



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Licenciados de Empresas

TEMA: “Diseño de una propuesta de servitización de los servicios para impulsar las estrategias comerciales competitivas en el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato”

AUTORES:

Solange Paola Álvarez Cisneros

Christian Iván Caguana Carrillo

TUTORA: Ing. MBA Amparito Cecilia León Saltos

AMBATO - ECUADOR

Mayo 2021



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA Amparito Cecilia León Saltos

CERTIFICA

En mi calidad de Tutora del trabajo de Titulación **“Diseño de una propuesta de servitización de los servicios para impulsar las estrategias comerciales competitivas en el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato”** presentado por los señores **Christian Iván Caguana Carrillo y Solange Paola Álvarez Cisneros** para optar por el título de Licenciados de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 05 de mayo 2021

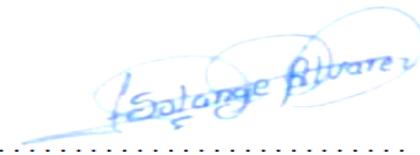
Ing. MBA Amparito Cecilia León Saltos
CI: 1707931976

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros **Christian Iván Caguana Carrillo** y **Solange Paola Álvarez Cisneros**, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos, en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Licenciados de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Christian Iván Caguana Carrillo
C.I: 1804889101



Solange Paola Álvarez Cisneros
C.I: 1850122506

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Edwin Alberto Lara Flores
C.I: 0200721553

Ing. Wilson Fernando Jiménez Castro
C.I: 1803098126

Ambato, 3 de mayo del 2021

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en línea patrimoniales de nuestro artículo académico con fines de difusión pública, además aprobamos la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



.....
Christian Iván Caguana Carrillo
C.I: 1804889101



.....
Solange Paola Álvarez Cisneros
C.I: 1850122506

DEDICATORIA

A Dios que nos guía y nos da fuerzas a diario, para salir adelante a pesar de las circunstancias adversas que nos han golpeado por la pandemia que estamos viviendo hoy en día y dándonos la salud sobre todas las cosas para cumplir con nuestros ideales.

A nuestros padres por inculcarnos los principios y valores que nos llevaron a estar por hoy donde estamos, asimismo por el apoyo incondicional que nos han dado desde que éramos muy pequeños, y por las enseñanzas que las obtuvimos gracias a su ayuda.

A nuestros abuelos que han sido un pilar muy importante en nuestras vidas y nos han enseñado a nunca rendirnos y perseverar pese a los escenarios adversos que se han presentado.

A nuestros profesores docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, por brindarnos el conocimiento necesario para cumplir con el presente trabajo de investigación.

Dedicamos el presente proyecto a todas aquellas personas que hicieron posible el cumplimiento de una de nuestras metas.

Solange Álvarez y Christian Caguana

AGRADECIMIENTO

Ante todo, agradecemos a Dios por bendecirnos y brindarnos salud todos los días, por guiarnos hacia el camino del bien.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y a los miembros quienes la conforman, y de sobre manera a nuestra tutora la Ing. Amparito León quién nos ha sabido guiar de gran manera al cumplimiento de este gran objetivo, asimismo agradecemos por el tiempo que nos ha brindado y por las nuevas enseñanzas que nos ha brindado durante este proceso

Queremos, además, agradecer al Ing. Norberto Túqueres gerente general del Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato por brindarnos apertura y confianza en su empresa, por su apoyo y colaboración en los aspectos que necesitamos para el desarrollo de la investigación y por su calidad de persona.

Finalmente agradecemos a nuestros compañeros de la universidad por las grandes relaciones de amistad que obtuvimos en nuestra vida universitaria, el apoyo y las experiencias vividas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Antecedentes investigativos	1
1.2. Servicio	5
1.2.1. La naturaleza e importancia del servicio.....	6
1.2.2. Características del servicio.....	6
1.2.3. Gestión del servicio.....	7
1.2.4. Calidad del servicio.....	8
1.2.5. Modelos de calidad del servicio	10
1.3. Servitización.....	20
1.3.1. Modelos de negocio en la servitización	21
1.3.2. Proceso de servitización.....	22
1.3.3. Tipos de servitización	27
1.3.4. Ventajas que proporciona la servitización	29
1.4. Estrategia competitiva.....	29
1.4.1. Liderazgo en costos.....	30
1.4.2. Diferenciación.....	32
1.4.3. Enfoque	34
1.4.4. Riesgos de las estrategias competitivas.....	35
1.4.5. Estrategias competitivas en el sector global.....	36
1.4.6. Estrategias competitivas en el sector específico – telecomunicaciones.....	39
1.4.7. Factores competitivos.....	41

1.5.	Servicios que oferta Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato.....	42
1.5.1.	Internet	42
1.5.2.	Televisión por cable	44
1.5.3.	Telefonía	44
1.5.4.	Doble pack	45
1.5.5.	Triple pack	46
1.6.	Objetivos	48
1.6.1.	Objetivo general.....	48
1.6.2.	Objetivos específicos	48
1.7.	Problema de investigación	48
CAPÍTULO II.....		50
METODOLOGÍA		50
2.1.	Materiales.....	50
2.1.1.	Cuestionario	50
2.2.	Métodos.....	50
2.2.1.	Enfoque de investigación cuantitativa	51
2.2.2.	Investigación bibliográfica.....	51
2.2.3.	Investigación descriptiva.....	51
2.2.4.	Investigación aplicada.....	52
2.2.5.	Paradigma crítico propositivo	52
2.2.6.	Validación por juicio de expertos	52
2.3.	Población y muestra	53
CAPÍTULO III.....		56
RESULTADOS.....		56
3.1.	Análisis de los resultados	56
3.1.1.	Clientes con contratos de un servicio básico.....	56
3.1.2.	Clientes con contratos doble pack.....	72
3.1.3.	Clientes con contratos triple pack	87
3.1.4.	Análisis general.....	102
3.2.	Verificación de hipótesis.....	104
3.2.1.	Hipótesis.....	104
3.2.2.	Prueba estadística de Wilcoxon	105

3.2.3. Cálculo estadístico	106
CAPÍTULO IV	109
PROPUESTA.....	109
4.1. Seleccionar la oferta.....	109
4.2. Identificar grupo de clientes.....	109
4.3. Descomposición en habilitadores y barreras.....	110
4.4. Clasificación.....	111
4.5. Ubicación de la oferta en la escala de tangibilidad	113
4.6. Desarrollo de la estrategia.....	115
4.7. Comprobar la tangibilidad.....	119
4.8. Presupuesto	121
CAPÍTULO V	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
5.1. Conclusiones	122
5.2. Recomendaciones.....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS.....	131
Anexo 1. Encuesta.....	131
Anexo 2. Tablas de los resultados del estrato clientes con un servicio básico	134
Anexo 3. Tablas de los resultados del estrato clientes con contratos doble pack	138
Anexo 4. Tablas de los resultados del estrato clientes con contratos triple pack.....	142
Anexo 5. Validaciones del instrumento	146
Anexo 6. Operacionalización de variables.....	149
Anexo 7. Fotografías de la empresa.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de segmentación de grupo de clientes.....	23
Tabla 2 Marco de habilitadores y barreras.....	24
Tabla 3 Riesgos de las estrategias competitivas	36
Tabla 4 Planes residenciales de internet en Ambato.....	43
Tabla 5 Planes residenciales de televisión por cable en Ambato.....	44
Tabla 6 Planes residenciales de telefonía en Ambato.	45
Tabla 7 Planes doble pack en Ambato.....	46
Tabla 8 Planes triple pack en Ambato.....	47
Tabla 9 Muestra estratificada	54
Tabla 10 Resumen de los resultados	102
Tabla 11 Matriz Tows	103
Tabla 12 Prueba estadística de Wilcoxon	107
Tabla 13 Resumen de prueba de hipótesis	108
Tabla 14 Criterios de segmentación de grupos de clientes de Grupo Tv Cable	110
Tabla 15 Marco de habilitadores y barreras aplicado a Grupo Tv Cable.....	111
Tabla 16 Verificación de equipos en FSM.....	119
Tabla 17 Costos para la aplicación de la propuesta	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Triángulo del servicio	6
Gráfico 2 Factores del servicio adecuado	9
Gráfico 3 Modelo de calidad de los servicios de Grönroos.	10
Gráfico 4 Modelo de brechas del servicio.....	12
Gráfico 5 Modelo Servqual.....	13
Gráfico 6 Modelo de Powpaka.....	15
Gráfico 7 Modelo de Johnson, Tsiros y Lancion.	16
Gráfico 8 La flor de los servicios.	20
Gráfico 9 Clasificación de habilitadores y barreras.	25
Gráfico 10 Escala de tangibilidad.	26
Gráfico 11 Fuerzas de Porter.....	31
Gráfico 12 Estrategia global total	37
Gráfico 13 Árbol de problemas.....	49
Gráfico 14 Resultados conocimiento de la marca estrato A	57
Gráfico 15 Resultados participación en el mercado estrato A	58
Gráfico 16 Resultados motivo de adquisición del servicio estrato A	59
Gráfico 17 Resultados capacidad económica clientes estrato A	60
Gráfico 18 Resultados mejorar la experiencia clientes estrato A	61
Gráfico 19 Resultados atención al cliente estrato A	62
Gráfico 20 Resultados asistencia técnica para clientes estrato A	63
Gráfico 21 Resultados frecuencia al llamar a servicio técnico estrato A.....	64
Gráfico 22 Resultados principales barrera para contratar un servicio estrato A.....	65
Gráfico 23 Resultados funcionamiento de los servicios estrato A.....	66
Gráfico 24 Resultado beneficio adicional estrato A	67
Gráfico 25 Resultados potencial oferta a generar valor estrato A	68
Gráfico 26 Resultados innovación durante la pandemia estrato A	69
Gráfico 27 Resultados dominio digital estrato A.....	70
Gráfico 28 Resultados aceptación de estrategia competitiva estrato A.	71
Gráfico 29 Resultados conocimiento de la marca estrato B	72

Gráfico 30 Resultados participación en el mercado estrato B	73
Gráfico 31 Resultados motivo de adquisición del servicio estrato B.....	74
Gráfico 32 Resultados capacidad económica clientes estrato B	75
Gráfico 33 Resultados mejorar la experiencia clientes estrato B.....	76
Gráfico 34 Resultados atención al cliente estrato B.....	77
Gráfico 35 Resultados asistencia técnica para clientes estrato B.....	78
Gráfico 36 Resultados frecuencias al llamar a servicio técnico estrato B	79
Gráfico 37 Resultados principales barrera para contratar un servicio estrato B	80
Gráfico 38 Resultados funcionamiento de los servicios estrato B.....	81
Gráfico 39 Resultados beneficio adicional estrato B	82
Gráfico 40 Resultados potencial oferta a generar valor estrato B.....	83
Gráfico 41 Resultados Innovación durante la pandemia estrato B	84
Gráfico 42 Resultados dominio digital estrato B	85
Gráfico 43 Resultados aceptación de estrategia competitiva estrato B.....	86
Gráfico 44 Resultados conocimiento de la marca estrato C	87
Gráfico 45 Resultados participación en el mercado estrato C	88
Gráfico 46 Resultados motivo de adquisición del servicio estrato C.....	89
Gráfico 47 Resultados capacidad económica clientes estrato C	90
Gráfico 48 Resultados mejorar la experiencia clientes estrato C.....	91
Gráfico 49 Resultados atención al cliente estrato C.....	92
Gráfico 50 Resultados asistencia técnica para clientes estrato C.....	93
Gráfico 51 Resultados frecuencia al llamar a servicio técnico estrato C.....	94
Gráfico 52 Resultados principales barrera para contratar un servicio estrato C	95
Gráfico 53 Resultados funcionamiento de los servicios estrato C.....	96
Gráfico 54 Resultados beneficio adicional estrato C	97
Gráfico 55 Resultados potencial oferta a generar valor estrato C.....	98
Gráfico 56 Resultado Innovación durante la pandemia estrato C.....	99
Gráfico 57 Resultados dominio digital estrato C	100
Gráfico 58 Resultados aceptación de estrategia competitiva estrato C.....	101
Gráfico 59 Prueba de rangos con signo de Wilcoxon.....	107
Gráfico 60 Clasificación de habilitadores y barreras aplicado a Grupo Tv Cable.....	112

Gráfico 61 Tangibilidad del servicio de internet.....	114
Gráfico 62 Prototipo del sistema FSM.....	116
Gráfico 63 Asignación de tareas FMS	117
Gráfico 64 Contexto de la orden del servicio FSM.....	118
Gráfico 65 Tangibilidad de internet y sistema FSM	120

RESUMEN EJECUTIVO

Grupo Tv Cable es una empresa ecuatoriana de telecomunicaciones, que brinda servicios de internet, telefonía y televisión por cable, en planes específicos para sus clientes o a su vez en paquetes asociados doble pack y triple pack.

La presente investigación fue desarrollada con el objetivo de implementar un proceso de servitización que permita impulsar las estrategias comerciales competitivas en el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, de tal forma que se logre solucionar el bajo índice de ingresos durante la pandemia del COVID-19.

El estudio posee un enfoque cuantitativo; bajo un paradigma crítico propositivo debido a que se plantea una solución al problema mediante un proceso de servitización; asimismo se basó en un modelo de investigación descriptiva y aplicada, haciendo uso de la técnica de la encuesta a través de la cual los resultados demostraron que el estrato A de clientes de Grupo Tv Cable posee mayor ineficiencia en asistencia técnica.

Como conclusión se llegó a proponer un sistema software FSM para servicio técnico de tal modo que se brinde soluciones eficientes frente a la principal oferta con dificultades que es la de internet; por lo que se recomienda aplicarla para mejorar los procesos de la empresa e incrementar el rendimiento de los grupos de contratistas de Tv Cable, AGELME e INGELTEL en la ciudad de Ambato.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN, ESTRATEGIAS, SERVICIO TÉCNICO, SERVITIZACIÓN, TV CABLE.

ABSTRACT

Grupo Tv Cable is an Ecuadorian telecommunications company, which provides internet, telephone and cable television services, in specific plans for its clients or in turn in associated double pack and triple pack packages.

This research was developed with the objective of implementing a servitization process that allows to promote competitive commercial strategies in the Tv Cable Group of the city of Ambato, in such a way that it is possible to solve the low income index during the COVID-19.

The study has a quantitative approach; under a critical propositional paradigm because a solution to the problem is proposed through a process of servitization; Likewise, it was based on a descriptive and applied research model, making use of the survey technique through which the results showed that stratum A of Grupo Tv Cable clients has greater inefficiency in technical assistance.

As a conclusion, a FSM software system for technical service was proposed in such a way as to provide efficient solutions against the main supply with difficulties, which is the internet; Therefore, it is recommended to apply it to improve the company's processes and increase the performance of the contractor groups of Tv Cable, AGELME and INGELTEL in the city of Ambato.

KEY WORDS: STRATEGIES, PROCESS, TECHNICAL SERVICE, SERVITIZATION, SOFTWARE.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes investigativos

A continuación, se presentan investigaciones realizadas por diferentes autores del área, con el objetivo de constituir de manera formal el enfoque de estudio y asimismo brindar soporte con los hallazgos realizados por los trabajos de investigación, el fundamento teórico que da sustento al presente trabajo de titulación.

En una de investigación de Uribe (2016) cuyo tema es: “Propuesta de servitización para la empresa Equipos Industriales Puerto Pont” planteó como objetivo principal diseñar una propuesta de servitización para la empresa EIPM, orientada a la definición del servicio y sus condiciones, con la finalidad de aumentar sus ingresos en tiempos adversos, primordial problema de la compañía.

El diseño metodológico de dicha investigación constó de cuatro etapas las cuales fueron: en primer lugar, recolectar información necesaria de la situación inicial de la empresa orientado a sus tres servicios que brinda en la actualidad, los cuales son: arriendo, venta y servicio técnico de sus equipos.

A continuación se hizo un estudio de carácter preliminar que benefició para definir la recepción de los consumidores con respecto al nuevo servicio, aplicando una encuesta dirigida al total de clientes registrados además de utilizar benchmarking para el estudio preliminar del mercado, los cuales reflejaron resultados para identificar la oferta a servitizar; por lo cual la mayoría de clientes respondieron que los equipos industriales generan mayores fallas que sus demás ofertas principalmente en los tiempos de entrega los cuales resultan ser ineficientes.

Tras lo antes mencionado, se planteó una propuesta preliminar por medio de la cual se establecieron las condiciones de servitización. Además, se utilizó la herramienta Bizagi como impulso de la propuesta, así como también se estimaron recursos técnicos y humanos.

Por último se verificó la actualidad de la situación de la empresa con escenarios posibles para presentar la propuesta: servicio de Fleet Management para equipos industriales a la organización, por lo cual las conclusiones reflejaron que al incorporar dicho servicio como estrategia de servitización, permitirá elevar las ventas y por ende genera mayores ingresos en EIPM refiriéndose a esto la calidad de mejora para administrar y gestionar de manera eficiente los equipos industriales para sus clientes a través del transporte.

El aporte hacia el trabajo de titulación se centra en las formas adecuadas de obtener información de la empresa y de sus clientes, como punto de inicio para saber que oferta se puede llegar a servitizar desde las diferentes percepciones, y si puede ser factible en la situación adversa a la que nos estamos enfrentando hoy en día, pues se considera que dicha estrategia competitiva puede llegar a generar mayor cantidad de ingresos debido a que el sector de las comunicaciones es el menos afectado hoy en día.

Un segundo trabajo de Minaya (2018) se denomina “Estrategia de servitización y desarrollo de la industria 4.0” cuyo objetivo es analizar la constante importancia que tiene la servitización en las industrias actualmente. De igual manera se busca dar a conocer las ventajas que brinda la servitización a una organización como estrategia competitiva y como aspecto influyente en sus actividades. Además se analiza el empirismo de cuatro organizaciones de Asturias que están aplicando dicha estrategia de servitización y desarrollando habilitadores de tipo digital de la industria 4.0.

Se trata de una investigación de campo, en la cual se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento de cuestionario dirigido a las cuatro diferentes empresas de los sectores industriales. Los resultados denotaron principalmente en el campo de la servitización que una parte primordial de la estrategia para su crecimiento es la constante necesidad de innovar en servicios y asimismo consideran que es importante para diferenciarse de la competencia e incrementar la fidelización de clientes. Cabe señalar que las cuatro empresas encuestadas coincidieron además en que debe existir flexibilidad en la propuesta de servicios con el fin de adaptarlas a las necesidades y expectativas del consumidor.

En conclusión, las cuatro empresas indicaron que se encuentran conscientes del cambio continuo que se da en el entorno debido a la globalización y a una fuerte competencia que se encuentra en constante crecimiento.

Este trabajo tiene relación con la presente investigación debido a que muestra desde la perspectiva de cuatro empresas como influye de manera positiva el aplicar la estrategia de servitización frente a la competencia, de tal modo que se puede conseguir una ventaja competitiva al estar en constante innovación de los servicios como valor agregado a la oferta, considerando que esta debe ser flexible ya que los gustos y preferencias de los clientes se encuentran en constante cambio.

Una tercera investigación de Sánchez et al., (2014) lleva por título “La adaptación a la servitización como factor importante en el futuro de los medios de comunicación de prensa escrita” cuya finalidad se centra en conocer la relación que existe entre la adaptabilidad a la servitización de la empresa y de sus individuos, asimismo la capacidad de absorción en las industrias de medios de comunicación de prensa escrita en España. El artículo se encuentra inmerso en un estudio más amplio acerca de la utilización de Customer Relationship Management CRM en estas empresas. Además orienta a los posibles temores que los miembros de la organización tienen al desafiar al entorno cambiante por medio de la adaptabilidad de la servitización con el fin de conocer las necesidades de sus clientes actuales y captar mayor alcance de los mismos.

Este trabajo se basa en un estudio de carácter exploratorio, tomando en cuenta a 54 organizaciones editoras de prensa local y regional. Se hizo uso de un análisis de trayectorias, el cual permitió conocer el nivel de influencia de las dimensiones del estudio de constructos; es decir, capacidad de absorción, rendimiento de trabajadores y procesos en la compañía, y la motivación al constante cambio. Además se realizó un cuestionario estructurado para estas empresas del sector.

Los resultados arrojados con respecto al temor al cambio tras adaptar una estrategia de servitización en las empresas del sector se evidencian de la siguiente manera: el 54% de las organizaciones poseen una alta motivación al cambio por lo cual tratan de administrar de mejor manera la estrategia y por otra parte el 46% de las organizaciones poseen baja

motivación al cambio, por lo que estas optan por adquirir un modelo de negocio ya conocido.

Este trabajo tiene pertinencia con la investigación planteada ya que aborda una temática importante en la adaptabilidad de la servitización de las empresas y la motivación al cambio tras aplicar una nueva estrategia diferente a la cual los gerentes están acostumbrados, pues se considera una oportunidad para desafiar y romper los estereotipos empresariales que se encuentran en el entorno competitivo.

En el estudio realizado por Baines & Bigdeli (2016) acerca de “Las evidencias posteriores a la aplicación de la estrategia de servitización en empresas de manufactura, se aplicó método Delphi” que consistió en seleccionar un panel de expertos formados por 33 altos ejecutivos de 28 empresas importantes de Reino Unido a los que entrevistaron y encuestaron de lo que resultó la concentración de 5 áreas.

(1) Servitización a través de servicios avanzados; es el entendimiento de los servicios que usualmente se asocian con el pago por uso, contratos con vencimiento a largo plazo, buena gestión de riesgos, compromiso con la mejora continua de los procesos, los resultados muestran que en las principales empresas que adoptaron la estrategia los clientes notaron una reducción de costos de entre el 25% y 30%, además existen datos que evidenciaron un crecimiento de ingresos por servicios del 5%.

(2) Procesos de transformación donde se describe cuáles fueron las variables de motivación para adoptar la estrategia de servitización las cuales para los clientes fueron el ahorro de costos, y mejoras en la eficiencia del negocio y para las empresas de manufactura las variables más importantes fueron respuesta rápida a los requerimientos de los clientes, bloqueo de entrada a nuevos competidores, ingresos uniformes, entre otros, al final la incorporación de estrategias basada en servicios evidencia beneficios notables pero también exige un cambio en la cultura organizacional y los procesos.

(3) Impacto en el cliente y el fabricante; las empresas de manufactura presenciaron los resultados deseados de la implementación de una estrategia basada en servicios traduciéndose en el crecimiento de ingresos y mejoras en la competitividad en el ámbito

empresarial, y los clientes una mejora en el rendimiento del servicio suministrado y bajos costos.

(4) Facilitadores e inhibidores para los clientes; entre los factores que facilitan el proceso está la predisposición de adoptar los servicios que la empresa le ofrece si no existe el factor de convencimiento y confianza es fácil la sustitución de cualquier producto tangible o intangible, en cambio para las empresas manufactureras es imperante la contratación de colaboradores para ofrecer estos servicios avanzados además de la disponibilidad de financiamiento siendo estos factores inhibidores, entre los factores clave están la construcción de una fuerte relación con el cliente sustentado por una buena imagen y reputación frente a proveedores y clientes, la innovación.

(5) Potencial para las empresas y la economía; los expertos de este estudio mencionaron que observan un gran potencial de las economías de la región a nivel macroeconómico si el modelo de negocio basado en servicios es aprovechado de manera efectiva.

Por lo tanto, la aplicación de la estrategia de servitización en la práctica de estas 28 organizaciones de distinto tamaño evidencia efectos positivos considerando que no sucede inmediatamente por lo que es importante que el empresario tenga una visión a largo plazo, y ser constante, pues los objetivos empresariales tendrán grandes posibilidades de cumplirse.

1.2. Servicio

Desde el punto de vista del autor García (2016) considera al servicio como un conjunto de acciones que está rodeado en el momento de la compra por lo que es considerado un bien intangible que se consumen en el momento de la producción.

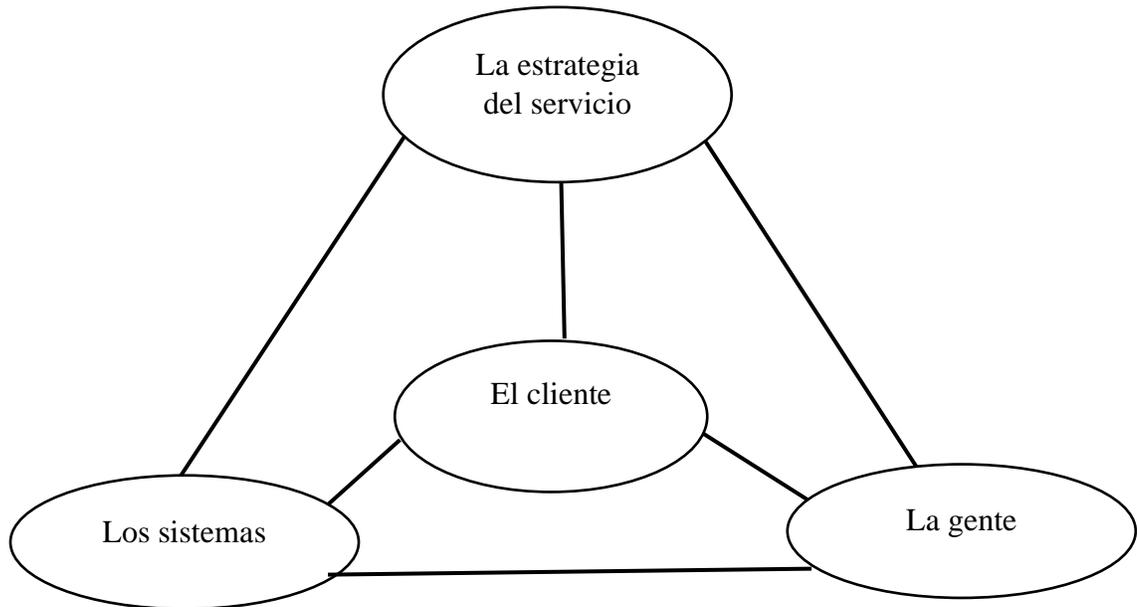
Las estrategias, los empleados y los sistemas orientados al cliente, como se ve en la figura 1, es una propuesta para el mejoramiento y optimización del servicio según el autor Albrecht (2006).

La estrategia de servicio para canalizar los procesos de las organizaciones hacia los requerimientos y satisfacción de los consumidores es el primer eslabón. Como segundo se mencionan a los empleados que deben ser sensibilizados para asumir su compromiso con

los clientes; y el último está constituido por un sistema que debe diseñarse por gustos, intereses y preferencias de los mismos.

Gráfico 1

Triángulo del servicio



Fuente: Albrecht, K. (2006)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.2.1. La naturaleza e importancia del servicio

El autor Lara (2002) alude que son pocos los servicios que se pueden clasificar como puros, de igual manera los bienes materiales puros, la mayoría de los productos tiene elementos tanto tangibles como intangibles; por ejemplo, cuando una persona asiste a un restaurante y pide su comida favorita, está comprando un producto tangible sin embargo muchas de las veces ésta calificará y comparará el restaurante según la calidad del servicio.

Como muchos productos no son ni bienes ni servicios puros es necesario sus necesario conocer esta idea para diferenciarlos y según la influencia se analizará la manera en que los servicios se producen o se administran.

1.2.2. Características del servicio

Los aspectos importantes a tomar en cuenta en un servicio vienen dados de la siguiente manera:

- **Intangibilidad:** El servicio naturalmente es considerado como no comprensible, pues no se puede llegar a tocar con el tacto, a percibir con el olfato u cualquier otro sentido; sin embargo depende mucho de la experiencia individual de los clientes, donde las organizaciones poseen la oportunidad de generar valor añadido.
- **Inseparabilidad:** La presencia del servicio se ve reflejada entre el cliente y la organización; así como también por medio de la forma de trato al cliente considerando el factor humano como aspecto muy importante para brindar un buen servicio.
- **Heterogeneidad:** El elemento humano es la vía adecuada, pues la estrategia de variabilidad se centra en el trato a los clientes, por lo cual de trabajador a trabajador debe ser supervisada y correctamente estandarizada con frecuencia por la empresa.
- **Perecedero:** Inexistencia de producción en masa o en serie, por lo cual el servicio genera dependencia directa en la relación organización y cliente, cuyo output vendría a ser el valor añadido y siempre va a ser diferente a los demás (Lértora, 2017).

1.2.3. Gestión del servicio

En relación con Rojas de Francisco et al. (2016) sostienen que la gestión en los servicios tiene por objeto dirigir y controlar las actividades, decisiones y las diferentes responsabilidades a los encargados en determinadas áreas de las organizaciones de servicios. Así mismo se encarga de brindar servicios y valor a los consumidores o compradores, de tal modo que exista seguridad al recibir experiencias idóneas y resultados deseados. Otro aspecto importante es que trata de entender las necesidades de los consumidores y la gestión de los procesos en el servicio dando garantía del cumplimiento de fines en la empresa en tanto se brinda atención a la mejora continua en los mismos.

Es un conjunto de capacidades organizativas especializadas que proporcionan valor a los clientes en forma de servicios. Dichas capacidades adoptan la forma de funciones para gestionar servicios durante un ciclo de vida con especialización en mejora continua. (Office of Government Commerce, 2010).

1.2.3.1. Principios de la gestión del servicio

Para Office of Government Commerce (2010) señala que la gestión del servicio cuenta con ciertos principios que sirven para analizar, dar conclusiones y adoptar acciones en diversas situaciones que involucran a los servicios.

- **Especialización y coordinación:** El objetivo es poner a disposición del cliente capacidades y recursos útiles en forma de servicios con niveles aceptables de calidad, coste y riesgo.
- **El principio de representación:** Los directores contractan agentes que actúan en su nombre para alcanzar un objetivo. Estos agentes pueden ser consultores, empleados, consejeros o proveedores de servicio.
- **Principios de los sistemas:** Es un grupo de componentes que interactúan y son interdependientes, que forman un todo unificado y funcionan en conjunto para un objetivo en común.

1.2.4. Calidad del servicio

Se sabe que un servicio es de calidad, cuando este se ajusta a las especificaciones de los clientes, siendo la realidad igual que la percepción, es decir que el comprador percibe lo que sucede fundamentándose en sus expectativas del servicio. La calidad puede llegar a ser una estrategia diferenciadora ya que se puede divisar como commodities, en los cuales se aprecia los niveles de satisfacción del consumidor así como también índices de desempeño los cuales informan validez, puntualidad y pertinencia a clientes (Martínez, 2020).

Por otro lado, la calidad de los servicios es dependiente de la relación del servicio esperado con el servicio percibido, es decir que los juicios de satisfacción son el producto de la resta percibida por el cliente con respecto a sus expectativas y las percepciones del producto o resultado (Abts, 2020).

1.2.4.1. Elementos de la calidad del servicio

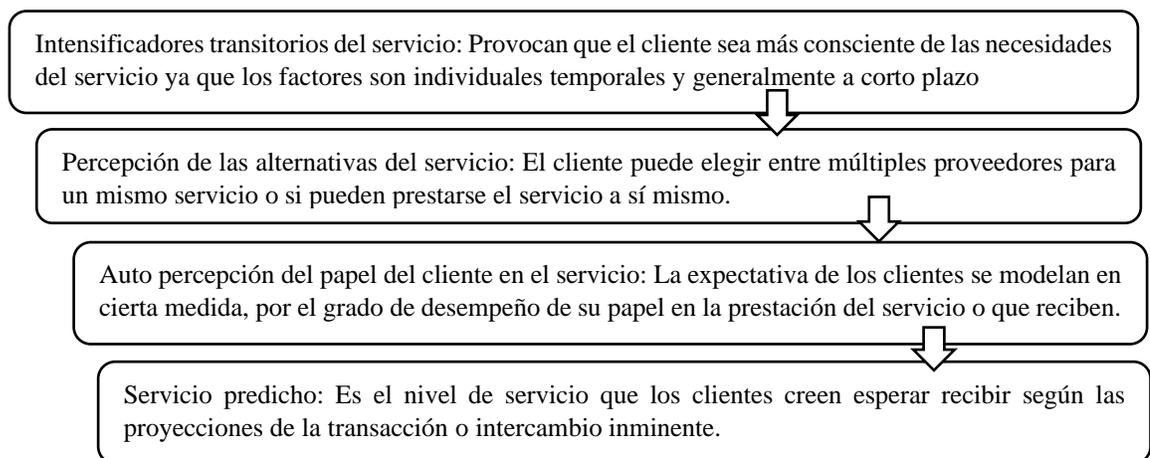
Actualmente los clientes tienen una gran conciencia de lo que se les debe brindar un servicio, según García et al. (2017) enfatizan que las expectativas de los clientes sobre los

servicios se han elevado llegando a un punto en el que ya no agradecen un servicio superficial. Parece haber un escepticismo mayor en las expectativas, en relación a ello las nuevas tendencias sugieren que los clientes quieren es profundidad en el servicio ofertado.

- **Necesidades del cliente:** Las empresas que logran tener más éxito son aquellas idóneas que proporcionan al cliente, el servicio esperado; o superar sus expectativas. Estas empresas ejercen de manera consciente o inconsciente la total satisfacción del cliente (TSC), la cual se refiere a cubrir el problema del cliente, y además hace que el cliente sienta que ha recibido un servicio de verdadera calidad (Kotler, 2017).
- **Expectativa del cliente:** Las expectativas del cliente es un elemento basado en su realidad, considerándose como una meta o una esperanza. Zeitham et al. (2017) plantean la figura 2 denominada servicio adecuado. El primer nivel puede denominarse servicio deseado, que es la combinación de lo que el cliente considera que puede ser, contra su pensamiento. El siguiente nivel se llama servicio adecuado, que es el servicio aceptado por el cliente. El nivel de servicio que los clientes consideran aceptable que puede ser afectado por otros determinantes, a corto plazo.

Gráfico 2

Factores del servicio adecuado



Fuente: Zeithaml et al. (2017)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.2.5. Modelos de calidad del servicio

Para Martínez y Pino (2015) un modelo de calidad del servicio es una simplificada representación de la realidad considerando elementos básicos que explican la calidad de una empresa desde la evaluación a de sus clientes.

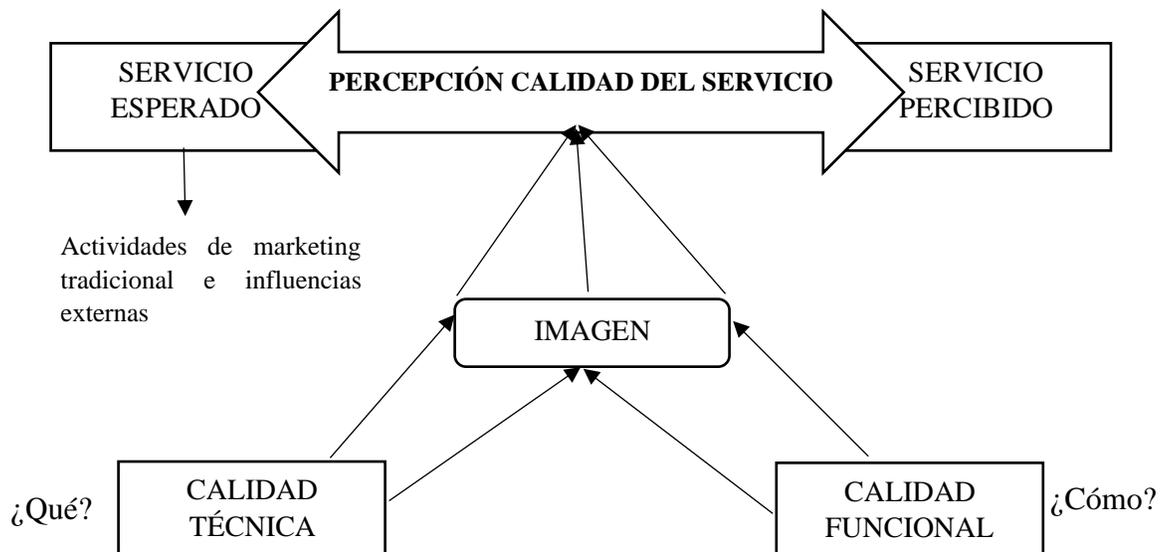
A continuación, revisaremos los diferentes modelos de calidad para entender cómo los consumidores evalúan la calidad del servicio.

