



Ciencias Empresariales y Economía

Ingeniería Comercial

“Telefonía celular: factores que influyen en la fidelización de clientes”

Proyecto Empresarial

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para la obtención del título de Ingeniero Comercial con Énfasis en Mercadeo

Autor:

Gerónimo Sebastián Gando Hidalgo

Tutor:

Diego Ignacio Montenegro.

Julio de 2016.

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de los Hemisferios.

Gerónimo Sebastián Gando Hidalgo.

171830020-3

RESUMEN

El presente proyecto busca determinar cuáles son los factores que ayudan a determinar la fidelidad de los clientes dentro de una telefonía celular, para ello hemos tomado como referencia a una de las operadoras más importantes en el país como lo es Telefónica Movistar.

Dentro de los objetivos que buscamos lograr con este proyecto está conocer cuáles son los factores que influyen en la fidelidad de un cliente para una empresa de Telefonía celular; adicionalmente buscamos ayudar a la empresa a aplicar los resultados del proyecto e incentivar su aplicación.

Este tipo de investigación se trata de una investigación tipo experimental, por lo que podremos ayudar a la mejora del servicio de la empresa con el fin de poder fidelizar a un cliente, o, de conocer qué se puede hacer para llegar de mejor manera al cliente.

Finalmente podremos conocer que dentro de los factores que influyen directamente con la fidelidad de un cliente son: la cobertura, calidad del servicio que recibe el cliente, promociones y servicio personalizado, entre otros factores.

Palabras claves: fidelización, lealtad, retención, campaña, servicio

ABSTRACT

This project tries to identify some of the factors that can help us to determine customer loyalty in one cell phone enterprise. That is why we took by reference to one of the most important enterprises of cellular phone in the country that is Telefónica Movistar.

Among the objectives that we are trying to get, there is to know which are the factors that can influence into loyalty of the costumers to the enterprise of cellular phones. Additionally we are trying to help the company to apply the results of the project and encourage them to apply it.

This type of research is an experimental research, so we can help to improve the service of the company in order to retain clients, or to know what can be done to get better costumer experience or service and satisfy their necessities.

Finally, we could know that among the factors influencing directly with customer loyalty are: coverage, quality of service received by the costumer, promotions and also personalized service among other factors.

Key words: loyalty, allegiance, retention, campaign, service

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	7
1. Problema	7
1.1. Planteamiento del problema	7
1.2. Formulación del problema	8
2. Objetivos del proyecto	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos	9
3. Justificación de la investigación	9
4. Delimitación de la investigación	11
MARCO REFERENCIAL	13
5. Contexto teórico	13
5.1. Telefonía celular	15
5.2. Operadoras celulares: Redes móviles	18
5.3. La telefonía celular en Ecuador	18
METODOLOGÍA	22
HALLAZGOS	24
6. Análisis de la Situación actual en cuanto a fidelidad de clientes.	24
7. Análisis al interior de la organización	33
7.1. Campañas de fidelización	35
7.2. Herramientas de fidelización	37
7.3. Nivel de satisfacción de clientes:	41

8. Propuesta de implementación de técnicas o herramientas de fidelización a clientes	48
8.1. Retención como herramienta de fidelización	50
8.2. Segmentación como herramienta de fidelización.....	53
8.3. Productos merchandising como herramienta de fidelización.....	55
9. Recomendaciones y conclusiones	58
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	63
1.- Imágenes de los primeros aparatos celulares:	63
Figura 1	63
Figura 2	63
Figura 3	64
2.- Mapa de cobertura 4G LTE de Movistar Ecuador:	64
Figura 4	64
Figura 5	65
Figura 6	65
Figura 7	66
Figura 8	66
Figura 9	67
Figura 10	67
3. - Gráficos:.....	68
Gráfico 1	68
4.- Formato de la encuesta:.....	69
ENCUESTA.....	69

INTRODUCCIÓN

1. Problema

El problema lo dividiremos en el planteamiento del problema y formulación del problema que a continuación lo detallaremos en qué consiste cada uno.

