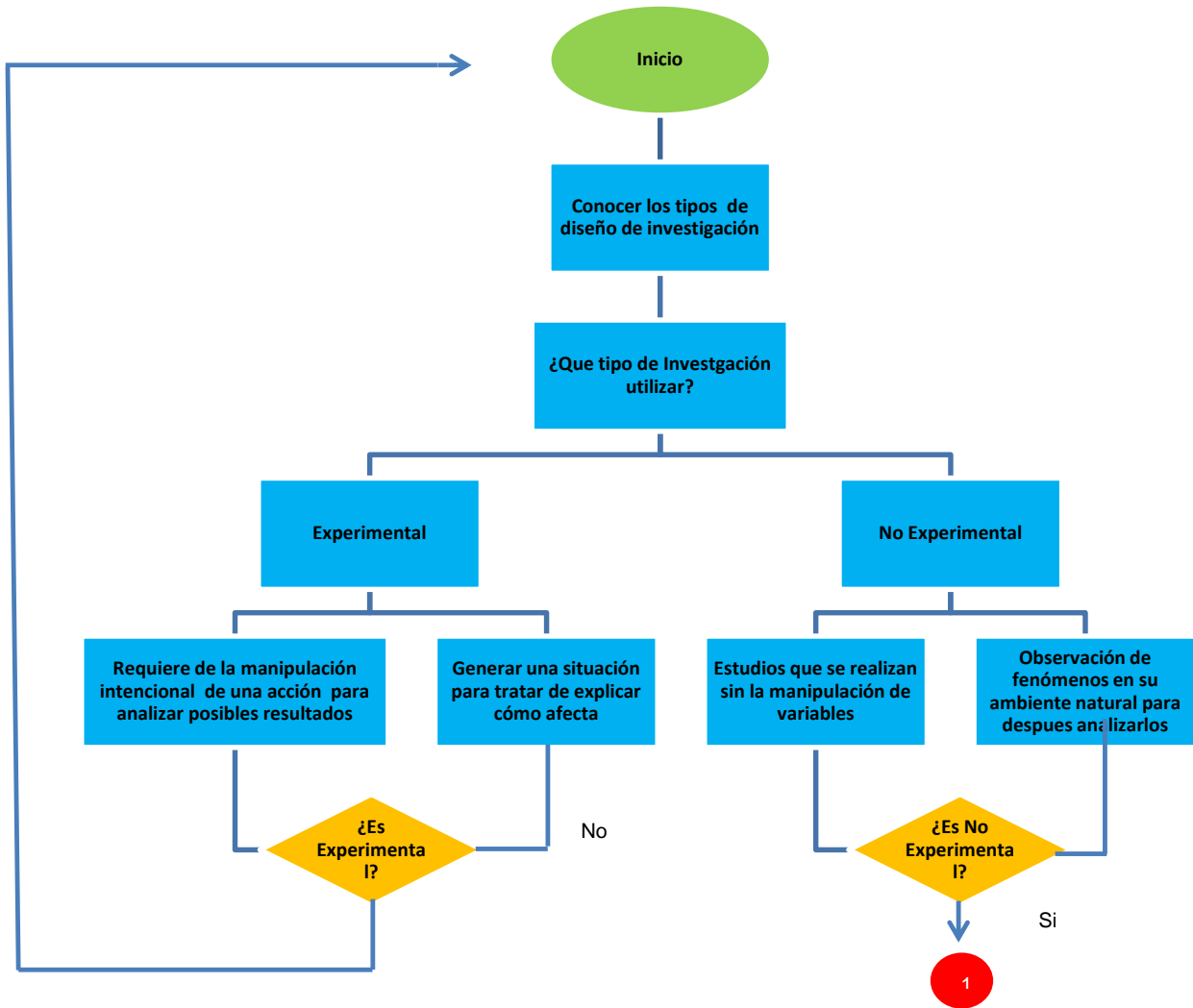
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental, ya que la misma se puede realizar sin manipular directamente las variables de estudio, y de esta manera no interceder o influir intencionalmente en los objetos de la investigación.

Este diseño de la investigación permite registrar la información obtenida de los clientes corporativos de Tigo Business acerca de sus pensamientos, opiniones y hasta de sus emociones, lo que facilita analizar y concluir sobre dicha recopilación de datos y aportar un valor significativo al tema de estudio, y es por ello que este estudio es de tipo transeccional o transversal lo que muestra un estado actual de la situación de la empresas en cuanto a la fidelidad de sus clientes.

Con lo anterior mencionado a continuación se presenta un flujograma del proceso que se siguió para llegar a la conclusión de selección de diseño de la investigación:



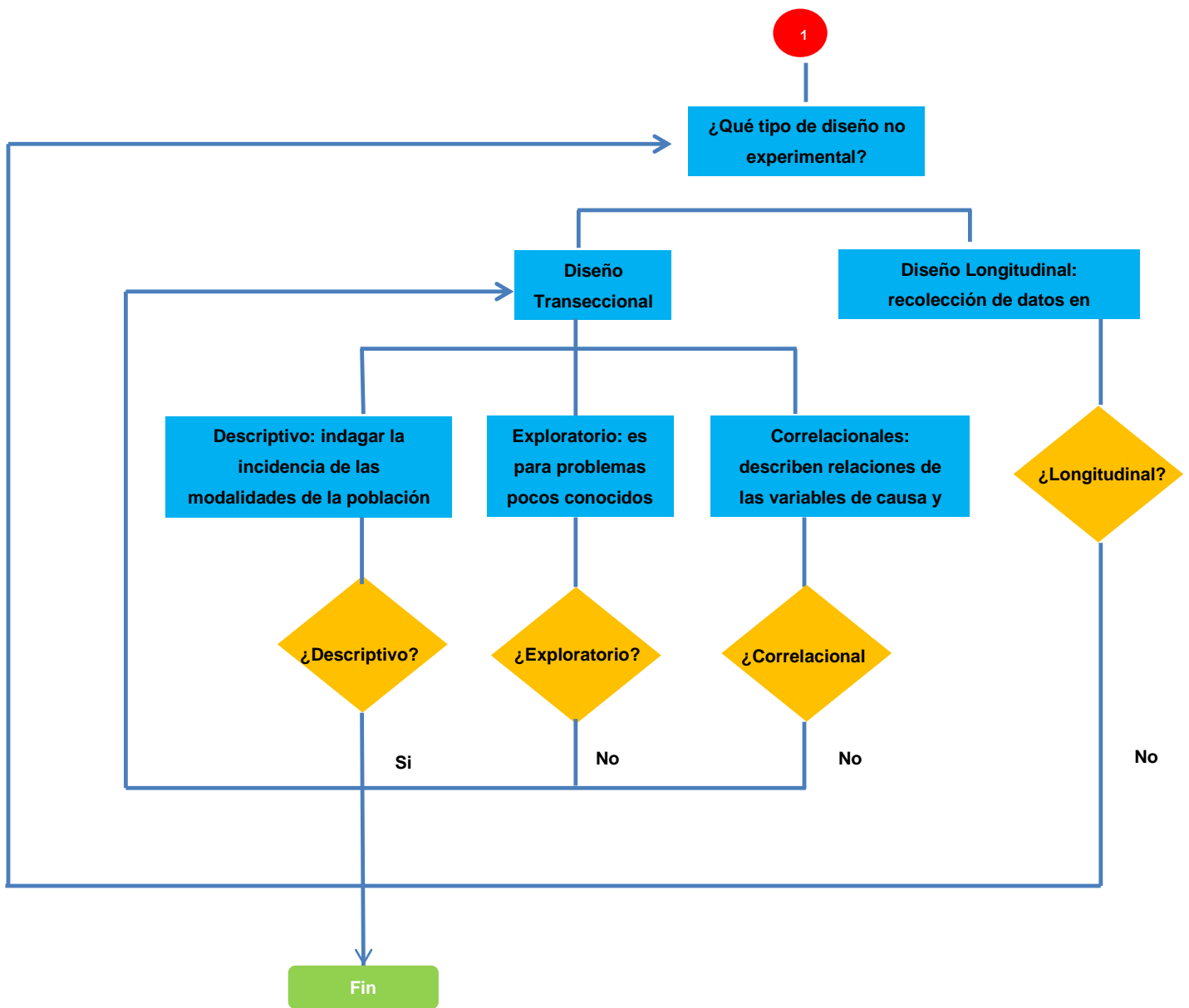


Figura 8. Flujograma de Selección de Diseño

3.2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de este estudio está conformada por todos los clientes corporativos de Tigo Business a nivel nacional.

Población Meta

-Unidad: Clientes Corporativos de Tigo Business, entiéndase bajo este concepto, como aquel grupo de empresas bajo denominaciones de razón social acreedoras de un servicio de Tigo Business.

-Alcance: Se pretende obtener un alcance nivel nacional, aplicando la metodología en diferentes áreas del país.

-Población: Actualmente Tigo Business cuenta con una cartera de 4,204 clientes corporativos a nivel nacional, tomando esta como objeto de estudio.

Marco Muestral

El marco muestral que se utilizó constituye la base para la Unidad de Negocios de Tigo Business tomando en cuenta 4,204 clientes actuales.

Tamaño de la Muestra

La representación de la muestra fue de 290 clientes corporativos. El dato de la muestra fue obtenido gracias a la ecuación presentada en el apartado Unidad de análisis y respuesta que se detalla más adelante.

3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

La presente investigación utiliza el muestreo probabilístico estratificado utilizando como procedimiento el muestreo aleatorio estratificado, el cual permitió desagregar la población en categorías formando por grupos con las características más homogéneas posibles.

A través de fórmulas estadísticas se calculó el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 92% y un margen de error del 5%, con el propósito de obtener información precisa de la base de clientes activos de Tigo Business.

La selección de la muestra se consideró en base a la **ecuación 1**, para una población de 4,204 clientes corporativos actuales de Tigo Business:

$$n = \frac{N*(\alpha_c*S)^2}{1 + (e^2*(N-1))} \quad (1)$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

α = Grado de confianza

S = Desviación Estándar

e = Error de Estimación o Grado de Precisión.

Para la cual se consideran los valores de cada variable, en relación a la Desviación Estándar (S) se utilizó el valor de 0.5 estimada a partir de estudios anteriores, tal y como se indica a continuación:

N = 4,204

α = 92%

S = 0.5

e = 5%

Los valores proporcionados anteriormente, se desarrollaron en la **ecuación 2**, que se detalla a continuación:

$$n = \frac{N*(\alpha_c*0.5)^2}{1 + (e^2*(N-1))} \quad (1)$$

$$n = \frac{4,204*(1.78191971*0.5)^2}{1 + (5\%^2*(4,204-1))} \quad (2)$$

n = 290

Al sustituir los valores en la ecuación 2, se determinó que la muestra para este estudio sería la siguiente: aplicar encuestas a 290 clientes corporativos de Tigo Business a nivel nacional.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Los clientes corporativos de Tigo Business poseen diferentes características en sus comportamientos de consumo y exigencias de servicio, es por ello que esta población se considera heterogénea, para lo cual se aprovechó la segmentación que Tigo Business ya tiene definida para éstos.

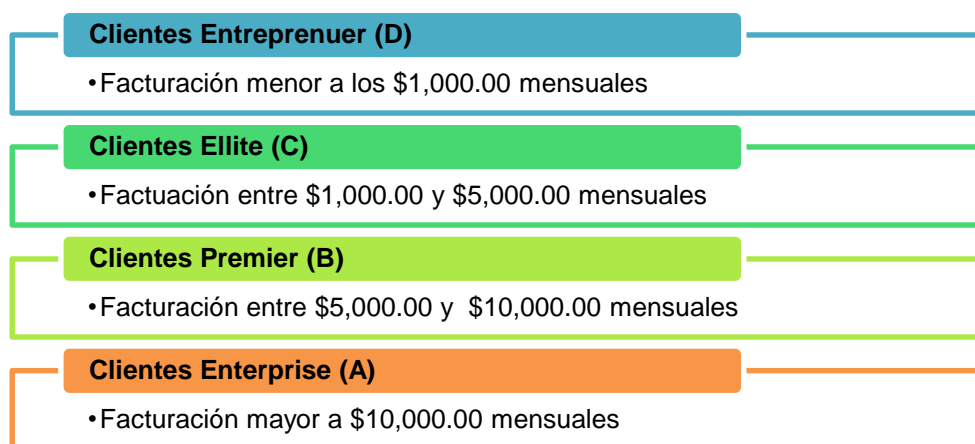


Figura 9. Segmentación de cartera Tigo Business

Para efectos de esta investigación se realizó un muestreo probabilístico estratificado, y así poder dividir la muestra en los diferentes segmentos ya definidos por la empresa agrupados por las características más homogéneas posibles.

Tabla 1. Clientes Corporativos por segmentos de cartera

Tipo de Cliente	Cantidad de Clientes	Porcentaje
Clientes Entreprenuer (D)	2,759	66%
Clientes Ellite (C)	1,244	30%
Clientes Premier (B)	137	3%
Clientes Enterprise (A)	64	2%
TOTAL	4,204	100%

Tabla 2. Muestra probabilística estratificada de clientes corporativos de Tigo Business

Tipo de Cliente	Cantidad de Clientes	Porcentaje
Clientes Entreprenuer (D)	190	66%
Clientes Ellite (C)	86	30%
Clientes Premier (B)	9	3%
Clientes Enterprise (A)	4	2%
TOTAL	290	100%

A través del sistema AS/400 utilizado en Tigo, donde se registra toda la información de su base de datos de clientes y donde se asigna un número de identificación para cada uno de ellos, se buscó la alternativa para generar números aleatorios con el programa STATS.

La información arrojada por el programa, permitió tener una muestra probabilística por cada estrato y de esta manera llegar a cada uno de los clientes corporativos de Tigo Business con el apoyo de los ejecutivos de cuentas asignados a las mismas como también del espacio obtenido en las agencias de atención corporativa.

El instrumento de medición aplicado fue una encuesta donde se formularon las preguntas necesarias para la obtención los datos y el análisis de las variables del presente estudio (Ver Anexo 1).

Con el instrumento de medición se evaluaron las variables de la calidad de atención al cliente, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción tanto de los productos que se ofrecen, así como de la atención que se recibe de los colaboradores de Tigo Business a nivel nacional.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias consultadas son todas las referencias de los libros citados en el capítulo 2 de este documento, así, como las encuestas aplicadas a los clientes de corporativos de Tigo Business.

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias, se refiere a otros estudios similares, libros y artículos de revista consultados, las cuales son descritas en el Capítulo II del Marco Teórico de este documento.