1.2.5.1. El modelo de Grönross

Christian Grönroos, pionero de la escuela de gestión de servicios. En 1984 propone un modelo que compone la calidad de servicios en las que emplea tres componentes, a) la calidad técnica, referida al “qué” representa el servicio recibido por los usuarios como consecuencia de la compra, b) la calidad funcional, representa el “cómo” el usuario recibe y experimenta el servicio c) la imagen corporativa, representa el resultado de cómo el usuario percibe la empresa a través del servicio que presta, está asociada a la imagen que se forma sobre la empresa (Torres y Vásquez, 2018).

Gráfico 3

Modelo de calidad de los servicios de Grönroos



Fuente: Grönroos, C. (1984)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.2.5.2. Modelo de brechas en el servicio

Las brechas que proponen los autores Parasuram, Zeithamal, y Berry; indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son: necesidades de los clientes, experiencia del servicio y las percepciones que tienen los empleados con respecto a los requerimientos de los clientes. Las brechas identifican algunos problemas que causan en la entrega del servicio y que influyen en la evaluación final con respecto a la calidad del servicio (Torres y Vásquez, 2018).

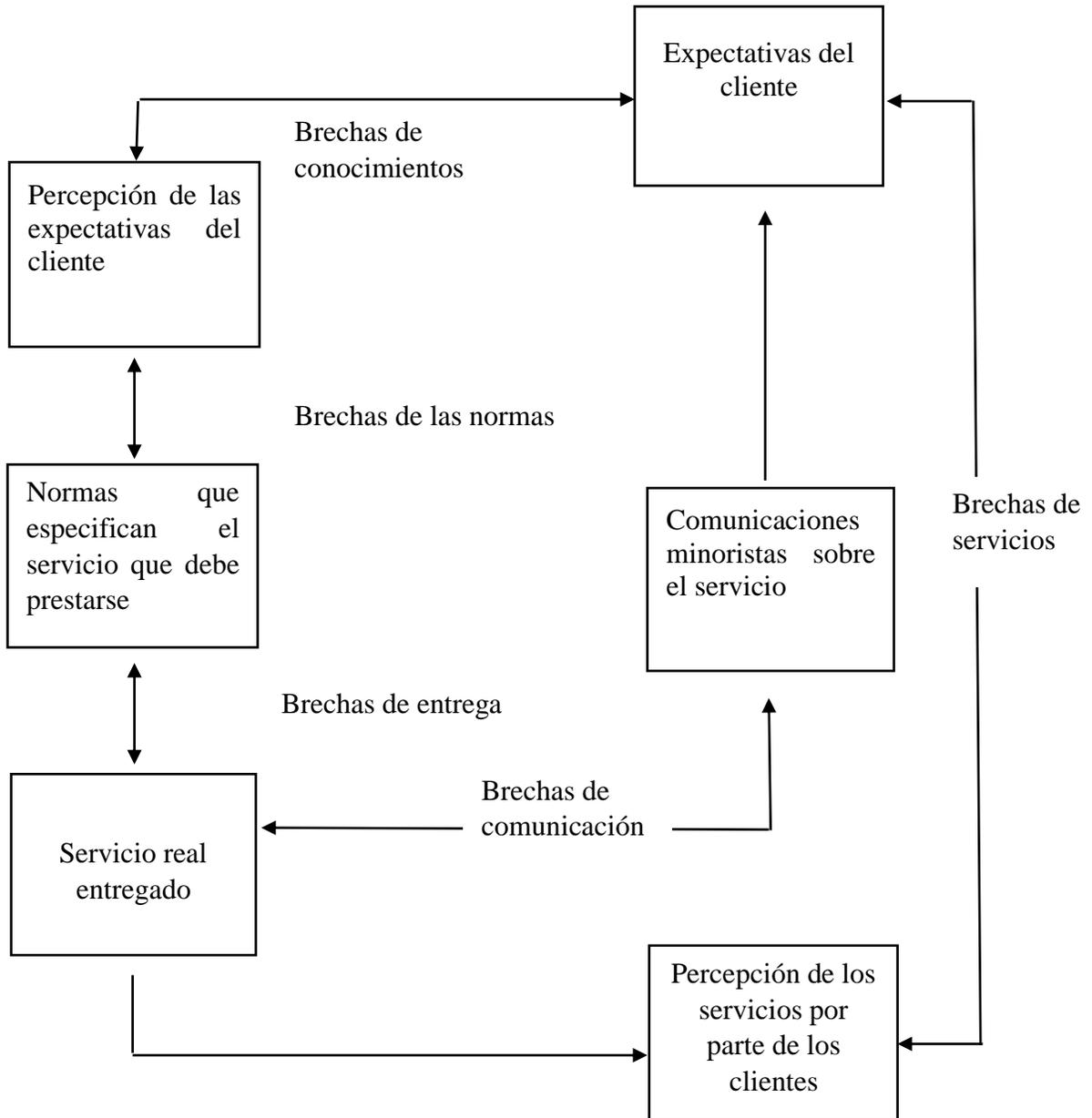
A continuación, se muestra cinco brechas propuestas por los autores:

- **Brecha 1:** Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que recibe de la empresa.
- **Brecha 2:** Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las normas de calidad.
- **Brecha 3:** Divergencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. La calidad no será posible si las normas no se cumplen.
- **Brecha 4:** Divergencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Las promesas que la empresa hace y la publicidad que emita afectaran en las expectativas.
- **Brecha 5:** Son las expectativas de los clientes frente a las percepciones de ellos.

Hay que hacer énfasis en la brecha numero 5 ya que aquí es donde se detectará aspectos en los que estén fallando la empresa, y permitirá tomar acciones para eliminar las brechas y aumentar la calidad.

Gráfico 4

Modelo de brechas del servicio



Fuente: Parasuraman et al. (1985)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.2.5.3. Modelo Servqual

Su primera publicación fue en 1988, en donde ha experimentado numerosas mejoras y revisiones.

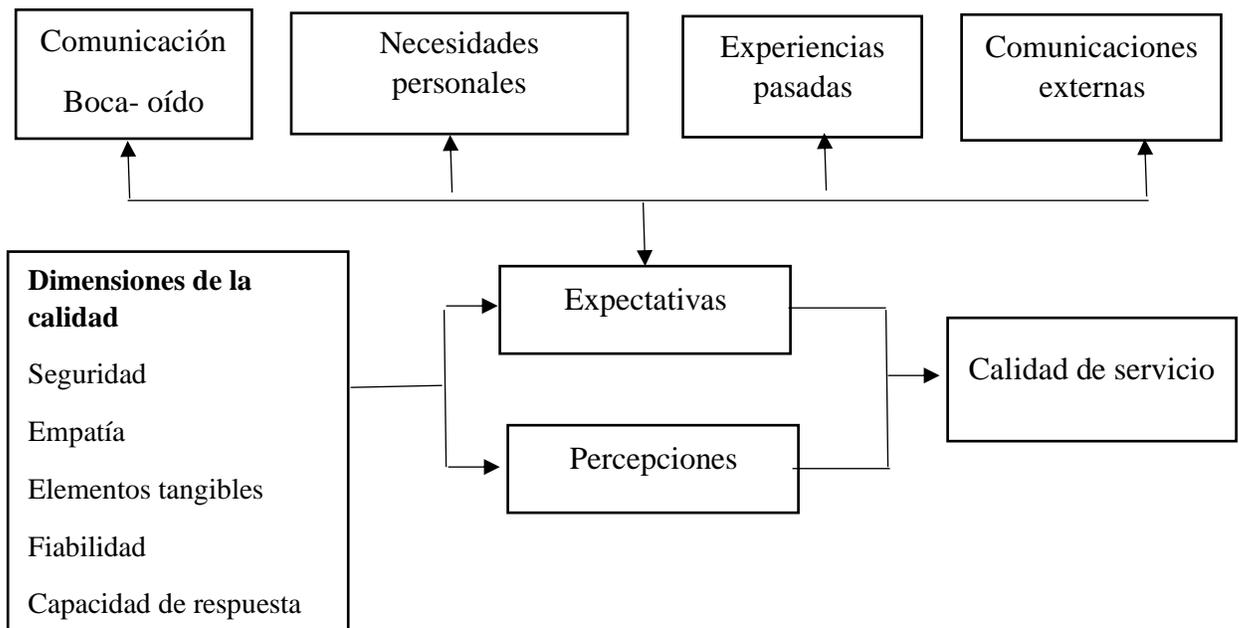
Este modelo es una técnica de investigación comercial que permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes, proporcionando información detallada acerca de opiniones de los clientes, comentarios y sugerencias (Matsumoto, 2014).

Este modelo agrupa cinco dimensiones para medir la calidad (Zeithaml et al., 2009):

- **Fiabilidad:** Cumplir el servicio prometido de forma cuidadosa y fiable.
- **Sensibilidad:** Se refiere a la atención y prontitud en atender inquietudes.
- **Seguridad:** Es el conocimiento y atención para los empleados para inspirar confianza.
- **Empatía:** Nivel de atención individualizada que oferta las empresas a sus clientes.
- **Elementos tangibles:** Aparición física, equipos, materiales y personal.

Gráfico 5

Modelo Servqual



Fuente: Zeithaml et al. (1985)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.2.5.4. Modelo de Cronin & Taylor

Los autores Torres y Vásquez (2018) señalan que este modelo surge en el año de 1992 y sirve para la evaluación de la calidad del servicio que se basa en la perspectiva de los clientes sobre el desempeño del servicio.

Esta emplea sus 22 ítems para evaluar solo las percepciones con una escala similar al de SERQUAL. Justifica que es escasa la evidencia por la valoración de la calidad del servicio que se da al cliente como es la diferencia entre percepción y expectativa.

Según los autores este modelo tendrá mayor aceptación pues proponer el desempeño como un elemento esencial al momento de evaluar la calidad.

Como parte del estudio se muestran las siguientes promocionadas:

- La satisfacción del cliente se concluyó como un antecedente del servicio percibido.
- Conjuntamente de tener un impacto considerable en las intenciones de compra.

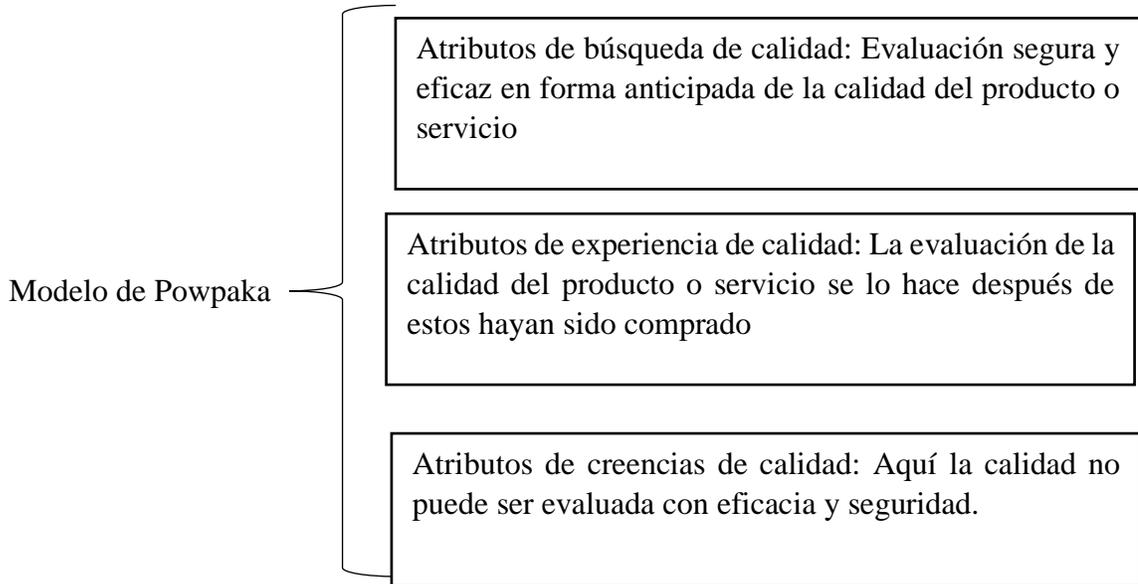
1.2.5.5. Modelo de Powpaka, Smart

Este modelo fue creado en 1994, propone no medir únicamente la calidad del servicio por el proceso en la entrega del servicio, sino analizar y mostrar los resultados de la calidad del servicio, pues considera muy importante para medir la satisfacción, las intenciones y el comportamiento del cliente (Ñañez, 2017).

La teoría del modelo está conformada por el enfoque de Grónroos. Determina que los clientes se sienten insatisfechos con un servicio cuando perciben servicios satisfactorios. Entre las propiedades de calidad que plantea este modelo se encuentran:

Gráfico 6

Modelo de Powpaka



Fuente: Fuentes, E. (2015)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Las sugerencias proporcionadas por el modelo incluyen: Los gerentes deben determinar el tipo de servicio que brindan: con atributos de búsqueda, experiencia o creencia en la calidad.

Evaluando el servicio durante las etapas de este modelo conlleva a una ventaja, ya que se puede tener un servicio de calidad. Sin embargo, para evaluar el servicio hay que tener en cuenta desde su proceso hasta su entrega final.

1.2.5.6. Modelo de Johnson, Tsiros y Lancion

Según la propuesta de los autores Johnson, Tsiros & Lancioni (1995) citados por Arpita (2018) muestran que este modelo esté presente en tres dimensiones: input, process y output en donde el cliente analiza y percibe el servicio.

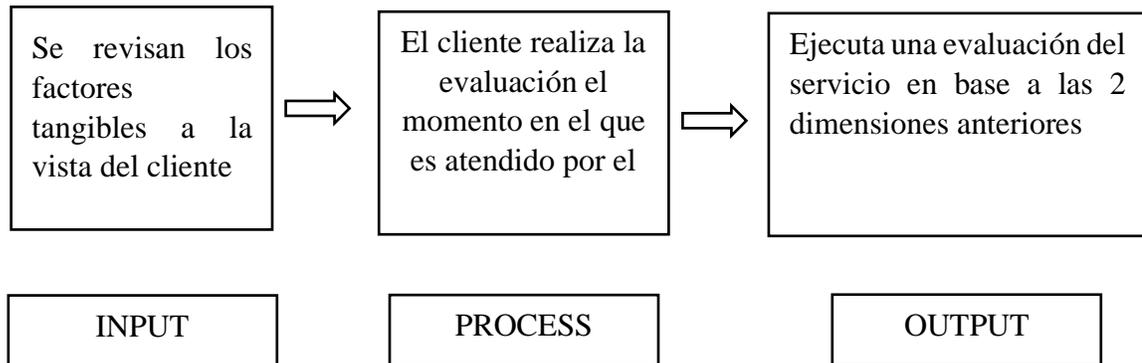
- **Imput:** En esta dimensión, se debe considerar la existencia de la infraestructura, el orden y capacidad del área de trabajo, y finalmente el conocimiento del personal, lo cual se refleja en los resultados del proceso.

- **Process:** El cliente percibe la calidad del servicio el momento en que se lo realiza pues interactuar con el personal que da seguimiento al desarrollo del proceso en manera correcta.
- **Output:** El cliente realiza una retroalimentación sobre el servicio y evalúa a la empresa respecto a la calidad ya sea del producto o servicio.

En cuestión de los resultados del modelo el cliente puede juzgar aspectos de las tres dimensiones cuando evalúen la calidad y como esta destaca con otras empresas.

Gráfico 7

Modelo de Johnson, Tsiros y Lancion



Fuente: Arpita, G. (2018)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.2.6. Expectativas del servicio

Las expectativas del servicio se encuentran respaldadas a través de la experiencia de los clientes con respecto a servicios anteriores de empresas competidoras; por lo que si no poseen experiencia, estos se ven influenciados por comentarios de terceros, acerca de necesidades propias o en la comunicación de estas organizaciones (Cárdenas y González, 2007).

A su vez, los autores Vergara et al. (2011) relacionan también tres tipos de expectativas, las cuales son:

- **Servicio pronosticado:** considerado como un tipo de expectativa probable, donde los clientes reflejan a través de su pensamiento lo que van a recibir posiblemente.

- **Servicio deseado:** se centra en una expectativa de carácter ideal, es decir lo que los compradores demandan, con respecto al servicio pronosticado, el cual se basa en la probabilidad de ocurrencia del mismo.
- **Servicio adecuado:** considerado como una expectativa mínima de tolerabilidad, el cual demuestra el nivel o grado del servicio que el cliente aceptaría.

1.2.7. Tipos de servicio

1.2.7.1. Servicio de productos

De acuerdo con Martín y Díaz (2018) manifiestan que el servicio de productos relaciona variables como el precio de venta, distribución o accesibilidad al producto, incluyendo el valor agregado cuando estos se consumen, en otras palabras centra la satisfacción del cliente incluyendo los aspectos operativos de calidad.

1.2.7.2. Servicio de servicios

El servicio se caracteriza por ser intangible, de consumo rápido e integración con el elemento humano, por lo cual es considerado como subjetivo; del mismo modo preocupan mucho a las empresas y además se manejan bajo dos aspectos fundamentales que son: lo que el cliente espera recibir del servicio y lo que el cliente recibe una vez que ya ha hecho uso del mismo (Alcaide et al., 2019).

1.2.8. Flor de los servicios

Es una técnica que ayuda a las empresas que ofertan bienes como a las que ofertan servicios. Una empresa bien administrada y con servicios excelentes es como una flor con pétalos frescos. Por el contrario, una empresa mal administrada y con tratos no tan agradables al consumidor, es como una flor marchita. Es por ello que Lovelock & Wirtz (2016) presentan la flor de servicios con ocho características que son representadas en cada pétalo.

Estos pétalos se dividen en dos grupos que son:

Servicios de facilitación: Se requiere para la prestación de servicios. Estos son:

- Información
- Toma de pedidos

- Facturación
- Pago

Servicios de mejora: Añaden valor para los clientes.

- Consulta
- Hospitalidad
- Custodia
- Excepciones

A continuación, la explicación de cada uno de los pétalos

Servicios de facilitación

Información

La información es de vital importancia en cualquier negocio ya sea de bienes o de servicios, si dichos negocios no se dan la molestia de brindar información clara o concisa para sus clientes potenciales o posibles consumidores estarían perdiendo posicionamiento en el mercado.

La información que toda empresa debe contar de entrada es:

- Precios claros de lo que se ofrece
- Imágenes reales de sus instalaciones
- Horario de atención

Toma de pedidos

En la actualidad las personas valoran mucho la rapidez de un servicio. De tal forma que los negocios deben tomar los pedidos en forma rápida y clara ya que los clientes valoran mucho su tiempo.

Facturación

Las empresas que han logrado tener éxito en el tema de facturación ha sido por la implementación de los siguientes métodos:

- Avisos en el monto de pago
- Estado de cuentas periódicos
- Exhibición del total a pagar
- Facturas para transacciones individuales
- Auto facturación

Pago

Generalmente se espera después de que el cliente recibe una factura. La forma de pago más habitual es el efectivo o las tarjetas de crédito.

Servicios de mejora

Consulta

La consulta asesora la comprensión de las necesidades y deseos del cliente como puede ser también la información del uso de productos con la descripción detallada de la aplicación de los mismos según las necesidades del cliente.

Hospitalidad

Los negocios deben reflejar siempre cortesía principalmente en el momento en que los empleados reciben a los clientes. Está puede tener un impacto considerable en la satisfacción de los clientes, se requiere una selección cuidadosa del personal de servicio.

Custodia

Hace referencia al cuidado de las pertenencias personales de los clientes. En la mayoría de los casos algunos clientes no vendrían a comprar un producto si no se da ciertos servicios.

Excepciones

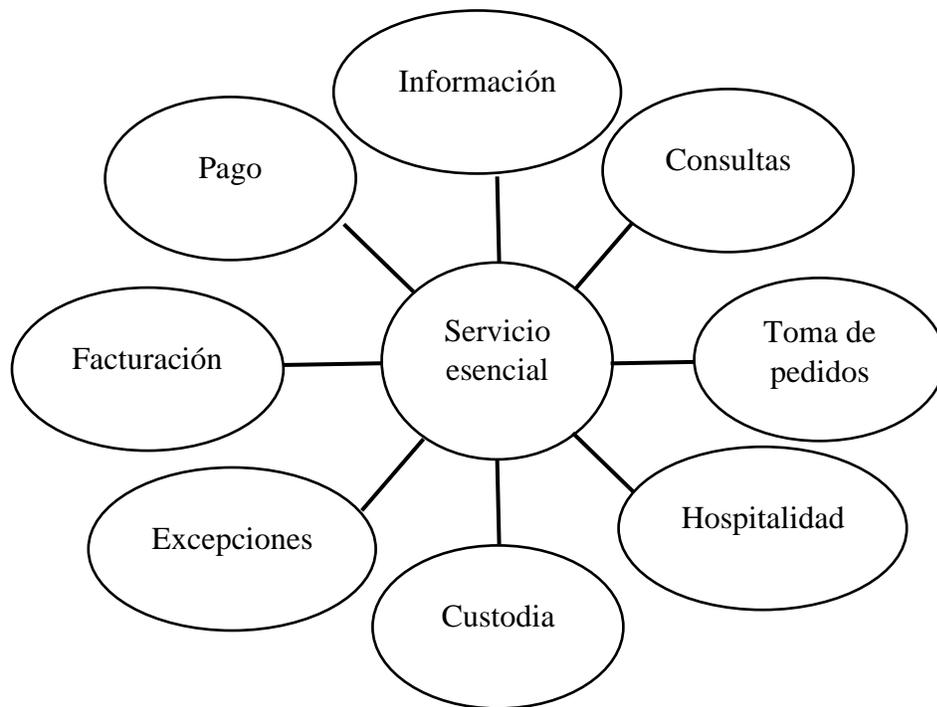
Estos tienen que ver con servicios complementarios que están fuera de rutina. El objetivo de esto es que los empleados no se sorprendan si les toca afrontar situaciones extrañas e inesperadas.

Entre los principales se tiene:

- **Soluciones de problemas:** Existen caso en los que la prestación de servicios se puede ver afectados debido a varias dificultades.
- **Manejo de problemas:** Aquí es necesario que el cliente tenga una facilidad al momento de presentar cualquier queja y puedan ser atendidos.
- **Pedidos especiales:** Hace relación a los diferentes gustos que tienes los clientes ya sean por sus costumbres.

Gráfico 8

La flor de los servicios



Fuente: Lovelock, C. & Wirtz, J. (2016)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.3. Servitización

Los autores Díaz et al. (2020) mencionan que la servitización orienta a una reestructuración en el tipo o modelo de negocio con el fin de fomentar aquellas capacidades que se necesitan para brindar soluciones que sirvan de complemento para la oferta de bienes.

Asimismo, para Hernández et al. (2020) significa generar valor agregado a las respectivas producciones, brindando paquetes asociados, aspectos en los cuales se lleguen a cohesionar servicios, conocimiento o soporte a parte de los productos ofertados por las empresas.

1.3.1. Modelos de negocio en la servitización

La importancia de los modelos de negocio en la servitización, generan grandes oportunidades a las empresas para crecer en el mercado y por ende ser competitivos al momento de ofertar bienes o servicios, siendo cruciales para generar valor y conseguir mayor demanda de clientes. A este aspecto se consideran los siguientes:

- **Servicios complementarios de productos:** Se centra en la producción y venta de bienes, a los cuales añaden un cierto catálogo de servicios que los complementan. El objetivo de otorgar valor por medio del servicio, es potencializar la venta de bienes y fidelizar relaciones con los clientes. Habitualmente las capacidades técnicas son un gran valor añadido a la venta de bienes de equipo. La propiedad y responsabilidad de operar es únicamente del cliente
- **Acuerdos de servicio:** Se basa en la optimización del total cost of ownership de los compradores, es decir extender la disponibilidad, así como también maximizar el rendimiento de los equipos a plazo largo. El bien terminado y su rendimiento son los aspectos fundamentales para concebir el valor agregado. Asimismo se llegan a acuerdos entre el proveedor y cliente para compartir operaciones, con el fin de otorgar conocimiento experto por parte del proveedor, como por ejemplo: mantenimiento, asistencia, actualizaciones, etc.
- **Servicios de proceso:** Otorga equipos y soluciones con el fin de responder ante las necesidades de los clientes en su totalidad, mucho más que los aspectos técnicos del producto. La base de venta de este modelo se centra en la rentabilidad del proceso y la productividad. Asimismo se busca cohesionar distintos tipos de tecnologías con respecto a las especificaciones de los clientes como valor agregado. El proveedor es el que se encarga de responder eficientemente ante los procesos que se establecen y finalmente aporta con soluciones, sistemas de integración, técnicas varias, etc.

- **Modelo de negocio orientado al desempeño:** Principalmente busca progresar en la cadena de valor y tomar la responsabilidad de un segmento de un proceso de fabricación del consumidor; es decir que no simplemente se crea el proceso, además se opera según especificaciones determinadas. Este tipo de negocio de servitización necesita de recursos financieros para afrontar altas inversiones, asimismo una buena gestión en el proceso de producción, una negociación ideal y correcta en los términos de acuerdo y división de responsabilidades. La oferta de valor que se centra en acuerdos a muy plazo largo, ayuda a facilitar los aspectos operativos y disminuir las inversiones de los compradores (Avendaño et al., 2019).

1.3.2. Proceso de servitización

Los pasos en el proceso de servitización han ido cambiando según el tipo de metodología de los autores que la proponen. En este ámbito los autores Ahmad & Erik, (2018) presentan un nuevo modelo actual, considerado más simple, el cual consta de siete pasos que ayuda a optimizar el tiempo en las organizaciones. Estos puntos del proceso son:

1.3.2.1. Seleccionar la oferta

Con los avances de la tecnología que experimentamos hoy en día y la aparición de nuevos modelos de negocios, casi todo tipo de producto o servicio puede llegar a ser servitizado. En tiempos previos, la servitización se daba como un servicio de valor agregado para productos de carácter complejo, como por ejemplo el mantenimiento de generadores diésel. No obstante en la actualidad podemos referirnos a un producto simple como una silla que por medio de la tecnología puede ser servitizado; al instalar sensores para medir la temperatura de las personas y dar seguimiento a su salud. Del mismo modo los servicios pueden ser servitizados, debido a que la servitización es definida como un proceso continuo, por lo cual este modelo puede aplicarse tanto a producto como a servicio.

En este paso se debe seleccionar un producto o servicio con potencial para realizar la servitización del mismo.

1.3.2.2. Identificar grupos de clientes

El reconocer los grupos de clientes es muy importante para establecer la utilidad que brinda un producto o servicio y entenderlo de mejor manera. Estos grupos deben reconocerse por medio de la segmentación de mercado, dependiendo de la oferta que haya seleccionado la organización. A este respecto cabe señalar que un producto o servicio de la empresa debe ser servitizado, cuando ya se sabe cuáles son los grupos de clientes; esto beneficia en la identificación de barreras y facilitadores en el paso posterior.

Para poner en práctica el presente modelo, se ha centrado en una metodología simple, la misma que implanta cuatro criterios para la correspondiente segmentación de clientes, la cual comprende dominaciones de empresa a cliente y de empresa a empresa. Estos criterios son: geográficos, demográficos, monetarios y psicográficos. A continuación presentamos los criterios para la segmentación de clientes.

En este paso se debe reconocer los grupos de clientes con respecto a la oferta del producto o servicio seleccionada.

Tabla 1

Criterios de segmentación de grupos de clientes

Psicográfico	Estilo de vida, intereses personales, socialmente responsable, consciente de la calidad, etc.	Innovación, apertura, socialmente responsable, etc.
Geográfico	Ubicación, movilidad, etc.	Ubicación de oficinas, presencia, etc.
Monetario	Ingresos, propietario de la vivienda, activos, etc.	Ingresos, beneficio neto, activos, etc.
Demográfico	Edad, ocupación, educación, género, etc.	Tipo, tamaño, industria, empleados, estructura, etc.
	Empresa a cliente	Empresa a empresa

Fuente: Ahmad, M. & Erik, K. (2018)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.3.2.3. Descomposición en habilitadores y barreras

El presente paso se basa en los habilitadores y barreras de un producto o servicio. Cuando se habla de habilitadores, se refiere a la utilidad que los compradores buscan y el motivo

por el cual estos adquieren el producto o servicio; y cuando se refiere a barreras radica en los diferentes impedimentos por los cuales el cliente pueda adquirir un producto o servicio. No obstante se dice que el valor depende de las barreras y habilitadores de manera colectiva; por lo tanto este punto de vista del modelo nos menciona que los habilitadores incrementan el valor y las barreras implican comprometer el mismo. Mediante este paso se busca entender las utilidades y obstáculos de la oferta seleccionada ya sea producto o servicio.

Tabla 2

Marco de habilitadores y barreras

Específico	Subutilidad: ¿Cuál es la utilidad que buscan los distintos grupos de clientes (identificado en el paso 2 del modelo), diferentes a los demás?	Barreras específicas del producto: ¿Cuáles son los obstáculos únicos en los diferentes grupos de clientes que impiden que los segmentos de clientes compren la oferta?
Común	Utilidad común: ¿Cuál es la utilidad que la mayoría de los grupos de clientes (identificado en el paso 2 del modelo) buscan en la oferta?	Barreras comunes: ¿Cuáles son los obstáculos relacionados con la propiedad / financiamiento, operación y riesgo que impiden que los clientes compren la oferta?
	Habilitadores	Barreras

Fuente: Ahmad, M. & Erik, K. (2018)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.3.2.4. Clasificación

En este aspecto existe la posibilidad de que ciertos habilitadores y barreras encontrados no posean gran potencial para la servitización, por lo cual no son considerados como esenciales preocupaciones. Habría que decir también que es muy primordial darles mucha importancia, con el fin de asegurar la atención a la alta demanda de mercado. A este respecto se propone un modelo de evaluación cualitativa, enfocados en barreras y habilitadores, los cuales deben ser clasificados según el grado de gravedad para el cliente.

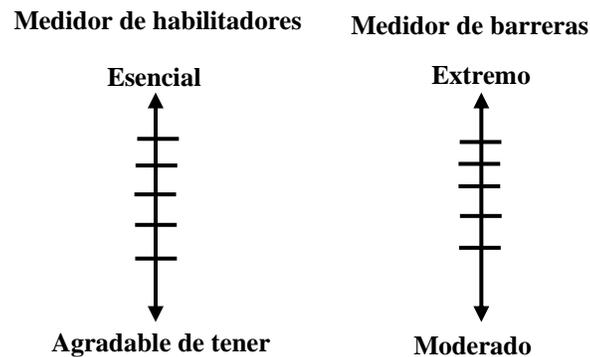
En el caso de los habilitadores, estos deben ser clasificados entre “esencial” y “agradable tener”.

En el caso de los habilitadores considerados como esenciales para el consumidor, se dice que sin estos existe la probabilidad de que no lleguen a adquirir la oferta, pues estos deben ocupar el primer lugar, y por otro lado aquellos habilitadores en los cuales el cliente muestra interés, sin embargo estos no son necesarios, son clasificados en la parte inferior de la escala. De la misma manera las barreras se clasifican de forma cualitativa considerando barreras “extremas” y “moderadas” según el punto de vista del cliente. Los habilitadores y barreras que de alguna forma se clasifican mejor ya que generan grandes oportunidades para la servitización, asimismo no hay que ignorar completamente aquellas barreras y habilitadores localizados en la parte inferior de la escala.

La acción a realizar en el presente paso es clasificar cualitativamente habilitadores y barreras, considerando la escala. Seleccionar los más importantes para las siguientes etapas.

Gráfico 9

Clasificación de habilitadores y barreras



Fuente: Ahmad, M. & Erik, K. (2018)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.3.2.5. Ubicación de la oferta en la escala de tangibilidad

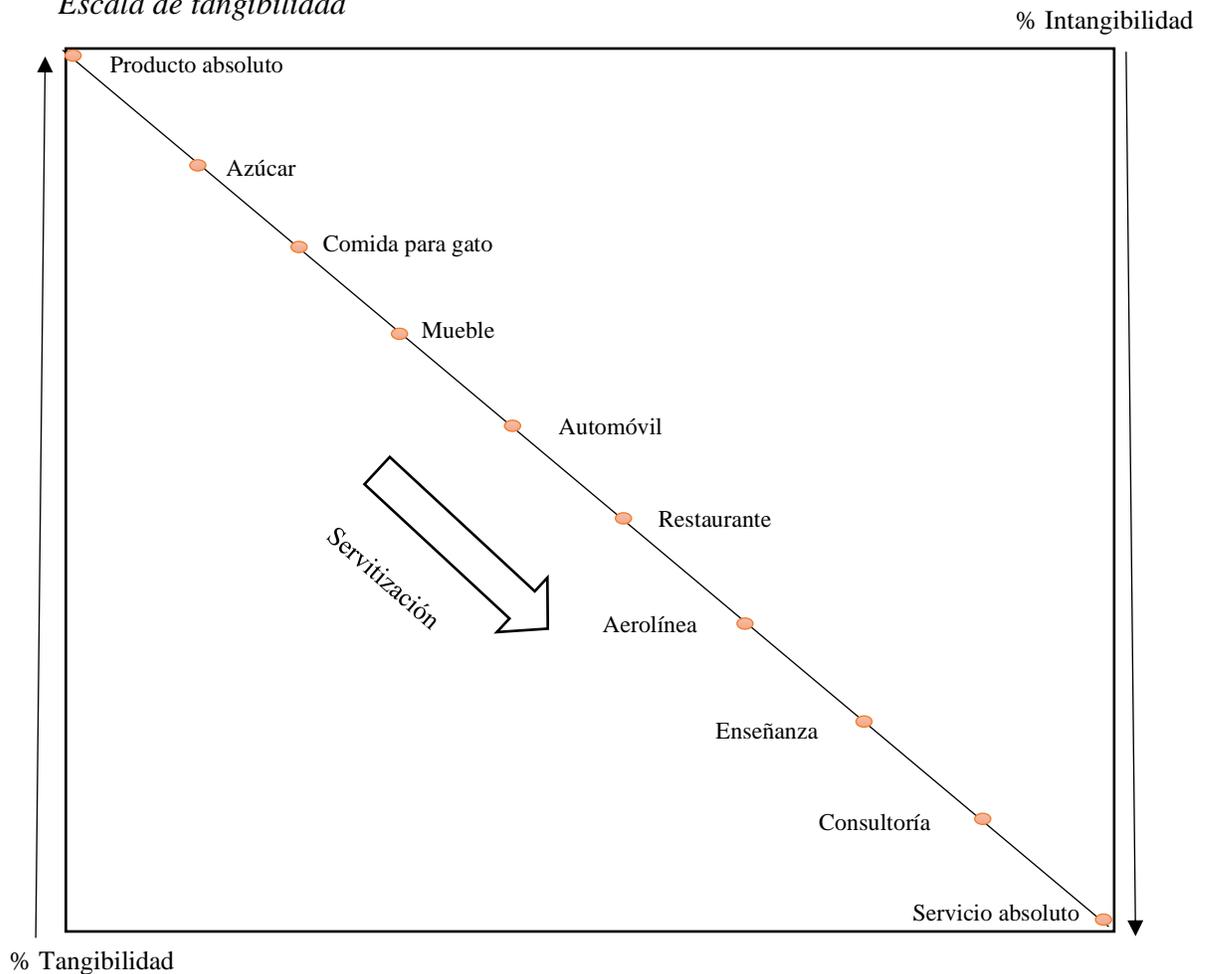
Una vez identificados los habilitadores y barreras de la oferta seleccionada; se procede a juzgar de manera cualitativa la tangibilidad de la misma en la escala señalada. El presente paso es esencial para dar seguimiento al rendimiento del modelo con el fin de saber si

existe disminución tangible en la oferta seleccionada, una vez que se hayan completado todos los pasos del modelo.

El objetivo del presente paso es realizar una evaluación de la oferta prevista una vez ejecutados los pasos restantes y verificar si la nueva oferta posee menor tangibilidad.

Gráfico 10

Escala de tangibilidad



Fuente: Ahmad, M. & Erik, K. (2018)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.3.2.6. Opciones de verificación

Los pasos previos que se han realizado tienen como objeto comprender de manera sistemática la oferta seleccionada en el paso uno. En el sexto paso se debe proponer diferentes opciones de servitización direccionadas a la aplicabilidad de la oferta. Se debe

elegir entre servitización incremental o radical con el objetivo de categorizar la misma. La meta se centra en disminuir la tangibilidad de la oferta, a esto se lo conoce como “servitización”.