1.1. Planteamiento del problema

El plan o proyecto lo desarrollaremos en el sector de la telefonía celular en la ciudad de Quito, específicamente en la zona centro norte de la ciudad, donde se puede obtener una serie de datos relevantes para el proyecto de una de las empresas más grandes y conocidas dentro del sector que nos ayudará a determinar cuáles son los factores de fidelización más importantes que influyen en los clientes.

Los factores que influyen para la fidelización de los clientes son varios, en nuestro país y en el entorno que nos rodea no poseemos un estudio que nos mencione cuáles son específicamente los factores que influyen para la fidelización de clientes dentro del sector de la telefonía celular.

Se conoce que el entorno del negocio cambia mucho a medida que pasa el tiempo por las necesidades de las personas, la tecnología, el tipo de clientes a los que se deben enfrentar día a día, la innovación de todo tipo, etc. Lo que se busca es que en base a estas variables se pueda detectar e identificar qué es lo que podemos sacar para que los clientes sean fieles a determinada operadora de telefonía celular.

Es fundamental que se llegue a conocer el entorno en el que se desarrolla una organización que pertenece al sector de la telefonía celular, por ello, con las variables que se tienen se puede determinar con exactitud cuáles son los factores que influyen para la fidelización de los clientes; para ello se toman datos que se pueden usar de investigaciones que se han realizado en otros países como guía para llegar al fin deseado.

1.2. Formulación del problema

Como se sabe, una empresa de telefonía celular no solamente comercializa productos tecnológicos como los teléfonos celulares, sino, también comercializa algo más importante que es el servicio; dentro del mismo existe el servicio de llamadas o voz, mensajería (SMS), datos (Internet), entre otros. Es ahí donde se presenta el problema a ser investigado; al ser algunos los productos y servicios que determinada empresa de telefonía celular comercializa. Por esta razón también son algunos los factores que influyen para la fidelidad de los clientes, ¿cómo o cuáles son estos factores que influyen para la fidelización de clientes?

En la actualidad, al igual que las empresas de telefonía móvil cambian constantemente y en todo sentido; los clientes, por ende, también cambian de cierta manera ya que ellos no buscan lo mismo siempre y están atentos ante cualquier factor para determinar si permanecen o no con una empresa proveedora de servicio de telefonía celular.

Se puede notar que existe un problema cuando nos damos cuenta que son algunos clientes y que son de diversos tipos, se ha estudiado que existen distintos tipos de generaciones en las cuáles en cada una de ellas existen personas que están enfocadas o quieren diferentes cosas. Dentro del concepto de cosas, nos referimos a los productos y servicios que están necesitando estas personas.

Personas que nacieron en el año de 1990 por ejemplo, pertenecientes a la llamada generación Y están enfocados un poco más a los datos o internet que reciben en su celular ya que su necesidad es permanecer conectados y no requieren de muchos minutos para realizar llamadas. Por otro lado tenemos a las personas que nacieron en el año 1963 y que están enfocadas un poco más a su trabajo, a su empresa y que sí están conectados al internet pero no más de lo necesario para ellos ya que su enfoque es a los minutos a los negocios y por ello prefieren hablar más, antes que estar conectados al internet.

Se puede notar que de cierta manera los tipos de generaciones y sus necesidades chocan entre ellos; es donde se logra evidenciar el problema ya que son diferentes necesidades, diferentes personas pero que pertenecen a un mismo sector y al mismo tiempo no se tiene un plan enfocado a una persona y a la otra.

Lo que puede ocurrir si es que en la empresa decidimos adoptar o tomar en cuenta este proyecto es que si se logran desarrollar nuevos planes enfocados a los distintos tipos de

clientes por ejemplo, se va a fidelizar a cada uno de ellos ya que se estaría llegando a su necesidad y por esta razón esos clientes decidirían pertenecer por más tiempo en esa operadora de telefonía celular.