3.5 MATRIZ OPERACIONAL E INDICADORES

Tabla 3. Matriz operacional e Indicadores

VARIABLE	CONCEPTO	OPERACIONALIZACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO	INSTRUMENTO
Fidelización	“La fidelización se define como el resultado de las gestiones de la empresa para lograr establecer relaciones a largo plazo con su clientes, creando lealtad de sus clientes hacia sus productos y/o servicios” (Chiesa, 2004)	Se utilizará la escala de Likert	3	3 y 5	Encuesta preguntas 6,7,8
Calidad de atención al cliente	“La calidad de atención es, dar mantenimiento a los clientes, retener a los clientes, y el desarrollo de nuevos clientes” (Steve , 1994)	Se utilizará la escala de Likert	1,3 y 4	1 ,3 y 4	Encuesta preguntas 3

Colaboradores motivados y capacitados	<p>“Un empleado muy motivado por su contenido de trabajo procederá de manera espontánea la motivación para realizarlo, pero no por ello, deben excluirse aquellos casos en los que el contenido del trabajo, no sea motivantes en sí mismo” (Veláz ,1996).</p>	<p>Se utilizará la escala de Likert</p>	<p>1 y 4</p>	<p>1 ,3 y 4</p>	<p>Encuesta preguntas 4</p>
La Estrategia Corporativa	<p>“Consiste en Determinar en qué actividades compite o va a competir la empresa, es decir, definir su campo de actividad. Es muy frecuente que este se recoja en la declaración de misión de la empresa” (Carrión, 2007).</p>	<p>Se utilizará la escala de Likert y preguntas cerradas</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>Encuesta preguntas 9,10</p>
Satisfacción del Cliente	<p>“La satisfacción es la que crea fidelidad en los clientes, y por último la fidelización del cliente da como resultado utilidades y crecimiento” (Gosso, 2008)</p>	<p>Se utilizará la escala de likert preguntas cerradas</p>	<p>3</p>	<p>3 y 5</p>	<p>Encuesta preguntas 1,2,5</p>

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

4.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos en la investigación de acuerdo a la metodología detallada en el capítulo III, la cual ha sido útil para proporcionar la información necesaria que ha requerido esta investigación. Este capítulo consiste en detallar cada una de las variables de investigación establecidas y los resultados obtenidos de las mismas. Se pretende explorar a detalle las preguntas de investigación y ofrecer una respuesta a las mismas siguiendo los objetivos de investigación definidos previamente en este documento.

Con el consentimiento de la empresa se aplicó un cuestionario en las principales agencias Corporativas de Tigo Business en Tegucigalpa y San Pedro Sula dirigiéndose directamente a los clientes que las visitaron por alguna razón. Así mismo se contó con el apoyo de los ejecutivos de cuentas asignados a las empresas corporativas en estudio.

El cuestionario utilizado como instrumento de medición está relacionado con las variables de estudio mencionadas en el capítulo II, y así, las evidencias encontradas en éste son para objeto de análisis en la investigación.

4.2 ANÁLISIS DE VARIABLES PLANTEADAS

El siguiente apartado tiene como finalidad describir los datos recopilados por cada una de las variables de la investigación. Para ello se consideraran las preguntas planteadas en el cuestionario que permitieron indagar a los clientes de acuerdo a las 4 categorías que tiene Tigo Business en la cartera de clientes, permitiendo realizar comparativos de acuerdo al estrato al cual pertenecen según la demanda que generan en la compra de los productos y servicios que ofrece.

4.2.1 CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La variable calidad de atención al cliente percibida por los clientes de Tigo Business se interrogó con la pregunta 3.

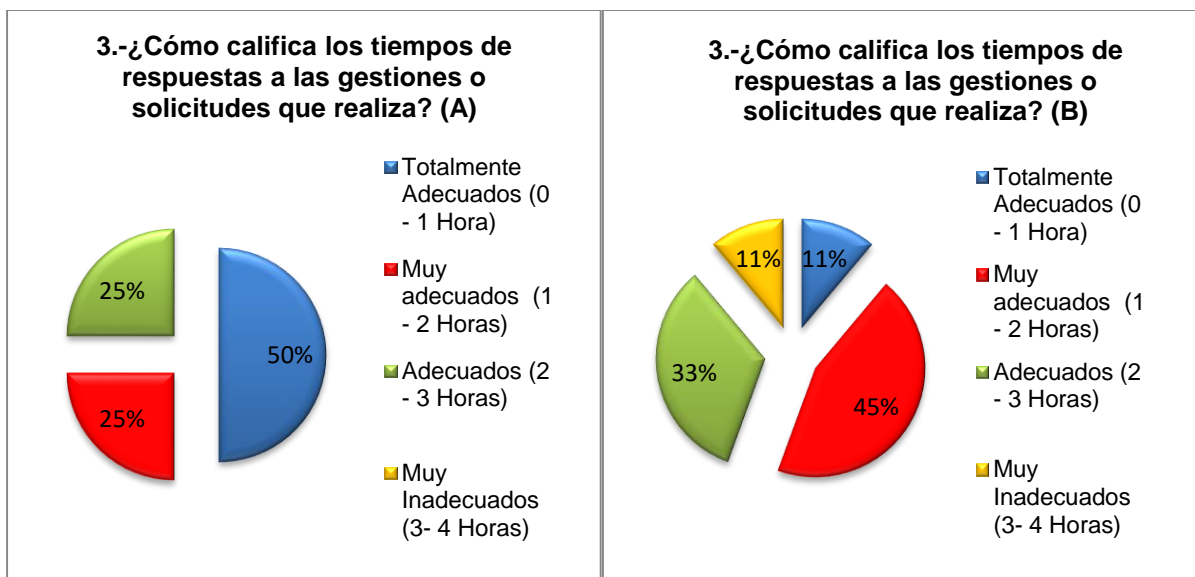


Figura 10. Pregunta 3, Comparativo tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes A y B

Tabla 4. Alternativas de respuesta de la Pregunta 3 para clientes A y B

Alternativas de Respuesta	Cantidad (A)	Porcentaje (A)	Cantidad (B)	Porcentaje (B)
Totalmente Adecuados (0 - 1 Hora)	2	50%	1	11%
Muy adecuados (1 - 2 Horas)	1	25%	4	44%
Adecuados (2 - 3 Horas)	1	25%	3	33%
Muy Inadecuados (3- 4 Horas)	0	0%	1	11%
Totalmente Inadecuados (Más de 4 Horas)	0	0%	0	0%
TOTAL	4	100%	9	100%

Uno de los factores primordiales de la calidad de atención percibida por los clientes es el tiempo en que sus solicitudes son respondidas.

Los Tiempos de Respuesta esperados por los clientes de Tigo Business A resultan totalmente adecuados para el 50% de los clientes, mientras que el 44 % del estrato B afirma obtener un trato muy adecuados por lo que un promedio del 11% de este estrato manifiestan una insatisfacción a la solución de sus gestiones, los cuales no se deben descuidar ya que se convierten en una amenaza a perderlos.

Es importante considerar que si Tigo Business continua manteniendo una eficacia aceptable en sus tiempos de respuestas en estos estratos logrará que sus clientes efectúen una relación a largo plazo, las horas de espera para A y B resultan ser más rápidas para la mayoría dándoles una mayor satisfacción en sus gestiones.

Para obtener un mejor análisis de esta información también se compararon los otros dos segmentos del estrato:

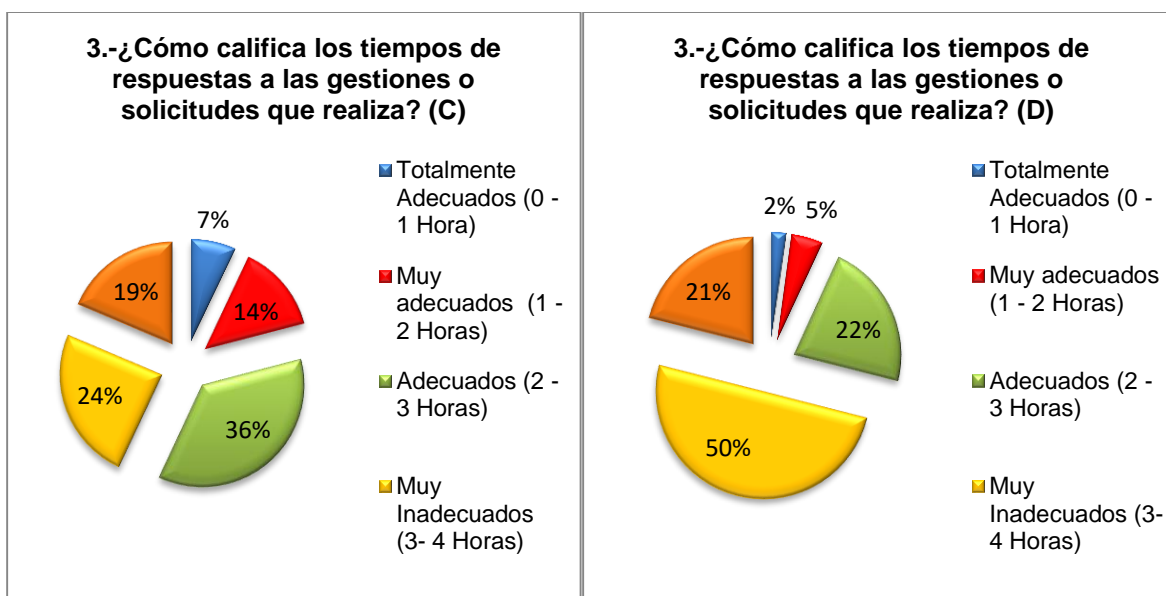


Figura 11. Pregunta 3, Comparativo tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes C y D

Tabla 5. Alternativas de respuesta de la Pregunta 3 para clientes C y D

Alternativas de Respuesta	Cantidad (C)	Porcentaje (C)	Cantidad (D)	Porcentaje (D)
Totalmente Adecuados (0 - 1 Hora)	6	7%	4	2%
Muy adecuados (1 - 2 Horas)	12	14%	9	5%
Adecuados (2 - 3 Horas)	31	36%	42	22%
Muy Inadecuados (3- 4 Horas)	21	24%	95	50%
Totalmente Inadecuados (Más de 4 Horas)	16	19%	40	21%
TOTAL	86	100%	190	100%

Los clientes del estrato D califican el tiempo de espera muy inadecuados los cuales están representados con el 50% de estos, tardando entre 3 a 4 horas para obtener una respuesta a sus gestiones, lo cual deberá preocupar a Tigo Business ya que son potenciales a emigrar a la competencia, evitándolo con la implementación de nuevas estrategias para reducir la larga espera haciéndola cada vez más aceptable para sus usuarios. Sin embargo los clientes del estrato C califican su espera adecuada según las gestiones que realizan, mostrando una mejor satisfacción que los clientes D, con una aceptación del 36%.

De acuerdo a los datos arriba detallados es fácil interpretar que los clientes que a mayor es la facturación de cliente, mayor importancia tiene éste para Tigo Business, ya que los clientes A presentan una mayor satisfacción en los tiempos de respuesta en comparación con los clientes D.

En ambos para la minoría resultan totalmente adecuados reflejando que existe un alto grado de inconformidad, y por los cuales Tigo Business debe cambiar la administración de los tiempos en salas de espera y estandarizarlo en sus agencias.

4.2.2 COLABORADORES MOTIVADOS Y CAPACITADOS

La variable Colaboradores motivados y capacitados se midió con la formulación de la pregunta 4, tomando como base algunas de las características positivas y negativas que reflejan los colaboradores en su forma de atender a los clientes indistintamente del segmento.

- Amabilidad.
- Educación.
- Capacitación.
- Seguridad.
- Desmotivación.
- Desinterés.

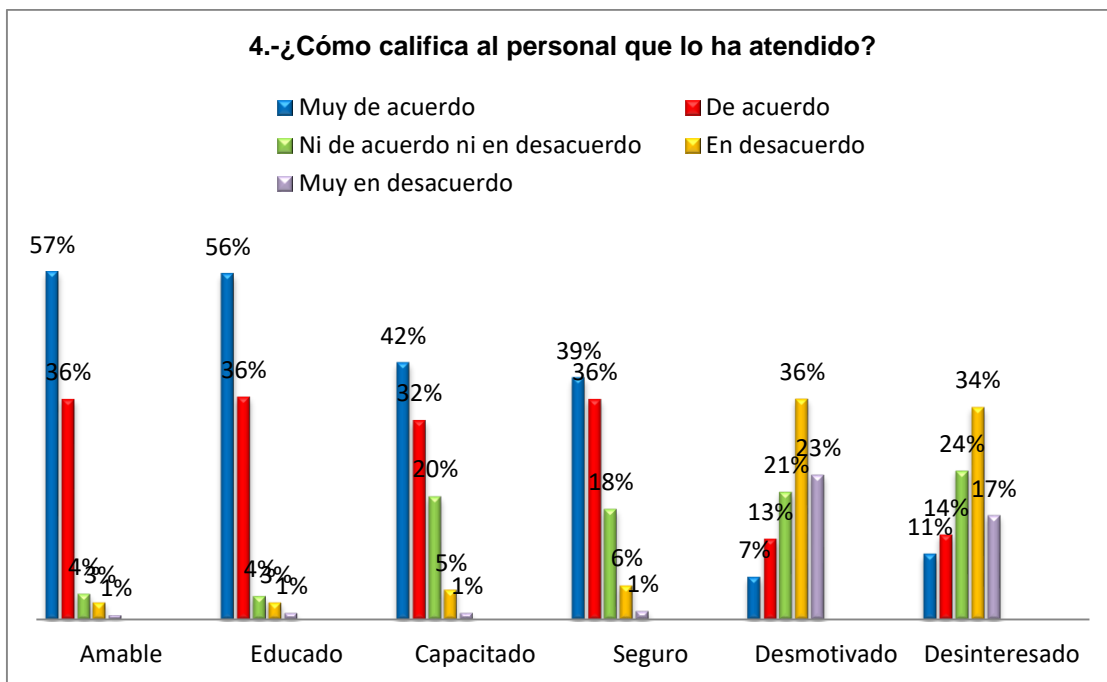


Figura 12. Pregunta 4, Calificación del personal de atención al cliente corporativo.

La gráfica anterior permite hacer un comparativo entre las respuestas de los clientes que manifiestan estar muy de acuerdo representado en promedios el 56.5% al recibir

un trato amable y educado por parte del personal que labora para Tigo Business, estando en desacuerdo el 3% de la población , obteniendo solo un 1% en totalmente desacuerdo ante la atención brindada.