Por otra parte es importante señalar que la servitización incremental, se direcciona a una disminución de manera gradual de la tangibilidad de la oferta seleccionada, como por ejemplo: servicios que contienen valor añadido, como mantenimiento; y la servitización radical se centra en una perspectiva de servitización en donde la oferta seleccionada varía o cambia de manera significativa, por lo cual su tangibilidad disminuye sustancialmente, ejemplificando el servicio de taxi se traslada a servicio de uber.

La acción a realizar es generar opciones de servitización incremental, radical o digital.

1.3.2.7. Comprobar la tangibilidad

Finalmente se realiza una comparación de la tangibilidad con respecto a la oferta antes y posterior al paso seis una vez desarrollada la servitización.

Si disminuye la tangibilidad en la oferta se considera que es una servitización exitosamente lograda, caso contrario las alternativas del paso anterior se deben volver a retroalimentar.

La acción a realizar es comparar la oferta anterior con la oferta servitizada con las opciones del paso seis.

1.3.3. Tipos de servitización

Para desarrollar el proceso de servitización de manera eficaz se deben conocer sus diferentes tipos, para lo cual los autores Herrero y Bustinza (2020) mencionan los siguientes:

1.3.3.1. Servitización incremental

El tipo de servitización incremental se detalla como un enfoque de la servitización, el cual se centra en la disminución gradual de la tangibilidad del bien o servicio, de tal modo que los habilitadores llegan a incrementarse, las barreras se llegan a reducir, o ambos. En este punto se puede manifestar que al incrementar los habilitadores, de igual manera incrementará la utilidad del producto o servicio ofertado desde el punto de vista de los

clientes, y la disminución de barreras, por otra parte, reducirá de manera gradual aquellas limitaciones que frenan a los clientes para adquirir la oferta.

1.3.3.2. Servitización radical

Este tipo de servitización es considerado como un fenómeno en el cual el habilitador principal o central de la oferta de una empresa se mantiene igual, sin embargo, los habilitadores periféricos y las barreras se modifican significativamente. Esto conlleva a que la oferta se cambie de forma radical, es decir que se mantenga el propósito de la misma y que el proceso cambie radicalmente.

1.3.3.3. Servitización digital

Otro tipo de servitización que aparece hoy en día en el mundo empresarial es la servitización digital, la cual se centra en transformar lo analógico en digital como propuesta de valor añadido a la oferta. No obstante, dado que las tecnologías se están convirtiendo de forma rápida en un commodity, las organizaciones deben tener gran dominio digital, pues de ahí se generan nuevas oportunidades de crear valor y generar ingresos. Asimismo desde la perspectiva tecnológica digital, desempeña un rol importante en el ámbito estructural de servicios y la gestión relacional integrada (Sklyar et al., 2019).

Los negocios que llegan a organizarse para aplicar una estrategia de servitización digital tienen la necesidad de aprovechar aquellas capacidades de organización, para lo cual el autor (Kohtamaki et al., 2019) añaden que se pueden aplicar varias dimensiones para formar ofertas en servitización digital. Por lo general se utilizan tres dimensiones esenciales para poner en práctica dicha estrategia, las cuales son:

1. Personalizar la solución considerando el punto de origen estándar hasta llegar a la personalización de ofertas.
2. Fijar precios a la solución orientado desde el producto hasta los resultados.
3. Digitalización de las soluciones orientado desde la monitorización hasta las soluciones de forma autónoma.

1.3.4. Ventajas que proporciona la servitización

Al aplicar una estrategia de servitización en un determinado sector genera grandes avances para los empresarios, siendo muy importante el factor de madurez en el giro del negocio, es decir que si la empresa resulta tener mayor capacidad de madurez rápidamente sentirá la necesidad de diferenciarse de la competencia y añadir nuevos aspectos a la oferta base. Numerosos estudios han dado a conocer que los servicios poseen mayor valor significativo para los productores conforme su negocio evoluciona con mayor madurez. A este respecto, al introducir servicios en industrias maduras impide que estas entren en declive, asimismo permite incrementar su rentabilidad (Kamp, 2016).

El crecimiento del negocio resulta tener un gran valor importante, pues en la actualidad el entorno cambiante obliga a todos los empresarios a plantearse nuevas estrategias para posicionarse de manera adecuada en el mercado, ya que de igual forma hay que considerar que las exigencias de los clientes se vuelven más rigurosas, en este sentido Marino y Raffaele (2020) mencionan que otro factor favorable al aplicar una estrategia de servitización es el equilibrio que se obtiene entre el pago que realizan los usuarios al adquirir un activo de manera inicial con respecto al gasto que realiza durante el ciclo de vida del mismo considerando su uso. Dicho de otra manera cuanto más gasto se realice por el mantenimiento de una oferta luego de su compra, el usuario debe cuidarlo y requerir servicios para la optimización de su uso.

Se debe agregar que al concebir dicho equilibrio, las empresas generan grandes oportunidades de incrementar el alcance de clientes, pues hoy en día es muy novedoso hablar de un negocio que oferte un producto o servicio con valor agregado, y más aún si el compromiso radica en brindar asistencia técnica en un producto o sistema considerando el recurso económico del cliente, con el fin de brindar facilidades y generar nuevas oportunidades de crecimiento como producto de aquello.

1.4. Estrategia competitiva

La competencia en el mundo empresarial se considera un factor clave para determinar el fracaso o éxito de las organizaciones; además constituye un punto de inflexión para beneficiar su desempeño mediante la innovación, una cultura de cohesión o una apropiada

implementación. A su vez una estrategia competitiva se define como la búsqueda en el posicionamiento favorable en el mundo de los negocios, considerado como el entorno fundamental donde aparece la competencia. El objetivo de las empresas es establecer una posición sustentable y rentable en relación a los factores que influyen en la competencia de las industrias (Rosado, 2016).

Se debe agregar que la ventaja competitiva se origina a partir del valor que un negocio consigue crear para sus clientes y que supera los costes de aquello, en este sentido el autor Bassi (2020) sostiene que el valor se conoce como la cantidad que las personas están dispuestas a pagar y por otra parte el valor superior se consigue al ofertar precios menores al de la competencia por beneficios de carácter equivalente o especial, los cuales compensan positivamente un precio más alto. Por lo que se refiere a los tipos de ventaja competitiva se aluden dos, los cuales son: estrategia de diferenciación y liderazgo en costos.

Además es importante destacar que con el tiempo, las estrategias han ido evolucionando, pues se busca cubrir nuevos nichos de mercado y conseguir potenciales clientes que a la larga favorezcan al crecimiento del giro de la empresa. Con la llegada de la globalización y la industria 4.0 los participantes del entorno han desarrollado una capacidad prospectiva que les permite anticiparse a los posibles hechos en un futuro y tomar decisiones para posicionarse de mejor manera en el mercado, siendo un factor clave la innovación de sus estrategias.

1.4.1. Liderazgo en costos

Para Castro (2010) el liderazgo en costos se centra en obtener un coste global menor con respecto a la competencia; es decir un coste final mínimo integrando una política de precios que ayude a conseguir un volumen de ventas y un incremento del porcentaje rentable en el mercado, así como también una calidad aceptable. En cuanto a las ventajas de aplicar este tipo de estrategia en el coste son variadas por lo cual dependen del tipo de estructura del sector empresarial. De la misma forma se pueden incluir factores tales como: tecnología propia, economías de escala, acceso a materia prima de manera preferencial, entre otros.

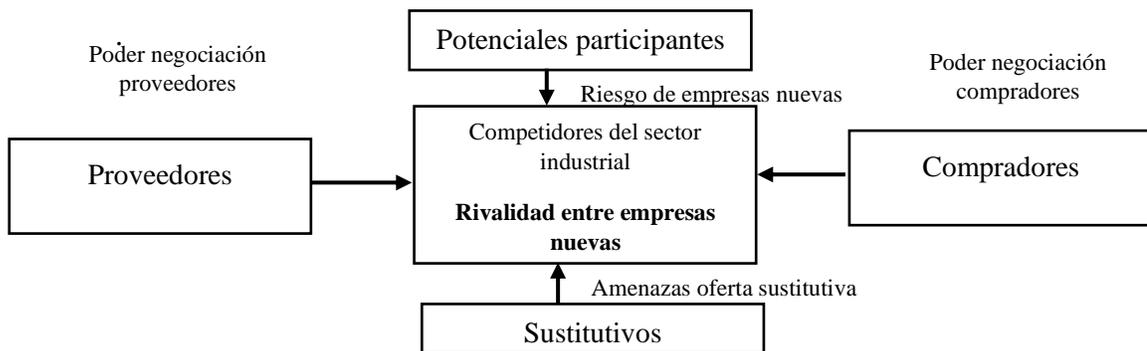
Por otra parte, los líderes en costes se caracterizan por tener un control rígido y una organización adecuadamente estructurada, que incluyen sistemas basados en incentivos que se direccionan al cumplimiento de objetivos cuantificables. Por lo tanto es indispensable realizar inversiones de forma constante, supervisar a detalle todo tipo de acción y trabajar con sistemas de distribución centrados en los costos bajos (Porter, 2015).

1.4.1.1. Ventajas

Para Kay (2014) Las ventajas que genera esta estrategia, se evidencian a partir de las cinco fuerzas de Porter (ver gráfico 11).

Gráfico 11

Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (2002)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Mediante el gráfico 11, evidenciaremos cinco ventajas importantes en la estrategia liderazgo en costos, las mismas que se muestran a continuación:

- Una empresa al convertirse líder en el mercado, va a tener la capacidad de protegerse del accionar de sus competidores industriales.
- Al poseer una reducción de costes, ocasiona que el incremento en los precios de materias primas se vea menos afectados principalmente cuando existan proveedores con un importante poder de negociación al fijar precios. Hay que mencionar además que como estrategia conlleva a tener una mayor participación en el mercado y en efecto adquirir mayores cantidades en compras a proveedores,

por lo que estos se encuentran obligados a efectuar una disminución en los precios de los inputs.

- De igual manera, tras aplicar una estrategia de liderazgo en costos, la empresa va a generar un alto grado de protección en la caída del nivel de precios de sus ofertas si estas no son distinguidas por muchos de sus clientes.
- Con respecto a productos sustitutos, la organización líder en costos puede llegar a competir contra ellos disminuyendo el precio de sus ofertas, y por lo tanto mantener la participación en el entorno empresarial.
- La estrategia liderazgo en costos considera una barrera de entrada para la competencia nueva, debido a que estos últimos no pueden reducir sus costos a los mismos niveles que el líder sin afectar significativamente al precio de su fabricación.

1.4.2. Diferenciación

Una empresa o negocio aplica una estrategia de diferenciación cuando oferta productos o servicios distintivos, creativos o innovadores, los cuales causan que el cliente los considere como únicos. De igual manera implica en brindar valor añadido tanto a productos como a servicios ofertados considerando el aprecio de los clientes con respecto a dicho cambio (Saeidi & Chavoshinezhad, 2019).

Además una estrategia de diferenciación conlleva a los empresarios a generar nuevas alternativas de negocio, pues se considera un punto crítico para comenzar a generar utilidades con el fin de sustentar y desarrollar a la organización. La mayoría de los clientes buscan experiencias nuevas cuando hablamos de servicios, así como también calidad, eficiencia y eficacia cuando hablamos de productos. En este mismo contexto López (2017) manifiesta que una empresa es diferente a su competencia cuando esta llega a ser única en algo que los clientes consideran como valioso por lo que el nivel en el que los competidores pueden diferenciarse de los demás es un factor muy crucial en el mundo de los negocios.

1.4.2.1. Tipos de diferenciación

En una investigación de Barroso et al. (2019) plantearon dos tipos de diferenciación como estrategias impulsoras para el desarrollo y la ventaja competitiva empresarial, los cuales son: diferenciación tangible y diferenciación intangible

- **Diferenciación tangible:** Se centra en las características que se observan tanto en bienes como en servicios, los cuales son apreciados por los clientes, considerando color, duración, tamaño o forma. Al hablar de bienes de consumo, la diferenciación se encuentra presente en relación a la utilidad que los consumidores consiguen con el producto y en lo que respecta a bienes de equipo, se encontrará presente en relación al recurso económico o dinero que la empresa consumidor gane en su negocio.
- **Diferenciación intangible:** Hace referencia a aquellos aspectos emocionales, sociales o psicológicos que los consumidores atribuyen a los productos ofertados.

1.4.2.2. Ventajas

En este apartado procederemos a exponer las diferentes ventajas de la diferenciación, por lo cual Chirinos y Rosado (2016) plantean las siguientes:

- Al aplicar una estrategia de diferenciación beneficia a las empresas brindando protección con respecto a su competencia en el mercado, debido a que causa una fidelidad a la marca, lo cual permite atraer a nuevos compradores que la competencia no logra satisfacer.
- Asimismo, la diferenciación faculta a las organizaciones a luchar frente a los proveedores con gran poder, pues las empresas diferenciadas pueden centralizar mucho más en el incremento de precios de la oferta que en los costos de producción, y en efecto le va a ayudar a sobrellevar de mejor forma un incremento en los precios de los inputs.
- Las empresas van a ofertar productos o servicios exclusivos que solo se pueden adquirir por medio de estos negocios, por lo cual los clientes, por mucho poder que tengan no van a tener otra opción que pagar un valor mayor por dichos productos, si es que quieren adquirirlos realmente.

- Por otra parte, esta estrategia si es sostenible, establece una gran barrera de entrada respecto a los competidores nuevos que ingresan en el mercado, estos nuevos negocios, les corresponde desarrollar habilidades nuevas de competitividad con el fin de poder hacerles frente a aquellas empresas diferenciadas, por lo cual supone que sus costos se incrementan al realizar dicha acción.
- Los productos de naturaleza sustitutiva deben poseer atributos y características mejores que los negocios diferenciados, no obstante, estas nuevas características serán difíciles de obtener, es decir si la diferenciación es muy fuerte, esta no podrá ser copiada por la competencia.

1.4.3. Enfoque

Una estrategia de enfoque se basa principalmente en la selección de un panorama de competencia pequeño inmerso en un determinado sector empresarial. El enfocador escoge un segmento o grupo del sector empresarial y adapta su estrategia con el fin de conseguir una ventaja competitiva en los grupos pese a que no la tengan en forma general. Hay que mencionar, además que se requiere de un entendimiento idóneo de los clientes de dicho segmento y la realización del producto o servicio específicamente dirigido a satisfacer sus necesidades (Chang, 2018).

A su vez Castro (2010) indica que el éxito de aplicar una estrategia de enfoque depende mucho de la heterogeneidad en las preferencias de los consumidores y que no llegue a existir sinergia alguna entre los diferentes grupos de segmentos o que estas sean de carácter negativo, sin embargo si resulta ser que las preferencias no sean adecuadamente diferentes o exista sinergias al satisfacer a un número mayor de grupos, entonces dicha estrategia no sería viable .

En definitiva para conseguir el éxito tras aplicar una estrategia competitiva, se requiere de distintos recursos y habilidades por parte del administrador. Las estrategias conllevan a poseer una diversidad de seguimientos de control y sistemas de incentivos. Como producto del arduo trabajo constante para la aplicabilidad de la estrategia, el posicionamiento en el mercado resulta ser positivo y por ende se logra una ventaja competitiva.

1.4.3.1. Ventajas

En relación con Carmona de Ríos (2018) refiere que las ventajas principales al aplicar una estrategia de enfoque son las siguientes:

- La limitación centrada a un grupo específico de consumidores y una línea tanto de productos como de servicios en específico. Por lo tanto, la estrategia para conseguir una ventaja competitiva de enfoques y especialización es direccionar los esfuerzos a mercados correctamente definidos.
- El desarrollo de habilidades para crear mayor valor para el consumidor dentro de un segmento determinado, que da como producto un mejor entendimiento de los deseos y necesidades del cliente. Dicho de otra manera, la estrategia de enfoque propondrá a un mercado objetivo definido, la perspectiva del complemento de la oferta sea producto y/o servicio con el beneficio de considerarse a la altura de los deseos y necesidades.
- Al existir aplicabilidad de la estrategia en las PYMES por su tamaño, estas poseen una mayor flexibilidad para realizar reingeniería de una forma mucho más rápida, de tal forma que garantiza a la empresa receptora del bien o servicio, una adaptabilidad constante a sus necesidades.

1.4.4. Riesgos de las estrategias competitivas

En una investigación de Castro (2010) menciona que cada una de las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, poseen diferentes riesgos que las empresas deben enfrentar tras aplicar una de ellas. A continuación se muestran los diferentes riesgos en la tabla 3.

Tabla 3*Riesgos de las estrategias competitivas*

Riesgos de liderazgo en costos	Riesgos de la diferenciación	Riesgos de enfoque
<p>El liderazgo en costos se caracteriza por no ser sostenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia lo imita. • Cambios en la tecnología. • Otras bases para esta estrategia se erosionan. 	<p>La diferenciación no llega a sostenerse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La competencia lo imita. • Las bases para una estrategia diferenciada, tienen menor importancia para los compradores. 	<p>La estrategia de enfoque puede ser imitada.</p> <p>El segmento meta se hace poco atractivo en su estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desaparición de la demanda. • La estructura se erosiona.
<p>Pérdida de la proximidad en la diferenciación.</p>	<p>Pérdida de la proximidad de costos.</p>	<p>Los competidores de objetivos provocan al sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementan las ventajas de una línea amplia. • Las diferencias de un segmento con respecto a otro se angostan.
<p>Los enfocadores de costos alcanzan aún costos menores en los grupos o segmentos.</p>	<p>Los enfocadores en diferenciación alcanzan aun mayor diferenciación en los grupos o segmentos.</p>	<p>Nuevos enfocadores subsegmentan al sector de las industrias.</p>

Fuente: Castro, E. (2010)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.4.5. Estrategias competitivas en el sector global

El propósito que principalmente busca una estrategia competitiva global es que una empresa local o nacional tenga participación en un contexto internacional. Sin embargo, es importante tener presente, que por lo general no es solo una empresa, sino todas aquellas

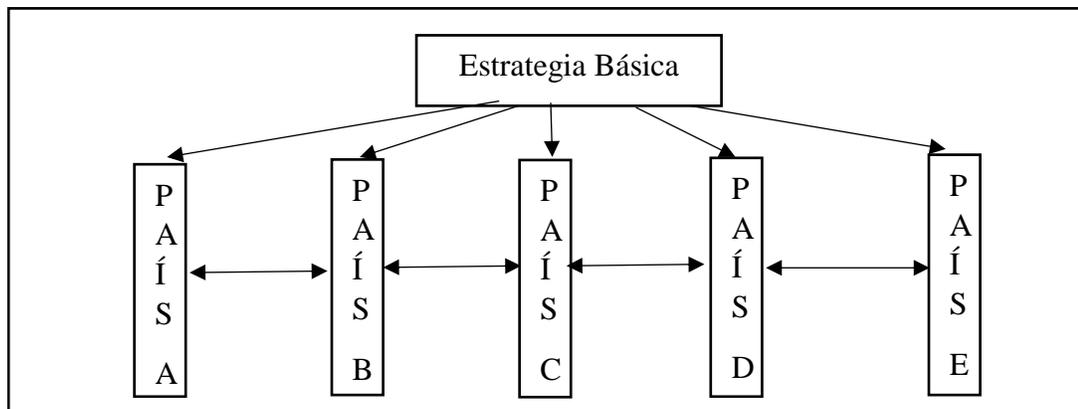
que corresponden al sector industrial y que tienen la necesidad de conservar relaciones con el mundo. En este ámbito son esenciales las relaciones partícipes entre instituciones y el gobierno que incentiven a la firma de acuerdos internacionales y maneras de cooperación (Sarmiento, 2014).

Por otro lado, comprende la forma en que las empresas nacionales rivalizan entre sí y con las entrantes extranjeras. A este respecto se añade que se trata de una teoría determinada en que manifiesta la manera en que se debe competir, y se centra en ofertar productos y servicios estándar alrededor del mundo, cuya razón es por la cual su aplicabilidad se direcciona a empresas multinacionales; sin embargo para Calleja y Riojas (2017) este contexto es limitado por lo cual una estrategia global se basa en un tipo de estrategia de las firmas en el mundo, primordialmente muchas teorías de las organizaciones para competir con éxito. Hay que mencionar, además los tres componentes claves para aplicar una estrategia global, los cuales son:

- Desarrollo aplicado a la estrategia base, considerada el punto inicial para conseguir una ventaja estratégica sostenible.
- Internacionalizar la estrategia base, a través de la expansión mundial de actividades y adaptabilidad centrada a la estrategia origen.
- Globalizar la estrategia mundial, de tal manera que se integre para los países.

Gráfico 12

Estrategia global total



Fuente: Calleja, M. y Riojas, C. (2017)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Es importante señalar que el crecimiento de las organizaciones tras aplicar estrategias de carácter global, generan mayores oportunidades de relacionarse con países considerados como potencias mundiales en la actualidad, todo esto depende de varios factores en el entorno y en la parte interna de las empresa (Castro, 2010).

1.4.5.1. Tipos de estrategias globales

Entre los tipos de estrategias globales que una empresa puede aplicar para potenciar las capacidades competitivas de las regiones y países; el autor Porter (2017) señala las siguientes:

- **Integración y cooperación:** Los administradores deben tomar en cuenta que para competir mundialmente, no lo pueden realizar de manera descentralizada y solitaria, sino mas bien en forma de clusters industriales, es decir por medio de un conjunto de empresas organizadas en redes de colaboración, con el propósito de enfrentar adecuadamente los efectos que genera el entorno e implantar innovación y aprendizaje. Para la realización exitosa de la estrategia entre empresas sectoriales se demanda de una política industrial activa que establezca mecanismos sociales para coordinar el apoyo individual de sus acciones por medio de los factores de producción.
- **Desarrollo de capacidades medulares:** Los empresarios deben entender que las organizaciones y los sectores industriales se caracterizan por ser competitivos, cuando tienen capacidades además del instinto de competitividad, lo cual les permite estar en innovación constante de la oferta y sus procesos. Las capacidades medulares técnicas tienen un gran valor significativo cuando hablamos de diferenciación, pues estas ayudan a incorporar atributos únicos al producto o servicio.
- **Especialización del sector:** Mientras más amplio sea el mercado, las empresas deben especializarse más. A medida que el mundo se va transformando en una economía global, las organizaciones se verán obligadas a especializarse más y más, en efecto esto conlleva a enfocarse en sus actividades centrales o medulares con el objetivo de dominar el mercado. Los sectores industriales tienen gran poder

cuando dominan el mercado ofreciendo a sus consumidores lo que ellos necesitan, mejorando su eficiencia, calidad, innovación, costos, entre otros.

- **Cooperación con entidades externas al sector (gobierno y comunidad):** El gobierno cumple un rol muy importante cuando hablamos de competitividad, pues esta entidad brinda facilidades para el desarrollo empresarial en el mercado, de tal manera que se forma un clima ideal y el aporte en el desarrollo de políticas públicas direccionadas a las necesidades determinadas de las organizaciones y sus sectores empresariales. No obstante las empresas y sus sectores pueden contribuir por medio de procesos de cooperación y relación con las distintas entidades del estado con el fin de promover una mejor calidad de vida a la sociedad.
- **Fundamentar los aspectos competitivo y productivo del sector industrial sobre una mejor solidaridad y cooperación social:** Las empresas deben implantar condiciones adecuadas que satisfagan las necesidades de los clientes, es decir ofertar productos o servicios de calidad, respetar a la competencia, fomentar por el bienestar de sus subordinados, cumplir de manera correcta con sus proveedores, rendir cuentas a los accionistas, contribuir con el medio ambiente y finalmente mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

1.4.6. Estrategias competitivas en el sector específico – telecomunicaciones

Las empresas están destinadas a organizar y transformar todos sus recursos en lo que se conoce como capacidades, las mismas que se ponen en práctica de manera selectiva con el fin de generar ventajas competitivas que brinden protección a su cuota de mercado, su margen de beneficio y por supuesto sus clientes. Entre los recursos que regularmente suelen utilizar las empresas se destacan los siguientes: capital, recursos físicos y financieros, patentes, recursos tecnológicos, habilidades distintivas, entre otros. Todos estos recursos que desarrollan las organizaciones son muy importantes, sin embargo los que realmente generan una ventaja competitiva son aquellos activos de naturaleza intangible (Vidaller, 2014).

Toda empresa que centra sus capacidades en tecnología y conocimientos, como lo son las empresas del sector de las telecomunicaciones, priorizan sus activos intangibles y sus capacidades técnicas y organizacionales, con el fin de generar una ventaja competitiva,

por lo cual la gran parte de los inputs materiales en la industria resultan ser productos con un alto valor añadido debido a que son intensivos en capital y que demandan de una avanzada tecnología para producirlos.

Centrándose en el panorama de los activos intangibles como elementos estratégicos indispensables para generar ventajas competitivas en el sector de las telecomunicaciones, resulta beneficioso mencionar su clasificación para lo cual en una investigación de Vidaller (2014) cuyo tema es: “Estrategias empresariales competitivas en el mercado de las telecomunicaciones” distingue entre:

- **Capital de habilidades:** Comprende el conjunto de capacidades que ayuda a una organización a conseguir niveles máximos de producción en el menor tiempo posible, dicho en otras palabras se busca la optimización de su proceso productivo de manera más eficiente. Los supuestos que abarcan en el capital de habilidades del mercado de las empresas de telecomunicaciones son la obtención de activos externos y la progresiva capacidad de poder internacionalizar la propiedad, cuando hablamos de tecnología, intelectual, etc. en el sector de las telecomunicaciones. La manera de obtener el capital de habilidades es usualmente por medio de la entrada en un nuevo mercado y a través de estrategias de desarrollo, es decir I+D, coste compartido y desarrollo de productos o servicios nuevos.
- **Capital de conocimientos:** Refiere a toda información que proceda o no del empirismo, el mismo que mejora el adecuado funcionamiento y entendimiento del mercado, así como también las oportunidades en el desarrollo de las empresas. Habitualmente, estos conocimientos se adquieren al establecer relaciones y actividades comerciales que brindan la oportunidad de forjar conocimiento de manera conjunta o de transferirlo de una organización empresarial a otra. Gran parte de las empresas dan mejoría a este aspecto mediante la experiencia de la formación conjunta de competencias, así como también la búsqueda de complementariedades que involucra diferentes empresas. En el sector de las telecomunicaciones normalmente las organizaciones de nueva entrada funcionan a través de la búsqueda de actividades complementarias y colaborando en los

ámbitos de tecnología, conocimientos e infraestructuras con los negocios dominantes.

- **Capital de control:** Viene dado en base a la posición de sometimiento o dominio que tenga el negocio en el mercado y supone toda aquella ventaja, capacidad o poder de la organización que le permita realizar modificaciones en su demanda y estructura de costos por medio del aumento de su poder en el mercado y la forma de optimizar sus recursos. Realmente dicha estrategia no es sino el resultado ideal de los intentos de una empresa de mejorar el posicionamiento competitivo con capacidad prospectiva, es decir prediciendo y tomando acción antes que sus competidores. Las primordiales ventajas de competitividad de gran parte de las empresas del sector de las telecomunicaciones vienen de la capacidad de aumentar sus operaciones y su oferta como servicios que dan aporte al valor añadido del consumidor ya sean de carácter empresarial o doméstico. Esta abundante expansión de los servicios que se ofertan al consumidor ha venido de la mano junto a la evolución de generaciones nuevas de servicios que incluyen teléfonos móviles, dispositivos electrónicos, internet, intercambio de datos EDI²², sistemas de rastreo y mapeo, localización por satélite, intercambio de datos y documentos, servicios de banda ancha profesionales o de ocio, entre otros.

1.4.7. Factores competitivos

Teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista de los autores con respecto a competitividad empresarial; a continuación se presentan cinco factores claves que permiten generar un mejor posicionamiento en el mercado para las organizaciones empresariales, por lo que se especifican de la siguiente manera:

- **Primer factor:** Se encuentra compuesto por ventas al mes, el mercado meta y empleados fijos y temporales de las empresas. Principalmente este elemento se centra en evaluar aquellos procesos que se relacionan con el servicio al cliente y la segmentación de mercado.
- **Segundo factor:** Se caracteriza por poseer una gran eficiencia en los procesos de producción de la empresa así como también en sus canales de distribución.

- **Tercer factor:** Está conformado por los clientes y el tiempo de experiencia de los mismos, con el fin de adaptar una estrategia destinada a la captación de nuevos consumidores en base a un análisis de necesidades y expectativas.
- **Cuarto factor:** Se centra en la naturaleza jurídica de las empresas, con la finalidad de evaluar aspectos importantes a la formalización de las mismas, la aplicabilidad del marco legal y tributario.
- **Quinto factor:** Se conforma por la clasificación de local, lugar donde se brinda el servicio de tal manera que se estudian las distintas alternativas de inversión y su destino (Regino y Barbosa, 2016).

1.5. Servicios que oferta Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato

Los servicios que Grupo Tv Cable oferta a sus clientes son múltiples, considerando los diferentes tipos de planes que se acomodan al recurso económico del contratador; pues en la actualidad la diversidad de los mismos han permitido que el cliente opte por la mejor opción de tal modo que le permita satisfacer su principal necesidad a través de una forma adecuada. Los servicios que actualmente brinda la empresa son: Internet, Televisión por cable, telefonía, planes doble pack y triple pack que incluyen cualquiera de estos servicios anteriormente mencionados (Grupo Tv Cable, 2021).

1.5.1. Internet

Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato oferta a sus clientes un servicio de internet a través de tecnología DOCSIS 3.0 en toda su red HFC (Fibra Híbrida Coaxial). Este tipo de tecnología permite al usuario navegar desde su hogar con conexiones rápidas de 25, 50, 75 y 100 megas. Asimismo incluye aspectos importantes de mejora en banda ancha, mayor estabilidad en el servicio, seguridad y mayor eficiencia en el uso de datos, servicios de voz y video.

El servicio de internet se encuentra disponible en zonas cableadas por el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato.

Es importante además señalar que las conexiones WIFI pueden llegar a afectar la velocidad del servicio debido a motivos por construcción de vivienda, interferencia o equipos con tecnología inalámbrica con antigüedad, entre otros.

La máxima compartición del servicio de internet es de dos a uno, y su disponibilidad en el año es del 98%.

Sus planes residenciales en la ciudad de Ambato son básico, mejorado, supremo y premium, los mismos que se detallan en la tabla 4

Tabla 4

Planes residenciales de internet en Ambato

Básico 25 Megas	Mejorado 50 Megas	Supremo 75 Megas	Premium 100 Megas
Precio mensual sin impuesto \$20,50	Precio mensual sin impuesto \$29,90	Precio mensual sin impuesto \$39,90	Precio mensual sin impuesto \$49,90
Precio final incluido impuesto \$22,96	Precio final incluido impuesto \$33,49	Precio final incluido impuesto \$44,69	Precio final incluido impuesto \$55,89
Costo de instalación \$67,20	Costo de instalación \$67,20	Costo de instalación \$67,20	Costo de instalación \$67,20
Instalación con cable modem DOCSIS 2.0	Instalación con cable modem DOCSIS 3.0	Instalación con cable modem DOCSIS 3.0	Instalación con cable modem DOCSIS 3.0
Downstream: 25000 kbps Upstream: 5000 kbps	Downstream: 50000 kbps Upstream: 5000 kbps	Downstream: 75000 kbps Upstream: 5000 kbps	Downstream: 100000 kbps Upstream: 5000 kbps
Ideal para cuatro dispositivos, video en SD, redes sociales y tres cuentas de e-mail.	Ideal para hasta seis dispositivos, video en HD, redes sociales y tres cuentas de e-mail.	Ideal para hasta siete dispositivos, video en HD, redes sociales y tres cuentas de e-mail.	Ideal para hasta ocho dispositivos, video en HD, redes sociales y cuatro cuentas de e-mail.

Fuente: Grupo Tv Cable (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.5.2. Televisión por cable

El servicio de televisión por cable funciona a través de una línea física transmitiendo señales de video, audio y datos que son destinadas únicamente a un segmento de suscriptores o también denominados abonados del sistema, que poseen receptores de señales (decodificadores).

El sistema de Grupo Tv Cable se encuentra conformado por la estación de transmisión, los receptores de señal o decodificadores considerados como administradores del sistema, y la red de distribución por línea física. Este último elemento constituye el medio de transmisión formado por una estructura de cables como son fibra óptica, coaxial de cobre, entre otros, considerando la estación transmisora como origen y los receptores como destino.

Por otro lado, la red puede llegar a incluir conexiones de tipo radioeléctricas, según el ambiente de cobertura en cada espacio del servicio.

Tabla 5

Planes residenciales de televisión por cable en Ambato

Básico 143 Canales	Básico Plus HD 171 Canales	Premium 156 Canales	Premium Gold 170 Canales	Súper Premium 194 Canales
Precio mensual sin impuesto \$20,50	Precio mensual sin impuesto \$23,00	Precio mensual sin impuesto \$27,50	Precio mensual sin impuesto \$33,00	Precio mensual sin impuesto \$51,00
Precio final incluido impuesto \$26,40	Precio final incluido impuesto \$29,62	Precio final incluido impuesto \$35,42	Precio final incluido impuesto \$42,50	Precio final incluido impuesto \$65,69

Fuente: Grupo Tv Cable (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.5.3. Telefonía

El servicio de telefonía en el Grupo Tv Cable funciona a partir de la integración de la red HFC con centrales telefónicas modernizadas empleando su accesibilidad por medio de

voz sobre IP haciendo uso del protocolo SIP (Session Initiation Protocol). Para la oferta del presente servicio se tiene algunos valores agregados tales como transferencia de llamadas, servicios básicos de PBX, llamada tripartita, buzón de voz y bloqueo de llamadas.

Mediante la tecnología DOCSIS además aporta al beneficio del manejo de varias ofertas en una sola vía de transmisión, y a partir de aquello se originan los paquetes o combos de servicios como triple pack que incluye televisión, telefonía e internet; y doble pack que incluye televisión y telefonía, o a su vez las variantes de televisión e internet, y telefonía más internet.

Tabla 6

Planes residenciales de telefonía en Ambato

Plan 6.20 ilimitado	Plan 8 ilimitado	Plan 10 ilimitado
Precio mensual sin impuesto \$6,20	Precio mensual sin impuesto \$8,00	Precio mensual sin impuesto \$10,00
Precio final incluido impuesto \$6,94	Precio final incluido impuesto \$8,96	Precio final incluido impuesto \$11,20
Contiene 250 minutos locales fijos para realizar llamadas a otras operadoras, minutos ilimitados para llamadas locales, nacionales y regionales que se encuentren dentro de la red de Grupo Tv Cable.	Contiene 350 minutos locales fijos para realizar llamadas a otras operadoras, minutos ilimitados para llamadas locales, nacionales y regionales que se encuentren dentro de la red de Grupo Tv Cable.	Contiene 650 minutos locales fijos para realizar llamadas a otras operadoras, minutos ilimitados para llamadas locales, nacionales y regionales que se encuentren dentro de la red de Grupo Tv Cable.

Fuente: Grupo Tv Cable (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.5.4. Doble pack

El paquete opcional doble pack, es la unión de dos servicios ofertados por el Grupo Tv Cable a sus clientes. En la ciudad de Ambato la empresa cuenta con los siguientes planes:

Tabla 7*Planes doble pack en Ambato*

Doble pack esencial	Doble pack diversión garantizada	Doble pack entretenimiento total	Doble pack más conexión	Doble pack HD
Precio mensual sin impuesto \$30,33	Precio mensual sin impuesto \$32,30	Precio mensual sin impuesto \$38,60	Precio mensual sin impuesto \$68,30	Precio mensual sin impuesto \$70,30
Precio final incluido impuesto \$36,70	Precio final incluido impuesto \$39,28	Precio final incluido impuesto \$47,54	Precio final incluido impuesto \$84,94	Precio final incluido impuesto \$89,10
Contiene el plan familiar en televisión que incluye 104 canales (54 canales de video y 50 de música) más el plan de internet básico de hasta 5 megas (de 2 a 3 personas conectadas de manera simultánea recomendado).	Contiene el plan familiar en televisión que incluye 138 canales (88 canales de video y 50 de música) más el plan de internet básico de hasta 5 megas (de 2 a 3 personas conectadas de manera simultánea recomendado).	Contiene el plan premium en televisión que incluye 150 canales (100 canales de video y 50 de música) más el plan de internet básico de hasta 5 megas (de 2 a 3 personas conectadas de manera simultánea recomendado).	Contiene el plan súper premium en televisión que incluye 195 canales (145 canales de video y 50 de música) más el plan de internet mejorado de hasta 10 megas (de 2 a 3 personas conectadas de manera simultánea recomendado).	Contiene el plan súper premium en televisión que incluye 195 canales (145 canales de video y 50 de música) más el plan de televisión básico en HD y más el plan de internet básico de hasta 5 megas (de 2 a 3 personas conectadas de manera simultánea recomendado).