En el caso de que no se adopte o no se sigan los consejos que se llegarán a determinar al final del proyecto lo más probable es que la empresa siga en la situación actual, donde se puede ver que una persona no es fiel por determinado motivo, sino, porque es una empresa que le ofrece más de algo que está interesado y que la otra empresa no le ofrece lo mismo; mucha gente se mantendrá y en determinado día si es que la otra empresa le ofrece un poco más de lo que quiere se irá a la otra empresa.

2. Objetivos del proyecto

2.1. Objetivo general

Conocer cuáles son los factores que influyen en la fidelidad de un cliente para una empresa de telefonía celular para generar lealtad dentro de la misma.

2.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del sector en cuánto a lo que se conoce de fidelidad de los clientes y qué se hace para fidelizar a los clientes.
- Estudiar si es que se está usando alguna técnica o herramienta de fidelización dentro de la organización.
- Incentivar a las empresas de telefonía celular a desarrollar más servicios enfocados a los clientes y sus necesidades.
- Generar conciencia de que la fidelización es un elemento importante para mantener clientes y seguir con su crecimiento.
- Proponer la implementación de técnicas de fidelización hacia clientes.

3. Justificación de la investigación

Es de suma importancia el desarrollo del estudio propuesto dentro del sector de la telefonía celular ya que en muchas ocasiones este tipo de información la tratamos superficialmente sin adentrarnos en los clientes y netamente en qué es lo que ellos necesitan para poder satisfacer sus necesidades y de esta manera fidelizarlos; lo que sucede en muchas de las ocasiones es que no nos enfocamos en las necesidades de los clientes, sino, nos centramos en la competencia y cómo hacer para ser un poco mejor que la competencia.

Además, se debe tomar en cuenta que los clientes dentro de cualquier empresa u organización y sobre todo en una empresa de comercialización de productos y servicios como lo es una operadora de telefonía móvil son fundamentales y son la base del desarrollo de este tipo de empresas. Son ellos los que mueven el negocio y esto los convierte en el pilar fundamental de la sostenibilidad del negocio; por esta razón es de suma importancia que podamos conocer las necesidades de ellos y qué hacer para convertirlos en clientes leales, si no se conocen cuáles son sus necesidades o qué es lo que ellos quieren lo que se logrará es que no hayan clientes o que se vayan poco a poco, generando un impacto tremendo en todo sentido.

Se habla de un tremendo impacto en todo sentido por el hecho que los clientes mueven el negocio, ellos se encargan de comprar el producto o servicio; para ellos puede ser fácil irse con la competencia y gastar su dinero en otro lado. Si es que eso hicieran los clientes sería devastador para la empresa financieramente hablando ya que si se toma en cuenta que un cliente insatisfecho genera mayor impacto negativo en relación al impacto que un cliente satisfecho genera, a la larga los clientes pueden hacer que cierre una empresa u organización. Los clientes pueden hacer que el margen de ganancia de las empresas vaya reduciendo poco a poco si es que no se logran maneras de fidelizar a los clientes, esto a corto plazo; a mediano plazo las empresas van a dejar de tener utilidades al final del año contable y esto implicaría dejar de invertir llegando al largo plazo en el que el negocio puede cerrar o deba ser vendido por falta de rentabilidad.

Por otra parte, se ha considerado importante el desarrollo de este proyecto ya que prácticamente, como ya se ha mencionado, el cliente al ser el pilar fundamental del negocio este puede ser utilizado como una herramienta de marketing indirecto, se puede hacer que ellos hablen del boca a boca con otros clientes, llamando la atención a más personas que van a querer utilizar el servicio o comprar un producto. Esto y entre otras cosas más pueden ser logradas con un buen estudio de qué o cuáles son las cosas que se pueden realizar si es que se genera fidelidad o lealtad en un cliente.