Al evaluar las variables en las que el cliente considera que el personal se muestra muy capacitado y seguro en las gestiones que realiza arrojan promedios del 40.5 %, el 34 % aciertan en estar de acuerdo y en porcentajes bajos en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el 5.5% y 1% respectivamente.

Tomando en cuenta los datos obtenidos por la gráfica anterior el promedio del 35% muestran estar en desacuerdo que el personal que los han atendido se han mostrado desmotivado y desinteresados al momento de ser atendidos en sus solicitudes, mientras que el 22.5% destacan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, considerando que se deben optimizar los recursos y alternativas para elevar el grado de motivación a los colaboradores en gran medida para que ellos no se vean limitados al momento de percibir efectivamente que existe una motivación de excelencia en ellos.

Por tanto, es importante mencionar que una de las formas de crear vínculos más fuertes con los clientes a los cuales se busca fidelizar, radica en lograr con excelencia una atención al cliente calificada tomando en cuenta aspectos de amabilidad, cortesía, educación, brindando información respaldada con el conocimiento del personal que labora en la empresa con entusiasmo y entrega en el servicio brindado

4.2.3 FIDELIZACIÓN

Para medir la variable de Fidelización se plantearon las preguntas 6,7 y 8. Las cuales se exponen a continuación.

6. Frecuencia de adquisición de productos y servicios de Tigo Business.
7. Recomendación de Tigo Business por parte de los clientes.
8. Preferencia de los servicio de Tigo Business sobre los de la competencia.

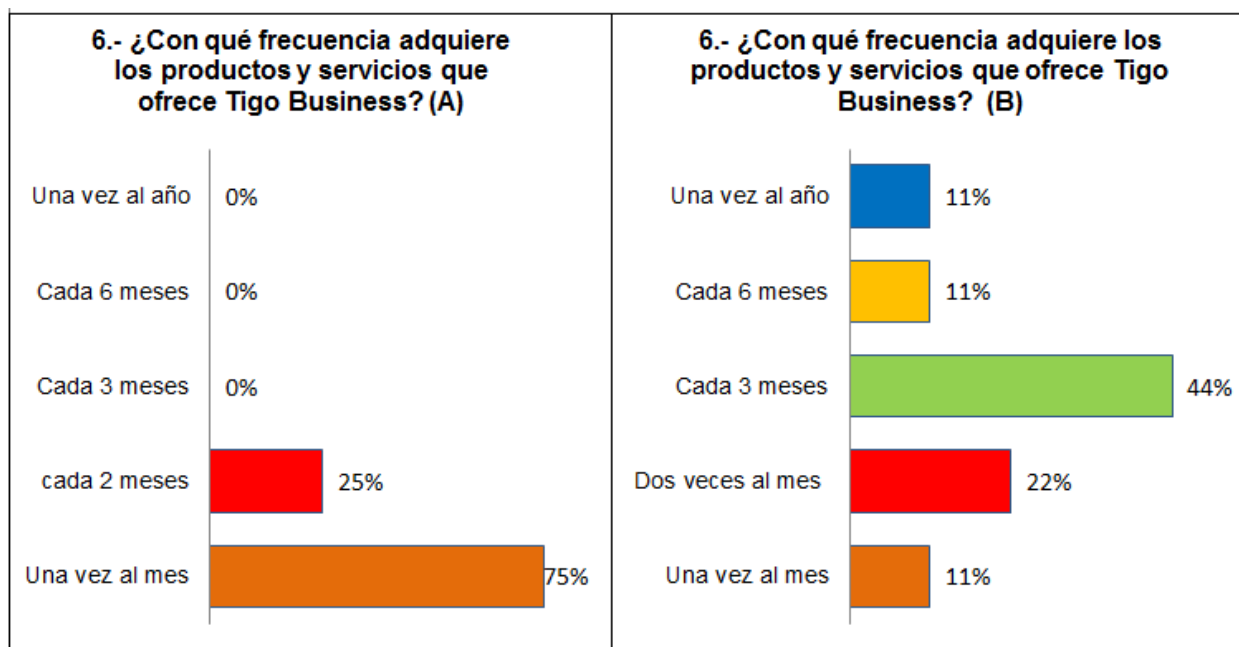


Figura 13. Pregunta 6, Comparativo Frecuencia de adquisición de los productos y servicios de Tigo Business de los clientes A y B

Tabla 6. Alternativas de respuesta de la Pregunta 6 clientes A y B

Alternativas de Respuesta	Cantidad (A)	Porcentaje (A)	Cantidad (B)	Porcentaje (B)
Una vez al mes	3	75%	1	11%
cada 2 meses	1	25%	2	22%
Cada 3 meses	0	0%	4	44%
Cada 6 meses	0	0%	1	11%
Una vez al año	0	0%	1	11%
TOTAL	4	100%	9	100%

Los resultados obtenidos reflejan una mayor frecuencia en el 75% de los clientes A de Tigo Business que adquieren nuevos productos y servicios una vez al mes, sin embargo un 25% confirmó que compra cada dos meses, siendo la estadística menos recurrente para los clientes B, disminuyendo sus compras a la compañía el 44 % del total.

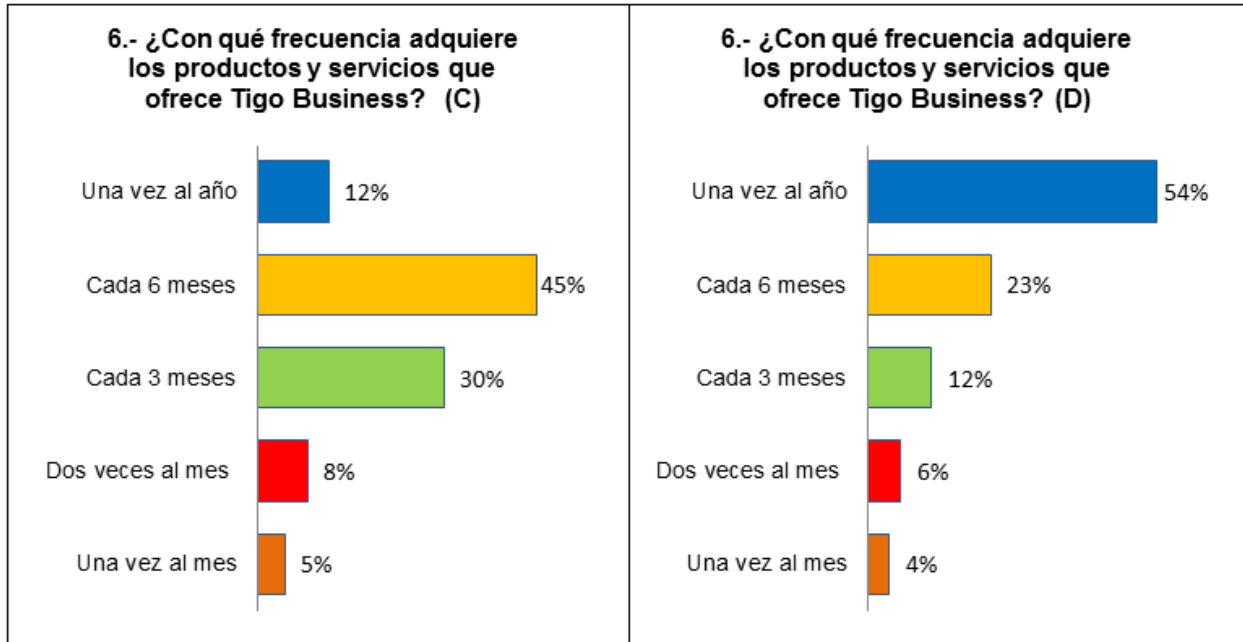


Figura 14. Pregunta 6, Comparativo Frecuencia de adquisición de los productos y servicios de Tigo Business de los clientes C y D

Tabla 7. Alternativas de respuesta de la Pregunta 6 clientes C y D

Alternativas de Respuesta	Cantidad (C)	Porcentaje (C)	Cantidad (D)	Porcentaje (D)
Una vez al mes	4	5%	8	4%
cada 2 meses	7	8%	12	6%
Cada 3 meses	26	30%	23	12%
Cada 6 meses	39	45%	44	23%
Una vez al año	10	12%	103	54%
TOTAL	86	100%	190	100%

Es notable la diferencia estadística representada en las figuras anteriores en donde la mayoría (54%) del estrato D los clientes solamente adquieren sus productos una vez al año en el cual ellos solamente realizan sus cambio de equipos, representando menos

ingresos para la empresa, en los cuales se puede aprovechar a ofrecer promociones adicionales para que no se queden estancados en una sola compra de servicios, volviéndolos más frecuentes, estos dos estratos son los que menos demanda generan, ya que los clientes C solo lo realizan la mayor parte dos veces al año (45%), además solo el 30 % de ellos obtienen servicios cada 3 meses.

A continuación se presenta un comparativo entre los diferentes segmentos y la recomendación que han hecho acerca de los servicios de Tigo Business

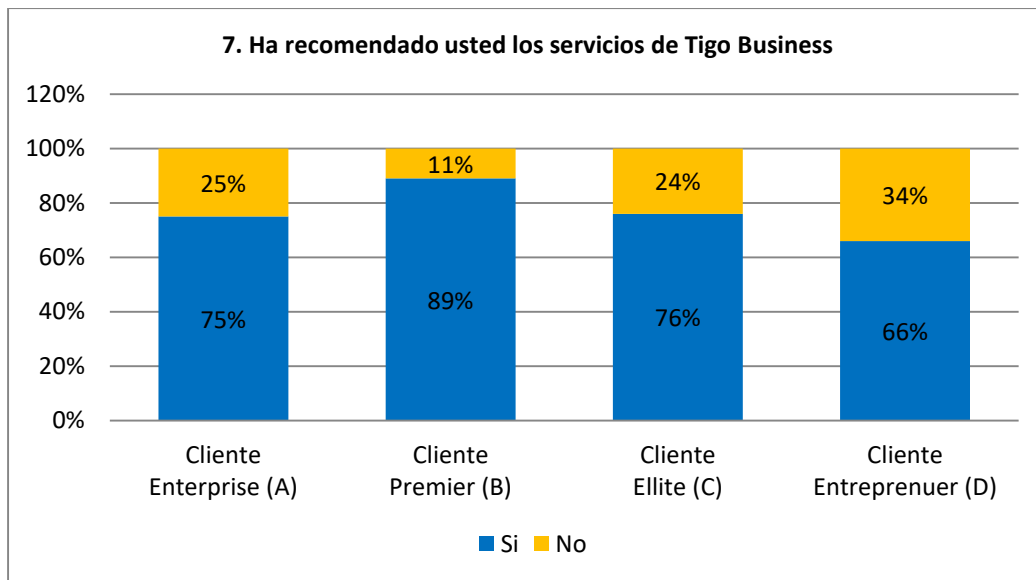


Figura 15. Pregunta 7, Ha recomendado usted los servicios de Tigo Business clientes A, B, C y D

Tabla 8. Alternativas de respuesta de la Pregunta 7 clientes A B C y D

Tipo de Cliente	Si	No	TOTAL	Porcentaje Si	Porcentaje No
Cliente Enterprise (A)	3	1	4	75%	25%
Cliente Premier (B)	8	1	9	89%	11%
Cliente Ellite (C)	65	21	86	76%	24%
Cliente Entreprenuer (D)	125	65	190	66%	34%

La recomendación de la empresa por parte de sus clientes constituye una gran ventaja competitiva, para lo cual en ambas clasificaciones más del 80% de la muestra de los clientes Tigo Business afirmaron que si aconsejaran a terceros a la empresa como tal.

Como se puede apreciar en la información arriba detallada, los clientes D han recomendado menos que los clientes B, lo cual seguramente ha sido producto de sus insatisfacciones reflejadas en las gráficas de preguntas anteriores.

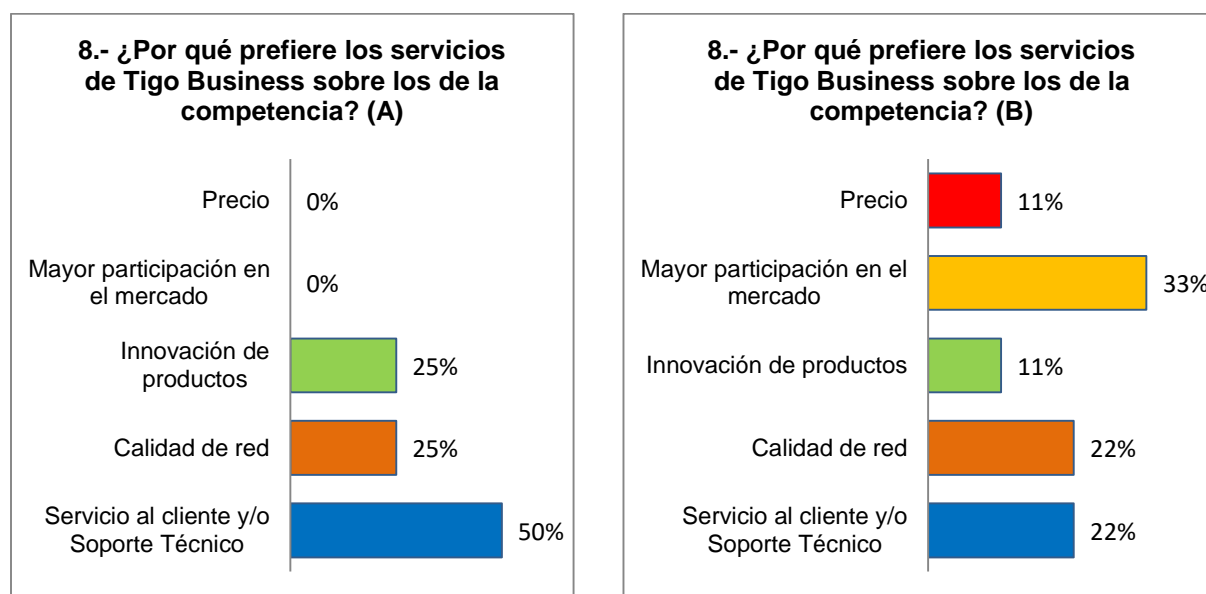


Figura 16. Pregunta 8, Preferencia de los servicios de Tigo Business sobre la competencia A y B.