Fuente: Grupo Tv Cable (2021).

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

1.5.5. Triple pack

Los paquetes triple pack unifican todos los servicios básicos que el Grupo Tv Cable oferta en el mercado, siendo estos: internet, televisión por cable y telefonía. En Ambato la empresa cuenta con los siguientes planes, los cuales se evidencian en la tabla 8.

Tabla 8*Planes triple pack en Ambato*

Triple pack diversión garantizada	Triple pack plus HD	Triple pack mejorado plus HD	Triple pack supremo plus HD	Triple pack fusión suprema
Precio mensual sin impuesto \$40,12	Precio mensual sin impuesto \$42,25	Precio mensual sin impuesto \$50,24	Precio mensual sin impuesto \$58,74	Precio mensual sin impuesto \$82,54
Precio final incluido impuesto \$47,86	Precio final incluido impuesto \$50,60	Precio final incluido impuesto \$59,55	Precio final incluido impuesto \$69,07	Precio final incluido impuesto \$99,72
Televisión: Plan familiar el cual incluye 110 canales (de los cuales 60 son canales de video y 50 canales de música)	Televisión: Plan básico el cual incluye 144 canales (de los cuales 94 son canales de video y 50 canales de música)	Televisión: Plan premium el cual incluye 61 canales (de los cuales 111 son canales de video y 50 canales de música)	Televisión: Plan básico plus HD el cual incluye 147 canales (de los cuales 97 son canales de video y 50 canales de música) más plan básico en HD	Televisión: Plan súper premium el cual incluye 194 canales (de los cuales 144 son canales de video y 50 canales de música)
Internet: Plan básico hasta 20 megas (de 2 a 3 personas conectadas de manera simultánea)	Internet: Plan básico hasta 20 megas (de 2 a 3 personas conectadas de manera simultánea)	Internet: Plan básico hasta 40 megas (de 2 a 3 personas conectadas de manera simultánea)	Internet: Plan básico hasta 50 megas (de 3 a 4 personas conectadas de manera simultánea)	Internet: Plan supremo hasta 50 megas (de 3 a 4 personas conectadas de manera simultánea)
Telefonía: Plan 6.20 ilimitado residencial el cual incluye 250 minutos locales fijos a distintas operadoras. Minutos ilimitados para llamadas regionales, locales y nacionales en la red Tv Cable	Telefonía: Plan 6.20 ilimitado residencial el cual incluye 250 minutos locales fijos a distintas operadoras. Minutos ilimitados para llamadas regionales, locales y nacionales en la red Tv Cable	Telefonía: Plan 6.20 ilimitado residencial el cual incluye 250 minutos locales fijos distintas operadoras. Minutos ilimitados para llamadas regionales, locales y nacionales en la red Tv Cable	Telefonía: Plan 6.20 ilimitado residencial el cual incluye 250 minutos locales fijos a distintas operadoras. Minutos ilimitados para llamadas regionales, locales y nacionales en la red Tv Cable	Telefonía: Plan 6.20 ilimitado residencial el cual incluye 250 minutos locales fijos a distintas operadoras. Minutos ilimitados para llamadas regionales, locales y nacionales en la red Tv Cable

Fuente: Grupo Tv Cable (2021)**Elaborado por:** Caguana y Álvarez (2021)

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Implementar un proceso de servitización de los servicios para impulsar las estrategias comerciales competitivas en el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato.

1.6.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los aspectos más relevantes de la servitización y estrategia competitiva.
- Caracterizar los servicios que ofrece el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato en la actualidad.
- Identificar la estrategia de servitización con el modelo propuesto.

1.7. Problema de investigación

En la actualidad, a nivel general el sector de las telecomunicaciones es uno de los menos afectados por la crisis sanitaria originada por el COVID-19, por lo cual estas empresas miran dicho acontecimiento como una oportunidad en el mercado para conseguir una ventaja competitiva. Sin embargo el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato se ha visto muy golpeado; el principal problema radica en el bajo índice de ingresos que genera la empresa con respecto a períodos anteriores pre pandemia.

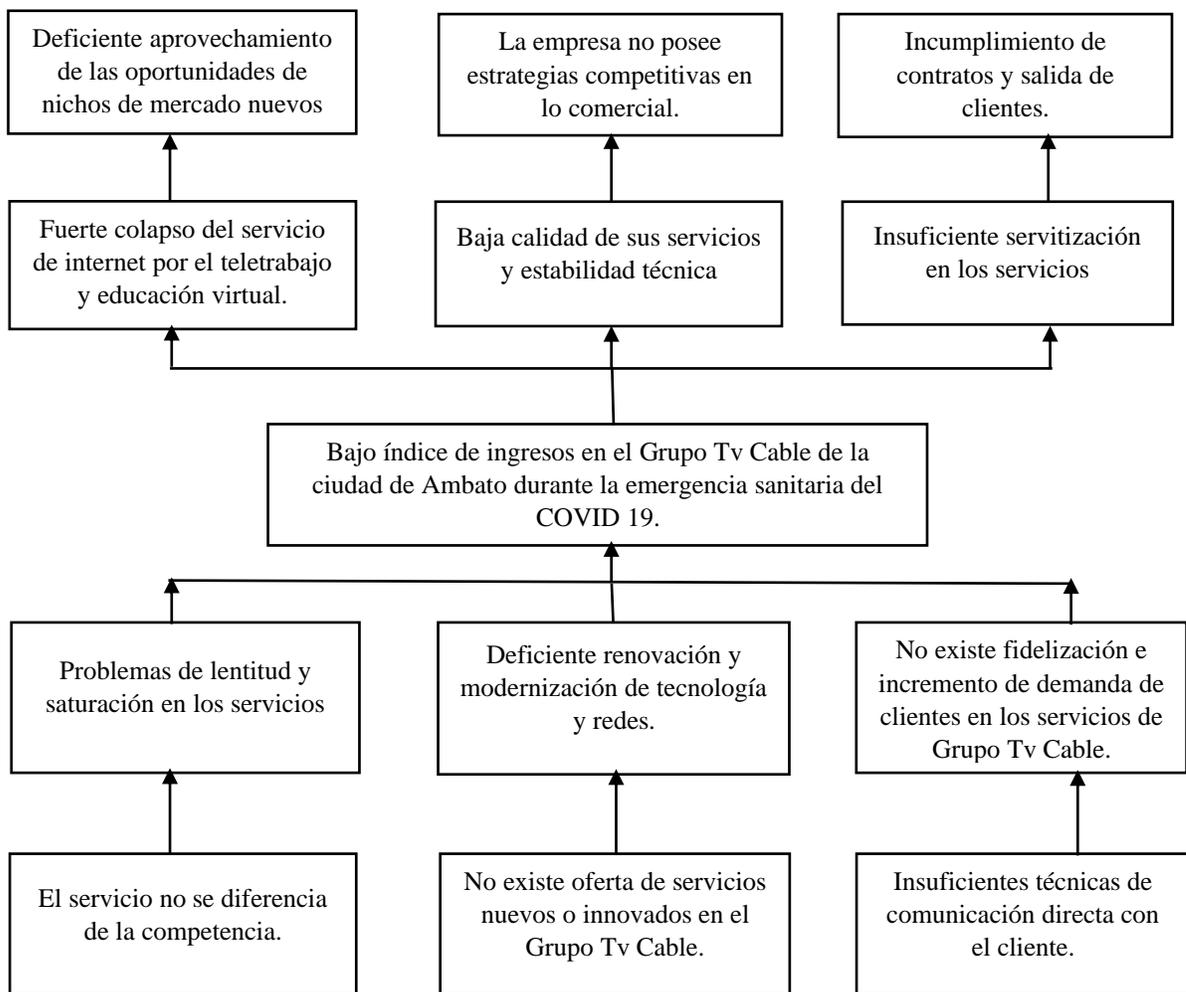
En base a lo anteriormente expuesto esto se da a partir de los problemas de lentitud y saturación en los servicios, lo que genera un fuerte colapso de los mismos por el teletrabajo y educación virtual. Asimismo Grupo Tv Cable posee una deficiente renovación y modernización de tecnología y redes por lo que ha ocasionado que la empresa disminuya la calidad de sus servicios y estabilidad técnica.

Por otra parte, hay que mencionar también que no existe fidelización e incremento de demanda de clientes en los servicios que presta Grupo Tv Cable, y como consecuencia sus estrategias se han visto estancadas, generando una insuficiente servitización en la oferta. Otro rasgo que causa que los ingresos hayan disminuido en la empresa es la ausencia de diferenciación en los servicios con respecto a la competencia, de tal manera que no se han aprovechado las oportunidades de nuevos nichos de mercado a nivel local.

En el último año, la ausencia de innovación en las ofertas de Grupo Tv Cable definitivamente ha impedido que se desarrollen nuevas estrategias competitivas en el ámbito comercial, permaneciendo con el mismo modelo de negocio. Finalmente las insuficientes técnicas de comunicación directa con el cliente por motivos de la pandemia han ocasionado que el sistema de quejas y reclamos incremente en el servicio al cliente, y por ende se den los incumplimientos de contratos y salidas.

Gráfico 13

Árbol de problemas



Fuente: Grupo Tv Cable (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Materiales

Se consideran aquellos instrumentos necesarios para recolectar información en una investigación.

2.1.1. Cuestionario

El cuestionario es un instrumento de recolección de información que le interesa al investigador, el cual es dirigido a un grupo de personas acorde a la muestra, haciendo uso de modelos estandarizados de interrogación, es decir, que las preguntas van dirigidas para toda la población de estudio o en su defecto la muestra. Su utilidad es muy significativa debido a que este instrumento se acomoda a todo tipo de información. Además se lo puede realizar a través de un cuestionario que contenga preguntas abiertas o cerradas y a su vez este puede ser estructurado o no (Meneses y Rodriguez, 2016). Con respecto a la presente investigación se aplicó un cuestionario haciendo uso de la técnica de la encuesta, validada por tres expertos del tema, y consta de 15 preguntas para obtener información acerca del aspecto competitivo y la estrategia de servitización en el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, todo esto con el fin de identificar la estrategia de servitización con el modelo propuesto.

2.2. Métodos

La investigación se basa en un proceso que direcciona la recopilación de información perceptible y eficiente a través de modelos, con el fin de alcanzar un conocimiento mucho más amplio. El método es considerado como una herramienta que permite al investigador conseguir actividades relacionadas con el conocimiento de tal forma que ayuda a descubrirlo, sistematizarlo y transmitirlo. Desde el punto de vista etimológico representa el estudio de los métodos, de tal manera que se presenta como una teoría por medio de procedimientos con el fin de adquirir el saber (Siddique, 2019). La naturaleza metodológica de la presente investigación es cuantitativa.

2.2.1. Enfoque de investigación cuantitativa

El enfoque cuantitativo tiene como objeto manifestar, pronosticar y/o controlar fenómenos por medio de la obtención de datos de carácter numérico; asimismo es considerado como una herramienta ideal que brinda información objetiva estadísticamente confiable, por ejemplo un histograma, gráfico de barras o de pastel, los cuales favorecen a una mejor comprensión de la investigación (Rivadeneira, 2017). Por lo que se refiere al presente estudio, se desarrolló un cuestionario dirigido a clientes externos de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, con el fin de obtener datos numéricos que fueron presentados a través de gráficos circulares en el capítulo de los resultados para ser analizados e interpretados; así como también se calculó el tamaño de la muestra por medio de la fórmula de población finita y por muestra estratificada, para saber el número de encuestados de usuarios que demandan de los servicios de la empresa por estratos.

2.2.2. Investigación bibliográfica

Se define como un conjunto de elementos de manera detallada, los cuales llegan a identificar la fuente documental impresa encargada de recopilar información necesaria para la investigación. El esquema de referencias bibliográficas tiene variación dependiendo del estilo de normas que se requieran, esto también afecta al orden y a la especificación de elementos. Los tipos de documentos de investigación bibliográfica son: tesis, artículos, libros, revistas (Barraza, 2016). Mediante este tipo de investigación se pudo desarrollar temáticas muy importantes en el marco teórico relacionadas a servicios, servitización y estrategias competitivas; así como también el estudio de los antecedentes enfocados a diferentes perspectivas de autores, además de sustentar de manera adecuada la propuesta, conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación. Es importante manifestar que la recolección de información a través de estas fuentes secundarias ayudó a elevar el nivel de estudio.

2.2.3. Investigación descriptiva

De acuerdo con Hernández et al. (2018) este tipo de investigación también es conocida como investigación estadística, por lo cual se describen características y datos exclusivos del fenómeno o la población del estudio de la investigación; además responde a las

siguientes preguntas: qué, cómo, dónde, cuándo y quién. Se aplica este tipo de investigación debido a la necesidad que existe por recolectar información de la muestra de clientes externos del Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, para analizarlos e interpretarlos; asimismo se narraron los acontecimiento investigativos desde diferentes puntos de vista en el marco teórico.

2.2.4. Investigación aplicada

Es también conocida con el nombre de investigación práctica o empírica. Especialmente se caracteriza porque destina la aplicabilidad de los conocimientos del investigador a la parte práctica. Este modelo tiene cierto vínculo importante con la investigación básica, la misma que necesita de un marco teórico para ser desarrollada. El interés que se genera tras emplearla es el resultado como consecuencia de la experiencia (Ñaupas et al., 2019). Con respecto al trabajo de titulación, se ha aplicado la temática de aprendizaje de la servitización como estrategia competitiva en el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato; por lo cual es importante mencionar que se partió desde la estructuración de un marco teórico para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta a la realidad de la organización.

2.2.5. Paradigma crítico propositivo

La presente investigación se basó en el paradigma crítico propositivo, por lo cual desde la perspectiva de Chicaiza (2015) señala que es crítico debido a que se considera como una interpretación de un fenómeno social, el cual en este caso influye en la oferta de servicios al estudiar el comportamiento de los clientes ante el funcionamiento de los mismos; y es propositivo ya que plantea alternativas de solución con respecto al problema. Por lo tanto, se propone una solución por medio del proceso de servitización a uno de los servicios que oferta el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, ante el principal problema que radica en el bajo índice de ingresos de la empresa durante la crisis sanitaria del COVID 19.

2.2.6. Validación por juicio de expertos

El juicio de expertos es considerado como un método de naturaleza cualitativa, el cual permite validar un instrumento, objeto, o material de enseñanza con el fin de verificar su fiabilidad desde el punto de vista de personas especialistas en el tema propuesto. Estos al

mismo tiempo pueden brindar información, juicio y valoración. Habría que decir también que su realización establece a veces el indicador único de validez principalmente en la recolección de datos o información (Robles y Rojas, 2015). A través de un cuadro de operacionalización (que se ubica en el Anexo 6) se validaron factores importantes para la elaboración del cuestionario que se lo aplicó por medio de la técnica de la encuesta, tomando en cuenta tanto la variable independiente como la dependiente. Estos factores fueron: 1) conceptualización; 2) categorías; 3) indicadores; 4) ítems; y 5) técnicas e instrumentos.

Una vez que los expertos expresaron sus debidas observaciones en base a su conocimiento, se procedió a realizar las respectivas correcciones del cuadro de operacionalización, primordialmente en el aspecto de los ítems que son las preguntas para elaborar la encuesta, así como también las sugerencias para aplicarlas en el instrumento.

2.3. Población y muestra

La población es el conjunto de todos aquellos casos refiriéndonos a personas, objetos o fenómenos, considerados el enfoque principal del estudio de la investigación. La muestra se define como un subconjunto que proviene directamente de la población, pues a través de esta se obtiene datos importantes para el desarrollo de la investigación, además se considera que es representativa para la misma (Hernández et al., 2018). Para el cálculo de la muestra el autor Arias (2016) plantea dos perspectivas. La primera referente al conjunto finito, es decir que se tiene conocimiento de las unidades que conforman la población; y el segundo conjunto infinito, es cuando existe desconocimiento de la cantidad exacta de elementos a estudiar en la investigación. En este caso se aplicó la fórmula de la población finita debido a que se conoce el total de individuos de estudio, que vendrían a ser los clientes externos del Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato.

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{z^2 \cdot P \cdot Q + Ne^2}$$

Donde:

- n: Tamaño de la muestra
- Z: Nivel de confianza (1,96)
- P: Probabilidad a favor de fenómeno (50%)
- Q: Probabilidad en contra del fenómeno (50%)
- N: Población o universo
- e: Nivel de error (5%)

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot (9000)}{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) + (9000)(0,05)^2}$$

$$n = 368,43$$

Tabla 9

Muestra estratificada

Denominación del estrato	Clientes por tipo de servicio contratado	No. de clientes	Muestra estratificada
A	Clientes con contratos de un servicio básico (Internet, Televisión o Telefonía)	4253	174
B	Clientes con contratos doble pack (Paquete de dos servicios)	2243	92
C	Clientes con contratos triple pack (paquete de tres servicios)	2504	102
Población		9000	368

Fuente: Grupo Tv Cable (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Coeficiente= Muestra/ Población

Coeficiente= 368/9000

Coeficiente= 0,04089

La población total de clientes del Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato es igual a 9000 de los cuales se segmentó según el tipo de servicio que estos poseen, y se procedió a

realizar un muestreo estratificado con el fin de recolectar información más precisa con respecto al instrumento de aplicación. La muestra por estratos fue realizada a partir del cálculo de la muestra por medio de la fórmula de población finita, cuyo resultado fue de 368 clientes, para que posteriormente se realice el cálculo por cada estrato a través de la fórmula del coeficiente de Sampieri al dividir la muestra para la población y su resultado multiplicar entre el número de clientes de cada sección.

Es importante mencionar que el coeficiente se utiliza para calcular la desviación estándar de cada elemento en un estrato específico y sirve para determinar el número total de submuestras proporcionales; por lo cual el tamaño total de la muestra puede minimizarse con el fin de obtener diferentes tipos de perspectivas en un estudio.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1. Análisis de los resultados

Por medio de la información recolectada a los tres diferentes estratos de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con la aplicación del instrumento de la encuesta conformada por 15 preguntas, se dio procedimiento a la tabulación de los datos obtenidos, haciendo uso de tablas de frecuencia y gráficos circulares con su correspondiente análisis e interpretación.

En este apartado constan los resultados de la clasificación de las categorías de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato por estratos:

- A) Clientes con contratos de un servicio básico (Internet, Televisión o telefonía)
- B) Clientes con contratos doble pack (Paquete de dos servicios)
- C) Clientes con contratos triple pack (paquete de tres servicios)

Esto se realiza con el fin de analizar de mejor manera las características de estos estratos y de que la empresa tenga una visión general de las estrategias que puede implementar de forma personalizada en cada categoría. En los anexos se incluyen las tablas de los resultados por categorías de clientes.

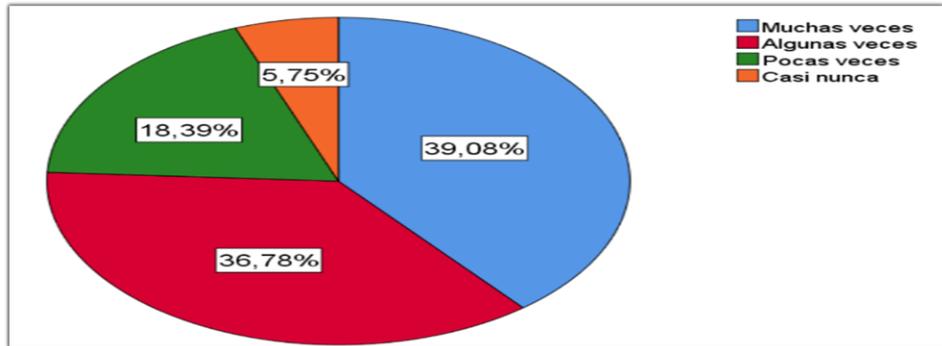
3.1.1. Clientes con contratos de un servicio básico

A continuación se procede a realizar los análisis e interpretaciones en el segmento A) Clientes con contratos de un servicio básico (Internet, Televisión o Telefonía) para una muestra de 174 personas, tomando como referencia las preguntas del cuestionario de la encuesta ubicada en el anexo 1.

1. ¿Con qué frecuencia usted escucha la marca Tv Cable en el mercado local?

Gráfico 14

Resultados conocimiento de la marca estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

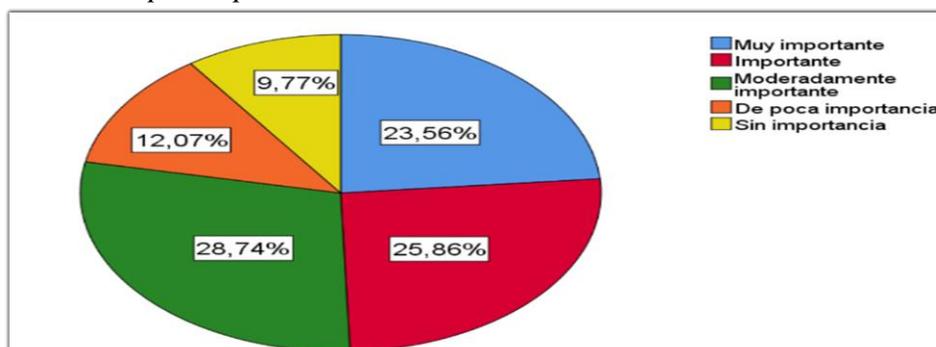
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 39,08% han escuchado la marca muchas veces; el 36,78% algunas veces; el 18,39% pocas veces; y el 5,75% casi nunca. Por lo tanto se puede evidenciar que tras dicho análisis, la empresa posee un importante grado de reconocimiento a nivel local al hablar de su marca, pues las personas de dicho segmento resultaron identificarse mucho con la misma, siendo muy importante el manejo del negocio para darse a conocer por diferentes medios como por ejemplo digitales, revistas, anuncios, periódicos, etc.

2. ¿Cómo considera usted la participación de Grupo Tv Cable en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato?

Gráfico 15

Resultados participación en el mercado estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

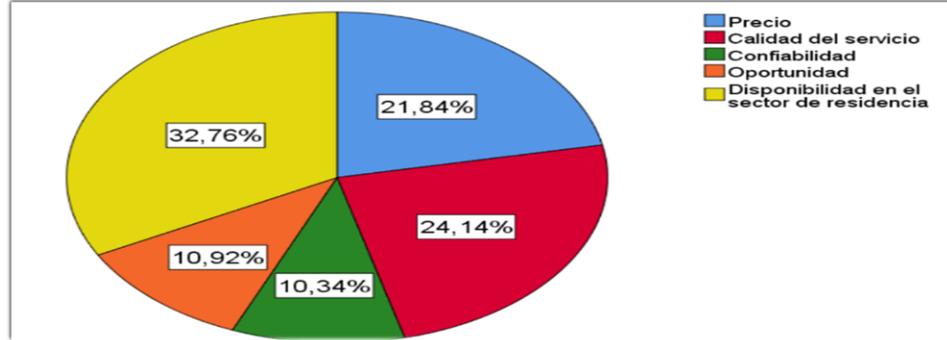
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 28,74% consideraron que la participación de Grupo Tv Cable en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato es moderadamente importante; el 25,86% consideraron que es importante; el 23,56% lo consideraron muy importante; el 12,07 manifestaron que es de poca importancia; y el 9,77% lo consideraron sin importancia. Por lo tanto se puede evidenciar que los clientes de dicho segmento tienen claro que Grupo Tv Cable influye de una manera significativa en el mercado de telecomunicaciones en Ambato, sin embargo no a tal punto que llegue a ser líder en su sector, pues la competitividad cada día se vuelve mucho más fuerte y estas empresas se ven obligadas a innovar para estar en puestos estelares.

3. ¿Por qué adquirió el o los servicios del Grupo Tv Cable?

Gráfico 16

Resultado motivo de adquisición del servicio estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

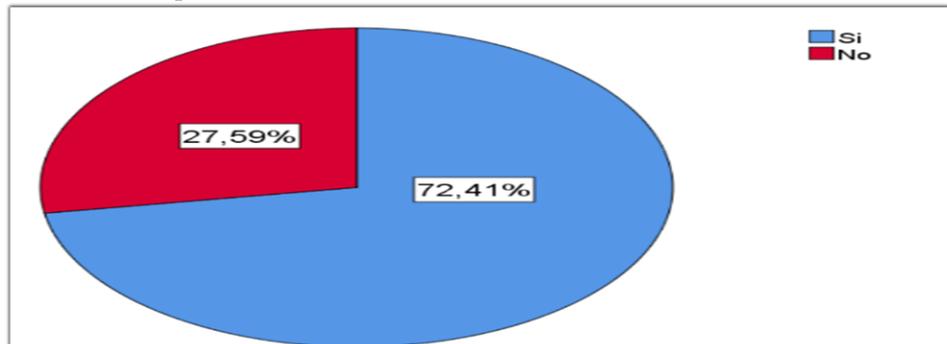
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 32,76% han adquirido sus servicios debido a la disponibilidad en el sector de residencia; el 24,14% lo han hecho por la calidad del servicio; el 21,84% por el precio; el 10,92% por oportunidad; y el 10,34% debido a la confiabilidad que genera la empresa. Las cifras que se evidencian en este ámbito demuestran que la mayor parte de los clientes de este estrato contratan los servicios de Grupo Tv Cable por la disponibilidad en su sector de residencia, por la calidad y por su precio; por lo que se puede manifestar que la empresa posee una amplia disponibilidad de red en la ciudad de Ambato para la instalación de equipos, así como también precios cómodos en planes acorde a la capacidad económica del cliente, con diferentes tipos de calidad en el servicio.

4. ¿Considera que los precios de Grupo Tv Cable se adaptan mejor a su capacidad económica que otras empresas del sector?

Gráfico 17

Resultado capacidad económica clientes estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

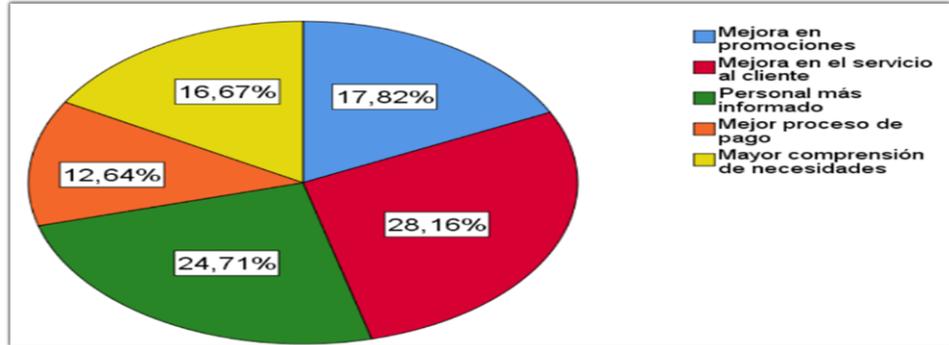
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 72,41% respondió que los precios de los servicios de la empresa se adaptan mejor a su capacidad económica; mientras que el 27,59% manifestó que no. Por lo tanto la relevancia de la pregunta se encamina a una respuesta positiva para el negocio, pues sus clientes se encuentran conformes con los precios impuestos, y esto se debe a la amplia gama de selección de planes que la empresa brinda a sus clientes por los servicios base; desde planes económicos hasta premium. Es importante también mencionar que los precios varían según temporadas específicas en las que disminuyen los mismos.

5. Desde su punto de vista indique. ¿Cuál es el elemento más importante para mejorar su experiencia en los servicios contratados?

Gráfico 18

Resultados mejorar la experiencia clientes estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

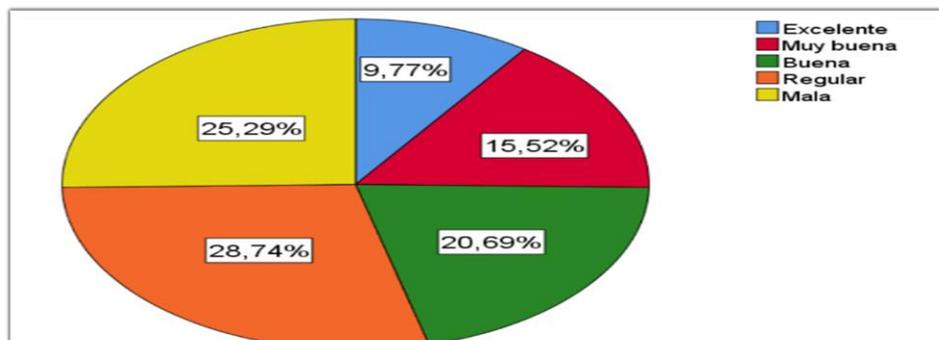
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 28,16% considera que la mejora en el servicio al cliente es el elemento más importante para incrementar la experiencia de los servicios básicos; el 24,71% manifiesta el tener un personal más informado; el 17,82% establece tener mejora en promociones de servicios; el 16,67% mayor comprensión de necesidades; y el 12,64% mejor proceso de pago. Por lo tanto los clientes buscan obtener una atención al cliente que sea eficiente, sin demoras y con el cumplimiento adecuado de los tiempos establecidos por los operadores; además de brindar soluciones a los problemas de forma rápida y segura en aspectos primordiales como el colapso y lentitud de redes.

6. ¿Cómo considera que es la atención al cliente para resolver sus inquietudes?

Gráfico 19

Resultados atención al cliente estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

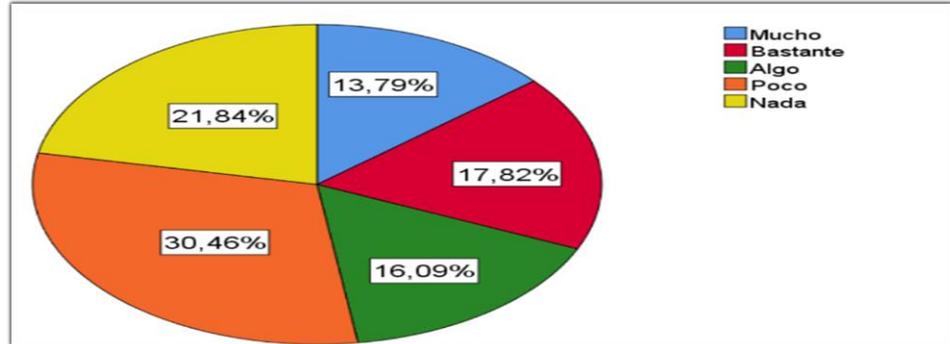
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 28,74% considera que la atención al cliente es regular; el 25,29% manifiestan que es mala; el 20,69% buena; el 15,52% muy buena; y el 9,77% excelente. Estos resultados indican que el servicio al cliente de la empresa posee ciertas falencias al momento de despejar inquietudes, lo que conlleva a tener un sistema de reclamos y quejas abundante debido a la desinformación de los operadores de Grupo Tv Cable en la ciudad de Ambato, pues lo ideal en este aspecto sería capacitar al talento humano de dicha área para minimizar el riesgo de contratos incumplidos por falta de soluciones o inconvenientes técnicos.

7. ¿Qué tan eficiente considera que es la asistencia técnica para la solución de problemas en los servicios que posee?

Gráfico 20

Resultados asistencia técnica para clientes estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

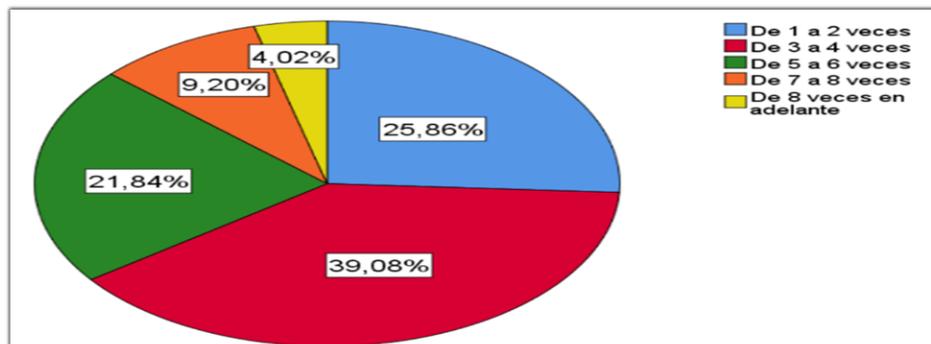
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 30,46% respondieron en base a su experiencia que la asistencia técnica para la solución de problemas es poco eficiente; el 21,64% lo consideraron nada eficiente; el 17,82% manifestaron que es bastante eficiente; el 16,09% sostuvieron que es algo eficiente; y el 13,79% expresaron que es muy eficiente. Esto puede indicar que existe una desorganización y un mal control con respecto a los grupos de asistencia técnica, así como también otros factores tales como una comunicación ineficaz entre operador y técnicos para dirigirse al domicilio del cliente o pérdidas de tiempo en ciertas visitas residenciales.

8. ¿Mensualmente, cuántas veces llama a servicio técnico por falencias en el uso de sus servicios contratados?

Gráfico 21

Resultados frecuencia al llamar a servicio técnico estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

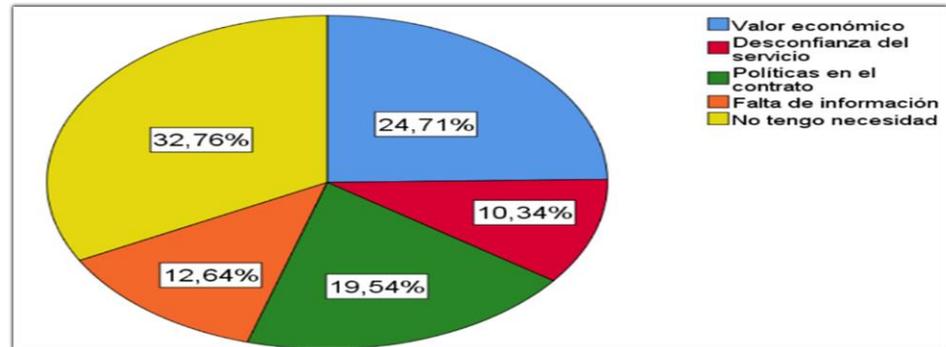
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 39,08% llama a servicio técnico de 3 a 4 veces; el 25,86% de 1 a 2 veces; el 21,84% lo hace de 5 a 6 veces; el 9,20% de 7 a 8 veces; y finalmente el 4,02% lo realiza de 8 veces en adelante. Según la información recolectada, gran parte de los clientes de dicho estrato acuden a servicio técnico en su mayoría de 3 a 4 veces y de 1 a 2 veces; siendo un promedio de visitas técnicas bastante regular; no obstante cierta proporción señaló que acude al servicio técnico de 5 a 6 veces y hasta 8 en adelante; lo cual refleja ciertos inconvenientes en instalaciones tal vez por falta de señal en su domicilio o por tener planes económicos que impiden explotar completamente la tecnología de Grupo Tv Cable.