Se tienen tres empresas de telefonía celular dentro del país, las cuales dos son empresas multinacionales que vienen de otro país como lo son Telefónica – Movistar y claro; la otra es una empresa que maneja el gobierno ecuatoriano CNT antes conocida como Alegro.

Se ha buscado desarrollar este proyecto para aportar al conocimiento propio y de la empresa donde he venido desempeñando mis actividades a diario y podemos evidenciar

que de cierta manera no conocemos los factores que influyen para la fidelización de los clientes.

Para ello se puede proponer que se hagan o se desarrollen una mayor cantidad de planes enfocados a los distintos tipos que se poseen dentro de una empresa de telefonía celular, donde no se hable de un plan general para todos, sino, de un plan específico que se adecue a la necesidad de los distintos clientes.

Dentro del ámbito social se encuentra que los beneficios son abundantes ya que en el caso de lograr adoptar lo planteado en el proyecto, a toda la población se le beneficiaría con buenos beneficios para poder pertenecer en determinada operadora de telefonía celular, no solamente a la población en la que se encuentra delimitada la investigación o proyecto, sino, sería a todas las personas ya que esta población que se estudia solamente es una muestra.

Frente a lo que se ha estudiado dentro de la carrera, se puede ver que prácticamente se podrá aplicar todo lo estudiado para determinar eficazmente y poder conocer cuáles son los factores que influyen para la determinación de la fidelización de clientes, ya que no solamente son unos pocos, son algunos los factores y que deben ser tratados a profundidad, por ello esta investigación puede servir como base para investigaciones futuras.

Consideramos que este proyecto puede llegar a ser un instrumento válido y confiable por ser un proyecto que no ha sido desarrollado antes y que se lo ha desarrollado precisamente para que funcione como tal; en base a la información y conocimiento que hemos utilizado para el desarrollo del mismo.

4. Delimitación de la investigación

Como se lo ha mencionado antes, el proyecto básicamente se lo sacará a base de una muestra de clientes de la zona centro norte de la ciudad de Quito ya que dentro de esta zona se pueden encontrar a todos los tipos de clientes para poder conocer de las necesidades de los mismos y de esta manera lograremos determinar después cuáles son los factores que influyen para la fidelización de clientes dentro del sector de telefonía celular. Nos vamos centraremos en una de las operadoras de telefonía celular que opera en el país esta es Telefónica Movistar.

Para que se pueda delimitar bien el proyecto se va a realizar un análisis del mercado entorno a la empresa escogida, donde se puede desarrollar una encuesta en la que se llegue segmentar a los tipos de cliente por su edad, enfoque a su necesidad, es decir, si es que los clientes están más enfocados a determinado producto o servicio, entre otros factores.

MARCO REFERENCIAL

5. Contexto teórico

Se ha logrado obtener una serie de antecedentes de estudios previos que se han realizado en otros países, ya que información dentro del Ecuador aún no se ha realizado o no se ha publicado. Por este motivo se puede tomar en cuenta estos antecedentes que ya se han desarrollado en otros lados alrededor del mundo. Cabe recalcar que al ser un mismo sector y de telefonía celular podemos generalizar en todos lados los conceptos a ser tratados.

En Colombia se ha desarrollado un tema similar en el que han logrado identificar a la imagen de la marca como un factor esencial para la fidelidad del cliente, específicamente en el sector de las comunicaciones y la telefonía celular, analizan las percepciones de los clientes y qué es lo que se opina sobre una marca de telefonía celular; se nos menciona que una buena percepción del cliente en cuanto a la imagen de la empresa hace automáticamente que se tenga una buena percepción en cuánto al servicio que se está recibiendo. Otros de los factores que no hay que dejar de lado son la atención personal, el precio, el servicio y la estrategia corporativa.