Tabla 9. Alternativas de respuesta de la Pregunta 8 A Y B

Alternativas de Respuesta	Cantidad (A)	Porcentaje (A)	Cantidad (B)	Porcentaje (B)
Servicio al cliente y/o Soporte Técnico	2	50%	2	22%
Calidad de red	1	25%	2	22%
Innovación de productos	1	25%	1	11%
Mayor participación en el mercado		0%	3	33%
Precio	0	0%	1	11%
TOTAL	4	100%	9	100%

La preferencia hacia Tigo Business de los clientes en las dos clasificaciones son totalmente diferentes en donde A está más inclinada al servicio al cliente y el soporte técnico que se les brinda manifestado por el 50 % de ellos, por lo que la mayoría de los clientes B lo prefieren por su participación en el mercado, el restante refleja un porcentaje igual para la innovación de productos y calidad de red que arrojó el 22% según lo obtenido.

Queda bien representado que se les brinda un mejor servicio al cliente a los clientes A que a los B los cuales no tienen un sentido de pertenencia hacia la empresa siendo fiel solo porque la mayoría tiene Tigo representando menos importancia para ellos la innovación de productos, es relevante que para ambos estratos no existe mayor preferencia para la variable Precio lo que significa que Tigo Business no es accesible en cuanto a este se refiere.

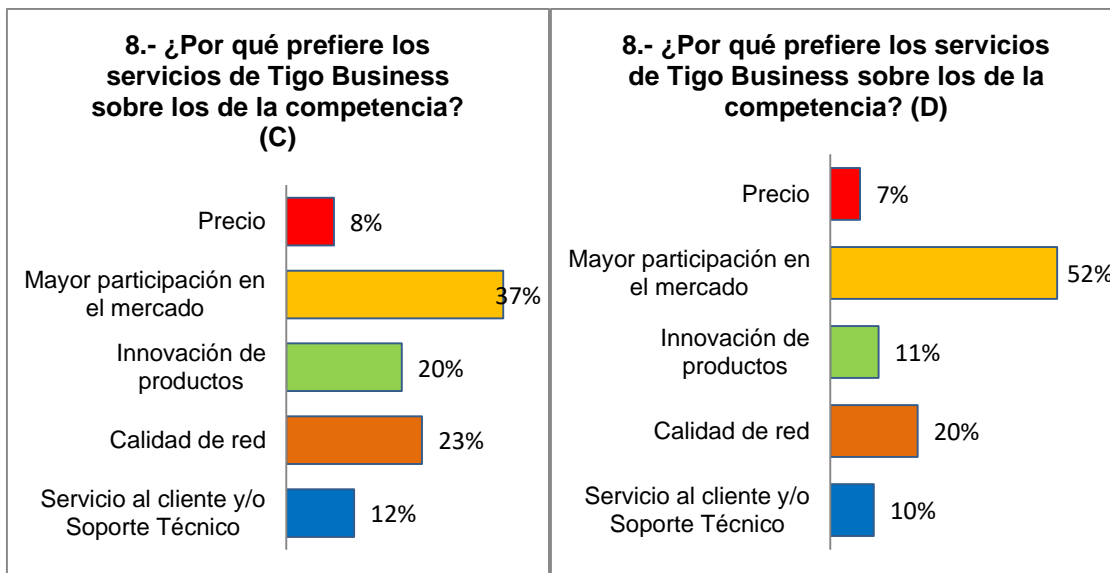


Figura 17. Pregunta 8, Preferencia de los servicios de Tigo Business sobre la competencia C y D

La gráficas reflejan en ambos estratos que la mayoría de los clientes encuestados prefieren a Tigo Business sobre la competencia, por su mayor participación en el mercado, de igual forma el 23% y 20% de ellos estiman su preferencia por la calidad de red brinda por la empresa.

A la vez, las condicionantes de servicio al cliente y/o soporte técnico y la innovación de productos reflejan un rango del 12% al 20% y del 10% y 11% de la preferencia de los clientes respectivamente para ambos. Cabe resaltar que el precio es una condición importante para los clientes puesto que solo representa un mínimo porcentaje de preferencia en cuanto a esta variable.

Según los resultados obtenidos en las variables de Fidelización muestra grandes oportunidades de fortalecimiento por parte de Tigo Business hacia sus clientes, puesto que aun cuando la mayor parte de los clientes si recomendarían a la empresa estos solo recurren a adquirir productos y servicios una vez a la año, por lo que Tigo Business debe establecer estrategia que le permitan cambiar este comportamiento de compra de sus clientes logrando así revertir la frecuencia de compra durante el año.

Por otro lado, Tigo Business al contar con mayor participación en el mercado le permite asegurar la preferencia de sus clientes ante la competencia siendo un factor de menor importancia para ellos el precio que deben de pagar por el uso de sus productos y servicios, lo cual representa una fortaleza para la empresa al no tener que caer en estrategias de abaratar sus precios para captar nuevos clientes.

4.2.4 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Las preguntas tomadas en consideración para medir la variable de Satisfacción percibida por los clientes de Tigo Business fueron las preguntas 1, 2 y 5 del cuestionario.

1. Evaluación del trato recibido hasta la fecha.
2. Satisfacción de la frecuencia de visitas.

5. Experiencia de los servicios recibidos.

La siguiente pregunta está enfocada a conocer el trato que reciben los clientes al momento de acudir a los servicios de la empresa, por parte de todos los miembros encargados de los planes corporativos siendo estos los Ejecutivos de Cuentas o el personal de Servicio al Cliente.

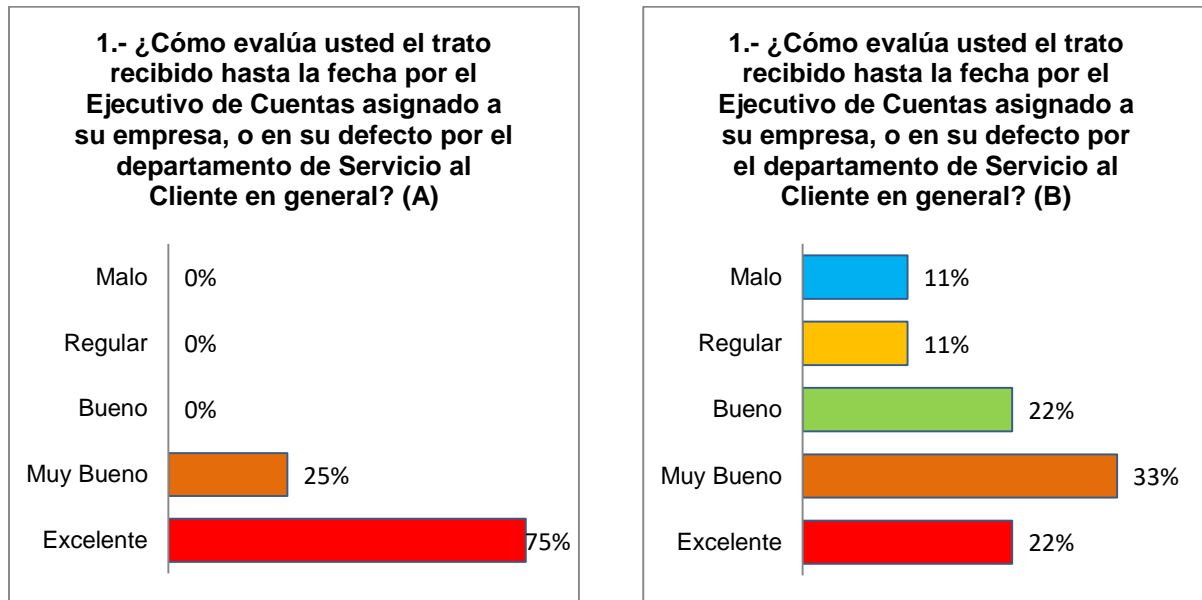


Figura 18. Pregunta 1, Comparativo Evaluación del trato recibido hasta la fecha por el personal de Tigo Business clientes A y B

Tabla 10. Alternativas de respuesta de la Pregunta 1 AY B

Alternativas de Respuesta (A)	Cantidad (A)	Porcentaje (A)	Cantidad (B)	Porcentaje (B)
Excelente	3	75%	2	22%
Muy Bueno	1	25%	3	33%
Bueno	0	0%	2	22%
Regular	0	0%	1	11%
Malo	0	0%	1	11%
TOTAL	4	100%	9	100%

Los clientes encuestados en el estrato A manifiestan que reciben un excelente trato por sus ejecutivos de cuentas asignados, de manera que el estrato B únicamente los

consideran muy bueno en un 33% , pero se observa un porcentaje menor entre bueno y regular lo que demuestra que los ejecutivos no brindan un trato uniforme para todos sus clientes y no cuentan con un grado de excelencia en sus servicios percibidos por lo que su satisfacción no es completa llegando a un 11% de usuarios que consideran una regular y mala atención, de los cuales se deberá estar a la vanguardia ya que son futuro potencial que emigrará a la competencia si no se logra mejorarlo.

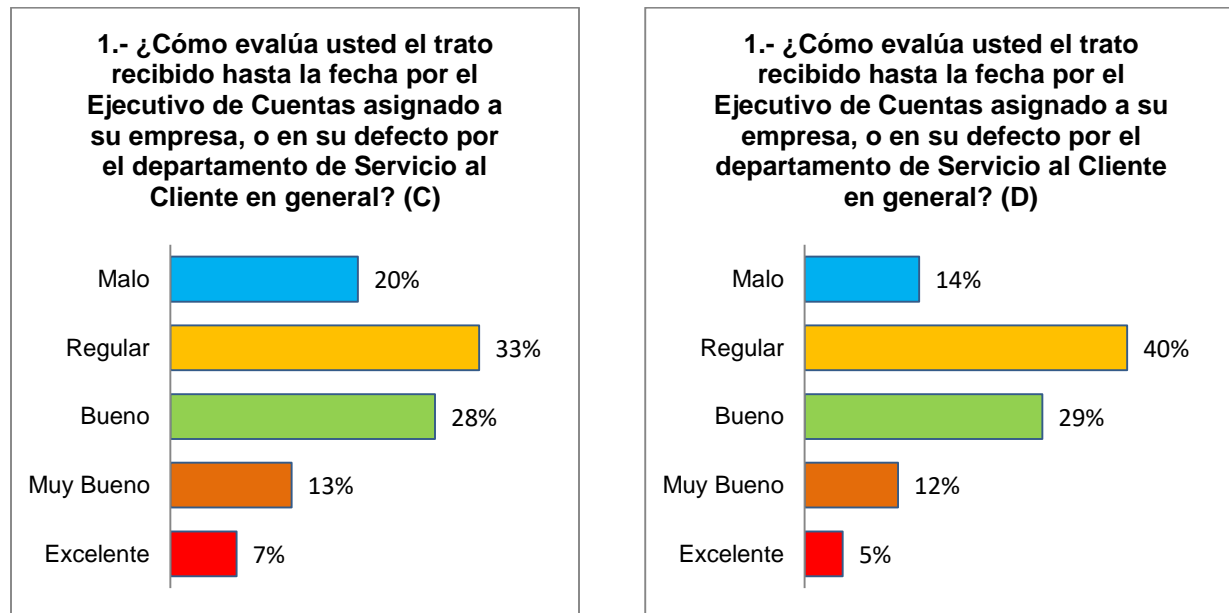


Figura 19. Pregunta 1, Comparativo Evaluación del trato recibido hasta la fecha por el personal de Tigo Business clientes A y B

En ambos graficos el trato recibido por los encargados de los planes corporativos reflejan una similitud en cada una de las variables en la que los clientes califican entre regular y bueno con porcentajes entre 40 y 30 % , se concluye que en estos estratos el trato no es el adecuado ya que todos tienen el mismo derecho de gozar de manera optima los beneficios de una agradable atencion calificada con eficiencia.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de acuerdo a la satisfacción de visitas al cliente realizadas por el Ejecutivo de Cuentas.

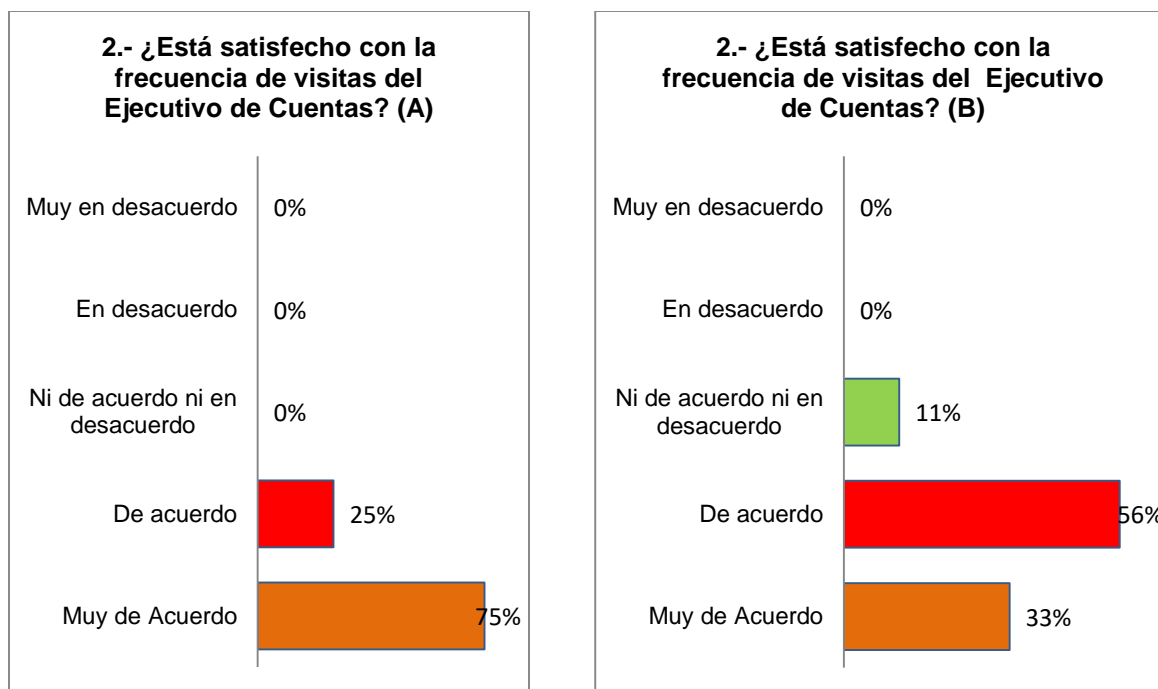


Figura 20. Pregunta 2, Comparación Satisfacción de las frecuencias de visitas por el personal de Tigo Business, clientes A y B

Tabla 11. Alternativas de respuesta de la Pregunta 2 de los clientes A y B

Alternativas de Respuesta	Cantidad (A)	Porcentaje (A)	Cantidad (B)	Porcentaje (B)
Muy de Acuerdo	3	75%	3	33%
De acuerdo	1	25%	5	56%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	11%
En desacuerdo	0	0%	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%
TOTAL	4	100%	9	100%

Según los datos obtenidos el 75% de los clientes A, está muy de acuerdo con la frecuencia de las visitas del Ejecutivo de Cuentas, sin embargo el 11% de los clientes B se mantienen en una posición neutral, a la vez ninguno de los clientes A y B se inclina en que calificar como en desacuerdo o muy desacuerdo las visitas.