9. Indique la principal barrera que le impide a usted adquirir algún otro servicio del Grupo Tv Cable

Gráfico 22

Resultados principales barrera para contratar un servicio estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

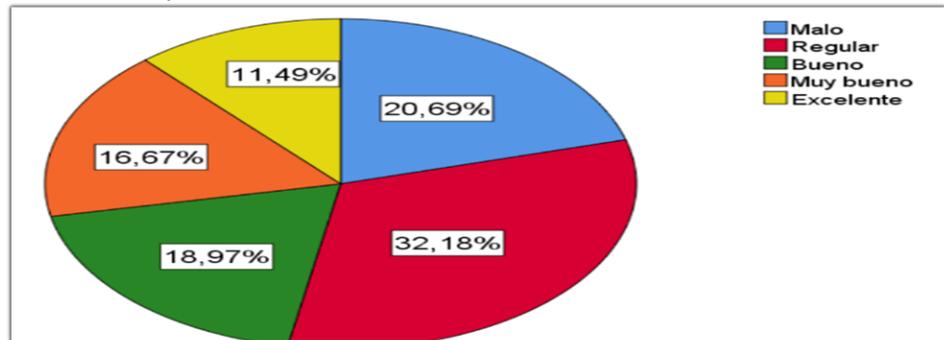
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 32,76% consideraron que no tienen la necesidad de adquirir otro servicio; el 24,71% respondieron que la principal barrera que les impide adquirir otro servicio es el valor económico; el 19,54% manifestaron las políticas en los contratos; el 12,64% mencionaron la falta de información; y el 10,34% la desconfianza en el servicio. Según la información obtenida de los clientes del segmento, se puede evidenciar que la mayor parte de estos no tienen la necesidad de contratar otro servicio, además de que otra gran parte no lo hace por el valor económico, por lo cual se estima que estos usuarios poseen una capacidad económica media, que les permite únicamente mantener el servicio básico que requiere para satisfacer su principal necesidad.

10. ¿Cómo calificaría el funcionamiento de su servicio o paquete de servicios asociados doble pack o triple pack que usted contrató?

Gráfico 23
Resultados funcionamiento de los servicios estrato A



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

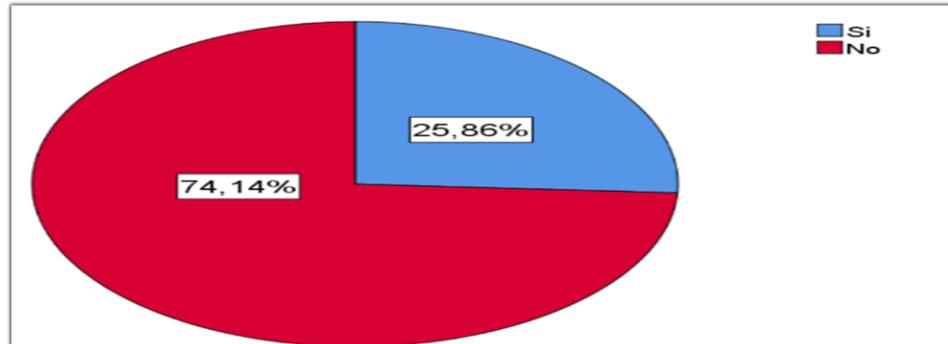
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 32,18% calificaron el funcionamiento de su servicio como regular; el 20,69% como malo; el 18,97% como bueno; el 16,67% como muy bueno; y el 11,49% como excelente. Por lo tanto se puede apreciar claramente el descontento de los clientes con respecto a la funcionalidad adecuada de los servicios básicos que oferta la empresa; pues esto puede ser motivo de la fuerte saturación de redes por el tele trabajo y educación virtual por la pandemia; principalmente en el servicio de internet; que hoy en día es el más requerido por los usuarios.

11. ¿El Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato le ofrece algún beneficio adicional en los servicios que oferta actualmente?

Gráfico 24

Resultado beneficio adicional estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

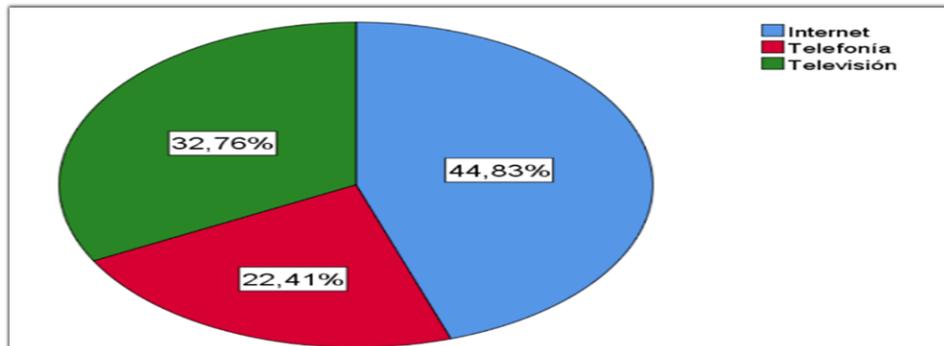
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 74,14% consideran que la empresa no ofrece algún beneficio adicional en los servicios ofertados en la actualidad; mientras que el 25,86% manifiesta que si lo hace. Estos resultados indican que la empresa no ha desarrollado un valor añadido o un plus a los servicios básicos que oferta en tiempos de pandemia, esto puede deberse a los bajos ingresos que ha percibido la empresa con respecto a anteriores períodos; pues el hecho de no beneficiarse en el ámbito económico, impide que el negocio pueda invertir en aspectos tecnológicos o innovadores que brinden un valor agregado a los mismos. Hay que también considerar que la empresa da prioridad a otros servicios premium para otorgar mayores beneficios.

12. ¿En qué tipo de oferta le gustaría que la empresa incorpore servicios adicionales para mejorar su rendimiento?

Gráfico 25

Resultados potencial oferta a generar valor estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

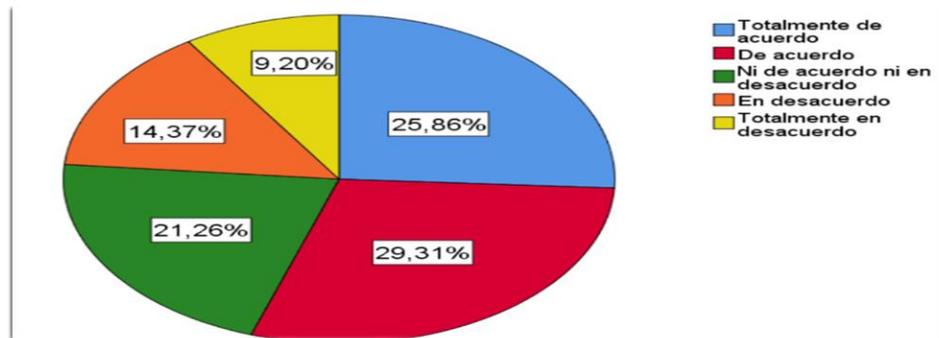
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 44,83% ha optado por que la empresa incorpore servicios adicionales en internet; seguidamente el 32,76% ha escogido televisión por cable; y finalmente el 22,41% ha seleccionado telefonía. En base a los resultados que se obtuvieron, se puede decir que la mayor parte del segmento consume internet, y desean que se genere valor en dicha oferta; pues hoy en día el alcance de clientes es bastante irregular en esta empresa, ya que cada día unos usuarios entran y otros salen debido a problemas que se presentan en el rendimiento del servicio, en este caso la saturación de internet, por lo que brindar un beneficio adicional a esta oferta sería un factor clave para fidelizar clientes y comenzar a recuperar aquellos ingresos que se han perdido durante la pandemia.

13. Actualmente a causa de la pandemia ¿Considera usted que los servicios de Grupo Tv Cable no han innovado?

Gráfico 26

Resultados innovación durante la pandemia estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

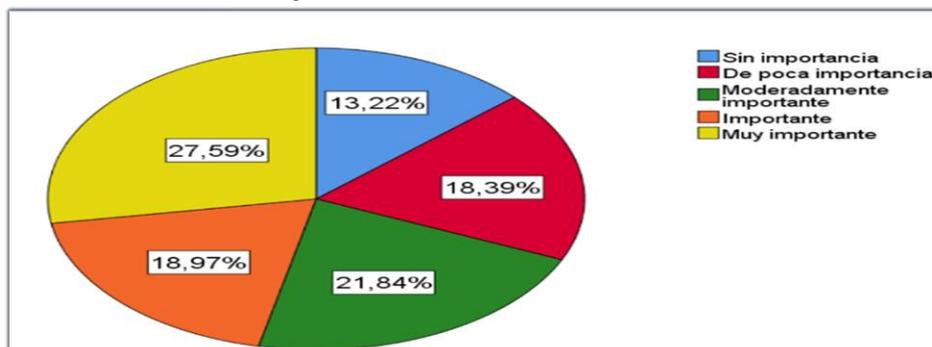
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 29,31% está de acuerdo en que los servicios de la empresa no han sido innovados durante la pandemia; el 25,86% está totalmente de acuerdo; el 21,26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 14,37% está en desacuerdo; y el 9,20% está totalmente en desacuerdo. Por lo tanto la mayoría de clientes de este estrato consideran que no existe innovación alguna en los servicios en tiempos de crisis sanitaria; por lo cual se estima que el entorno empresarial no impulsa a la innovación, puede ser que el ambiente interno tenga ciertos problemas como la falta de recursos para poner en marcha las estrategias; asimismo la ausencia de capacidad prospectiva para anticiparse a los hechos, pues ningún empresario se imaginó lo que pasaría con la economía hoy en día.

14. ¿Qué tan importante considera usted que la empresa tenga dominio digital para el adecuado funcionamiento de sus servicios?

Gráfico 27

Resultados dominio digital estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

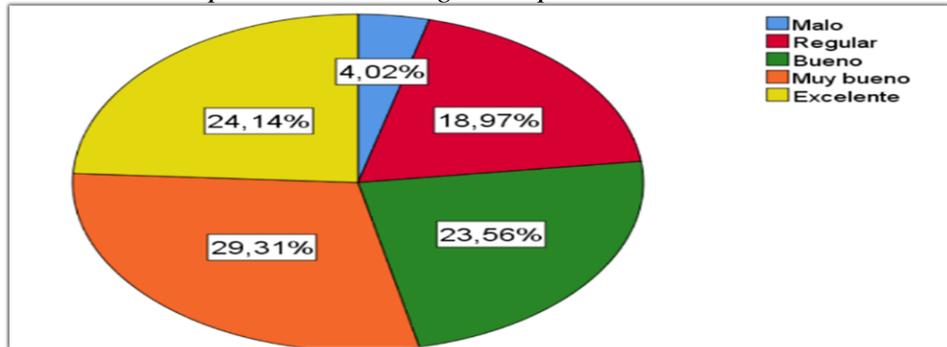
Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 27,59% considera que tener dominio digital es muy importante para el adecuado funcionamiento de los servicios de la empresa; el 21,84% lo considera moderadamente importante; el 18,97% menciona que es importante; el 18,39% piensa que es de poca importancia; y finalmente el 13,22% manifiesta que no tiene importancia. Los datos obtenidos demuestran que los usuarios de este segmento consideran muy importante el uso de tecnologías, es decir, suponen que a través de dicho factor los servicios mejorarán y se verán mayormente potenciados; pues la idea de la empresa es solucionar los fallos en los servicios de manera eficiente con la ayuda del dominio digital por parte de los operadores, con el fin de brindar una mejor experiencia a los usuarios de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato.

15. ¿Qué le parece a usted que el Grupo Tv Cable aplique un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de sus actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico?

Gráfico 28

Resultados aceptación de estrategia competitiva estrato A



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de un servicio básico; el 29,31% consideraron muy buena la idea de aplicar un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico; al 24,14% les pareció excelente; seguidamente el 23,56% manifestaron que es bueno; el 18,97% regular; y el 4,02% malo. En base a este análisis se puede evidenciar que la aceptación de aplicar una estrategia de servitización basada en dominio digital de control de actividades específicas resulta ser muy aceptable y positiva en este segmento de clientes; por lo que es viable la aplicar un software FSM (Comarch Field Service Management) con el fin de mejorar la gestión empresarial y la organización de actividades por medio del canal Operadores – Grupos de asistencia técnica; pues esto beneficia también a los usuarios para solucionar de forma eficiente los diferentes problemas de bloqueos, saturación, lentitud, etc.

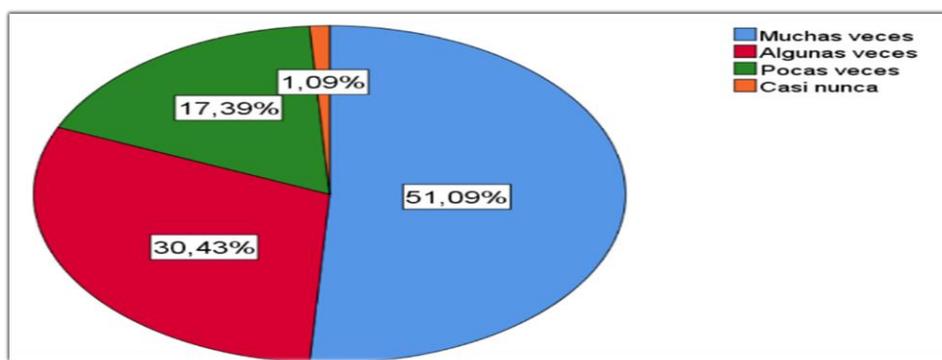
3.1.2. Clientes con contratos doble pack

A continuación, se procede a realizar los análisis e interpretaciones en el segmento B) Clientes con contratos doble pack (Paquete de dos servicios) para una muestra de 92 personas, tomando como referencia las preguntas del cuestionario ubicadas en la encuesta.

1. ¿Con qué frecuencia usted escucha la marca Tv Cable en el mercado local?

Gráfico 29

Resultados conocimientos de la marca estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

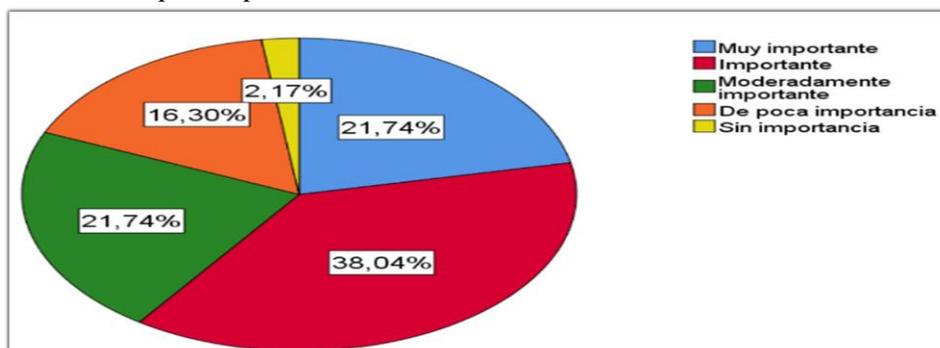
Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 51,09% han escuchado la marca muchas veces; el 30,43% algunas veces; el 17,39% pocas veces; y el 1,09% casi nunca. Por lo cual se aprecia que los clientes del presente estrato tienen un gran conocimiento de la marca de la empresa, pues los medios de comunicación para darse a conocer han sido muy fundamentales para que los usuarios tengan un vínculo de reconocimiento con la misma; asimismo resulta ser importante que el negocio haya patentado su marca, pues esto beneficia notablemente a que se cree un gran sentido de pertinencia entre el contratante y la organización.

2. ¿Cómo considera usted la participación de Grupo Tv Cable en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato?

Gráfico 30

Resultados participación en el mercado estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

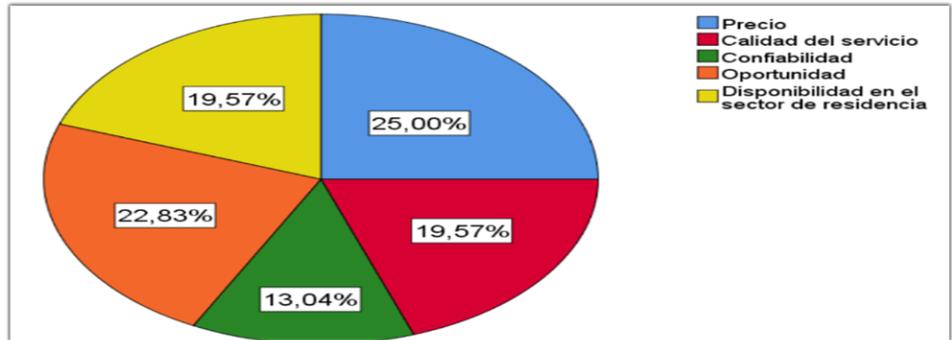
Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 38,04% consideraron que la participación de la empresa en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato es importante; el 21,74% consideraron que es muy importante; de igual manera otro 21,74% lo consideraron moderadamente importante; el 16,30% manifestaron que es de poca importancia; y el 2,17% lo consideraron sin importancia. Por lo tanto se puede interpretar que los clientes de dicho estrato consideran un grado de influencia muy importante de Grupo Tv Cable en el mercado local de telecomunicaciones; pues estos suponen que al ser una organización reconocida a nivel nacional llega a influir de tal forma que puede posicionarse en puestos estelares en el sector y de igual forma competir con otras empresas reconocidas en el mercado.

3. ¿Por qué adquirió el o los servicios del Grupo Tv Cable?

Gráfico 31

Resultados motivo de adquisición del servicio estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

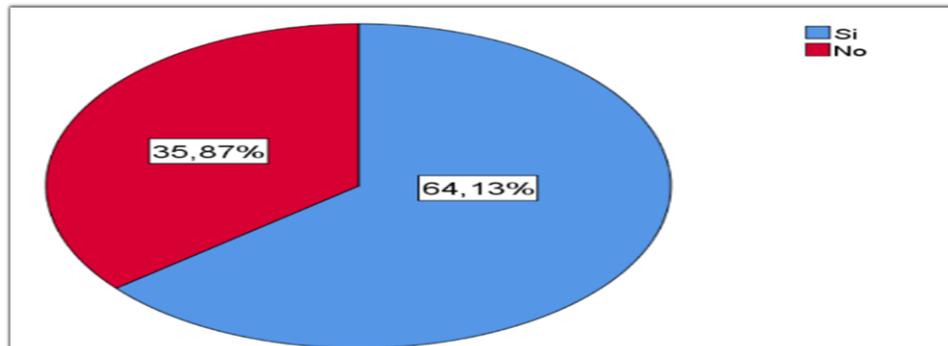
Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos, se puede observar que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 25,00% han adquirido sus servicios asociados debido al precio; el 22,83% lo han hecho por oportunidad; el 19,57% por la calidad del servicio; el 19,57% por la disponibilidad en el sector de residencia; y el 13,04% debido a la confiabilidad que genera la empresa. Las cifras que se evidencian en este ámbito demuestran que la mayor parte de los clientes de este estrato contratan los servicios de Grupo Tv Cable por el precio y por oportunidad ; por lo que se puede manifestar que la empresa brinda varias alternativas en precios de acuerdo a los planes doble pack que requieran los usuarios con precios cómodos; de igual manera se puede decir que estos varían según el tipo de promoción que se oferta brindando oportunidades en rebajas por temporadas específicas de tal forma que se da apertura al ingreso de nuevos clientes.

4. **¿Considera que los precios de Grupo Tv Cable se adaptan mejor a su capacidad económica que otras empresas del sector?**

Gráfico 32

Resultados capacidad económica clientes estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

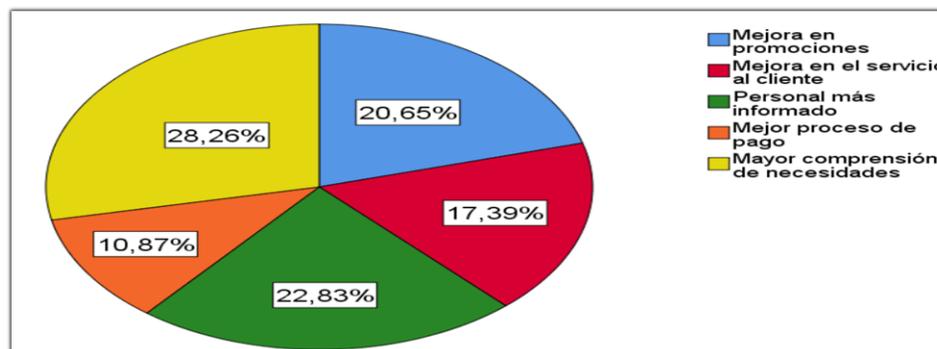
Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 64,13% respondió que los precios de los servicios de la empresa se adaptan mejor a su capacidad económica; mientras que el 35,87% manifestó que no. Por lo tanto la relevancia de la pregunta resulta ser positiva para la empresa, ya que se considera que el nivel de conformidad con los precios de servicios doble pack es muy aceptable por parte de los clientes; pues la mayoría de este segmento desde su punto de vista tiene mayor preferencia en la parte económica que otras empresas del sector. Además hay que mencionar que Grupo Tv Cable adapta precios según planes económicos hasta premium, en donde el usuario puede seleccionar el tipo de contrato según su necesidad y capacidad económica.

5. Desde su punto de vista indique. ¿Cuál es el elemento más importante para mejorar su experiencia en los servicios contratados?

Gráfico 33

Resultados mejorar la experiencia clientes estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

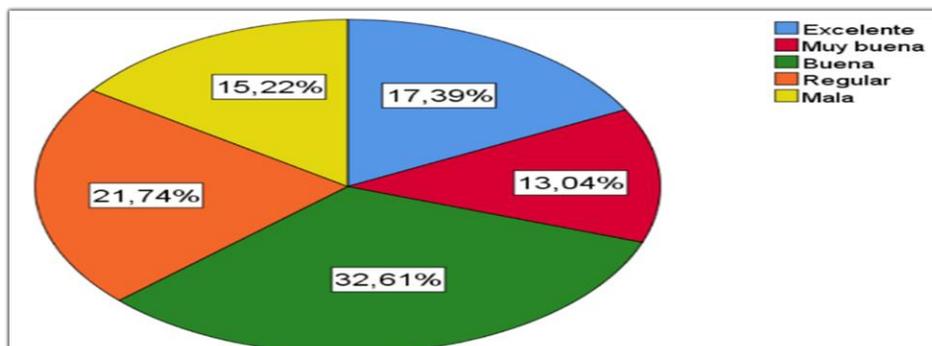
Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 28,26% considera que la mayor comprensión de necesidades es el elemento más importante para incrementar la experiencia de los servicios del presente segmento; el 22,83% manifiesta el tener un personal más informado; el 20,65% establece tener mejora en promociones de servicios; el 17,39% mejora en el servicio al cliente; y el 10,87% mejor proceso de pago. Por lo tanto los demandantes desean que la empresa tenga mayor comprensión de necesidades para mejorar su experiencia en el uso de servicios doble pack, lo que implica tener una comunicación adecuada con el usuario para cumplir con sus requerimientos; asimismo realizar una investigación de mercados que permita determinar una conclusión acerca de la satisfacción al cliente para tomar una decisión y mejorar la experiencia. Por otra parte los clientes consideran que tener un personal más informado garantizaría mejores experiencias en el uso del servicio, ya que se evitarían las pérdidas de tiempo y la carencia de alternativas de solución; por lo cual capacitar al personal sería una opción viable para la organización.

6. ¿Cómo considera que es la atención al cliente para resolver sus inquietudes?

Gráfico 34

Resultados atención al cliente estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

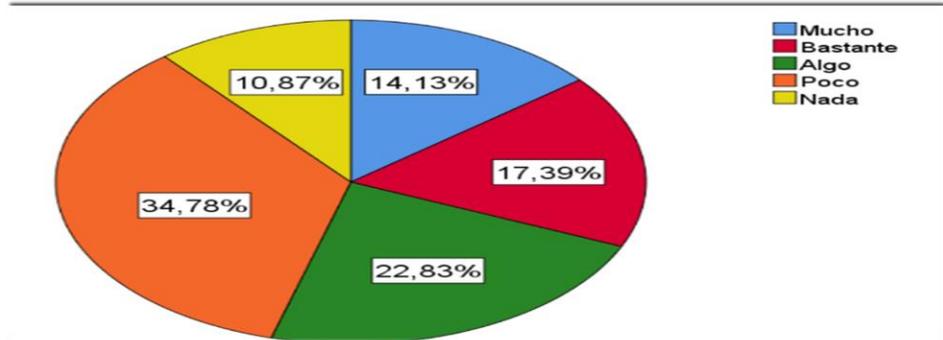
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 32,61% consideran que la atención al cliente es buena; el 21,74% manifiestan que es regular; el 17,39% excelente; el 15,22% mala; y el 13,04% muy buena. Estos resultados indican que el servicio al cliente de la empresa para este segmento responde de una buena forma para resolver las inquietudes de los usuarios, sin embargo se puede decir que los operarios necesitan un mejor manejo de la información y el conocimiento práctico, pues el hecho de operar ciertos casos no garantiza completamente la satisfacción del usuario respecto a problemas con mucha más complejidad.

7. ¿Qué tan eficiente considera que es la asistencia técnica para la solución de problemas en los servicios que posee?

Gráfico 35
Resultados asistencia técnica para clientes estrato B



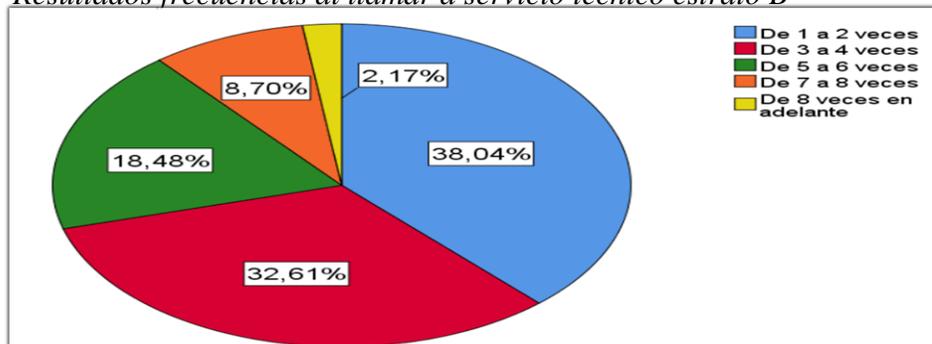
Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 34,78% respondieron en base a su experiencia que la asistencia técnica para la solución de problemas es poco eficiente; el 22,83% lo consideraron algo eficiente; el 17,39% manifestaron que es bastante eficiente; el 14,13% sostuvieron que es muy eficiente; y el 10,87% expresaron que es nada eficiente. Esto puede indicar que la empresa no tiene muy bien cubierto el servicio técnico para el segmento de clientes, existiendo una desordenación y desorganización con respecto al envío de visitas domiciliarias; principalmente esto ocurre cuando la demanda exige mayoritariamente la asistencia de los técnicos, además se puede manifestar que los grupos muchas de las veces no optimizan el tiempo para tener mayor alcance de visitas, por lo que algunas tareas del día terminan inconclusas y postergadas.

8. ¿Mensualmente, cuántas veces llama a servicio técnico por falencias en el uso de sus servicios contratados?

Gráfico 36
Resultados frecuencias al llamar a servicio técnico estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

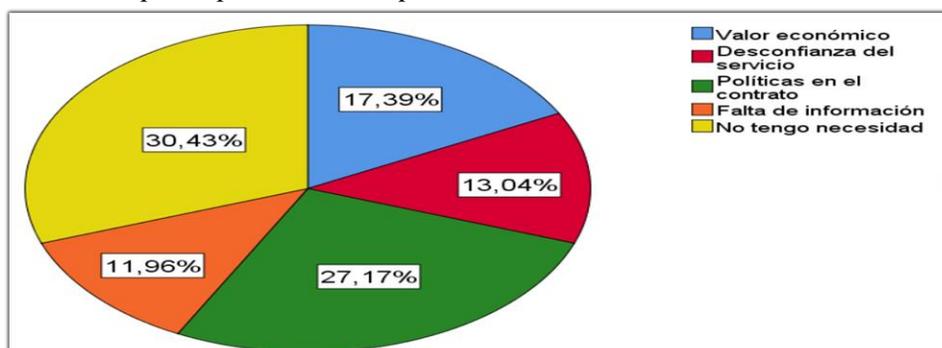
Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 38,04% llama a servicio técnico mensualmente de 1 a 2 veces; el 32,61% de 3 a 4 veces; el 18,48% lo hace de 5 a 6 veces; el 8,70% de 7 a 8 veces; y finalmente el 2,17% lo realiza de 8 veces en adelante. Por lo tanto el promedio de requerimiento técnico es bastante normal para la gran mayoría de los clientes de este estrato, pues en este aspecto el manejo de la gestión de la empresa forma un rol muy importante para cubrir este tipo de necesidades, sin embargo el desajuste de horarios puede llegar a ser confuso en el cruce de los mismos y como efecto un deficiente cumplimiento de la actividad. Por otra parte se puede decir que desde el punto de vista individual del cliente no resulta tener gran inconveniente, pues el hecho de llamar a servicio técnico de 1 a 2 veces en el mes no resulta ser un gran inconveniente si se cumple con la visita en los tiempos estipulados.

9. Indique la principal barrera que le impide a usted adquirir algún otro servicio del Grupo Tv Cable

Gráfico 37

Resultados principales barrera para contratar un servicio estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

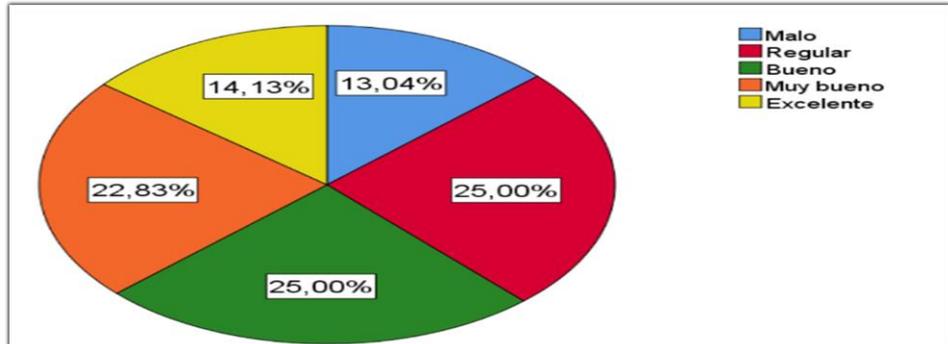
Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 30,43% consideraron que no tienen la necesidad de adquirir otro servicio; el 27,17% respondieron que la principal barrera que les impide adquirir otro servicio son las políticas en los contratos; el 17,39% manifestaron el valor económico; el 13,04% mencionaron la desconfianza del servicio; y el 11,96% la falta de información. Por medio de la información obtenida, se puede evidenciar que los clientes de este estrato no tienen necesidad de adquirir otro servicio complementario, es decir que consideran esenciales y necesarios los dos servicios que poseen para desempeñar sus funciones, responsabilidades o entretenimiento en su defecto. Además otro grupo manifiesta que tienen cierto temor por las políticas en los contratos de la empresa; esto puede deberse a las penalizaciones con respecto al valor económico por el incumplimiento de los mismos, o a su vez por el cambio de residencia.

10. ¿Cómo calificaría el funcionamiento de su servicio o paquete de servicios asociados doble pack o triple pack que usted contrató?

Gráfico 38

Resultados funcionamiento de los servicios estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

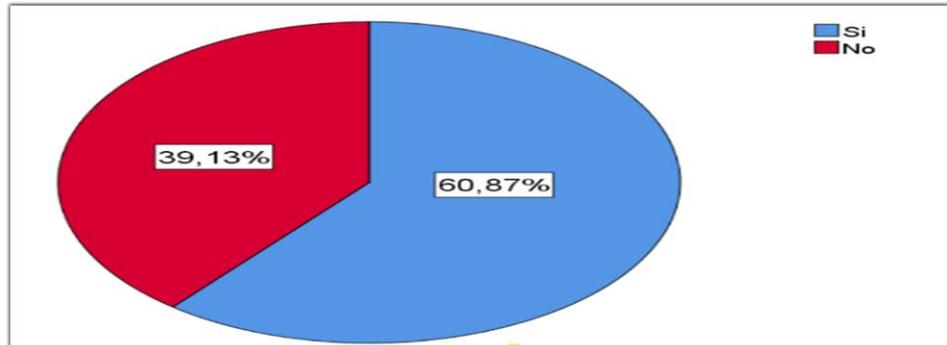
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 25,00% calificaron el funcionamiento de su servicio como bueno; seguidamente otro 25,00% lo evaluaron como regular; el 22,83% como muy bueno; el 14,13% como excelente; y el 13,04% como malo. Por lo tanto se puede apreciar que los servicios doble pack para este segmento son aceptables, es decir que cumplen con su función de una forma adecuada, teniendo a los clientes conformes con lo que están recibiendo, sin obtener una máxima impresión de lo que poseen; esto puede depender además del tipo de promoción que hayan adquirido. Por otra parte resulta ser positivo para la empresa que la mayor cantidad de clientes hayan respondido de una forma positiva al funcionamiento, por lo que se puede concluir que el desarrollo tecnológico conjuntamente con el talento humano se encuentran funcionando de buena manera desde la central de Tv Cable en la ciudad de Ambato.

11. ¿El Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato le ofrece algún beneficio adicional en los servicios que oferta actualmente?

Gráfico 39
Resultados beneficio adicional estrato B



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

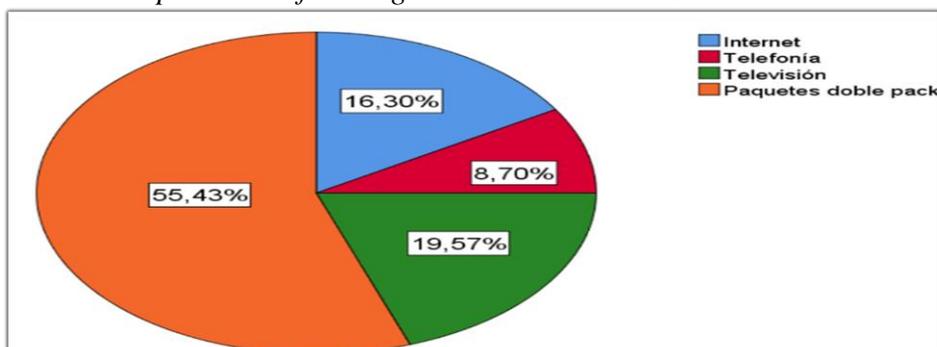
Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 60,87% considera que la empresa si ofrece algún beneficio adicional en los servicios ofertados en la actualidad; mientras que el 39,13% manifiesta que no lo hace. Por lo tanto el informe indica que los clientes han recibido un valor añadido en los paquetes de servicios doble pack, por lo que se estima que la empresa ha puesto en marcha nuevos planes para el segmento, los cuales incluyen diferentes tipos de plus en los contratos; esto dependería de si la oferta del paquete es básica, media o premium.

12. ¿En qué tipo de oferta le gustaría que la empresa incorpore servicios adicionales para mejorar su rendimiento?

Gráfico 40

Resultados potencial oferta a generar valor estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

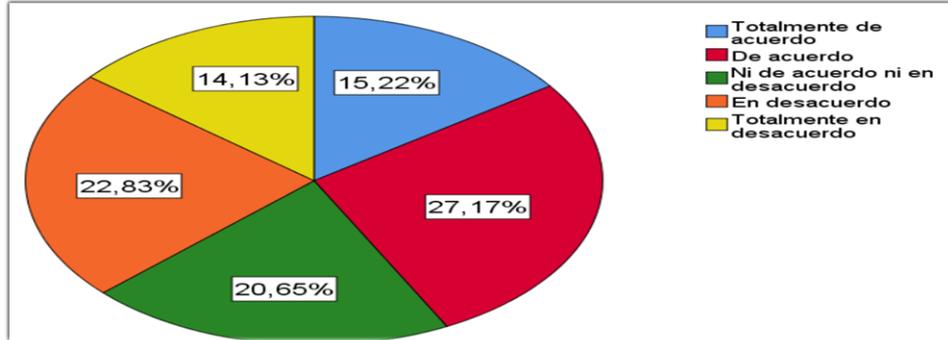
Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 55,43% ha optado por que la empresa incorpore servicios adicionales en el paquete de servicios doble pack; seguidamente el 19,57% ha escogido televisión por cable; el 16,30% ha optado por internet; y finalmente el 8,70% ha seleccionado telefonía. Por lo tanto los clientes de este segmento se han inclinado por potenciar más aún sus paquetes de servicios asociados, es decir contemplan un beneficio propio que incremente su nivel de experiencia; asimismo hay que considerar que varias personas escogieron ciertos servicios básicos, por lo que surge la idea de que estos tengan mayor preferencia por una de estas ofertas que componen el paquete que actualmente contrataron; siendo lo ideal potencializar los servicios de internet y televisión que son los más tomados en cuenta por los usuarios que contratan este tipo de planes.