Cuando un cliente por ejemplo está analizando a la competencia a ver si es que le resulta mejor cambiarse de operador, según García (2006): “el servicio y el precio cobran un especial protagonismo, por lo que estos elementos deben cuidarse especialmente para que funcione cualquier estrategia de fidelización de clientes.”

Por otro lado se tiene una investigación realizada en México, la cual plantea que existe una relación directa entre atributos y satisfacción, atributos y lealtad como también satisfacción y lealtad. La lógica que se le da a esta hipótesis es muy acertada ya que se plantea que los atributos son un antecedente de la lealtad; en conjunto se puede ver que los atributos que se muestren hacia el cliente también son de suma importancia para determinar la lealtad hacia la operadora de telefonía celular, si es que no se tiene una buena cualidad en atributos a los clientes no les llama la atención por lo que si no se está conectado con el cliente no se lo puede satisfacer a la larga.

Finalmente se encuentra una de las investigaciones que más acierta hacia lo que los clientes buscan dentro de una empresa de telefonía celular. Esta investigación busca conocer qué es lo que una operadora de telefonía celular puede hacer para garantizar la lealtad de sus clientes; para ello se plantea que una empresa con insuficiente cobertura y poca velocidad para navegación y uso de aplicaciones son dos de las principales causas de insatisfacción de un cliente. Un estudio realizado por la empresa Ericsson Consumer Lab, demuestra en Estados Unidos, Brasil, Colombia, Reino Unido, entre otros países, que seis de cada diez clientes a nivel mundial sufren o experimentan problemas con el servicio y es lo que les lleva a plantearse ir a la competencia.

Cada uno de estos antecedentes realizados en investigaciones de otros países apuntan diferentes aspectos pero que van enfocados a un mismo fin que es la lealtad o fidelización de clientes y de cierta manera nos muestran resultados que es lo que se debe tomar en cuenta. Por ejemplo, se debe ofertar un buen servicio y que se ajuste a la necesidad de los clientes, que al mismo tiempo tenga todo lo que requiere el cliente y que sea de precio accesible; por otro lado se debe mantener al cliente haciendo una buena inversión en infraestructura que permita que el servicio no se caiga y de esta manera que el cliente no sufra o experimente un mal servicio.

Estas investigaciones ya realizadas nos pueden orientar hacia donde se puede llegar como conclusión y cabe resaltar los puntos más importantes de ellas, se debe mantener una buena imagen, dar una buena percepción al cliente; se tiene que dar al cliente un buen servicio con los atributos suficientes para que le llamen la atención, de tal manera que el cliente esté satisfecho con el servicio que recibe; también debemos ofrecer un buen servicio para que el cliente no experimente caídas en el servicio y se mantenga activo en lo que se requiera.

Se puede utilizar a la palabra lealtad como un sinónimo de fidelización o fidelidad que en resumen ambas palabras tienen mucho que ver, se orientan hacia un mismo fin el cual es hacer que un cliente compre un producto o servicio sin considerar alternativas, como se lo puede ver a lo largo de la historia “Un estudio publicado por el Boston Consulting Group, sobre los líderes del mercado en 30 categorías de productos, descubrió que 27 de las marcas líderes en 1930 continuaban siendo preferidas 50 años después.” (Solomon, 2008, p.328).

Uno de los mejores y mayores esfuerzos que una empresa puede realizar para cautivar la lealtad de sus clientes es mejorar su imagen. Si una empresa no tiene una buena imagen no va a tener buena acogida, por ende, no va a producir lealtad dentro de sus clientes. Un

ejemplo es el caso Disney Channel cuando no apareció en el rating de marcas preferidas por adolescentes; ellos se propusieron generar mayor impacto en sus clientes y renovaron su imagen, cambiando hasta letras de canciones para llegar a su grupo objetivo. Es lo que se debe hacer para poder generar mayor cantidad de clientes leales a la marca, generar una buena imagen que se oriente a las preferencias de sus clientes.