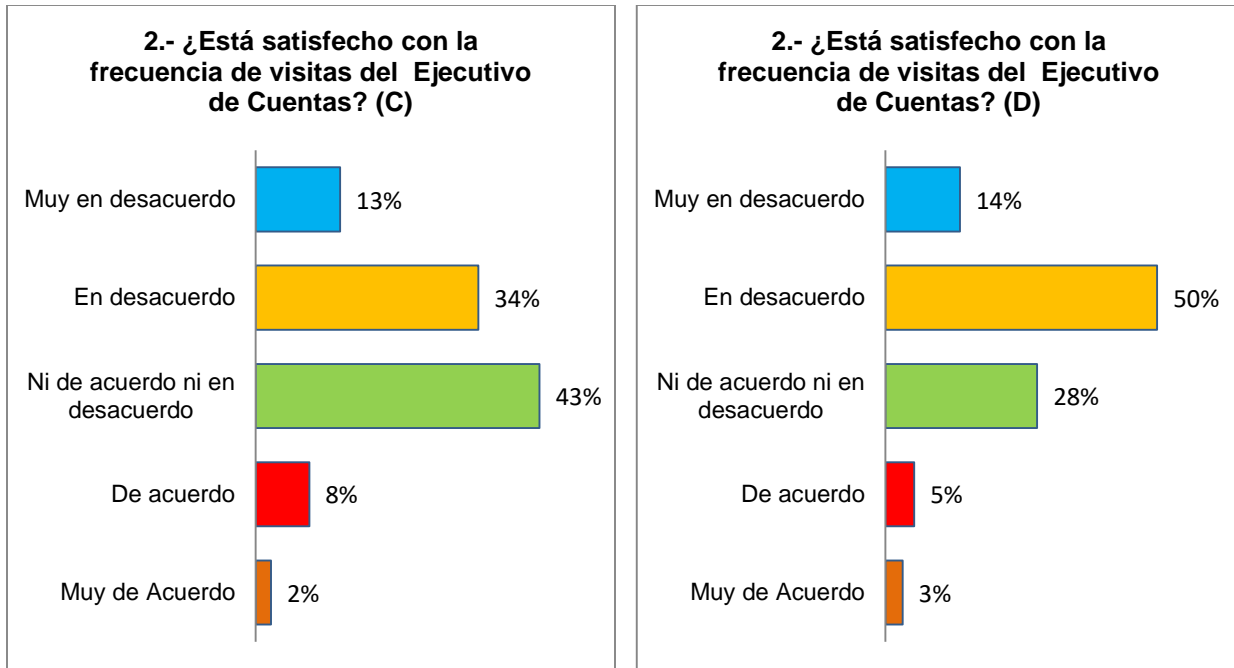


Figura 21. Pregunta 2, Comparación Satisfacción de las frecuencias de visitas por el personal de Tigo Business, clientes B y C

Los clientes C mantienen una satisfacción neutral mayor que los D en cuanto a las visitas recibidas reflejadas en un 43% y 28 % al respectivamente, por lo que la mitad los clientes D tienen un alto nivel de insatisfacción, reflejando datos menores en los demás alternativas ya que son pocos los que reciben las visitas adecuadas y en los que se están a la vanguardia de sus expectativas.

La satisfacción percibida por los clientes es una variables determinada por diversas circunstancias por lo cual es de suma importancia que Tigo Business vele por lograr esta satisfacción en cada uno de sus clientes.

Algunos de las factores que se debe poner en prioridad es la calidad de atención que el personal de la empresa brinda a los clientes puesto que según los datos obtenidos esta es calificada por los clientes como bueno y muy buena no siendo suficientes para asegurar la fidelidad a la cual se pretende llegar.

A la vez, para fortalecer los lazos en la relación de Tigo Business con sus clientes es imperante que se trabaje en la cercanía con los mismos, ésta puede mejorarse a través de la frecuencia de las visitas a los mismos ya que la calificación obtenida no fue del todo satisfactoria. También se puede dar seguimiento a cada una de las solicitudes y/o gestiones que el cliente desea, así como la oferta y diversificación de servicios, con las reacciones que los clientes manifiesten.

Otro de los factores importantes a evaluar para efectos del estudio era el de conocer las experiencias del cliente en cuanto ciertos servicios que Tigo Business ofrece, para ello los datos a continuación.

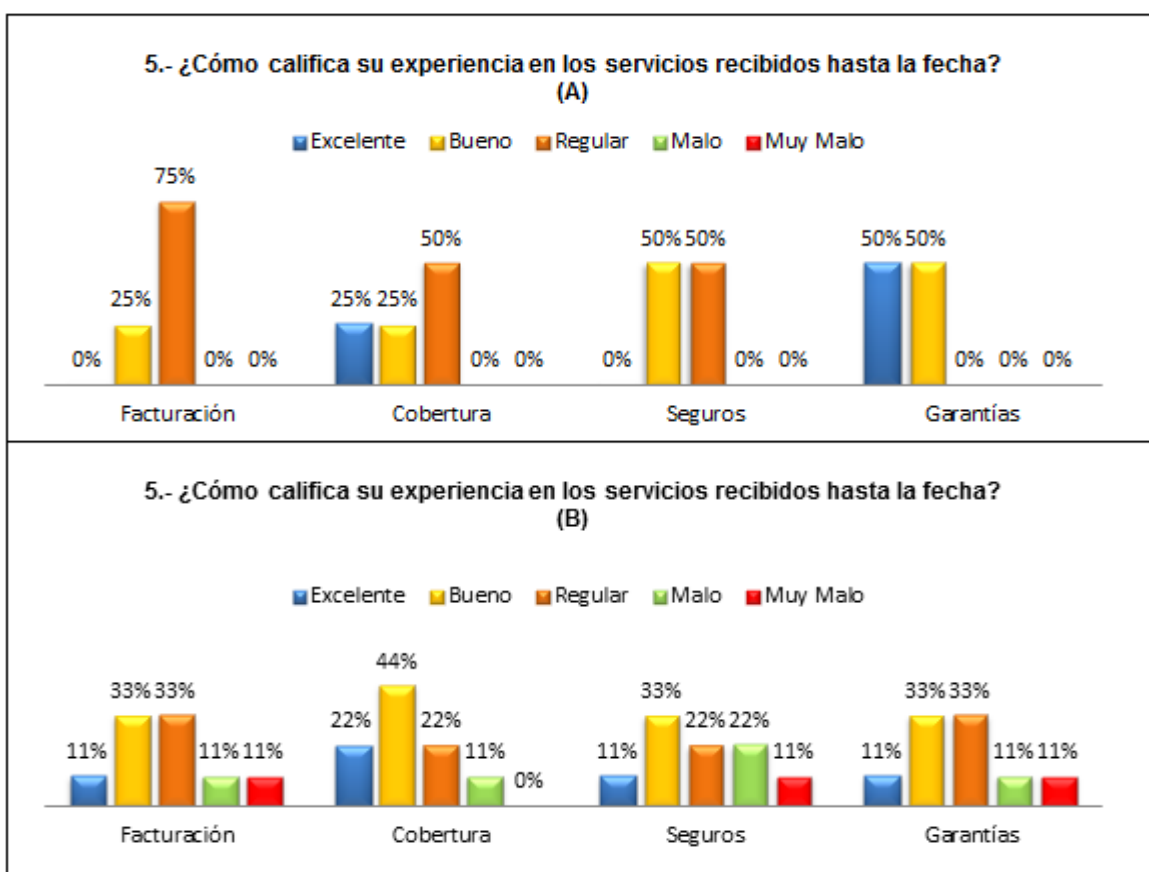


Figura 22. Pregunta 5, Satisfacción de las frecuencias de visitas por el personal de Tigo Business.

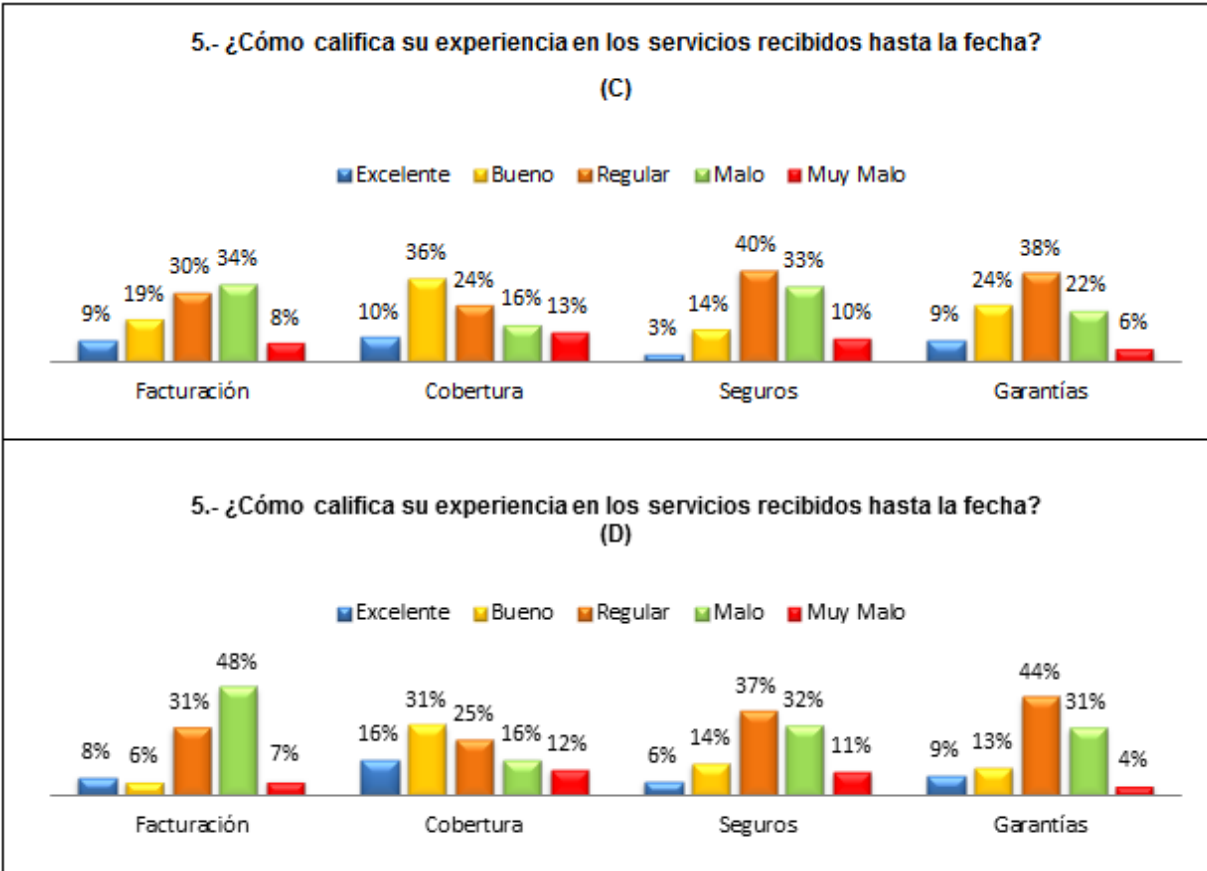


Figura 23. Pregunta 5, Satisfacción de las frecuencias de visitas por el personal de Tigo Business.

Tal como se observa en las gráficas de barra arriba detalladas son pocos los porcentajes en la que los clientes han catalogado la experiencia como “Excelente”, pero si la mayoría de estos se mantienen en una clasificación como “Regular”.

Tomando como referencia la Figura 17 la experiencia mostrada en Seguros no es del todo positiva, ya que el 77% ha calificado entre Regular y Malo, dato muy parecido que reflejan los clientes D.

4.2.5 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Para la obtención de datos de la variable Estrategia de la empresa se utilizaron las preguntas 9 y 10 del cuestionario.

9. Calificación de Tigo Business como empresa corporativa.

10. Percepción del cliente ante Tigo Business.

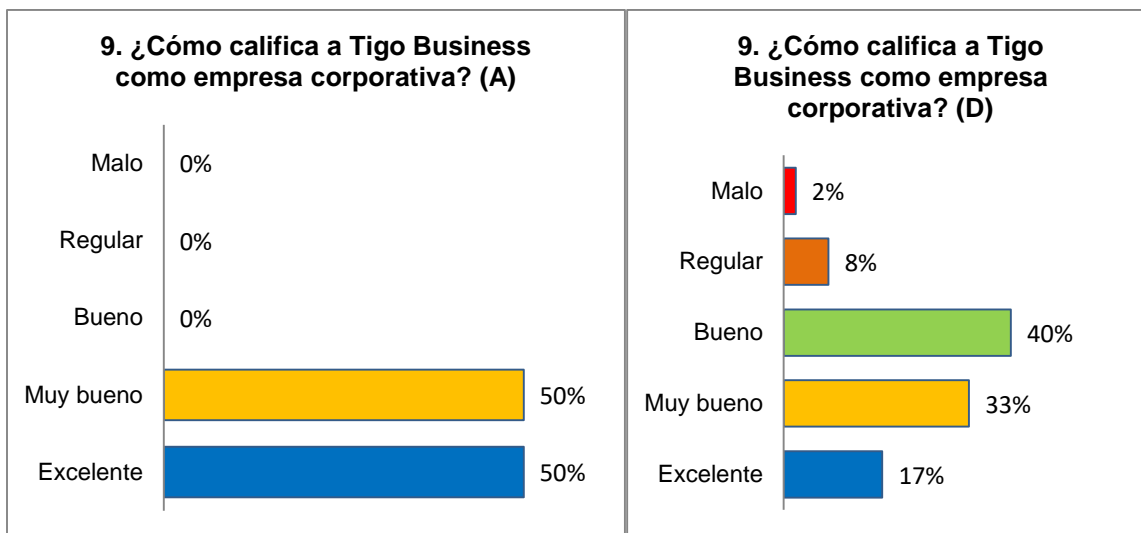


Figura 24. Pregunta 9, Calificación de Tigo Business como empresa corporativa.