13. Actualmente a causa de la pandemia ¿Considera usted que los servicios de Grupo Tv Cable no han innovado?

Gráfico 41

Resultados Innovación durante la pandemia estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

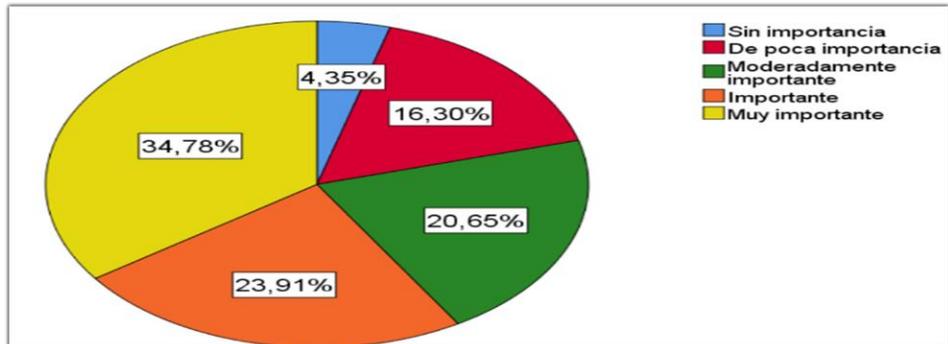
Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 27,17% está de acuerdo en que los servicios de la empresa no han sido innovados durante la pandemia; el 22,83% está en desacuerdo; el 20,65% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 15,22% está totalmente de acuerdo; y el 14,13% está totalmente en desacuerdo. Por lo tanto se puede evidenciar que hay una discrepancia entre los usuarios de este segmento, por lo cual ciertos clientes manifiestan que existe innovación y otros no; sin embargo la falta de información puede afectar en la respuesta de la presente pregunta, ya que la empresa ha innovado con herramientas en entretenimiento como Tv Cable Play antes de la pandemia del COVID-19 que están siendo difundidas a través de las redes sociales en la actualidad; por lo que los usuarios pueden considerarlo como innovación reciente. Por otra parte se puede decir que la empresa no ha podido innovar debido a la falta de recursos tras el golpe económico de la crisis sanitaria.

14. ¿Qué tan importante considera usted que la empresa tenga dominio digital para el adecuado funcionamiento de sus servicios?

Gráfico 42

Resultados dominio digital estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

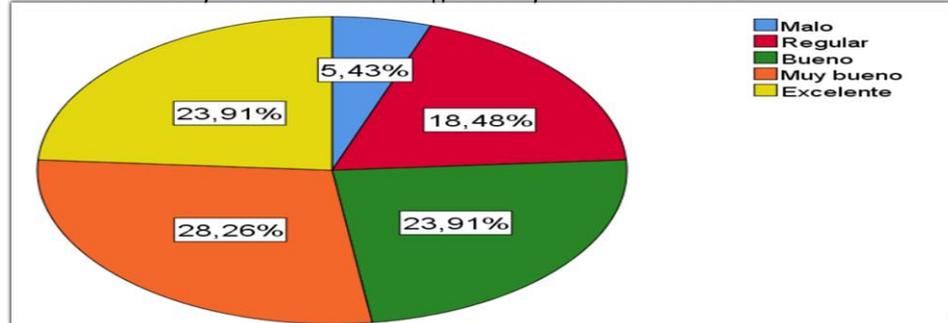
Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 34,78% considera que tener dominio digital es muy importante para el adecuado funcionamiento de los servicios de la empresa; el 23,91% lo considera importante; el 20,65% menciona que es moderadamente importante; el 16,30% piensa que es de poca importancia; y finalmente el 4,35% manifiesta que no tiene importancia. Según los resultados que se representan; los clientes del segmento dan un gran valor significativo a que la empresa tenga dominio digital, pues se considera que una tecnología más actualizada brindaría mejoras no solo en los servicios sino en el desarrollo de la empresa; así como también optimizaría el tiempo de esperas y facilitaría el trabajo a los operadores.

15. ¿Qué le parece a usted que el Grupo Tv Cable aplique un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de sus actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico?

Gráfico 43

Resultados aceptación de estrategia competitiva estrato B



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos, se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios doble pack; el 28,26% consideraron muy buena la idea de aplicar un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico en la empresa; al 23,91% les pareció excelente; seguidamente otro 23,91% manifestaron que es bueno; el 18,48% regular; y el 5,43% malo. En base a este análisis se puede evidenciar un nivel de aceptación de la propuesta estratégica competitiva muy alta para el presente estrato de clientes, por lo que el software FSM (Comarch Field Service Management) sería una herramienta de mucha utilidad para organizar, dirigir y gestionar el servicio técnico a los clientes desde la parte operacional; no obstante también es muy útil debido a que se lo puede realizar desde los hogares de los operadores, pues al mantener extensiones con el programa, la disponibilidad de funciones sería mucho más favorecedora para la empresa y para el cliente que busca tener soluciones a los problemas con mayor eficiencia. En conclusión es viable aplicar la propuesta en este estrato.

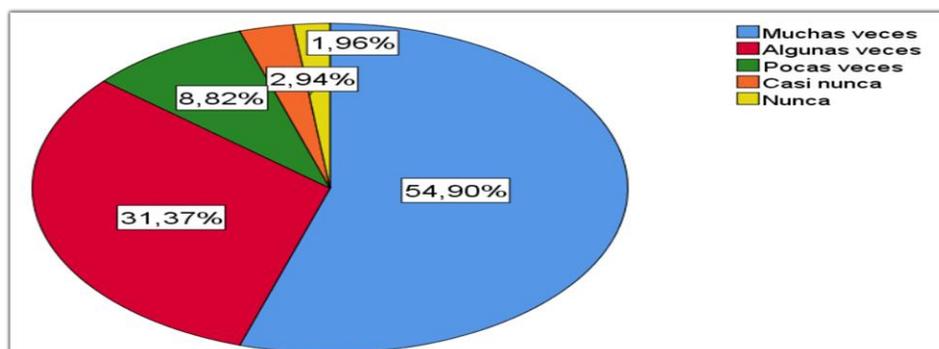
3.1.3. Clientes con contratos triple pack

A continuación, se procede a realizar los análisis e interpretaciones en el segmento C) Clientes con contratos triple pack (Paquete de tres servicios) para una muestra de 102 personas, tomando como referencia las preguntas del cuestionario ubicadas en la encuesta.

1. ¿Con qué frecuencia usted escucha la marca Tv Cable en el mercado local?

Gráfico 44

Resultados conocimiento de la marca estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

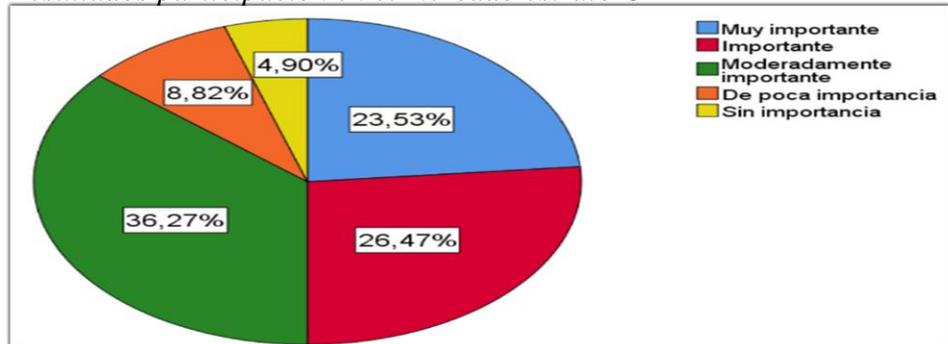
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 54,90% han escuchado la marca muchas veces; el 31,37% algunas veces; el 8,82% pocas veces; el 2,94% casi nunca; y el 1,96% nunca. Por lo cual se puede apreciar un grado significativo de identificación de la marca por parte de los clientes de este segmento, es decir que se estima que la marca de Grupo Tv Cable en Ambato se encuentra muy bien posicionada en el mercado de las telecomunicaciones. Es importante también mencionar que el grado de reconocimiento de la organización depende mucho de su antigüedad ya que esta viene trabajando durante varios años atrás y creciendo de manera paulatina.

2. ¿Cómo considera usted la participación de Grupo Tv Cable en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato?

Gráfico 45

Resultados participación en el mercado estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

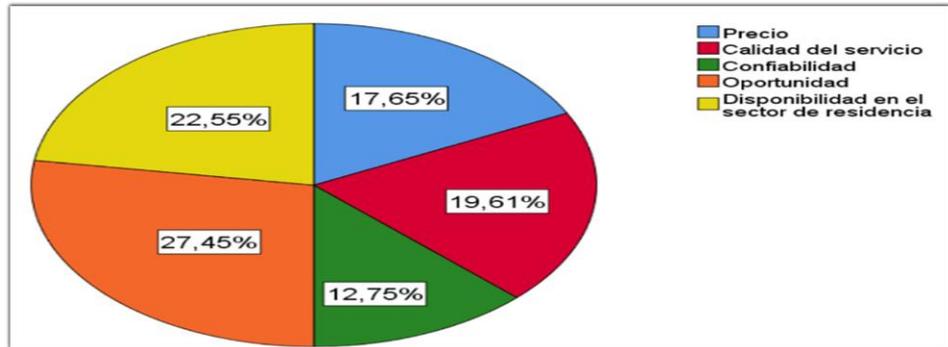
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 36,27% consideraron que la participación de la empresa en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato es moderadamente importante; el 26,47% consideraron que es importante; el 23,53% lo consideraron muy importante; el 8,82% manifestaron que es de poca importancia; y el 4,90% lo consideraron sin importancia. Por lo tanto se puede interpretar que los clientes de dicho estrato consideran que la participación de la empresa es media en su sector, es decir que su nivel de ventas y comercialización no se ha impulsado a gran magnitud, debido a la pandemia; pues los paquetes de servicio triple pack son un poco más exigentes en su precio que las demás ofertas de la empresa, por lo cual se puede decir que sería el plan más afectado con respecto a la participación de la organización en el mercado al momento de adquirir ingresos.

3. ¿Por qué adquirió el o los servicios del Grupo Tv cable?

Gráfico 46

Resultados motivo de adquisición del servicio estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

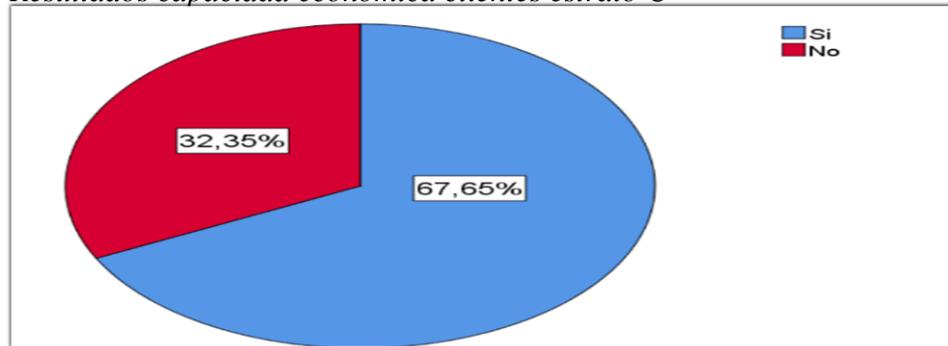
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 27,45% han adquirido sus servicios asociados por oportunidad; el 22,55% lo han hecho por la disponibilidad en el sector de residencia; el 19,61% por la calidad del servicio; el 17,65% por el precio; y el 12,75% debido a la confiabilidad que genera la empresa. Las cifras demuestran que gran parte de los clientes de este segmento han contratado los servicios de la empresa por oportunidad, es decir según el tipo de promoción por temporada, debido a que se realizan rebajas múltiples en diversos planes, así como también en los costos de instalación. Actualmente la organización se ha visto obligada a rebajar los precios de los planes triple pack, debido a la disminución de nuevos clientes por la pandemia. Por otra parte los resultados también tienen cierto peso en la disponibilidad del sector de residencia, por lo que estos usuarios primeramente verificaron si la red de la empresa llega hasta su domicilio para adquirir el servicio.

4. ¿Considera que los precios de Grupo Tv Cable se adaptan mejor a su capacidad económica que otras empresas del sector?

Gráfico 47

Resultados capacidad económica clientes estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

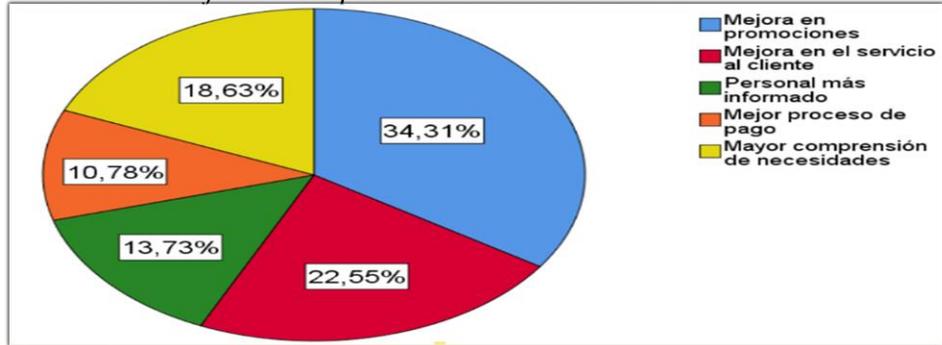
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 67,65% respondió que los precios de los servicios de la empresa se adaptan mejor a su capacidad económica; mientras que el 32,35% manifestó que no. Por lo tanto los clientes del presente estrato tienen mayor conformidad con los precios de Tv Cable que de otras empresas de telecomunicaciones, a este respecto los planes brindan mayores beneficios acorde a la economía de los usuarios; pues las alternativas que se dan a conocer tratan de ser adaptadas de la mejor manera a sus bolsillos. Por otra parte cierta proporción de la muestra del segmento respondió que el precio no se adapta a su economía con respecto a otras empresas, esto puede deberse a varios factores como por ejemplo los contratos de planes premium que brindan mejores experiencias comparado con elementos distintivos del servicio de otras empresas que no ofrecen las mismas características sofisticadas.

5. Desde su punto de vista indique. ¿Cuál es el elemento más importante para mejorar su experiencia en los servicios contratados?

Gráfico 48

Resultados mejorar la experiencia clientes estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

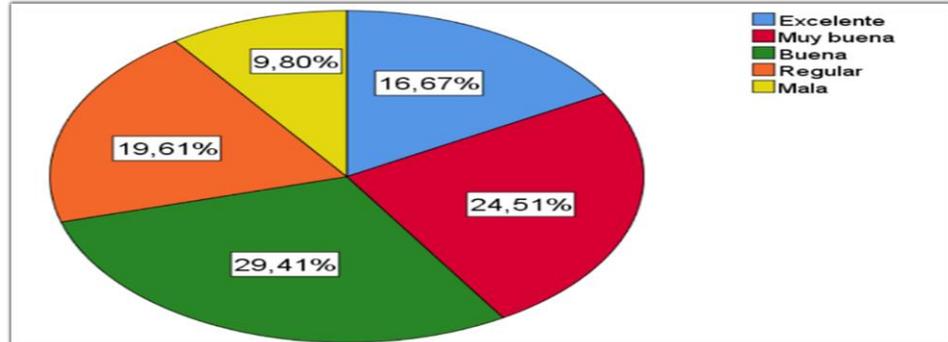
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 34,31% considera que la mejora en promociones es el elemento más importante para incrementar la experiencia de los servicios del presente segmento; el 22,55% manifiesta que es la mejora en el servicio al cliente; el 18,63% establece el tener mayor comprensión de necesidades; el 13,73% tener personal más informado; y el 10,78% mejor proceso de pago. Por lo tanto los demandantes del paquete de servicios triple pack consideran que debe existir más promociones con el fin de incrementar la experiencia con diferentes conjuntos de planes que incluyan mayor calidad en los servicios de internet, telefonía y televisión; así como también impulsar el ahorro de los mismos. De igual manera el servicio al cliente debe ser mejor capacitado, ya que los resultados obtenidos muestran que es otro elemento que debe ser reforzado para incrementar la experiencia de los usuarios.

6. ¿Cómo considera que es la atención al cliente para resolver sus inquietudes?

Gráfico 49

Resultados atención al cliente estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

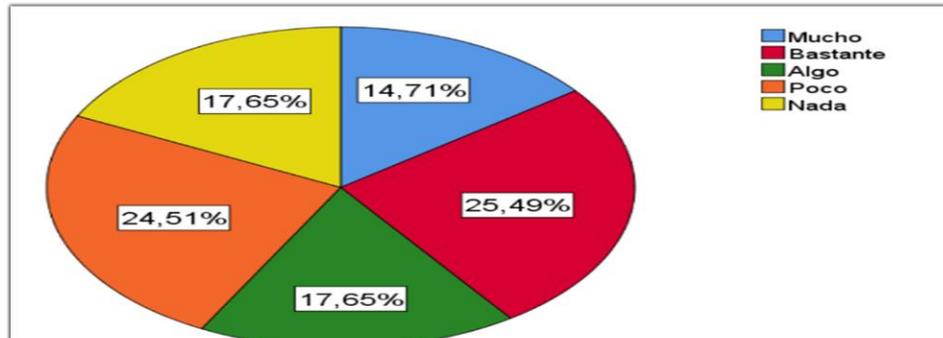
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 29,41% consideran que la atención al cliente es buena; el 24,51% manifiestan que es muy buena; el 19,61% regular; el 16,67% excelente; y el 9,80% mala. Estos resultados indican que el servicio al cliente de la empresa para este segmento es muy óptimo para resolver inquietudes o problemas con respecto al paquete contratado correspondiente, por lo que se puede manifestar que el personal destinado se encuentra mucho más capacitado que otros, debido a la gran trayectoria y experiencia que poseen en la empresa.

7. ¿Qué tan eficiente considera que es la asistencia técnica para la solución de problemas en los servicios que posee?

Gráfico 50

Resultados asistencia técnica para clientes estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

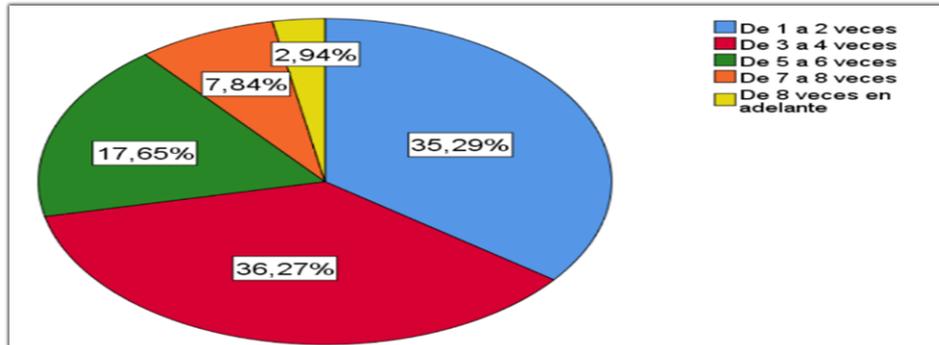
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 35,49% respondieron en base a su experiencia que la asistencia técnica para la solución de problemas es bastante eficiente; el 24,51% lo consideraron poco eficiente; el 17,65% manifestaron que es algo eficiente; asimismo otra proporción del 17,65% sostuvieron que es nada eficiente; y el 14,71% expresaron que es muy eficiente. Por lo tanto los resultados obtenidos en base a la encuesta indican que existe un nivel de eficiencia regular con respecto a la asistencia técnica para los clientes del presente segmento; siendo importante que la empresa tome muy en cuenta el reforzar el área operativa para mejorar el rendimiento técnico de los grupos, pues se considera que la sobrecarga de trabajo en ciertos operarios puede afectar la eficiencia en la asistencia técnica.

8. ¿Mensualmente, cuántas veces llama a servicio técnico por falencias en el uso de sus servicios contratados?

Gráfico 51

Resultados frecuencia al llamar a servicio técnico estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

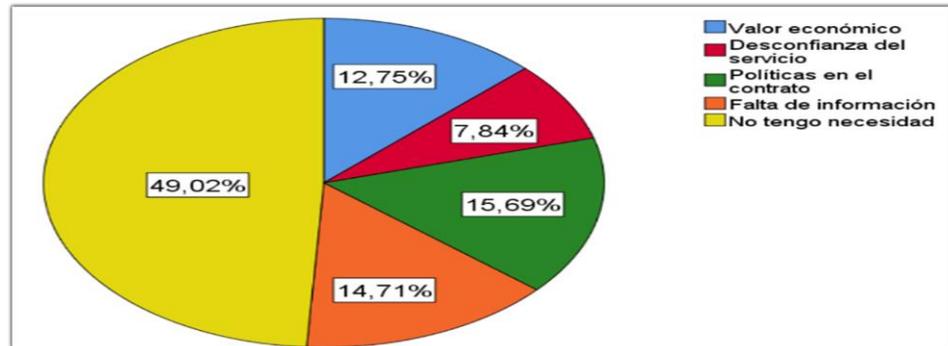
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 36,27% llama a servicio técnico mensualmente de 3 a 4 veces; seguidamente el 35,29% lo hace de 1 a 2 veces; el 17,65% de 5 a 6 veces; el 7,84% de 7 a 8 veces; y finalmente el 2,94% lo realiza de 8 veces en adelante. Por lo tanto el promedio de requerimiento técnico se refleja entre 1 a 4 visitas en su mayoría para el presente segmento, por lo cual se puede interpretar que la demanda de clientes acude con regularidad para solucionar sus problemas en el paquete de servicios contratados, por lo cual la empresa puede ejercer un mejor control que le permita disminuir el índice de visitas técnicas, y del mismo modo facilitar el trabajo a los técnicos para alcanzar un mayor número de visitas residenciales por día.

9. Indique la principal barrera que le impide a usted adquirir algún otro servicio del Grupo Tv Cable

Gráfico 52

Resultados principales barrera para contratar un servicio estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

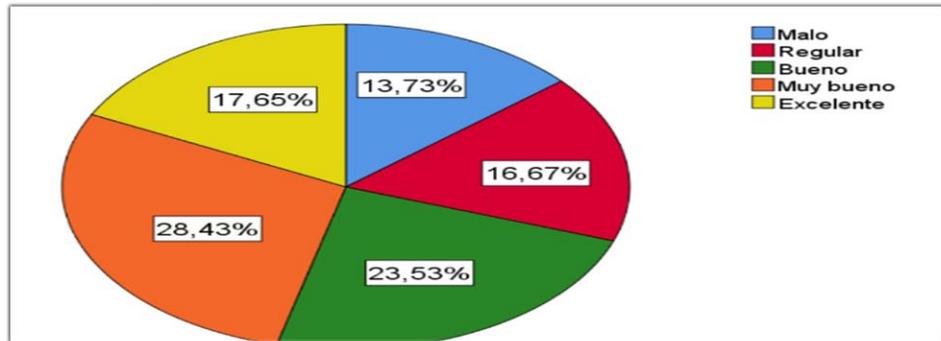
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 49,02% consideraron que no tienen la necesidad de adquirir otro servicio; el 15,69% respondieron que la principal barrera que les impide adquirir otro servicio son las políticas en los contratos; el 14,71% manifestaron la falta de información; el 12,75% mencionaron el valor económico; y el 7,84% la desconfianza del servicio. Por medio de la información obtenida se puede apreciar que los clientes de este estrato no tienen la necesidad de contratar otro servicio, debido a que el plan consta de los tres servicios básicos que oferta la empresa que son: internet, telefonía y televisión. Por otra parte los usuarios que respondieron con otras alternativas observaron más a profundidad, sobre las ofertas en paquetes de tecnología o canales HD que se pueden añadir a sus servicios por lo cual toman como referencia evaluar la extensión del plan que oferta la organización.

10. ¿Cómo calificaría el funcionamiento de su servicio o paquete de servicios asociados doble pack o triple pack que usted contrató?

Gráfico 53

Resultados funcionamiento de los servicios estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

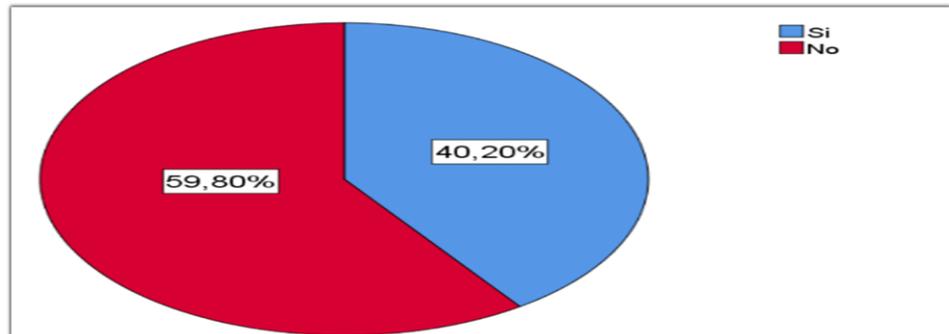
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 28,43% calificaron el funcionamiento de su servicio como muy bueno; seguidamente el 23,53% lo evaluaron como bueno; el 17,65% como excelente; el 16,67% como regular; y el 13,73% como malo. Por lo tanto se puede apreciar que los servicios triple pack para este estrato funcionan de forma adecuada, pues los resultados denotaron un gran nivel de calificación para los mismos, por lo que se estima que no suelen existir mayores problemas en los mismos. Asimismo se puede decir que la satisfacción del cliente es muy buena, al recibir un servicio de calidad por parte de la empresa.

11. ¿El Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato le ofrece algún beneficio adicional en los servicios que oferta actualmente?

Gráfico 54

Resultados beneficio adicional estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

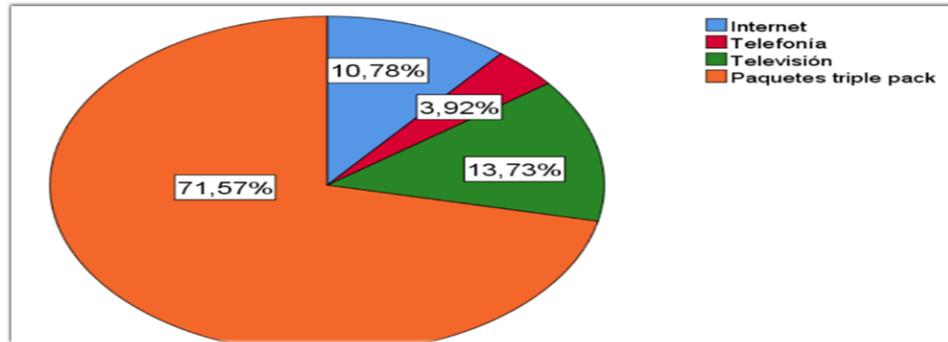
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 59,80% considera que la empresa no ofrece algún beneficio adicional en los servicios ofertados en la actualidad; mientras que el 40,20% manifiesta que si lo hace. Por lo tanto el informe indica que la mayoría de clientes no han recibido un beneficio adicional hoy en día, pues se considera que la empresa ha generado pocos beneficios a causa de la pandemia y a la disminución económica de sus ingresos; por lo que se infiere que por dicha razón la empresa no haya cubierto completamente el segmento con beneficios adicionales en los planes que se ofertan.

12. ¿En qué tipo de oferta le gustaría que la empresa incorpore servicios adicionales para mejorar su rendimiento?

Gráfico 55
Resultados potencial oferta a generar valor estrato C



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

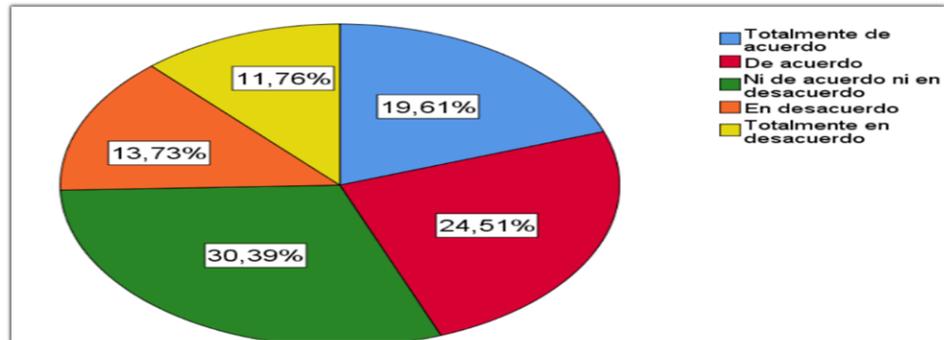
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 71,57% ha optado por que la empresa incorpore servicios adicionales en el paquete de servicios triple pack; seguidamente el 13,73% ha escogido televisión por cable; el 10,78% ha optado por internet; y finalmente el 3,92% ha seleccionado telefonía. Por lo tanto la demanda de consumidores del presente segmento prefieren que su paquete de servicios tenga un gran impulso en la incorporación de aspectos adicionales, pues el beneficio propio es evidente para mejorar la experiencia de los usuarios, además se especula que brindar un valor añadido en este segmento puede llegar a fidelizar a más clientes.

13. Actualmente a causa de la pandemia ¿Considera usted que los servicios de Grupo Tv Cable no han innovado?

Gráfico 56

Resultado Innovación durante la pandemia estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

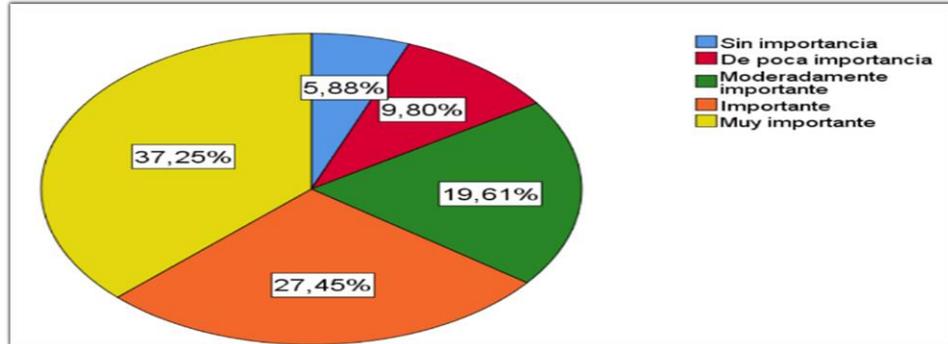
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 30,39% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que los servicios de la empresa no han sido innovados durante la pandemia; el 24,51% está de acuerdo; el 19,61% está totalmente de acuerdo; el 13,73% está en desacuerdo; y el 11,76% está totalmente en desacuerdo. Por lo tanto existe un grado de desconocimiento por parte de las personas de este estrato en cuanto a la innovación de los servicios de la empresa. Por otra parte también es importante señalar que una proporción significativa de la muestra opina que no se han innovado actualmente las ofertas a causa de la pandemia, esto puede deberse a la economía y al temor a los resultados, pues el margen de equivocación hoy en día es mínimo por lo que correr riesgos resultaría ser significativo para la empresa; además hay que considerar que la economía no solo golpeó a los negocios, sino que también a todas las personas del mundo.

14. ¿Qué tan importante considera usted que la empresa tenga dominio digital para el adecuado funcionamiento de sus servicios?

Gráfico 57
Resultados dominio digital estrato C



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

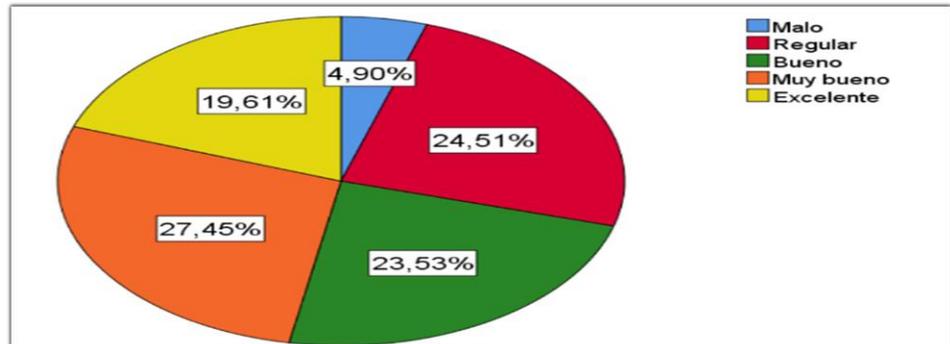
Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 37,25% considera que tener dominio digital es muy importante para el adecuado funcionamiento de los servicios de la empresa; el 27,45% lo considera importante; el 19,61% menciona que es moderadamente importante; el 9,80% piensa que es de poca importancia; y finalmente el 5,88% manifiesta que no tiene importancia. Según los resultados obtenidos, los clientes del segmento consideran muy importante que la empresa tenga dominio digital, ya que se estima que mediante el uso de tecnologías, facilita el trabajo para todo el personal de la empresa de tal forma que se pueda mejorar el rendimiento de las operaciones y de los servicios en general. Los usuarios consideran que es una herramienta muy útil en la actualidad, pues particularmente debido a la globalización toda organización debe tener un adecuado manejo en el área digital.

15. ¿Qué le parece a usted que el Grupo Tv Cable aplique un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de sus actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico?

Gráfico 58

Resultados aceptación de estrategia competitiva estrato C



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Se observa que del 100% de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato con contratos de paquetes de servicios triple pack; el 27,45% consideraron muy buena la idea de aplicar un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico en la empresa; al 24,51% les pareció regular; seguidamente el 23,53% manifestó que es bueno; el 19,61% excelente; y el 4,90% malo. En base a este análisis se puede evidenciar que la aceptación de la estrategia de servitización digital es muy bien vista por los clientes de este segmento, es decir que les agradaría la idea de que la empresa refuerce su gestión de tal manera que logre solucionar los problemas habituales de los usuarios con eficiencia y eficacia. En conclusión se puede manifestar que la propuesta es viable para el presente estrato.

3.1.4. Análisis general

En la tabla 10 se presenta un resumen general de los resultados obtenidos en la encuesta.

Tabla 10

Resumen de los resultados

Pregunta	Resultados %	Estrato	Descripción del estrato
Desde su punto de vista indique. ¿Cuál es el elemento más importante para mejorar su experiencia en los servicios contratados?	Mejora en promociones 34,31%	C	Clientes con contratos triple pack
	Mayor comprensión de necesidades 28,26%	B	Clientes con contratos doble pack
	Mejora en el servicio al cliente 28,16%	A	Clientes con contratos de un servicio básico (internet, televisión o telefonía)
¿Qué tan eficiente considera que es la asistencia técnica para la solución de problemas en los servicios que posee?	Poco eficiente 30,46% Nada eficiente 21,64%	A	Clientes con contratos de un servicio básico (internet, televisión o telefonía)
	Poco eficiente 34,78% Algo eficiente 22,83%	B	Clientes con contratos doble pack
	Bastante eficiente 25,49% Poco eficiente 24,51%	C	Clientes con contratos triple pack
¿En qué tipo de oferta le gustaría que la empresa incorpore servicios adicionales para mejorar su rendimiento?	Paquetes triple pack 71,57%	C	Clientes con contratos triple pack
	Paquetes doble pack 55,43%	B	Clientes con contratos doble pack
	Internet 44,83%	A	Clientes con contratos de un servicio básico (internet, televisión o telefonía).
¿Qué le parece a usted que el Grupo Tv Cable aplique un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de sus actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico?	Muy bueno 29,31%	A	Clientes con contratos de un servicio básico (internet, televisión o telefonía).
	Muy bueno 28,26%	B	Clientes con contratos doble pack
	Muy bueno 27,45%	C	Clientes con contratos triple pack

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Análisis e interpretación

Según la información obtenida de los tres estratos de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato mediante el instrumento de la encuesta, se ha tomado como referencia las preguntas más significativas del cuestionario para saber si la propuesta de servitización como estrategia competitiva es ideal para la empresa.

De los datos obtenidos se determinó que es el estrato A aquel que tiene mayor porcentaje de insatisfacción de asistencia técnica del servicio.

Debido a las características de la asistencia técnica se procedió a realizar la matriz Tows.

Tabla 11

Matriz Tows

		Debilidad	Fortaleza
		D1: Baja asistencia técnica en el estrato A	
Amenazas	A1: Deserción de clientes del estrato a hacia la competencia por insatisfacción de servicio técnico	E1: Software FSM (Field Service Management Software Comarch)	
Oportunidades			

Fuente: Grupo Tv Cable (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

A partir de estos hallazgos, en la investigación se determinó que es el estrato A el que tiene mayor incidencia en la ineficiencia en asistencia técnica por parte de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato por el número de clientes que representa a 174 por lo tanto se plantea una estrategia competitiva mediante servitización digital, proponiendo un sistema

FSM de control y cumplimiento de actividades para servicio técnico, pues es evidente que los problemas debido a los colapsos, bloqueos y lentitud de la red se vean presentes en la gran demanda de clientes, ocasionando una sobrecarga de visitas técnicas para la solución de dificultades no solo en el segmento A sino que también en los demás; es por ello que el sistema FSM busca brindar eficiencia en la gestión empresarial, de tal manera que exista una mejor organización y coordinación en visitas técnicas con respecto a la oferta más golpeada que es la de internet.