Tabla 12. Alternativas de respuesta de la Pregunta 9

Alternativas de Respuesta	Cantidad A	Porcentaje A	Cantidad D	Porcentaje D
Excelente	2	50%	33	17%
Muy bueno	2	50%	62	33%
Bueno	0	0%	76	40%
Regular	0	0%	15	8%
Malo	0	0%	4	2%
TOTAL	4	100%	190	100%

El 50% de los encuestados en clientes A muestran una calificación de excelencia para Tigo Business como unidad de negocios en planes telefónicos, sin embargo el 40 % de los clientes D consideran buena la empresa de Tigo Business, es evidente que existen ciertos clientes para los cuales no se reúne todas expectativas y a los cuales se deben otorgar más seguimiento en cada una de sus visitas para poder brindarles una agradable experiencia con la empresa.

Estos resultados brindan un valor estratégico a Tigo Business ya que no es calificada como una empresa mala, y es aquí en donde no debe presentar conformismo, por lo que deberá continuar con mejoras que ayuden mantenerse en el mercado actual.

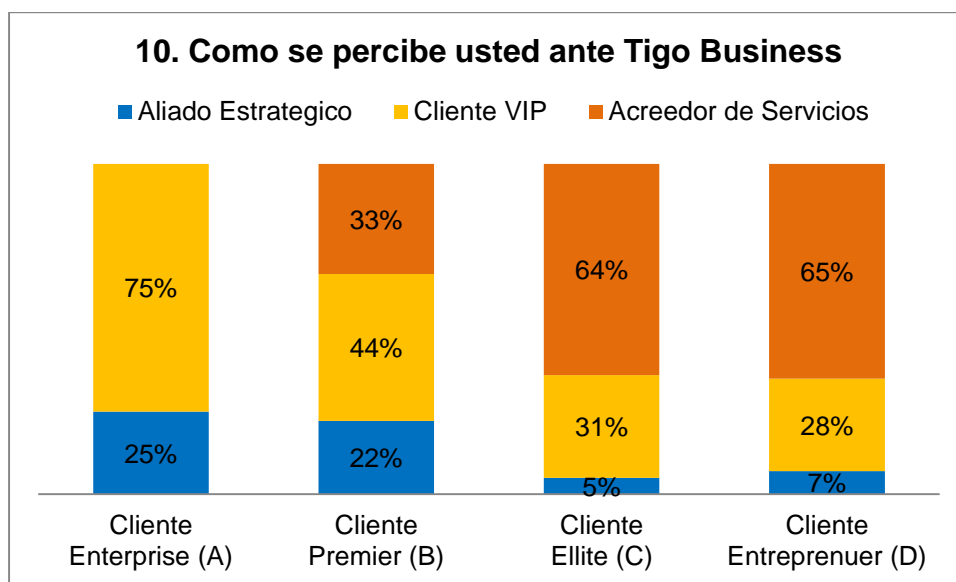


Figura 25. Pregunta 10, Percepción del cliente ante Tigo Business.

En las gráficas anteriores se detalla que el 75% los clientes corporativos A se perciben como clientes VIP y únicamente como un acreedor de servicios un 25%, aliados estratégicos 33% de la categoría B, tan solo un 22% como acreedores de servicios.

La percepción de los clientes en cuanto a la estrategia de la empresa es un factor importante para afianzar la lealtad e identificación de los clientes con la misma. Por lo cual, Tigo Business debe cuidar su imagen como empresa corporativa para mantener la percepción de sus clientes como muy bueno sin embargo puede poner en practica acciones que le permitan llegar a ser reconocida como una excelente compañía. Sin embargo esta percepción como empresa no es congruente con el sentir de los clientes ya que la mayoría de éstos se sienten como un acreedor más que compra servicios a la empresa.

Con respecto a los estratos anteriores (Clientes A y B), éstas gráficas reflejan todo lo contrario presentando mayor participación de los clientes en la variable únicamente acreedor de servicios con un 64 % y 65% respectivamente, por lo que ellos no sienten un trato especial que los haga sentir únicos en cuanto a la atención y quienes son verdaderamente para la compañía, es importante resaltar que Tigo Business ha descuidado grandemente estas últimas categorías pasando por alto que la ventaja competitiva ya no es atraer y atraer más clientes , hoy día los clientes son la piedra angular sobre la cual se debe construir mejores relaciones que brinden beneficios para ambas partes forjando así una mayor relación cliente – proveedor, y por tanto mayor fidelidad de los clientes por igual.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Las relaciones de los clientes a largo plazo con Tigo Business se pueden desvanecer ya que existen ciertos factores que mantienen insatisfechas las necesidades y deseos de los usuarios, actualmente Tigo en cuanto a precios están muy elevados en comparación con la competencia que está ofreciendo mejores alternativas en la adquisición de sus servicios, así mismo otro factor relevante es que los tiempos de respuestas están afectando de manera considerable, de igual forma las promociones están limitadas y no se brinda una atención personalizada que contribuya a conocer información más cercana del cliente, sus gustos, sus opiniones y sugerencias que permitan cada día anticiparse a lo que ellos realmente anhelan, al final de todo, el cliente siempre será y seguirá siendo el primero en todo evento y de él depende la posición de la empresa en el mercado.
2. Las barreras internas ocasionada por la estrategia corporativa actual de Tigo Business radica en su enfoque de la captación de nuevos clientes, y se ve reflejado ya que se mantiene constante en su nivel de clientes, en el cual si bien es cierto en toda compañía debe existir una fluctuación en cuanto a clientes, pero esto ha permitido que Tigo Business descuide a sus clientes corporativos ya existentes de manera considerable, a pesar de que tiene una muy buena aceptación por parte de ellos.
3. En la presente investigación se determinó que el sentido de pertenencia de los clientes externos a Tigo Business es poca ya que los clientes corporativos en su mayoría queda demostrado que pertenecen a la compañía solo por una mayor participación en el mercado, dando como resultado que existen otros mercados por explotar, que en cierta parte se han descuidado y del cual la competencia se

aprovecha para generar ventaja, existiendo una mayor preocupación con la próxima aprobación de la portabilidad numérica la cual dará un giro impredecible en cuanto a su magnitud.

4. La percepción de los clientes en cuanto al trato recibido por el personal de Tigo Business de manera general dará como resultados buenas recomendaciones a clientes que serán más proactivos a comprar, ya que se debe a que alguien más les ha vendido los servicios que ofrece la empresa , provocando un mínimo esfuerzo por parte de esta a venderse, así mismo se contara con clientes más fieles que van forjando relaciones a largo plazo los cuales transmiten su satisfacción al recibir un mejor trato con eficacia calidad y entrega por parte de todo el conjunto colaborador de Tigo Business.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Tigo Business debe considerar la idea de implementar una atención personalizada el cual puede ser un punto clave para mejorar la atención al cliente y tomarlo como una ventaja competitiva , ya que ellos valoran mucho el tiempo que esperan en ser atendidos, la atención al cliente se ha convertido en el principio y final de toda empresa en el cual juegan un papel importante convirtiéndose en una cadena en acción involucrando a los colaboradores brindándoles capacitaciones constantes que permitan actualizar cada día sus conocimientos, generar un clima laboral en el cual los colaboradores se sientan más motivados y que el cliente sienta cada día que se muestra interés en ellos preocupándose por sus necesidades, otro factor que puede contribuir a mejorar los tiempos de respuesta es el empoderamiento a los colaboradores para que den soluciones rápidas y disminuir los tiempos de espera y de esta manera tener colaboradores y clientes felices.
2. Es importante que Tigo Business pueda asignar nuevos roles a ciertos colaboradores para que desempeñen una labor dedicada únicamente a retener y mantener clientes, dándoles seguimiento para que se pueda fidelizar y lograr un

sentido de pertenencia mayor hacia la empresa, la idea de solo captar nuevos clientes perjudica a la compañía, se deben buscar nuevos horizontes de llegar a una relación más larga con los clientes, identificándose con ellos, así mismo no olvidarse de incentivar a aquellos clientes que se muestren puntuales en sus pagos, los años de estar con la compañía que les sean gratificados , en el nivel de consumo que generan otorgándoles mayores beneficios y no solo a los dueños de firmas sino también a los acreedores de las demás líneas dentro de sus planes.

3. Se recomienda a Tigo Business realizar una nueva reestructuración de sus planes que se vuelvan más accesibles a los usuarios en cuanto a precios y localización, para atraer y retener clientes explotando su fuerte posición en la actualidad con respecto a la competencia que está teniendo bastante aceptación de estos, generar valores agregados en las compras favoreciendo mejor atención con nuevas agencias cada más cerca de los usuarios con mayor demanda así mismo mantener una mayor diversidad de los equipos disponibles en cada una evitando el traslado de los clientes de un local a otro, ya que estos se han vuelto cada vez más exigentes buscando mayor comodidad, rapidez y la probabilidad de siempre encontrar lo que desean por lo que hoy en día el cliente va en busca siempre de recibir algo más que sus productos y servicios.
4. Para lograr una mayor satisfacción en los clientes en la atención recibida se deben tomar en cuenta factores como los tiempos de respuesta para que el porcentaje de quejas se reduzca, originando el abandono de los clientes insatisfechos. Tigo Business debe estar a la vanguardia y no confiar de los aspectos más pequeños que silenciosamente están provocando una salida de clientes desvaneciendo la relación a largo plazo con la compañía, otro factor a considerar es la atención personalizada a través del correcto seguimiento con los Ejecutivos de cuentas a través de empoderamiento, proporcionando un plan de visitas a clientes más continuas de tal manera que este sienta que se toma en cuenta y cuán importante es para la compañía ofreciendo un servicio de alta calidad a todos sin distinción.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las empresas están enfocadas en optimizar sus ventas y maximizar sus ganancias, la innovación de productos y competir con los mejores precios y promociones más atractivas a sus consumidores, si bien es cierto todos estos factores son de importancia para las empresas ya que constituyen piezas relevantes para su funcionamiento pero el solo ofrecer los precios más bajos del mercado ha llevado a los grandes ejecutivos de marketing a buscar una nueva tendencia que va dirigida a crear valor en el cliente para lograr una relación más larga que lleve consigo la fidelidad y un alto sentido de pertenencia hacia la empresa.

En el mercado actual los clientes se han vuelto cada día más exigentes y están dispuestos a pagar aún más por un servicio adicional sin necesidad que éstos los exijan simplemente que su proveedor les brinde el servicio sin esperar nada a cambio, la realidad está en que entre más centrada esté una empresa en sus clientes mayor será su rentabilidad y obtendrá una excelente lealtad de sus consumidores, brindándoles una experiencial integral en cada una de sus compras.

Con lo anterior expuesto, se ofrece a Tigo Business este plan de acción para que garantice la fidelidad de sus clientes y cambie su enfoque hacia ellos implementando estrategias que le ayuden a mantener y retener a sus clientes existentes como también a los nuevos suscriptores que lleguen a la compañía. De esta manera se estaría contribuyendo a la disminución de la salida de sus clientes hacia la competencia, realizando cambios relevantes para que logre posicionarse completamente de la mente de sus competidores superando sus expectativas y estableciendo una relación más cercana creando lealtad y satisfacción en los mismos.

Por lo que se presentan las siguientes propuestas para mejorar cada una de las debilidades encontradas, apoyando a Tigo Business a un mejor desarrollo de sus labores.

Además como empresa reconocida en el país y con el apoyo de este plan se podrá destacar sobre sus competidores con un enfoque centrado en la fidelización de sus clientes.

6.2. PLAN DE ACCIÓN PARA MANTENER O RETENER LA CARTERA DE CLIENTES DE TIGO BUSINESS, HONDURAS

6.2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Tigo Business es la nueva unidad de negocios que perfila como primera opción en el mercado en ofrecer la gama completa que incluye servicios de internet, telefonía móvil, transporte de datos, telefonía fija y una extensa cartera de soluciones integrales.

Sin duda alguna, Tigo Business ha confirmado su posición de liderazgo en el mercado, reafirmando su compromiso para seguir creciendo y proporcionando a los clientes más servicios y productos. Sin embargo, esta expansión no es solo aumentar la rentabilidad al grupo, pero también de ofrecer una diversificación de productos y servicios a sus clientes.

Actualmente Tigo Business está centrado en sus productos y los altos niveles de ventas obtenidos por metas otorgadas a sus empleados, descuidando en gran medida la atención personalizada de sus clientes los cuales son más exigentes que buscan algo más que la compra de un producto o servicio.

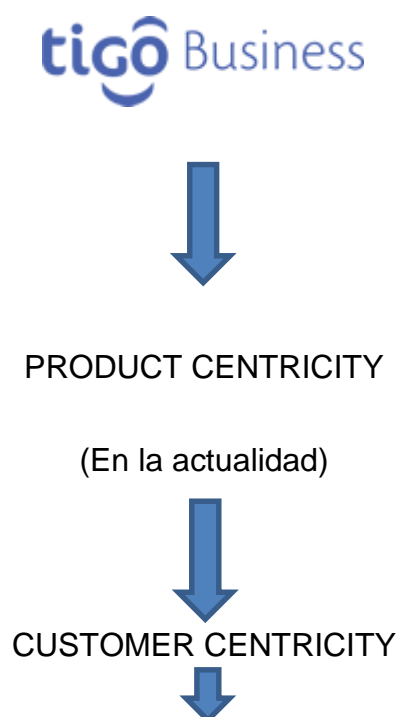
Es por ello que esta propuesta viene a ser de gran contribución para la compañía, siendo el momento indicado para fortalecer relaciones con sus clientes, a través de una Propuesta de Valor centrada en el cliente, lo cual a su vez permitirá a Tigo Business conocer mejor a sus clientes en las diferentes áreas de negocio, atendiendo directamente sus necesidades y deseos, garantizando una mayor fidelidad. El primer paso consistirá en definir el perfil de cliente basándose en observaciones de campo para obtener la información realmente valiosa de ellos.

Partiendo de ello se desarrollara la propuesta de valor en la que propondrá ciertos factores que le permitirán a la empresa alcanzar niveles elevados de satisfacción a sus clientes y por ende diferenciarse de la competencia.