Esta última representa problemas que causan el descontento de las personas que contrataron el servicio, por lo que para solucionarlo implica tener una excelente atención al cliente por parte de los operadores y un buen servicio técnico; dicho de otra forma lo que se pretende es incrementar el número de asistencias domiciliarias con eficiencia en el día mediante un canal de comunicación Operadores – Grupos técnicos manejado a través dicho software.

Finalmente se manifiesta que la propuesta puede ser aplicada para los 3 segmentos, pero con mayor énfasis en el estrato A, específicamente para la oferta de internet, la misma que representa grandes cantidades de problemas hoy en día; y que mediante FSM se pueda solucionar el nivel de eficiencia de asistencia técnica tan bajo que posee, el cual perjudica a los ingresos de la empresa.

3.2. Verificación de hipótesis

3.2.1. Hipótesis

Una hipótesis se describe como una explicación de carácter anticipado, la misma que permite al investigador aproximarse a la realidad, en base a la obtención de información preliminar. De la misma forma se menciona que son supuestos no verificados, pero con probabilidad de ocurrencia con respecto a la relación entre variables (Espinoza, 2018).

En definitiva, es un hecho con la probabilidad de ocurrencia o no; suposición de un hallazgo posible o imposible con el fin de sacar de ello una conclusión.

3.2.2. Prueba estadística de Wilcoxon

En referencia a Sánchez (2015) menciona que es una prueba no paramétrica, la cual se encarga de comparar dos grupos relacionados o apareados de carácter cualitativo ordinal, y se utiliza para contrastar dos mediciones (medianas) y comprobar que la diferencia existente no sea causa del azar, es decir que sea estadísticamente significativa.

La prueba estadística de Wilcoxon se obtiene de la siguiente manera:

- Se calcula las diferencias de los rangos entre las dos variables relacionadas
- Seguidamente se calcula el valor absoluto de las diferencias
- Se otorga los rangos sin importar el signo, previamente ordenando el valor absoluto de las diferencias. Además hay que mencionar que los valores de 0 no se les da rangos.
- Posteriormente se procede a sumar los rangos positivos y negativos.
- Se calcula el valor estadístico de W, determinando el valor mínimo entre el total del rango positivo y el rango negativo
- A continuación se calcula el valor de Z mediante la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{W - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{12}}}$$

En donde: W= Valor mínimo de los rangos; y n= Muestra

- Se define el valor de α que normalmente es del 0,05
- Se define el valor crítico con la ayuda de una tabla estadística , por lo general es de 1,96.
- Se dice que se rechaza la hipótesis nula siempre que el valor absoluto de Z sea mayor que el valor crítico.
- Finalmente se puede tomar una decisión al calcular el valor de p, en el programa SPSS, de tal forma que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa cuando $p < \alpha$

En la presente investigación, la característica principal de la hipótesis tiene un grado de interacción significativo con respecto al problema; es decir que existe relación directa con el mismo

La aplicabilidad de prueba estadística utilizada es la de Wilcoxon de los rangos para datos apareados, cuyo factor de estudio es destinado al análisis de dos variables relacionadas y de carácter cualitativo ordinal (Sánchez, 2015). En este caso se relacionó la variable estrategia competitiva actual de la empresa y la propuesta de servitización que puede ser aplicada a futuro.

El fundamento, es si el nivel de eficiencia de asistencia técnica de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, puede influir en los clientes para aceptar o rechazar la propuesta de estrategia competitiva de servitización mediante un sistema de asistencia técnica FSM (Comarch Field Service Management).

A continuación se plantea la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_a):

Hipótesis Nula (H_0)

La eficiencia en asistencia técnica causará que los clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato rechacen la propuesta de implementar un sistema digital de servicio técnico FSM para impulsar las estrategias competitivas de la empresa.

Hipótesis Alternativa (H_a)

La ineficiencia en asistencia técnica causará que los clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato acepten la propuesta de implementar un sistema digital de servicio técnico FSM para impulsar las estrategias competitivas de la empresa.

3.2.3. Cálculo estadístico

Seguidamente se presenta el respectivo cálculo realizado en el programa SPSS a partir de la muestra general de 368 clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato y el análisis estadístico, con el fin de saber cuál de las dos hipótesis planteadas es aceptada.

El nivel de confiabilidad para la comprobación de hipótesis es del 95%, con un nivel de significación o valor de alfa de 5%.

Tabla 12

Prueba estadística de Wilcoxon

N. Total	368
Estadístico de contraste	5404,000
Error estándar	334,730
Estadístico de contraste estandarizado	6,353
Sig. asintótica (prueba bilateral)	0,000

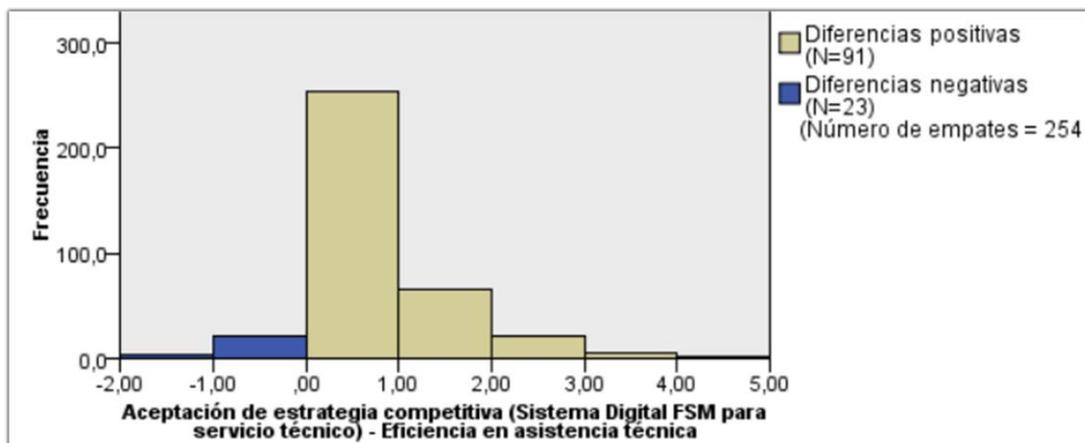
Fuente: Encuesta aplicada SPSS

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Mediante la tabla 11 se puede evidenciar el respectivo cálculo de la prueba estadística de Wilcoxon, partiendo de una muestra de 368 clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato; y arrojando un valor de p igual a 0,000.

Gráfico 59

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon



Fuente: Encuesta aplicada SPSS

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Por medio del gráfico 58 se puede evidenciar que los rangos positivos predominan en el estudio al relacionar la aceptación de la estrategia competitiva (Sistema digital FSM para servicio técnico) y la eficiencia en asistencia técnica, por lo que la aplicabilidad de la

propuesta es viable para los tres segmentos de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato bajo dicha perspectiva.

Por otra parte el número de empates posee mayor relevancia para la presente investigación siendo la variable 1 = variable 2; por tanto se considera que a mayor ineficiencia de servicio técnico mayor será el grado de aceptación de la propuesta o viceversa siendo directamente proporcional en el presente estudio

Tabla 13

Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre eficiencia en asistencia técnica y aceptación de estrategia competitiva (Sistema digital FSM para servicio técnico) es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	0,000	Rechazar la hipótesis nula.
Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de 0,05.				

Fuente: Encuesta aplicada SPSS

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

En este caso el valor de p es $< \alpha$, siendo $0,000 < 0,05$; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a), es decir que existe evidencia estadística para manifestar que la ineficiencia en asistencia técnica causará que los clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato acepten la propuesta de implementar un sistema digital de servicio técnico FSM para impulsar las estrategias competitivas de la empresa.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

En este contexto se propone una estrategia de servitización basada en un modelo de siete pasos planteado por los autores (Ahmad & Erik, 2018).

4.1. Seleccionar la oferta

Una vez aplicado el instrumento de la encuesta a los tres estratos de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato y tras un análisis comparativo, se ha determinado que la potencial oferta a ser servitizada es la de internet, pues se considera la más golpeada hoy en día debido a los problemas de colapsos, lentitud y bloqueos en la red que pueden ser ocasionados por la saturación de usuarios por tele trabajo, educación virtual u otros aspectos necesarios en la vida cotidiana de los mismos que se ha incrementado durante la pandemia.

Por otra parte se debe manifestar que la oferta de internet se encuentra presente en los tres segmentos de clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, específicamente clientes con contratos de un servicio básico, con contratos doble pack y con contratos triple pack; de la misma manera hay que tomar en cuenta a aquellos que hacen uso del servicio de internet dentro de su respectivo paquete o plan básico, que sería la prioridad para solucionar los inconvenientes que se presentan en la actualidad.

4.2. Identificar grupo de clientes

La segmentación de mercado ha sido realizada en base a la oferta seleccionada en el paso 1, por lo cual la identificación de grupos de clientes se evidencia mediante la tabla 13 tomando como referencia cuatro factores importantes los cuales son: Psicográfico, geográfico, monetario y demográfico.

Tabla 14*Criterios de segmentación de grupos de clientes de Grupo Tv Cable*

Psicográfico	Clientes que demandan del servicio de internet en un plan básico, doble pack o triple pack; estatus social medio y alto.	Empresas sustentables que hacen uso del servicio de internet en un plan básico, doble pack o triple pack
Geográfico	Ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.	Ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.
Monetario	Nivel de economía media y alta; propietarios y arrendatarios de: viviendas, locales comerciales y locales de servicios.	Nivel de ingresos medio y alto,
Demográfico	Clientes de 24 a 65 años de edad; todo tipo de ocupación; género masculino y femenino; educación primaria, secundaria y superior.	Empresas de bienes y servicios; pequeñas, medianas y grandes empresas; dentro de la disponibilidad de red de Grupo Tv Cable
	Empresa a cliente	Empresa a empresa

Fuente: Grupo Tv Cable (2021)**Elaborado por:** Caguana y Álvarez (2021)**4.3. Descomposición en habilitadores y barreras**

Mediante la tabla 14 se puede apreciar la utilidad general y específica que los grupos de clientes de la segmentación buscan de la oferta seleccionada, así como también las barreras que les impide adquirir el servicio. En este apartado se busca tener un panorama de estudio importante de los clientes para plantear la propuesta con el fin de que esta pueda solucionar el principal problema de la empresa.

Tabla 15*Marco de habilitadores y barreras aplicado a Grupo Tv Cable*

Específico	Subutilidad: Internet con tecnología actualizada 5g y fibra óptica de mayor calidad para tener una mejor experiencia en el uso del servicio y la transmisión de datos.	Barreras específicas del servicio: <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de diferenciación - Baja cobertura de la red en el sector
Común	Utilidad común: Servicio de internet sin problemas de lentitud que funcione de manera adecuada para el cumplimiento de actividades, responsabilidades y entretenimiento digital.	Barreras comunes: <ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza del servicio - Políticas en los contratos - Valor económico del servicio e instalación. - Competitividad en el sector - No tomar en cuenta las sugerencias de los clientes - Incumplimiento o retrasos en instalaciones y asistencia técnica para clientes
	Habilitadores	Barreras

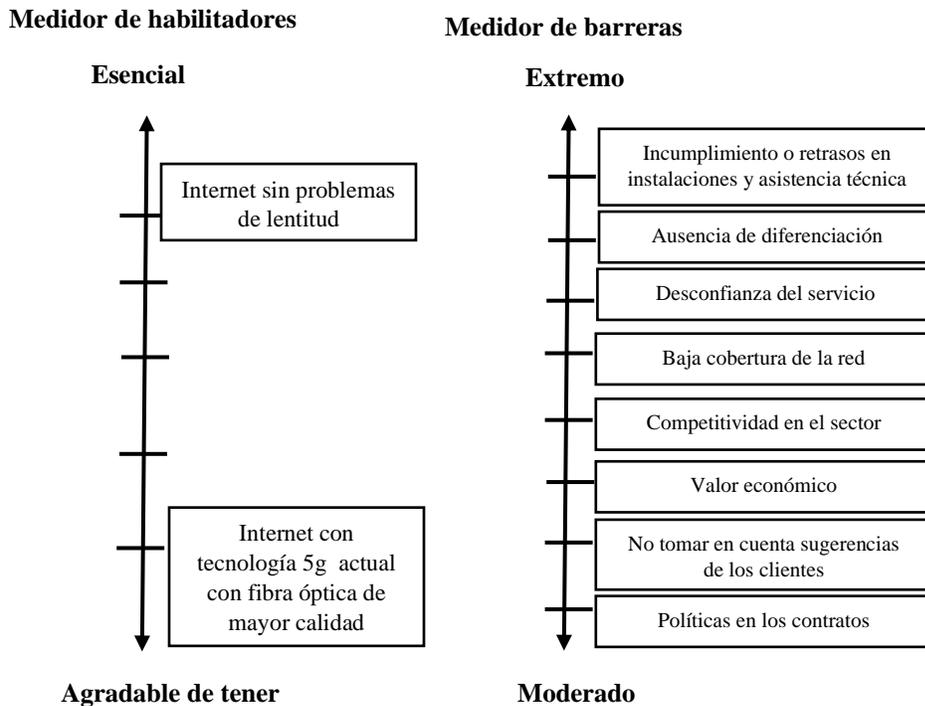
Fuente: Grupo Tv Cable (2021)**Elaborado por:** Caguana y Álvarez (2021)

4.4. Clasificación

En la clasificación de habilitadores y barreras se considera determinados niveles de importancia que van desde esencial hasta agradable tener; y desde moderado hasta extremo, respectivamente, por lo cual se ha tomado tanto la utilidad común y subutilidad como las barreras específicas y comunes para ser ubicadas en un esquema de medición.

Gráfico 60

Clasificación de habilitadores y barreras aplicado a Grupo Tv Cable



Fuente: Grupo Tv Cable (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

A través del gráfico 59 se puede evidenciar que para los clientes de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato es esencial que la oferta de internet funcione de manera adecuada sin problemas de lentitud, pues sin esto existe una gran probabilidad de que no adquieran el servicio, por otra parte sería agradable tener internet con tecnología 5g y con fibra óptica de calidad sofisticada, sin embargo por la situación actual no es necesario ya que se cubriría a cierto segmento y no a la gran mayoría de usuarios; siendo estos los clientes con mayor poder económico y adquisitivo.

En el aspecto de las barreras que impiden a los usuarios contratar un servicio de la empresa, se ha considerado como barrera extrema al incumplimiento o retrasos en instalaciones y asistencia técnica para los clientes, pues sin duda alguna es muy negativo ya que a raíz de esto surgen los conflictos entre consumidores del servicio y la propia organización, llegando a existir incumplimientos en los contratos, salidas de clientes y

ausencia de fidelización, y en efecto esto conlleva a buscar soluciones rápidas para incrementar el alcance de clientes.

Por otra parte, existen barreras extremas como la ausencia de diferenciación y la desconfianza del servicio que generan duda en los consumidores, por lo cual muchas de las veces se plantean en contratar el mismo servicio de otras empresas que les brinde una experiencia nueva y sobre todo satisfacción de sus necesidades. La baja cobertura de la red es otro tipo de barrera con nivel intermedio, pues la empresa no cubre con totalidad la red en la ciudad de Ambato, existiendo potenciales clientes por contratar un servicio, por lo tanto, se considera como pérdida en oportunidades de captación de nuevos usuarios.

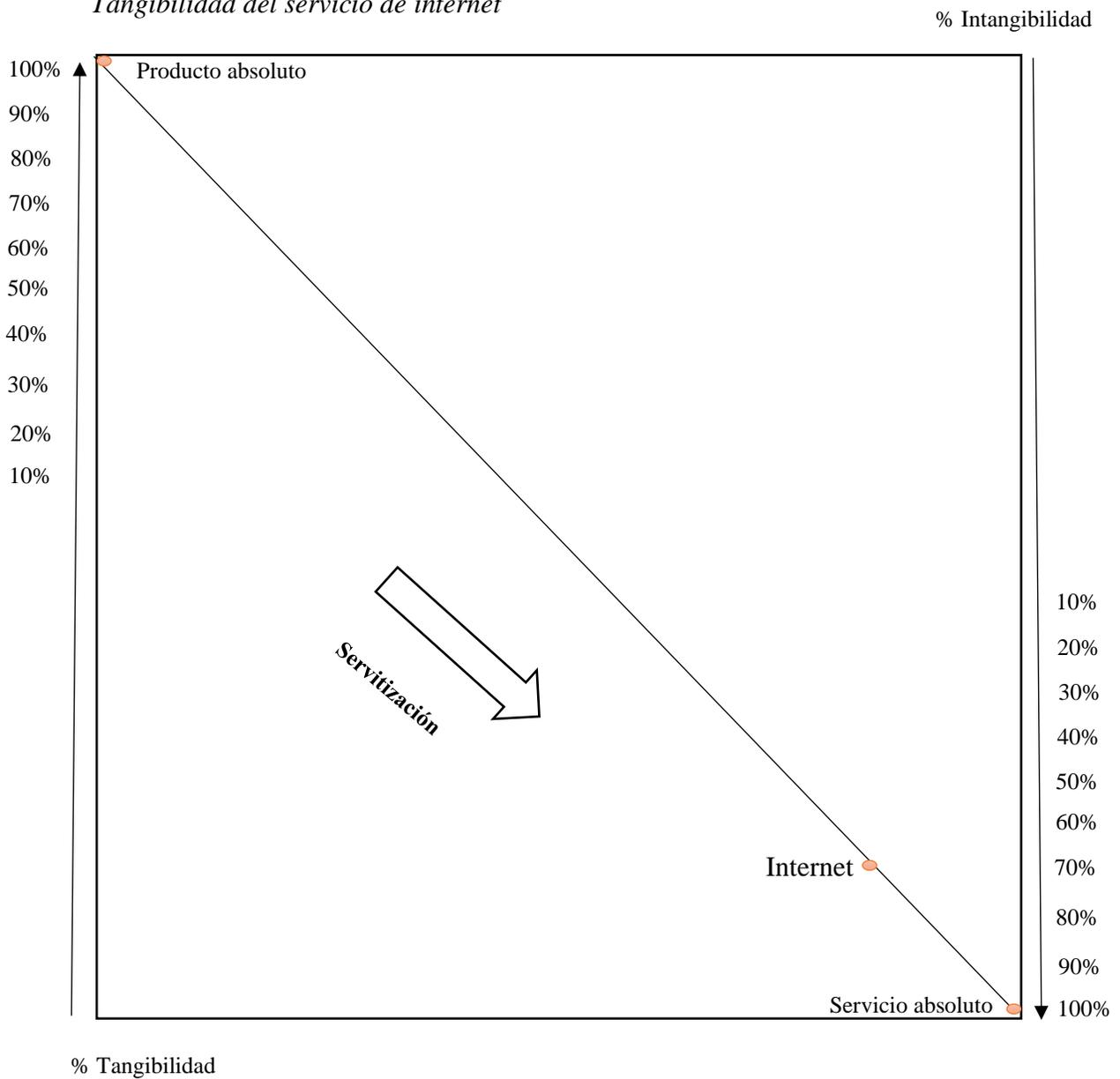
Otras barreras a tomar en cuenta en un rango moderado con respecto a las demás, pero teniendo un valor significativo, son: la competitividad en el sector, el valor económico del servicio, las sugerencias de los clientes y las políticas en los contratos; esta última aparece debido a los acuerdos entre empresa a usuarios con respecto a las penalizaciones económicas, ya sea por incumplimiento, cambio de residencia u otro factor, que impiden a las personas seguir demandando de los servicios de Grupo Tv Cable.

4.5. Ubicación de la oferta en la escala de tangibilidad

El siguiente aspecto trata de juzgar de manera cualitativa la tangibilidad de la oferta seleccionada, en este caso internet; ubicándola en una escala con el fin de compararla una vez que se han cumplido con todos los pasos del proceso de servitización. Lo que se pretende es que el servicio seleccionado adquiriera mayor intangibilidad por medio de la propuesta.

Gráfico 61

Tangibilidad del servicio de internet



Fuente: Grupo Tv Cable (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Mediante el gráfico 60 se puede observar la ubicación de la oferta de internet de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato en la escala de tangibilidad; por lo cual al ser un servicio que incluye productos tecnológicos de instalación tales como fibra óptica, micronodos, módems y routers, se ha considerado un porcentaje de intangibilidad del 70%, debido a

que la oferta se complementa con estos bienes, sin embargo termina predominando el servicio en sí, que es lo que el consumidor busca para satisfacer sus necesidades.

Al proporcionar el porcentaje se ha tomado en cuenta además aquellos servicios que hacen posible la funcionalidad de la oferta tales como asistencia técnica, instalación, cambio de domicilio y servicio al cliente; existiendo menor tangibilidad del servicio de la empresa.

4.6. Desarrollo de la estrategia

En el siguiente punto se propone una estrategia de servitización direccionada a la oferta de internet de Grupo Tv Cable tras realizar un análisis por medio de la aplicabilidad de la encuesta a los clientes de la empresa para sus tres estratos, por lo que se ha determinado que la propuesta tiene un grado de aceptación muy bueno y significativo, siendo la servitización incremental la ideal para desarrollarla.

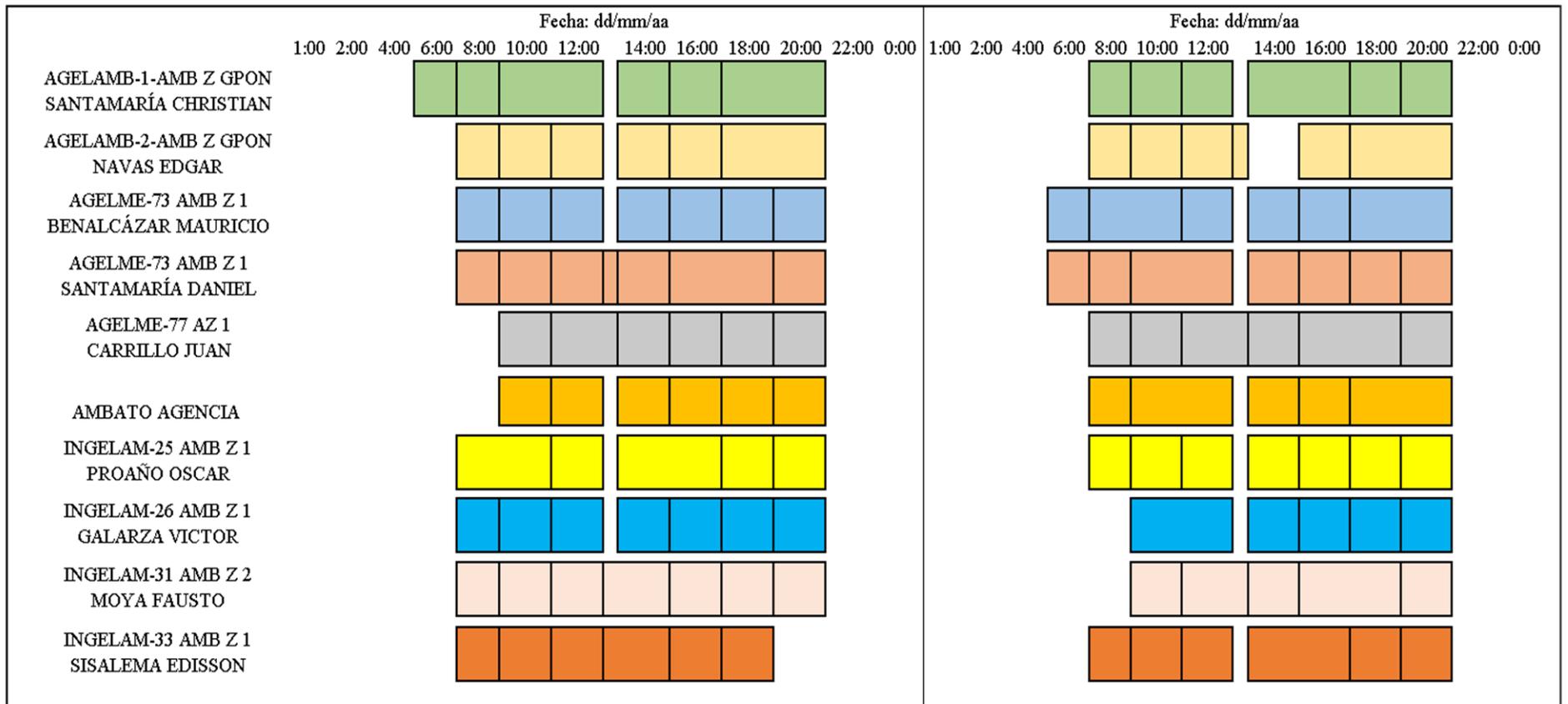
Se habla de servitización incremental debido a que la propuesta disminuye de forma gradual la tangibilidad del servicio, brindando un valor añadido, de tal modo que los habilitadores llegan a incrementarse, y las barreras se llegan a reducir. El desarrollo de la estrategia se centra en digitalizar las soluciones de asistencia técnica de la empresa mediante un sistema software FSM (Software Field Service Management), logrando resolver los problemas de bloqueos, lentitud y saturación de la red en el servicio de internet mediante la eficiencia de los grupos técnicos.

El sistema FSM beneficia de forma significativa al desarrollo de los procesos optimizando el tiempo, cumpliendo mayor número de actividades, ahorrando costos de tramitación y aumentando la productividad, que es lo que se pretende para fidelizar y satisfacer a los clientes, y en su defecto contrarrestar la pérdida de ingresos por salidas de usuarios en la actualidad.

La funcionalidad del sistema se requiere de capacitación para el adecuado entendimiento por parte de los operadores, ya que estos son los encargados de asignar tareas y brindar información a los técnicos para que puedan cumplir satisfactoriamente dichas actividades. Estos últimos pueden realizar el monitoreo desde sus hogares mediante una extensión de FSM, el cual se ingresa con usuario y contraseña o en su defecto desde la empresa.

Gráfico 62

Prototipo sistema FSM



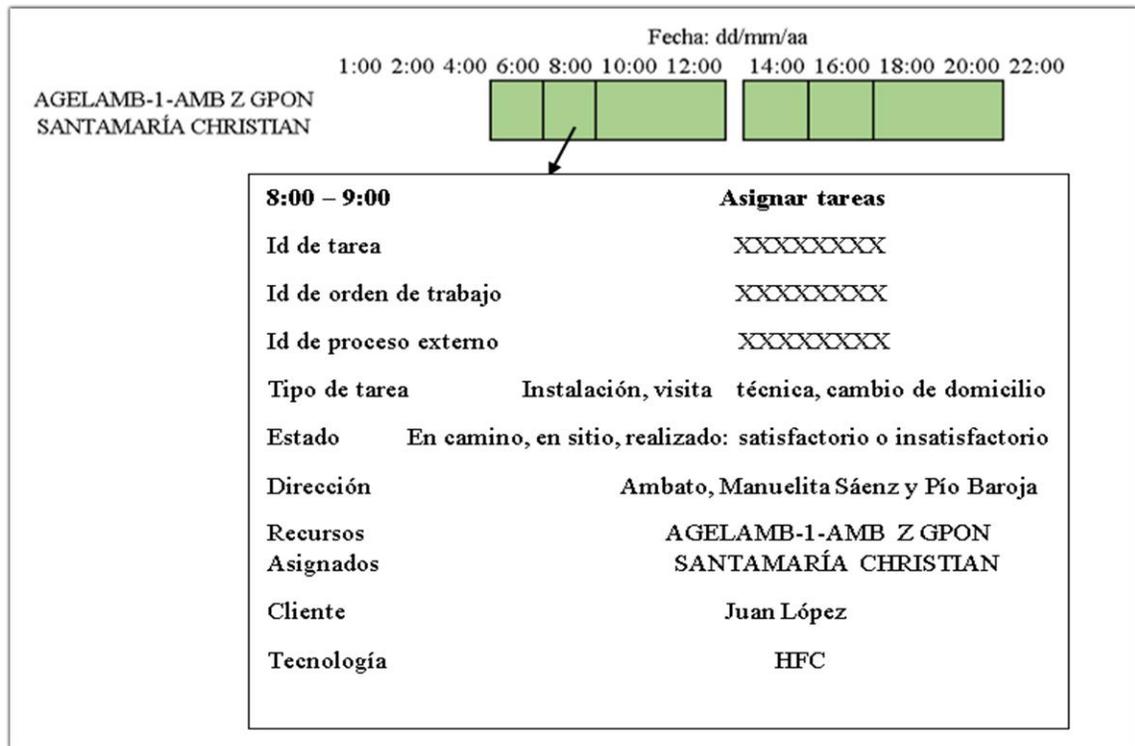
Fuente: Capterra (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Por medio del gráfico 61 se puede observar la principal función del sistema FSM, en el cual se asignan tareas a través de un calendario a los diferentes grupos de técnicos de las empresas contratistas de Grupo Tv Cable en la ciudad de Ambato; siendo estos: AGELME, INGELTEL y Vinculados.

Gráfico 63

Asignación de tareas FSM



Fuente: Capterra (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Los operadores verifican el seguimiento de las tareas a los grupos de técnicos en los diferentes horarios del día, de tal modo que se especifica el tipo de tarea ya sea instalación, servicio técnico o cambio de domicilio; así como también el estado de la visita (en camino, en sitio o realizado: satisfactorio o insatisfactorio), el nombre del cliente, dirección, tecnología y el recurso asignado que vendría a ser el nombre del técnico encargado de la orden.

La supervisión de las tareas se basará en el estado de las visitas, ya que a partir de aquello se asignarán más a los contratistas, quienes informarán desde su dispositivo el respectivo estado a FSM y será verificado por los operadores de la empresa.

Gráfico 64

Contexto de la orden del servicio FSM

Contexto de la orden

Descripción

Cliente

Datos Básicos

Tipo de tarea Visita técnica, instalación o cambio de domicilio

Fecha de creación XXXXXX

Fecha cierre XXXXXX

Estado XXXXXX

Tecnología XXXXXX

Datos Básicos

Cliente López Acosta Juan Luis

Ubicación Manuelita Sáenz y Pío Baroja

Tipo de servicio Doble, triple o base

Teléfono de casa XXXXXXXX

Teléfono celular XXXXXXXX

Teléfono de trabajo XXXXXXXX

E-mail XXXXXXXX

Término actual

Realizado desde/hasta	Agendado desde/hasta	Asignar a
2021-03-11 08:04	2021-03-11 08:30	AGELAMB-1-AMB Z GPON SANTAMARÍA CHRISTIAN

Notas

Se comparte notas entre operador y técnico ej:
El señor Juan López manifiesta que no puede atender a partir de las 8:30

Fuente: Capterra (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Asimismo FSM permitirá agregar notas a los operadores una vez que se haya confirmado la visita vía telefónica, esto beneficiará al técnico para saber si el cliente se encuentra en su domicilio, o si existe cambio de horario en la visita; con el fin de incrementar la eficiencia en el número de asistencias al día y solucionar la mayor parte de inconvenientes de los usuarios. Por otra parte los técnicos contratistas podrán subir al sistema fotografías que evidencien la asistencia técnica; estas pueden incluir el domicilio, equipos, y el estado de velocidad del servicio de internet.

Además FSM se encargará de compartir los datos del cliente como nombre, dirección y número telefónico a los contratistas con el objetivo de contactarse con el mismo para la solución de problemas o instalación.

Tabla 16

Verificación de equipos en FSM

Servicio	Estado	Id del equipo	Tipo	Nombre corto	Se pierde	Está fuera de servicio	Dispositivo de serie
Internet plan básico	Para verificación	34836882	Micronodo IMAA29904	Micronodo	Si/No	Si/No	U0503555
	Para verificación	27692374	Router NetgearN300 WIFI 300MBPS	Wi-Fi N Plus	Si/No	Si/No	3HL13B5W0E509
	Para verificación	3406189	RT_MTA DOCSIS 3 TM822 G/N8 ALÁMBRICO	Módem	Si/No	Si/No	001DD3EFE4

Fuente: Capterra (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

Habría que decir también que el sistema favorece al control de equipos en el servicio contratado por el cliente como se aprecia en la tabla 15 en la cual se detalla información precisa de los dispositivos, pues esto beneficiará tanto a los operadores como a los técnicos, para saber la existencia de aparatos tecnológicos en los domicilios de los usuarios, de tal manera que se logre evitar ciertos problemas que amenacen la economía de la empresa con respecto a posibles pérdidas o daños.

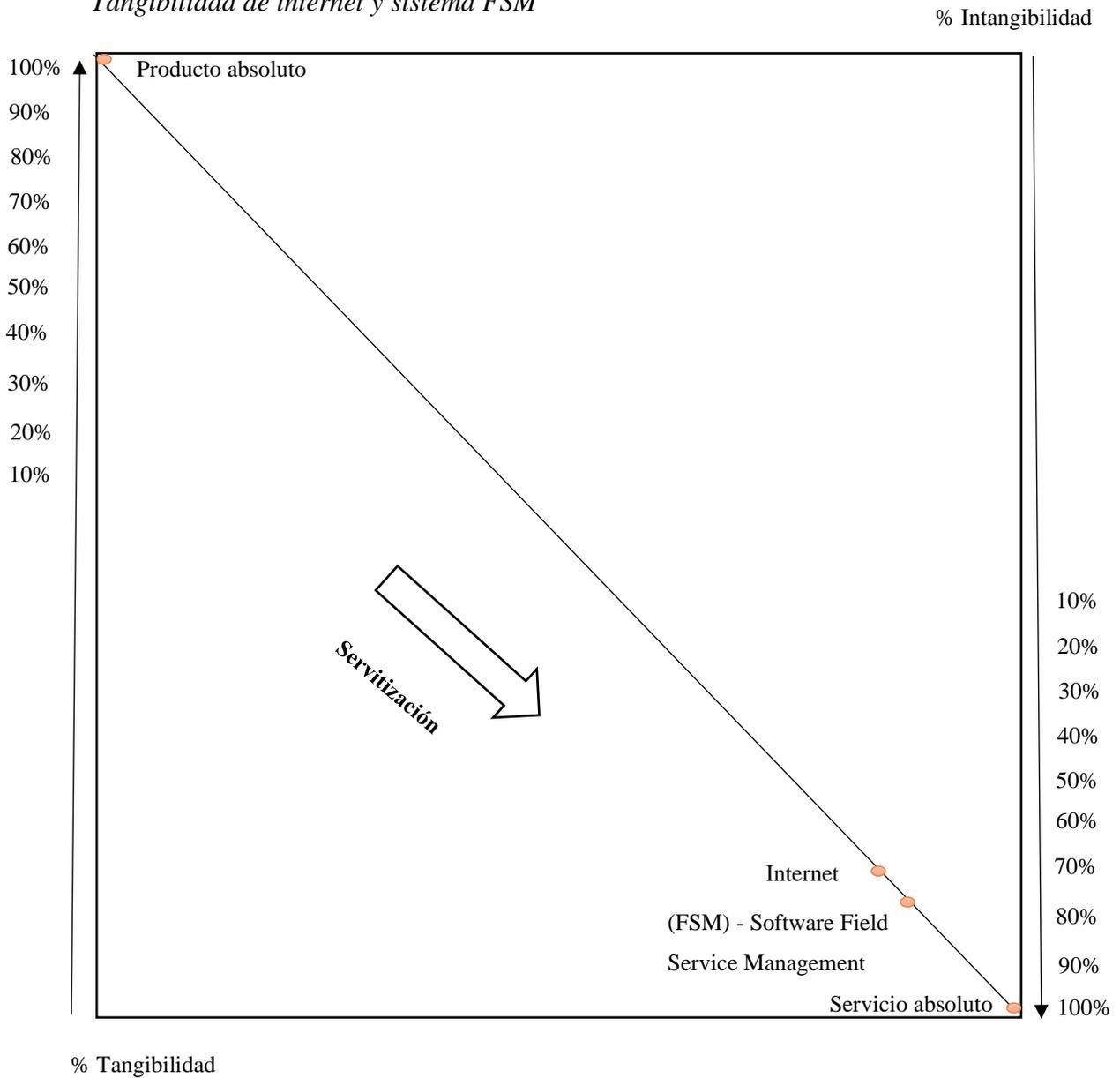
4.7. Comprobar la tangibilidad

Finalmente se realiza una comparación de la tangibilidad con respecto a la oferta antes y posterior al paso seis una vez desarrollada la servitización.

En la presente investigación se compara la tangibilidad de internet con el sistema FSM como valor agregado a la oferta, de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato.

Gráfico 65

Tangibilidad de internet y sistema FSM



Fuente: Grupo Tv Cable (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

En el gráfico 64 se puede evidenciar un incremento de la intangibilidad de la oferta, pues se considera que FSM es un complemento software intangible para el servicio de internet, el cual beneficia de forma significativa tanto a los procesos de la empresa como a la solución de problemas en el servicio de internet que se han presentado con mayor frecuencia en la actualidad.

4.8. Presupuesto

Una vez planteada la propuesta de servitización, se procede a especificar los correspondientes costos que conlleva aplicar la estrategia en el Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, mediante la tabla 16.

Tabla 17

Costos para la aplicación de la propuesta

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Contratación de Software			
FSM Software Field Service Management	1	\$1000	\$1000
Capacitación de personal			
Operadores de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato	4	\$25	\$100
Contratistas de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato	2	\$25	\$50
Contratistas INGELTEL	8	\$25	\$200
Contratistas AGELME	5	\$25	\$125
Total			\$1475

Fuente: Capterra (2021)

Elaborado por: Caguana y Álvarez (2021)

El costo total de aplicación del Software Field Service Management (FSM) se encuentra estimado en \$1475, considerando el costo del software y el costo de capacitación a los operadores de Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, así como también a los grupos de contratistas INGELTEL, AGELME y Tv Cable.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se ha fundamentado de manera adecuada los aspectos más relevantes de servitización y estrategia competitiva en el capítulo 1 correspondiente al marco teórico de la investigación, de tal modo que es importante destacar temáticas tales como concepto de servitización, modelos de negocio en la servitización; el proceso de servitización; tipos de servitización; ventajas que proporciona la servitización; concepto de estrategia competitiva, tipos de estrategias competitivas, riesgos de competitividad, estrategias competitivas en el sector global y específico; y factores competitivos; por lo cual para el desarrollo de estos temas se hizo uso de fuentes bibliográficas como libros y artículos científicos, siendo muy importantes para dar a conocer los diferentes puntos de vista de distintos autores.
- Se han caracterizado los servicios que oferta actualmente Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato, los cuales son: internet, televisión por cable, telefonía, paquetes de servicios doble pack y triple pack, de tal modo que se detallaron aspectos como su funcionalidad, tecnología y los diferentes tipos de planes que poseen los mismos en la ciudad de Ambato, especificando el precio y las diferentes características que incluyen al contratar cada servicio de la empresa, desde un plan básico hasta un plan premium.
- Finalmente en la investigación se implementó un proceso de servitización compuesto por 7 pasos, en el cual la potencial oferta a servitizar fue la de internet, debido a los problemas de colapsos, bloqueos y lentitud en la red que se presentan hoy en día en la empresa y se propuso una estrategia de servitización digital mediante un software FSM Software Field Service Management que permite incrementar la eficiencia de asistencia técnica para solucionar estos problemas, por medio de un canal de control y coordinación entre operadores y grupos técnicos, de tal modo que se logre evitar pérdidas de clientes e ingresos. Asimismo es importante mencionar que la propuesta resultó ser muy aceptada para los tres segmentos de clientes de la empresa, sin embargo es muy ideal aplicarla para el

estrato A, debido a que consideran al servicio técnico como ineficiente y a su vez lo que se pretende es que mediante dicho software se logre evitar la salida de estos clientes que representan una mayor cantidad con respecto a los demás estratos.

5.2. Recomendaciones

- Es recomendable que la empresa realice una aplicación de prueba piloto con el funcionamiento del software para sacar conclusiones acerca de su rendimiento y los resultados que le otorgan.
- Asegurarse de que FSM se encuentre disponible tanto para operadores como para los grupos contratistas Tv Cable, AGELME e INGELTEL, para conseguir mayor capacidad de eficiencia en el uso del mismo.
- Revisar el número de órdenes cumplidas satisfactoriamente en el día, antes y después de aplicar el sistema FSM en la empresa con el fin de comprobar las diferencias existentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abts, D. (2020). Services. *In book Grundkurs JAVA*, 211-215. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/343187052_Services
- Ahmad, M., & Erik, K. (2018). Servitization: A Model for the Transformation of Products into Services through a Utility-Driven Approach. *MPDI*, 1-20. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/329751795_Servitization_A_Model_for_the_Transformation_of_Products_into_Services_through_a_Utility-Driven_Approach
- Albrecht, K. (2006). *La revolución de servicio*. Colombia: Panamericana Editorial.
- Alcaide, J., Avilés, J., Hernández, R., & Almarza, C. (2019). *Marketing para las empresas de servicios profesionales*. España: Ediciones Pirámide. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=r1m-DwAAQBAJ&dq=Marketing+para+las+empresas+de+servicios+profesionales&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjLiNnG-cXrAhWvq1kKHxwpAhkQ6AEwAHoECAMQAq>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Epísteme.
- Arpita, G. (2018). Calidad de servicio brindado por los analistas en la ONP centro de atención Miraflores 2018. Lima, Perú.
- Avendaño, A., Tejedor, B., Revilla, I., Vizán, M., Achotegui, M., Campo, O., . . . Quintanilla, Á. (2019). Avances y nuevos modelos de negocio en la servitización industrial. *B+I strategy*. Obtenido de <https://www.bmasi.net/es/opinion/articulos/item/1696-avances-y-nuevos-modelos-de-negocio-en-la-servitizacion-industrial>
- Baines, T., & Bigdeli, A. (2016). La adopción de la estrategia de servitización: estudio Delphi para incrementar el conocimiento sobre la transformación del sector manufacturero. *Dialnet*, 224-249. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5487069>
- Barraza, M. C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Metropolitana : Penguin Books.
- Barroso, F., Santos, R., & Patrón, R. (2019). *El desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones*. Yucatán: Universidad del Mayab. Obtenido de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3416190/Libros%20-%20Icaam/libro_ventajas_competitivas_oct2019_\(191101\)%20FINAL%20\(ISBN\).pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3416190/Libros%20-%20Icaam/libro_ventajas_competitivas_oct2019_(191101)%20FINAL%20(ISBN).pdf)

- Bassi, E. (2020). Globalización de negocios : construyendo estrategias competitivas. *SERBIULA (Sistema Librum 2.0)*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/44470229_Globalizacion_de_negocios_construyendo_estrategias_competitivas_Eduardo_Bassi
- Calleja, M., & Riojas, C. (2017). *Aproximación a los Estudios Globales: Actores y Estrategias*. México: Arlequin.
- Capterra. (2021). *Capterra*. Obtenido de <https://www.capterra.ec/>
- Cárdenas, A., & González, E. (2007). Calidad de servicio en la editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ). *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 172-186. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000100013
- Carmona de Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista científica anfibios*, 71-79. doi:<https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 247-276. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277261587_Las_estrategias_competitivas_y_su_importancia_en_la_buena_gestion_de_las_empresas
- Chang, H. (2018). *The Art of Strategy: Sun Tzu, Michael Porter, and Beyond*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Chicaiza, M. (05 de 05 de 2015). *Prezi*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/6mu3d8gdjev/w/paradigma-critico-propositivo/>
- Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 165-174. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- Díaz, C., Gandoy, R., & Corcoles, D. (Abril de 2020). Servitización y exportaciones de las manufacturas españolas. *ICE Revista de Economía*, 101-123. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341054351_Servitizacion_y_exportaciones_de_las_manufacturas_espanolas
- Espinoza, E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Mendive*, 16(1), 122-139. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000100122
- Fuentes, E. (2015). Gestión de servicios del centro de empleo de la gerencia regional de trabajo y promoción del empleo en la satisfacción de los usuarios inscritos en el silnet de arequipa metropolitanadel primer trimestre del 2015. Arequipa, Perú.

- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *TELOS*, 381-398.
- García, J., Durán, S., Parra, M., & Máceles, V. (3 de Marzo de 2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, 16-28. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n32/a17v38n32p16.pdf>
- Gaspar, S., & Bustinza, O. (2014). Process of servitization in the publishing industry: The role of new business models. *Omnia Science*, 219-238. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/270949197_Process_of_servitization_in_the_publishing_industry_The_role_of_new_business_models
- Grönroos, C. (1984). Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 35-44.
- Grupo Tv Cable. (2021). *Grupo Tv Cable*. Obtenido de <https://www.grupotvcable.com/>
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Ganchozo, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. España: Área de Innovación y Desarrollo S.L.
- Herrero, V., & Bustinza, O. (2020). Servitization in Europe. *Inbook*, 24-41. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/340512846_Servitization_in_Europe
- Kamp, B. (2016). Servitización: génesis, temas actuales y mirada al futuro. *Ekonomiaz*(89), 253-279. Obtenido de [file:///C:/Users/Asus/Downloads/Dialnet-Servitizacion-5487070%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Asus/Downloads/Dialnet-Servitizacion-5487070%20(4).pdf)
- Kamp, B. (Mayo de 2016). Servitización: génesis, temas actuales y mirada hacia el futuro. *Ekonomiaz*(89), 253-279. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/340716705_Servitizacion_genesis_temas_actuales_y_mirada_al_futuro
- Kay, N. (2014). *Estrategia competitiva*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School.
- Kohtamaki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H., & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 380-392. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S014829631930387X?token=AF7E8988D77BA0AE3478755405098CD36E511ED78E9B1D58FAC455461B1E81A751A6188F4B3C9E1F481A6189E0588F4D>
- Kotler, P. (2017). *Principles of marketing*. Pearson higher education.
- Lara, R. (19 de abril de 2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/944/94401905.pdf>

- Lértora, J. (2017). *El servicio que nos merecemos*. Perú: Penguin Random House. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=G6KjDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=El+servicio+que+nos+merecemos&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiD9Pa298XrAhWqxFkKHc5sCWQQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=El%20servicio%20que%20nos%20merecemos&f=false>
- López, A. (2017). *Estrategias de diferenciación: Desafío para un retail eficiente*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=PAK0DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=diferenciacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiBoOmhk9DtAhWDslkKHfxnCq0Q6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (octava ed.). USA: World Scientific Publishing Company.
- Marino, D., & Raffaele, T. (2020). Servitization and territorial self reinforcing mechanisms: a new approach to regional competitiveness. *Investigaciones Regionales*, 48, 9. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/346277985_Servitizacion_and_territorial_self_reinforcing_mechanisms_a_new_approach_to_regional_competitiveness
- Martín, M., & Díaz, E. (2018). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios* (2a. ed.). Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=-ptMDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Fundamentos+de+direcci%C3%B3n+de+operaciones+en+empresas+de+servicios&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwitp7369sXrAhXQxFkKHfm2CvkQ6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20direcci%C3%B3n>
- Martínez, A. (2020). El aprendizaje-servicio: una forma para impulsar la participación en los jóvenes. *Revista iberoamericana de aprendizaje servicio*, 22-42. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341456389_El_aprendizaje-servicio_una_forma_para_impulsar_la_participacion_en_los_jovenes
- Martínez, J., & Pino, F. (11 de Noviembre de 2015). Definición de un modelo de calidad de servicios soportado por tecnologías de la información. *Revista especializada en ingeniería*. Obtenido de file:///C:/Users/Equipo/AppData/Local/Temp/Definicion_de_un_Modelo_de_Calidad_de_Servicios_So.pdf
- Matsumoto, R. (Octubre de 2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 181-209. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>

- Meneses, J., & Rodriguez, D. (2016). *El cuestionario y la entrevista*. Barcelona: Universitat Oberta Catalunya.
- Minaya, P. (Junio de 2018). Estrategia de Servitización y Desarrollo de la Industria 4.0. Oviedo, España. Obtenido de file:///C:/Users/Asus/Downloads/TFM_PedroEnriqueMinayaBarrera%20(3).pdf
- nae. (Abril de 2020). Retos y oportunidades del sector de las telecomunicaciones ante el COVID-19. *nae*, 2-13.
- Ñañez, C. (2017). GESTION DE LA CALIDAD DE SERVICIO REVISIÓN DE MODELOS Y PROPUESTA DE INTEGRACIÓN. *Revista Médica Carriónica*, 4, 19. Obtenido de file:///C:/Users/Equipo/AppData/Local/Temp/194-601-1-PB.pdf
- Ñaupas, H., Palacios, J., Valdivia, M., & Romero, H. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5a ed.). Bogotá-Mexico DF: Ediciones de la U.
- Office of Government Commerce. (2010). *Estrategia del servicio*. Reino Unido: The Stationery Office.
- Parasuraman, P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications Implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50. Obtenido de file:///C:/Users/Equipo/AppData/Local/Temp/Zeithaml85ConceptualModel.pdf
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed.). México: Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. España: DEUSTO.
- Regino, J., & Barbosa, S. (2016). Factores que influyen en la competitividad: Un análisis empírico para las micro y pequeñas empresas del Municipio de GUaduas. *Face*, 16(2), 18-27. Obtenido de file:///C:/Users/Asus/Downloads/2287-8837-1-PB.pdf
- Rivadeneira, E. (2017). Lineamientos teóricos y metodológicos de la investigación cuantitativa en ciencias sociales. *In Crescendo*, 8(1), 115-121. Obtenido de https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/1505
- Robles, P., & Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. *Nebrija de Lingüística Aplicada*. Obtenido de https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf
- Rojas de Francisco, L., Bejarano, L., & Marín, C. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *Ad-Minister*(29), 121-

146. Obtenido de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792016000200006&lang=es
- Rosado, A. (2016). Barreras de entrada vs estrategia competitiva. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 25. doi:10.5209/rev_CESE.2015.v25.53633
- Saeidi, S., & Chavoshinezhad, S. (2019). Investigar la relación entre orientación empresarial y desempeño de la empresa. El papel mediador de la estrategia de diferenciación e innovación. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1-24. doi:10.46377/dilemas.v30i1.1168
- Sánchez, F., García, M., & Arias, D. (2014). La adaptación a la servitización como elemento esencial del futuro de los medios de comunicación de prensa escrita. *OmniaScience*, 239-265. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14608/Francisco%20Sanchez%20Montesinos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, R. (2015). Prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney: mitos y realidades. *Mex Endocrinol Metab*, 18-21. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistamexicanadeendocrinologiametabolismo&nutricion/2015/vol2/no1/3.pdf>
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 111-138. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Siddique, S. (2019). investigation methodology. *Reliability of Selective Laser Melted AlSi12 Alloy for Quasistatic and Fatigue Applications*, 45-64. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/327753055_Investigation_methodology
- Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., & Sorhammar, D. (2019). Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective. *Journal of Business Research* 104, 450-460. Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S014829631930102X?token=FFB4863F31C6485DFF1691E2A3D9190E4D216027A8200265892FB76F426E7CBD857A110B1BC73AB0B99371F69316294E>
- Torres, M., & Vásquez, C. (2018). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Revista Científica Compendium*, 35. Obtenido de <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/64>
- Uribe, F. (2016). Propuesta de Servitización para la empresa Equipos Industriales Puerto Montt. Chile: Universidad Austral de Chile. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfciu.76p/doc/bpmfciu.76p.pdf>

- Vergara, J., Quesada, V., & Blanco, I. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia) mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Ingeniare*, 420-428. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052011000300011
- Vidaller, L. (Junio de 2014). Estrategias Empresariales Competitivas en el Mercado de las Telecomunicaciones. Madrid, España.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler. (2009). *Marketing de servicios*. México : McGraw Hill.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2017). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta dirigida a clientes externos del Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento del cliente sobre los servicios que oferta Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato en la actualidad con el fin de proponer una estrategia competitiva en tiempos de pandemia.

Instrucciones:

- Lea con mucha atención cada pregunta antes de responderlas.
- Seleccione una opción a cada pregunta marcando con una “x”.
- Responda con absoluta sinceridad.
- Los datos obtenidos serán exclusivamente de uso académico.

Cuestionario:

1. **¿Con qué frecuencia usted escucha la marca Tv Cable en el mercado local?**
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muchas veces | <input type="checkbox"/> Muy importante |
| <input type="checkbox"/> Algunas veces | <input type="checkbox"/> Importante |
| <input type="checkbox"/> Pocas veces | <input type="checkbox"/> Moderadamente importante |
| <input type="checkbox"/> Casi nunca | <input type="checkbox"/> De poca importancia |
| <input type="checkbox"/> Nunca | <input type="checkbox"/> Sin importancia |
3. **¿Por qué adquirió el o los servicios del Grupo Tv cable?**
- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Calidad del servicio |
| <input type="checkbox"/> Confiabilidad |
| <input type="checkbox"/> Oportunidad |
2. **¿Cómo considera usted la participación de Grupo Tv Cable en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato?**

Disponibilidad en el sector de residencia Algo

4. **¿Considera que los precios de Grupo Tv Cable se adaptan mejor a su capacidad económica que otras empresas del sector?** Poco

Si Nada

No

5. **Desde su punto de vista indique. ¿Cuál es el elemento más importante para mejorar su experiencia en los servicios contratados?**

Mejora en promociones

Mejora en el servicio al cliente

Personal más informado

Mejor proceso de pago

Mayor comprensión de necesidades

6. **¿Cómo considera que es la atención al cliente para resolver sus inquietudes?**

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

7. **¿Qué tan eficiente considera que es la asistencia técnica para la solución de problemas en los servicios que posee?**

Mucho

Bastante

8. **¿Mensualmente, cuántas veces llama a servicio técnico por falencias en el uso de sus servicios contratados?**

De 1 a 2 veces

De 3 a 4 veces

De 5 a 6 veces

De 7 a 8 veces

De 8 veces en adelante

9. **Indique la principal barrera que le impide a usted adquirir algún otro servicio del Grupo Tv Cable**

Valor económico

Desconfianza del servicio

Políticas en el contrato

Falta de información

No tengo necesidad

10. **¿Cómo calificaría el funcionamiento de su servicio o paquete de servicios asociados doble pack o triple pack que usted contrató?**

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

11. ¿El Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato le ofrece algún beneficio adicional en los servicios que oferta actualmente?

Si

No

12. ¿En qué tipo de oferta le gustaría que la empresa incorpore servicios adicionales para mejorar su rendimiento?

Internet

Telefonía

Televisión

Paquetes doble pack

Paquetes triple pack

13. Actualmente a causa de la pandemia ¿Considera usted que los servicios de Grupo Tv Cable no han innovado?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Innovar: Mejorar o renovar un producto o servicio de tal forma que parezca novedoso y nuevo.

Totalmente en desacuerdo

14. ¿Qué tan importante considera usted que la empresa tenga dominio digital para el adecuado funcionamiento de sus servicios?

Sin importancia

De poca importancia

Moderadamente importante

Importante

Muy importante

Dominio digital: Uso adecuado de la tecnología para mejorar el desempeño de una empresa.

15. ¿Qué le parece a usted que el Grupo Tv Cable aplique un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de sus actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico?

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

**Anexo 2. Tablas de los resultados del estrato clientes con un servicio básico
¿Con qué frecuencia usted escucha la marca Tv Cable en el mercado local?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	68	39,08
Algunas veces	64	36,78
Pocas veces	32	18,39
Casi nunca	10	5,75
Total	174	100

¿Cómo considera usted la participación de Grupo Tv Cable en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	41	23,56
Importante	45	25,86
Moderadamente importante	50	28,74
De poca importancia	21	12,07
Sin importancia	17	9,77
Total	174	100

¿Por qué adquirió el o los servicios del Grupo Tv Cable?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precio	38	21,84
Calidad del servicio	42	24,14
Confiabilidad	18	10,34
Oportunidad	19	10,92
Disponibilidad en el sector de residencia	57	32,76
Total	174	100

¿Considera que los precios de Grupo Tv Cable se adaptan mejor a su capacidad económica que otras empresas del sector?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	126	72,41
No	48	27,59
Total	174	100

Desde su punto de vista indique. ¿Cuál es el elemento más importante para mejorar su experiencia en los servicios contratados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejora en promociones	31	17,82
Mejora en el servicio al cliente	49	28,16
Personal más informado	43	24,71
Mejor proceso de pago	22	12,64
Mayor comprensión de necesidades	29	16,67
Total	174	100

¿Cómo considera que es la atención al cliente para resolver sus inquietudes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	17	9,77
Muy buena	27	15,52
Buena	36	20,69
Regular	50	28,74
Mala	44	25,29
Total	174	100

¿Qué tan eficiente considera que es la asistencia técnica para la solución de problemas en los servicios que posee?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	24	13,79
Bastante	31	17,82
Algo	28	16,09
Poco	53	30,46
Nada	38	21,84
Total	174	100

¿Mensualmente, cuántas veces llama a servicio técnico por fallencias en el uso de sus servicios contratados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 veces	45	25,86
De 3 a 4 veces	68	39,08
De 5 a 6 veces	38	21,84
De 7 a 8 veces	16	9,20
De 8 veces en adelante	7	4,02
Total	174	100

Indique la principal barrera que le impide a usted adquirir algún otro servicio del Grupo Tv Cable

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Valor económico	43	24,71
Desconfianza del servicio	18	10,34
Políticas en el contrato	34	19,54
Falta de información	22	12,64
No tengo necesidad	57	32,76
Total	174	100

¿Cómo calificaría el funcionamiento de su servicio o paquete de servicios asociados doble pack o triple pack que usted contrató?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	36	20,69
Regular	56	32,18
Bueno	33	18,97
Muy bueno	29	16,67
Excelente	20	11,49
Total	174	100

¿El Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato le ofrece algún beneficio adicional en los servicios que oferta actualmente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	25,86
No	129	74,14
Total	174	100

¿En qué tipo de oferta le gustaría que la empresa incorpore servicios adicionales para mejorar su rendimiento?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Internet	78	44,83
Telefonía	39	22,41
Televisión	57	32,76
Total	174	100

Actualmente a causa de la pandemia ¿Considera usted que los servicios de Grupo Tv Cable no han innovado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	45	25,86
De acuerdo	51	29,31
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	21,26
En desacuerdo	25	14,37
Totalmente en desacuerdo	16	9,20
Total	174	100

¿Qué tan importante considera usted que la empresa tenga dominio digital para el adecuado funcionamiento de sus servicios?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sin importancia	23	13,22
De poca importancia	32	18,39
Moderadamente importante	38	21,84
Importante	33	18,97
Muy importante	48	27,59
Total	174	100

¿Qué le parece a usted que el Grupo Tv Cable aplique un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de sus actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	7	4,02
Regular	33	18,97
Bueno	41	23,56
Muy bueno	51	29,31
Excelente	42	24,14
Total	174	100

Anexo 3. Tablas de los resultados del estrato clientes con contratos doble pack

¿Con qué frecuencia usted escucha la marca Tv Cable en el mercado local?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	47	51,09
Algunas veces	28	30,43
Pocas veces	16	17,39
Casi nunca	1	1,09
Total	92	100

¿Cómo considera usted la participación de Grupo Tv Cable en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	20	21,74
Importante	35	38,04
Moderadamente importante	20	21,74
De poca importancia	15	16,30
Sin importancia	2	2,17
Total	92	100

¿Por qué adquirió el o los servicios del Grupo Tv cable?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precio	23	25,00
Calidad del servicio	18	19,57
Confiabilidad	12	13,04
Oportunidad	21	22,83
Disponibilidad en el sector de residencia	18	19,57
Total	92	100

¿Considera que los precios de Grupo Tv Cable se adaptan mejor a su capacidad económica que otras empresas del sector?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	59	64,13
No	33	35,87
Total	92	100

Desde su punto de vista indique. ¿Cuál es el elemento más importante para mejorar su experiencia en los servicios contratados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejora en promociones	19	20,65
Mejora en el servicio al cliente	16	17,39
Personal más informado	21	22,83
Mejor proceso de pago	10	10,87
Mayor comprensión de necesidades	26	28,26
Total	92	100

¿Cómo considera que es la atención al cliente para resolver sus inquietudes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	17,39
Muy buena	12	13,04
Buena	30	32,61
Regular	20	21,74
Mala	14	15,22
Total	92	100

¿Qué tan eficiente considera que es la asistencia técnica para la solución de problemas en los servicios que posee?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	13	14,13
Bastante	16	17,39
Algo	21	22,83
Poco	32	34,78
Nada	10	10,87
Total	92	100

¿Mensualmente, cuántas veces llama a servicio técnico por fallencias en el uso de sus servicios contratados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 veces	35	38,04
De 3 a 4 veces	30	32,61
De 5 a 6 veces	17	18,48
De 7 a 8 veces	8	8,70
De 8 veces en adelante	2	2,17
Total	92	100

Indique la principal barrera que le impide a usted adquirir algún otro servicio del Grupo Tv Cable

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Valor económico	16	17,39
Desconfianza del servicio	12	13,04
Políticas en el contrato	25	27,17
Falta de información	11	11,96
No tengo necesidad	28	30,43
Total	92	100

¿Cómo calificaría el funcionamiento de su servicio o paquete de servicios asociados doble pack o triple pack que usted contrató?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	12	13,04
Regular	23	25,00
Bueno	23	25,00
Muy bueno	21	22,83
Excelente	13	14,13
Total	92	100

¿El Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato le ofrece algún beneficio adicional en los servicios que oferta actualmente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	60,90
No	36	39,10
Total	92	100

¿En qué tipo de oferta le gustaría que la empresa incorpore servicios adicionales para mejorar su rendimiento?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Internet	15	16,30
Telefonía	8	8,70
Televisión	18	19,57
Paquetes doble pack	51	55,43
Total	92	100

Actualmente a causa de la pandemia ¿Considera usted que los servicios de Grupo Tv Cable no han innovado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	15,22
De acuerdo	25	27,17
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	20,65
En desacuerdo	21	22,83
Totalmente en desacuerdo	13	14,13
Total	92	100

¿Qué tan importante considera usted que la empresa tenga dominio digital para el adecuado funcionamiento de sus servicios?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sin importancia	4	4,35
De poca importancia	15	16,30
Moderadamente importante	19	20,65
Importante	22	23,91
Muy importante	32	34,78
Total	92	100

¿Qué le parece a usted que el Grupo Tv Cable aplique un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de sus actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	5,43
Regular	17	18,48
Bueno	22	23,91
Muy bueno	26	28,26
Excelente	22	23,91
Total	92	100

Anexo 4. Tablas de los resultados del estrato clientes con contratos triple pack

¿Con qué frecuencia usted escucha la marca Tv Cable en el mercado local?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	56	54,90
Algunas veces	32	31,37
Pocas veces	9	8,82
Casi nunca	3	2,94
Total	102	100

¿Cómo considera usted la participación de Grupo Tv Cable en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	24	23,53
Importante	27	26,47
Moderadamente importante	37	36,27
De poca importancia	9	8,82
Sin importancia	5	4,90
Total	102	100

¿Por qué adquirió el o los servicios del Grupo Tv Cable?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precio	18	17,65
Calidad del servicio	20	19,61
Confiabilidad	13	12,75
Oportunidad	28	27,45
Disponibilidad en el sector de residencia	23	22,55
Total	102	100

¿Considera que los precios de Grupo Tv Cable se adaptan mejor a su capacidad económica que otras empresas del sector?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	67,65
No	33	32,35
Total	102	100

Desde su punto de vista indique. ¿Cuál es el elemento más importante para mejorar su experiencia en los servicios contratados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mejora en promociones	35	34,31
Mejora en el servicio al cliente	23	22,55
Personal más informado	14	13,73
Mejor proceso de pago	11	10,78
Mayor comprensión de necesidades	19	18,63
Total	102	100

¿Cómo considera que es la atención al cliente para resolver sus inquietudes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	17	16,67
Muy buena	25	24,51
Buena	30	29,41
Regular	20	19,61
Mala	10	9,80
Total	102	100

¿Qué tan eficiente considera que es la asistencia técnica para la solución de problemas en los servicios que posee?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	15	14,71
Bastante	26	25,49
Algo	18	17,65
Poco	25	24,51
Nada	18	17,65
Total	102	100

¿Mensualmente, cuántas veces llama a servicio técnico por falencias en el uso de sus servicios contratados?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 veces	36	35,29
De 3 a 4 veces	37	36,27
De 5 a 6 veces	18	17,65
De 7 a 8 veces	8	7,84
De 8 veces en adelante	3	2,94
Total	102	100

Indique la principal barrera que le impide a usted adquirir algún otro servicio del Grupo Tv Cable

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Valor económico	13	12,75
Desconfianza del servicio	8	7,84
Políticas en el contrato	16	15,69
Falta de información	15	14,71
No tengo necesidad	50	49,02
Total	102	100

¿Cómo calificaría el funcionamiento de su servicio o paquete de servicios asociados doble pack o triple pack que usted contrató?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	14	13,73
Regular	17	16,67
Bueno	24	23,53
Muy bueno	29	28,43
Excelente	18	17,65
Total	102	100

¿El Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato le ofrece algún beneficio adicional en los servicios que oferta actualmente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	41	40,20
No	61	59,80
Total	102	100

¿En qué tipo de oferta le gustaría que la empresa incorpore servicios adicionales para mejorar su rendimiento?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Internet	11	10,78
Telefonía	4	3,92
Televisión	14	13,73
Paquetes triple pack	73	71,57
Total	102	100

Actualmente a causa de la pandemia ¿Considera usted que los servicios de Grupo Tv Cable no han innovado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	19,61
De acuerdo	25	24,51
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	30,39
En desacuerdo	14	13,73
Totalmente en desacuerdo	12	11,76
Total	102	100

¿Qué tan importante considera usted que la empresa tenga dominio digital para el adecuado funcionamiento de sus servicios?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sin importancia	6	5,88
De poca importancia	10	9,80
Moderadamente importante	20	19,61
Importante	28	27,45
Muy importante	38	37,25
Total	102	100

¿Qué le parece a usted que el Grupo Tv Cable aplique un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de sus actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Malo	5	4,90
Regular	25	24,51
Bueno	24	23,53
Muy bueno	28	27,45
Excelente	20	19,61
Total	102	100

Anexo 5. Validaciones del instrumento

MATRIZ DE ASPECTOS CUALITATIVOS DEL INSTRUMENTO

Instrumento dirigido a clientes externos de “Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato”

Apreciación Cualitativa

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DEFICIENTE
Presentación del instrumento		<u>X</u>			
Claridad en la redacción de los ítems		<u>X</u>			
Pertinencia de las variables con los indicadores		<u>X</u>			
Relevancia del contenido		<u>XX</u>			
Factibilidad de aplicación					

OBSERVACIONES: SE REALIZARON SUGERENCIAS EN LA ENCUESTA, EN GENERAL, EL INSTRUMENTO ESTA BIEN.

VALIDADO POR:	Diana Morales Urrutia
PROFESION:	Docente
LUGAR DE TRABAJO:	UTA
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Docente
TIEMPO DE EXPERIENCIA DESEMPEÑADO	3 años 10 meses
LUGAR Y FECHA DE VALIDACION	Ambato, 6 de febrero del 2021

FIRMA:



Atestado electrónicamente por:
 DIANA CRISTINA
 MORALES URRUTIA

MATRIZ DE ASPECTOS CUALITATIVOS DEL INSTRUMENTO

Instrumento dirigido a clientes externos de “Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato”

Apreciación Cualitativa

CRITERIOS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores	X				
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de aplicación	X				

OBSERVACIONES:

En el documento

VALIDADO POR:	Marcelo Gallardo Medina
PROFESIÓN:	Docente
LUGAR DE TRABAJO:	Universidad Técnica de Ambato
CARGO QUE DESEMPEÑA:	Docente
TIEMPO DE EXPERIENCIA DESEMPEÑADO	6 años
LUGAR Y FECHA DE VALIDACION	Ambato, 11 de febrero 2021

FIRMA:



VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

Criterios	Apreciación Cualitativa			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de la redacción	X			
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación cualitativa

Redacción correcta y estructuración pertinente, favor considerar el diseñar la encuesta en medios electrónicos (Google Forms, Survey Monkey, etc).

Observaciones

Se encuentran como nuevos comentarios utilizando el control de cambio de Word.

Validado por:

Validado por: Ing. Arturo Montenegro R. Mg
Profesión: Magister en Administración de Empresas
Lugar de trabajo: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas
Cargo que desempeña: Docente Ocasional
Lugar y fecha de validación: Ambato, 10 de Febrero de 2021
Firma: 

Fecha: Ambato, 10/02/2021

Anexo 6. Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: SERVITIZACIÓN				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La servitización significa generar valor agregado a las respectivas producciones, brindando paquetes asociados, aspectos en los cuales se lleguen a cohesionar servicios. Asimismo, en el proceso de servitización es muy importante identificar habilitadores y barreras en la oferta. Los habilitadores refleja la utilidad del producto o servicio y las barreras radica en el impedimento de compra de los mismos. En la actualidad es ideal aplicar servitización con dominio digital pues genera grandes oportunidades de innovación de tal forma que las ofertas dejan de permanecer como comodities.</p>	Beneficio adicional	Valoración del cliente	¿El Grupo Tv Cable de la ciudad de Ambato le ofrece algún beneficio adicional en los servicios que oferta actualmente?	Encuesta dirigida a clientes externos
	Paquetes asociados		¿Cómo calificaría el funcionamiento de su servicio o paquete de servicios asociados doble pack o triple pack que usted contrató?	
	Cohesión de servicios	Necesidades y expectativas del cliente	¿En qué tipo de oferta le gustaría que la empresa incorpore servicios adicionales para mejorar su rendimiento?	
	Utilidad del producto o servicio	Cuantificación de clientes por tipo	¿Mensualmente, cuántas veces llama a servicio técnico por falencias en el uso de sus servicios contratados?	
	Barreras	Comercialización	¿Indique la principal barrera que le impide a usted adquirir algún otro servicio del Grupo Tv Cable?	

	<p>Commodity – servicios básicos</p> <p>Dominio digital</p>	<p>Innovación</p> <p>Valoración del cliente</p>	<p>Actualmente a causa de la pandemia ¿Considera usted que los servicios de Grupo Tv Cable no han innovado?</p> <p>¿Qué tan importante considera usted que la empresa tenga dominio digital para el adecuado funcionamiento de sus servicios?</p> <p>¿Qué le parecería a usted que el Grupo Tv Cable aplique un sistema digital que controle el adecuado cumplimiento de sus actividades como mantenimiento, instalación o servicio técnico?</p>	
--	---	---	--	--

VARIABLE DEPENDIENTE: ESTRATEGIAS COMERCIALES COMPETITIVAS				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Una estrategia competitiva se define como la búsqueda en el posicionamiento favorable en el mundo de los negocios, considerado como el entorno fundamental donde aparece la competencia. El objetivo de las empresas es establecer una posición sustentable y rentable en relación a los factores que influyen entre los cuales se destacan: evaluación del servicio al cliente; eficiencia en procesos productivos; y el cliente como factor de experiencia para identificar nuevas necesidades e innovar estrategias.	<p>Posicionamiento</p> <p>Entorno competitivo</p> <p>Evaluación del servicio al cliente</p> <p>Eficiencia en el proceso</p> <p>Experiencia del cliente</p>	<p>Nivel de captación de los clientes</p> <p>Necesidades y expectativa del cliente</p> <p>Competencia</p> <p>Nivel de satisfacción del cliente.</p>	<p>¿Con qué frecuencia usted escucha la marca Tv cable en el mercado local?</p> <p>¿Por qué adquirió el o los servicios del Grupo Tv cable?</p> <p>¿Cómo considera usted la participación de Grupo Tv Cable en el mercado de las telecomunicaciones en la ciudad de Ambato?</p> <p>¿Considera que los precios de Grupo Tv Cable se adaptan mejor a su capacidad económica que otras empresas del sector?</p> <p>¿Cómo considera que es la atención al cliente para resolver sus inquietudes?</p> <p>¿Qué tan eficiente considera que es la asistencia técnica para la solución de problemas en los servicios que posee?</p> <p>Desde su punto de vista indique. ¿Cuál es el elemento más importante para mejorar su experiencia en los servicios contratados?</p>	<p>Encuesta dirigida a clientes externos</p>

Anexo 7. Fotografías de la empresa