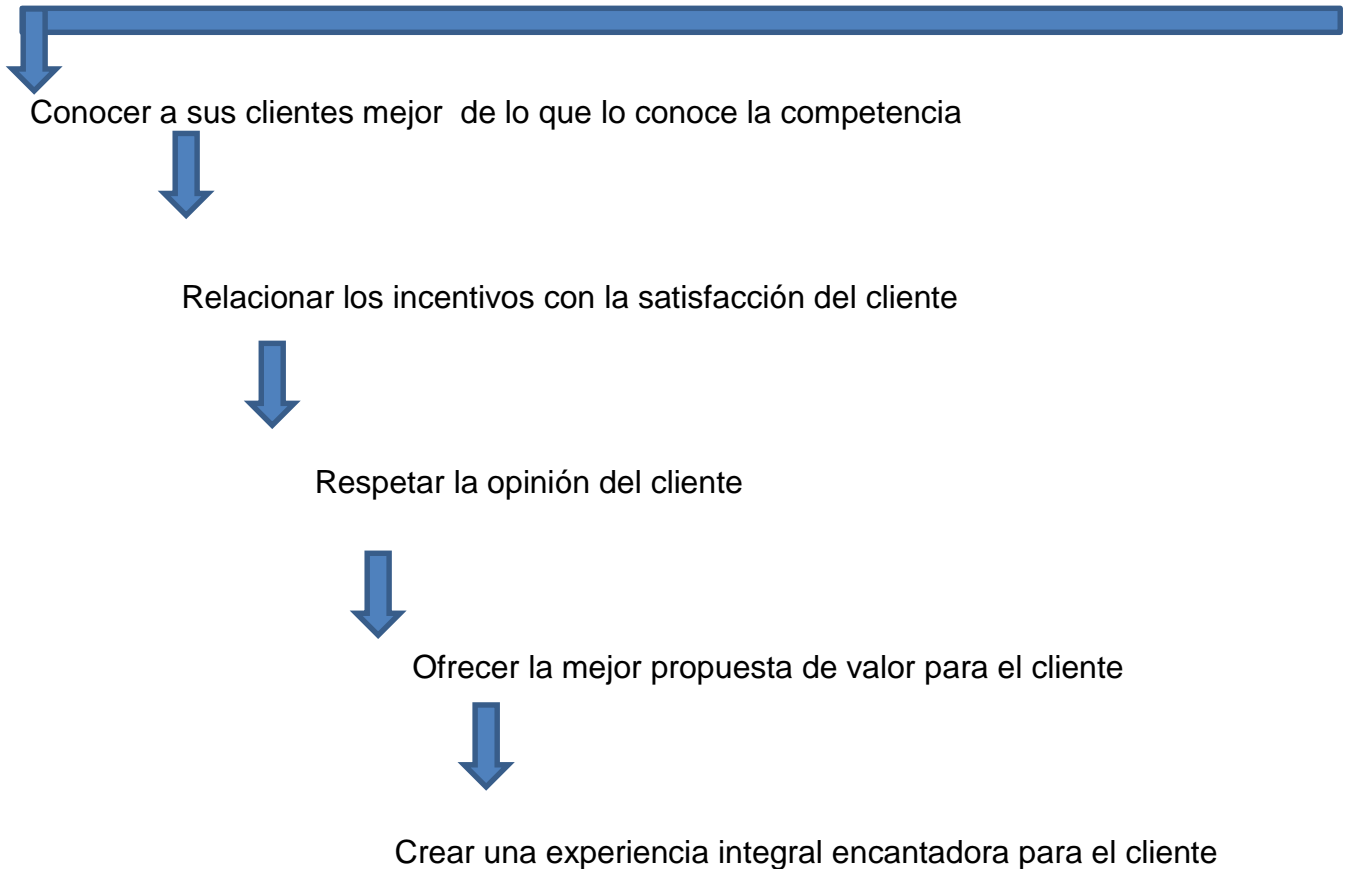
6.2.2. ENFOQUE CUSTOMER CENTRICITY

Las empresas centradas en el cliente piensan y actúan bajo la conciencia de que el propósito de una empresa es entender el punto de vista del cliente, crear para el cliente un valor superior y ofrecer la mayor experiencia completa para el cliente.

Tigo Business está más enfocado en sus propios intereses que en los mismos del cliente, constantemente se crean productos en beneficios de la empresa y no del cliente. Y es así como a través de este nuevo pensamiento se invita a Tigo Business a centrarse más en su cliente, lejos de un excelente servicio al cliente, Customer Centricity estimula enfocarse en las necesidades y deseos reales de sus clientes, y de esta manera crear relaciones duraderas y a largo plazo con sus clientes.



(Nuevo enfoque) Tomar en cuenta los siguientes factores



6.2.3. ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA HACIA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE.

Tigo Business cuenta con una estrategia dirigida a la captación de nuevos clientes y no en el mejoramiento y anticipación a las necesidades de ellos, por lo que se pretende hacer conciencia a la empresa del descuido que ha tenido hasta este momento con sus clientes actuales. Es evidente notar que Tigo Business se ha preocupado más por la captación de nuevos clientes que en la retención de los mismos. Por lo anterior se presenta una propuesta para la Misión, Visión y Objetivos de Tigo Business como ya que no cuenta específicamente con ellos como unidad corporativa.

Misión

La misión representa el propósito fundamental de la existencia de toda organización porque toma en cuenta siguiente:

1. Lo que pretende llevar a cabo en su entorno
2. Lo que pretende hacer y
3. Para quien lo va a hacer.

Por tanto Tigo Business deberá considerar lo siguiente:

- Brindar un servicio enfocado a la personalización del cliente
- Personal capacitado a pronta solución de gestiones
- Lograr la comodidad y satisfacción de sus clientes
- Cumplir las expectativas de los clientes

Visión

Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto las de la competitividad, es un hecho futuro por lo que deberá modificarse y adaptarse a su entorno cambiante.

Tigo Business como empresa visionaria deberá considerar los siguientes elementos fundamentales:

- El Realismo
- La percepción del entorno (El cliente, la competencia, la empresa)
- La frialdad en las reacciones
- Estar preparado ante cualquier evento
- Saber priorizar en sus propósitos

Objetivos

Identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión de la empresa.

Para que Tigo Business logre una fidelización en sus clientes deberá tener como propósito lo siguiente:

- Retener los clientes actuales y futuros para generar y asegurar los beneficios en base a los clientes existentes en cada momento.
- Conseguir que los que ya son clientes compren de nuevo o compren más de lo que ya lo hacen.
- Asegurar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Reducir el número de clientes insatisfechos. Un cliente satisfecho estará más inclinado a elegir nuestra marca a la hora de la recompra de un productos y servicios

Se propone por tanto que Tigo Business desarrolle objetivos orientados a cumplir las necesidades y deseos de sus clientes, buscar la lealtad de estos para lograr relaciones a largo plazo, recomendaciones positivas y mayor afluencia en las compras quedando un sentido de pertenencia e identificación de los clientes hacia la empresa determinando si los objetivos serán a corto o largo plazo.

Valores

Los valores son fuerzas impulsoras que contribuyen a desarrollar un trabajo, permitiendo que se posicione una cultura dentro de una organización que a su vez son necesarios para producir cambios a favor del progreso, promoviendo un cambio positivo de pensamiento.

Se dan a conocer los siguientes valores para implementarlos a Tigo Business

- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

6.2.4. VALORIZACIÓN DE CLIENTES:

Muchos de los clientes se sienten desprotegidos y desvalorizados, en esta sección se pretende ampliar los conocimientos a Tigo Business para que pueda crear estrategias en las que sus clientes se sientan satisfechos con el trato que reciben, y que éstos se perciban como aliados estratégicos y no únicamente como acreedores de servicio.

6.2.5. CREACIÓN DE VALOR PARA LOS CLIENTES DE TIGO BUSINESS MANTENIENDO LO SIGUIENTE:

Tigo Business debe de generar una cartera de clientes a los que debe de conservar y realizar esfuerzos concretos para no perderlos, a través de un correcto plan fidelización.

Es necesario otorgar productos y servicios que ofrezcan soluciones a los problemas del cliente, dando así un valor agregado pensando primero en el cliente y luego en la empresa, este valor es definido por el cliente no por la empresa, ya que lo que el cliente compra y considera valioso no es el producto, es lo que recibe por el mismo.

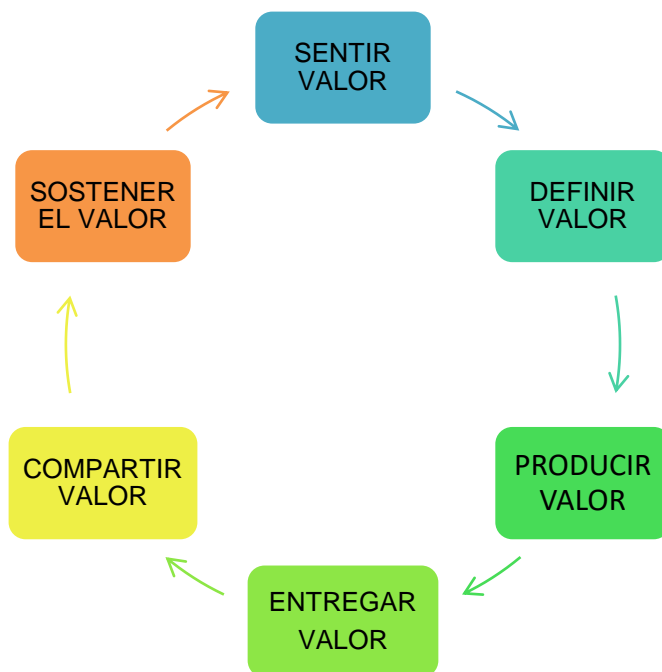


Figura 26. Creación de Valor.

6.2.6. ATENCIÓN PERSONALIZADA

Hoy en día los clientes exigen una atención personalizada, en la que un ejecutivo de cuentas esté pendiente de sus necesidades, requerimientos y de la misma forma sean atendidos.

La atención personalizada no es únicamente asignar un ejecutivo de cuentas para que esté pendiente de las necesidades del cliente, éste debe de estar a la vanguardia y anticiparse a los requerimientos del mismo. Para esto la empresa deberá de hacer una inversión en capacitación y selección de su personal.

Una atención personalizada conlleva una propuesta personalizada, que pueda adaptarse con exactitud a la solicitud del cliente, esto no solo garantiza una fidelización pero también le permite estar un paso delante de sus competidores directos.

6.2.7. EXCELENCIA EN EL PROCESO COMERCIAL

Mejorar el proceso comercial actual, existen muchos reclamos de los clientes en cuanto a los tiempos de respuesta y los procesos internos que se manejan.

Dentro de algunas ideas se sugiere que Tigo Business empodere a los ejecutivos a la toma de decisiones para agilizar procesos. Por otro lado, se necesita implementar herramientas de autogestión en las sucursales, medios por los cuales el cliente pueda independizarse para atender sus propios reclamos como: consultas de facturas, reemplazos, bloqueo de líneas, etc.

6.2.8. MARKETING RELACIONAL

La relación directa de Tigo Business con los clientes fortalecerá las relaciones existentes, identificando cada una de sus necesidades y satisfaciéndolas, por medio del marketing relacional esta empresa podrá identificar a sus clientes potenciales que generan mayor demanda creando una excelente experiencia con la empresa y así alcanzar la fidelidad de los mismos.

Tigo Business debe evitar toda barrera que permita el acercamiento con sus consumidores, buscando obtener todos los beneficios en la retención de sus clientes aspecto en el cual se desea mejorar ya que la fuga de clientes no permite un crecimiento rentable para la empresa.

6.3 PROPUESTA DE VALOR PARA TIGO BUSINESS CENTRADA EN EL CLIENTE Y SU FIDELIZACIÓN

6.3.1 EL MARCO DE LAS CUATRO ACCIONES

A través del diagrama que sigue a continuación es necesario tomar tarea sobre cada una de las acciones para lograr la fidelidad de sus clientes:

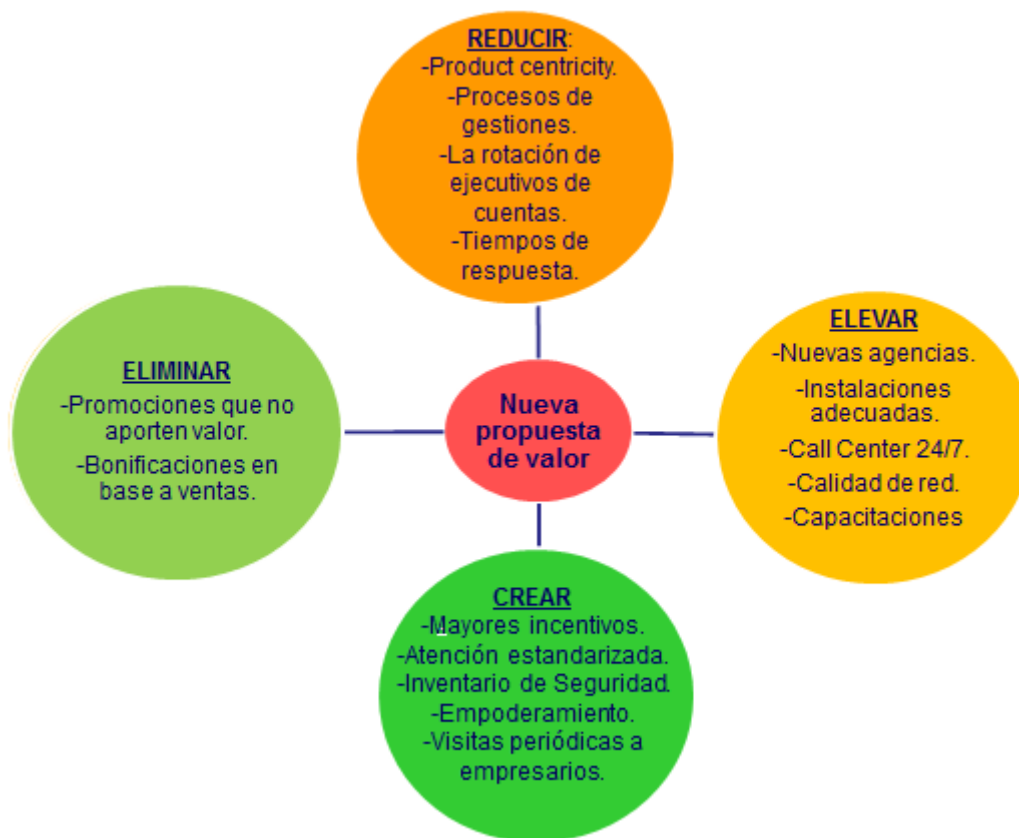


Figura 27. Marco de las cuatro acciones

6.3.2 GANAR CONFIANZA Y POR LO TANTO LEALTAD DEL CONSUMIDOR

Para la fidelidad de sus clientes Tigo Business puede lograr la confianza de estos a través de los siguientes elementos, que evitaren las diferentes razones que afectan la fidelidad de los clientes corporativos.

Honestidad

Tigo Business debe ser transparente en su identidad ya que por medio de ella podrá obtener mayor seguridad y confianza en sus consumidores.

Lo que el cliente desee

La unidad de negocios con este elemento tendrá una excelente estrategia estando cada vez más cerca de sus usuarios con la oportunidad de preguntarles a detalle lo ellos necesitan, dando una satisfacción instantánea, con la que el cliente tendrá la seguridad que siempre encontrara los quiere en el mismo lugar y la misma atención.

No al exceso

Tigo Business Siempre deberá evitar la simple sensación de querer vender más, ir más allá de sus propias expectativas y que sean cada vez más sus ofertas novedosas atractivas y sorprendentes para sus clientes ayudará a establecer lazos por más tiempos con sus clientes

Los suscriptores son amigos

La unión de clientes-proveedor no debe llegar hasta allí, ser visionarios estableciendo amistad con los clientes forjara la cercanía entre estos, así mismo la empresa debe darse a conocer quien es verdaderamente, recordando que no basta solo vender para tener éxito en este mundo tan competitivo.

Ofrecer ayuda

En todo momento Tigo Business debe estar preparado ante cualquier eventualidad que se presente aclarando dudas de los usuarios, respondiendo de forma eficaz a sus gestiones a través de un personal capacitado, ganando así que recomienden a la empresa con sus productos y servicios.

Entregar más de lo que esperan

Es importante darse cuenta que los clientes siempre van a estar dispuestos al pago adicional por algo que realmente no sea precisamente lo que compran, transmitiendo así la idea que la empresa piensa en ellos generando así una satisfacción inmediata a sus clientes.

Mejorar el proceso comercial actual, existen muchos reclamos de los clientes en cuanto a los tiempos de respuesta y los procesos internos que se manejan. Dentro de algunas ideas se sugiere que Tigo Business empodere a los ejecutivos a la toma de decisiones para agilizar procesos

6.4 PRESUPUESTO

Tabla 13. Presupuesto

Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Costos Total
Estrategia de Comunicación interna y externa	4	\$ 200.00	\$ 800.00
Material de socialización de la Misión, Visión y Valores de Tigo Business (afiches)	50	\$ 12.00	\$ 600.00
Capacitación especializada impartida por profesionales a los ejecutivos de cuentas	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Elementos de Materiales (folletos, lápices, libreta) para las capacitaciones y talleres	280	\$ 5.00	\$ 1,400.00
Total Presupuesto			\$ 3,800.00

6.4.1 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

Para la implementación y seguimiento del Plan de Fidelización para los clientes corporativos, Tigo Business deberá realizar una inversión tanto de capital como de tiempo, dentro de lo cual se podrán obtener los siguientes beneficios:

- Aumento de la fidelidad de los clientes a la empresa, lo que se traduciría en compras frecuentes, creando lealtad por los servicios recibidos.
- Crear una ventaja de diferenciación en cuanto a la calidad de los servicios brindados a los clientes de Tigo Business por sus colaboradores, siendo éste personalizado y especializado.
- La publicidad positiva de boca a boca por parte de los clientes. Muchos más clientes recomendarán Tigo como la primera opción.

6.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El siguiente cronograma de actividades explica el tiempo sugerido para llevar a cabo cada una de las actividades propuestas en este estudio, las cuales se detalla a continuación:

Tabla 14. Cronograma de Actividades

Actividades	Objetivo	Responsable	Año 2013																									
			Agosto					Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre							
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5			
Establecer objetivos y definir estrategia de Fidelización con la empresa	Contribuir a la definición de los objetivos y la estrategia comercial con el Plan de Fidelización propuesto	Director Comercial y Equipo Gerencial																										
Crear y ejecutar Plan de Acción para mantener y retener los clientes corporativos existentes	Alinear a la empresa al correcto seguimiento del plan de Fidelización con su cartera vigente	Gerente de Servicio al Cliente y Gerente de Cuentas de mantenimiento																										
Analizar las Situación actual de la empresa, a través de un análisis FODA	Identificar las oportunidades de mejora y presentar una solución a las mismas	Jefe de Procesos y Operaciones																										
Estrategia de comunicación interna	Informar a todos los colaboradores las nuevas directrices a través de capacitaciones, charlas, etc.	Jefe de Marketing, Gerente de RRHH																										

Actividades	Objetivo	Responsable	Año 2013																								
			Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre				Diciembre					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5		
Redefinir la Estrategia de la empresa: Misión, Visión, Valores	Enfocar a todos en la empresa bajo un mismo concepto	Director Comercial y Equipo Gerencial																									
Capacitación del equipo comercial	Entregar al equipo las herramientas necesarias para la correcta ejecución	Gerente de Cuentas de Mantenimiento, Gerente de RRHH																									
Desarrollar Propuesta de Valor	Obtener un valor agregado y diferenciado sobre los competidores	Director Comercial y Equipo Gerencial, Jefe de Mercadeo																									
Estrategia de comunicación externos	Informar y generar compromiso con los clientes externos	Director Comercial y Equipo Gerencial, Jefe de Mercadeo																									
Medición, Monitoreo y Resultados	Revisar y validar la información y la correcta ejecución: Mejora Continua	Jefe de Procesos y Operaciones, Gerente de Servicio al Cliente																									

VII. BIBLIOGRAFIA

1. Apaolaza, Forcada, & Hartmann. (2012). *Fidelización de los clientes*. España: Editorial VM Figueroa.
2. Armario, E. M. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. España: Editorial Esic.
3. Baldoni, J. (2004). *Great Motivation Secrets of Great Leaders*. Editorial McGraw Hill.
4. Blake, O. J. (1997). *La Capacitación*. Argentina: Editorial Macchi.
5. Bollat, I. E. (2004). *La Importancia del servicio post-venta, enfocado en empresas de servicio de Guatemala*. Guatemala: Editorial Universidad Francisco Marroquín.
6. Boluda, I. K. (2002). *La Venta Relacional*. España: Editorial ESIC.
7. Brown, A. (1992). *Gestión de la Atención al Cliente*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
8. Carrion Maroto, J. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción*. Editorial ESIC.
9. Chiesa, C. (2004). *Fidelizando para fidelizar*. España: Editorial Deusto.
10. Delgado, E. M., & Rico, J. L. (2006). *El Servicio al Cliente*. México: Editorial Universidad Nacional Autónoma de México.
11. Espada, M. (2006). *Nuestro motor emocional: La motivación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
12. Fontao, J. (2010). Fidelizar y Marketing Relacional. *CRM a Medida*, página 15.
13. Galán, J. R. (2011). *La Empresa Humana*. España: Editorial Visión.
14. Gosso, F. (2008). *Hipersatisfacción del Cliente*. Panorama Editorial SA de CV.
15. Isaacson, W. (2012). *Steve Jobs*. Estados Unidos de América: Editorial Simon & Shuster.
16. Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.
17. Kotler, P., Armstrong G. (2001). *Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.

18. Lara, P. J., & Ponzoa, J. M. (2004). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la Seducción y Fidelización del cliente*. México: Editorial Pearson Educación.
19. Lorenzo, P. C., & Moreira, A. (2007). *La gestión de las relaciones con clientes y la empresa del alta rentabilidad*. España: Editorial Universidad de Vigo.
20. Martin, C., Payne, A., & Vallantyne, D. (1994). *Marketing Relacional*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
21. McDaniel, C. D., & Gates, R. H. (1999). *Investigación de Mercados*. México: Editorial Thomson.
22. Mintzberg, H., Brian Q., J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos y Casos*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
23. Muller de la Lama, E. (1999). *Cultura de Calidad de Servicio*. Mexico: Editorial Trillas.
24. Negri, C. C. (2000). *Las cinco pirámides del Marketing Relacional*. Milán: Ediciones Deusto.
25. Pamies, D. S. (2004). *De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid, España: Editorial ESIC.
26. Payne, C. M., & Vallantyne, D. (1994). *Marketing Relacional*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
27. Porter, M. (1988). *Ventaja Competitiva*. Editorial CECSA.
28. Saenz Royner, E. (1998). *Lecturas Críticas de Administración*. Bogotá Editorial Fondo.
29. Sampieri, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
30. Teare, O. (1996). *Servicio de Calidad*. Estados Unidos de América: Editorial Journal of Retailing.
31. Thompson, A. A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica*. México: Editorial MC Graw Hill.
32. Thompson, I. (2006). *La Satisfacción del Cliente*. México: Editorial Promonegocios.
33. Tschohl, J., & Franzmeir, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. España: Ediciones Diaz de Santos.

34. Vecino, J. M. (2008). La cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial. México. Editorial Degerencia.
35. Velázquez Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de medición: Encuesta

ENCUESTA

Tigo
Business



Estimado Cliente,

Somos pasantes de la Maestría en Dirección Empresarial de UNITEC, para efectos de investigación de nuestro Proyecto de Graduación, agradeceremos su valiosa colaboración completando la siguiente encuesta para poder mejorar y fortalecer sus experiencias con la empresa, considerando que su opinión es de gran importancia.

Instrucciones:

A continuación se presenta una serie de preguntas, por la que se le pide seleccionar la respuesta que considere más conveniente según su criterio. Se le pide seleccionar una sola respuesta.

1. ¿Cómo evalúa usted el trato recibido hasta la fecha por el Ejecutivo de Cuentas asignado a su empresa, o en su defecto por el departamento de Servicio al Cliente en general?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

2. Está satisfecho con la frecuencia de visitas del Ejecutivo de Cuentas

- a) Muy de Acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en Desacuerdo

3. ¿Cómo califica los tiempos de respuestas a las gestiones o solicitudes que realiza?

- a) Totalmente Adecuados (0 – 1 Hora)
- b) Muy adecuados (1 – 2 Horas)
- c) Adecuados (2 – 3 Horas)
- d) Muy Inadecuados (3 – 4 Horas)
- e) Totalmente Inadecuados (+ de 4 Horas)

4. Está de acuerdo que el personal que lo ha atendido cumple con las siguientes características. Favor marque con una “x” de acuerdo a la matriz abajo descrita

Características	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Amable					
Educado					
Capacitado					
Seguro					
Desmotivado					
Desinteresado					

5. ¿Cómo califica su experiencia en los servicios recibidos hasta la fecha? Favor marque con una “x” de acuerdo a la matriz abajo descrita

Servicios	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Facturación					
Cobertura					
Seguros					
Garantías					

6. ¿Con que frecuencia adquiere los productos y servicios que ofrece Tigo Business?

- a) Una vez al mes
- b) Dos veces al mes
- c) Cada 3 meses
- d) Cada 6 meses
- e) Una vez al año

7. Ha recomendado usted los servicios de Tigo Business

- a) Si
- b) No

¿Por qué? _____

8. ¿Por qué prefiere los servicios de Tigo Business sobre los de la competencia?

- a) Servicio al cliente y/o Soporte Técnico
- b) Calidad de red
- c) Innovación de productos
- d) Mayor participación en el mercado
- e) Precio

9. ¿Cómo califica a Tigo Business como empresa corporativa?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy Malo

10. ¿Cómo se percibe usted ante Tigo Business?

- a) Aliado estratégico
- b) Cliente VIP
- c) Únicamente acreedor de servicios

Gracias por su fina colaboración.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clientes Corporativos por segmento de cartera	46
Tabla 2. Muestra Probabilística estratificada de clientes corporativos de Tigo	46
Tabla 3. Matriz Operacional e Indicadores.....	48
Tabla 4. Alternativas de Respuestas de la Pregunta 3 para clientes A y B.....	51
Tabla 5. Alternativas de Respuestas de la Pregunta 3 para clientes C y D	53
Tabla 6. Alternativas de Respuestas de la Pregunta 6 para clientes A y B.....	56
Tabla 7. Alternativas de Respuestas de la Pregunta 6 para clientes C y D	57
Tabla 8. Alternativas de Respuestas de la Pregunta 7 para clientes A, B, C y D.....	58
Tabla 9. Alternativas de Respuestas de la Pregunta 8 para clientes A y B.....	59
Tabla 10. Alternativas de Respuestas de la Pregunta 1 para clientes A y B.....	62
Tabla 11. Alternativas de Respuestas de la Pregunta 2 para clientes A y B.....	64
Tabla 12. Alternativas de Respuestas de la Pregunta 6 para clientes A, B, C y D.....	68
Tabla 13. Presupuesto	84
Tabla 13. Cronograma de Actividades	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de Estudio	6
Figura 2. Desarrollo de la cartera de clientes.....	9
Figura 3. Fases de la evolucion de la clientela.....	10
Figura 4. Definición y componentes de la Fidelidad.....	11
Figura 5.Trébol de la Fidelización	12
Figura 6. Elementos de la Estrategia Organizacional.....	30
Figura 7. Niveles de Estrategia	31
Figura 8. Flujograma de selección de Diseño	42
Figura 9. Segmentos de la Cartera de Tigo Business.....	45
Figura 10. Pregunta 3.Comparatvo tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes A y B	51
Figura 11. Pregunta 3.Comparatvo tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes C y D	52
Figura 12. Pregunta 4. Clasificación del personal de atención al cliente corporativo.....	54
Figura 13. Pregunta 6. Comparativo frecuencias de adquisición de los productos y servicios de Tigo Business de los clientes A y B.....	56
Figura 14. Pregunta 6. Comparativo frecuencias de adquisición de los productos y servicios de Tigo Business de los clientes C y D	57
Figura 15. Pregunta 7. Ha recomendado usted los servicios de Tigo Business.....	58
Figura 16. Pregunta 8. Preferencia de los servicios de Tigo Business sobre los de la competencia clientes A y B	59
Figura 17. Pregunta 8. Preferencia de los servicios de Tigo Business sobre los de la competencia clientes A y B	60
Figura 18. Pregunta 1. Comparativo evaluación del trato recibido hasta la fecha por el personal de Tigo Business clientes A y B	62
Figura 19. Pregunta 1. Comparativo evaluación del trato recibido hasta la fecha por el personal de Tigo Business clientes A y B	63

Figura 20. Pregunta 2. Comparación satisfacción de la frecuencia de visitas por el personal de Tigo Business para los clientes A y B.....	64
Figura 21. Pregunta 2. Comparación satisfacción de la frecuencia de visitas por el personal de Tigo Business para los clientes C y D	65
Figura 22. Pregunta 5. Satisfacción de la frecuencia de visitas por el personal de Tigo Business.....	66
Figura 23. Pregunta 5. Satisfacción de la frecuencia de visitas por el personal de Tigo Business.....	67
Figura 24. Pregunta 9. Calificación de Tigo Business como empresa corporativa.....	68
Figura 25. Pregunta 10. Percepción del cliente ante Tigo Business	69
Figura 26. Creación de Valor	80
Figura 27. Marco de las 4 acciones	82