Una empresa debe buscar el posicionamiento de su marca, en el caso de la telefonía celular se puede enfocar al posicionamiento por usuario de producto o también conocido como clase de usuarios. Una operadora de telefonía celular comercializa distintos tipos de productos y así mismo de servicios, se puede desarrollar una estrategia en la que se posicione dentro de los clientes por alguno de sus productos o servicios que se usan; como lo hace Movistar en el Ecuador con el lanzamiento del 4G LTE se ha posicionado en la mente de la mayoría de consumidores al ver que es la mayor red 4G LTE en el país, gente que antes no tenía servicio con Movistar optan por probar el servicio y es ahí cuando entran las técnicas de lealtad antes mencionadas como la imagen mostrada hacia el cliente, los atributos, la velocidad y la calidad de servicio hacen que se complete el ciclo y se reciba un cliente para finalmente fidelizarlo.

5.1. Telefonía celular

Los inicios de la telefonía celular se dan a partir de la aparición de los teléfonos celulares, donde nace la necesidad de llevar la comunicación a todos lados con un aparato que permita comunicarse con las personas cercanas, negocios, casa, trabajo, entre otros aspectos. Todo nace a partir del teléfono fijo, el cual no se podía llevar a ninguna parte más allá de tenerlo en su oficina o lugar de trabajo o en su domicilio.

Es así entonces que desde la década de los 40 empiezan a parecer estos aparatos, primero se inicia con sistemas de radio analógicos, los cuales trabajaban mediante la modulación en amplitud, es decir, en las frecuencias de radios hoy conocidas como AM para luego empezar a funcionar en modulación de frecuencia por ondas, es decir, frecuencia FM logrando así obtener mayor rango de alcance y una mejor precisión para el servicio brindado.

En su inicio lo que se comercializaba solamente era el producto más no el servicio, a medida que iba pasando el tiempo hasta la década de los 70 – 80 se empieza a comercializar el servicio. Los primeros aparatos fueron producidos por Motorola; en su aparición no fueron muy comerciales por su excesivo costo y su peso.

Figura 1. Teléfono primera generación.



(La historia del Teléfono Celular, 2015)

Estos primeros equipos funcionaban en bandas HF (altas frecuencias) y VHF (muy altas frecuencias que quiere decir que mientras más alto sea la frecuencia de la corriente que proporcione el oscilador, más lejos viajará por el espacio la onda que parte de la antena transmisora del equipo, obviamente esto también dependía de qué tan alta sea la salida en Watt que tenga el transmisor.

La innovación estaba en pleno auge y así nace el denominado Bell System Service que consistía en colocar el aparato en el baúl del vehículo y conectar un auricular con la cabina del mismo, lo que vendría a ser el teléfono del automóvil. En el año 1985 empieza la producción de teléfonos de la primera generación (1G) que generaron un mejor y mayor impacto para toda la población ya que eran teléfonos para ser por una persona y que tenían menor peso, menor costo y sobre todo su tamaño.

Figura 2. Teléfono de segunda generación.



(La historia del Teléfono Celular, 2015)

Por otro lado la innovación también fue enfocada al alcance de las llamadas. Un poco más adelante, en la década de los 90 empiezan a aparecer los teléfonos de la segunda generación (2G) cuando se incorpora la nueva tecnología GSM (Global System for Mobile Communications), lo que significó que la calidad de las llamadas suba drásticamente al igual que la privacidad de las mismas.

Figura 3. Teléfono de tercera generación.



(La historia del Teléfono Celular, 2015)

En la misma década de los 90 nace la generación 2.5G donde los teléfonos ya eran digitales y se incluyó un servicio de mensajería dentro de los teléfonos que fue denominado como EMS, un servicio de mensajería corta y muy básica que posteriormente llegarían a ser los SMS y MMS para enviar mensajes multimedia.

A partir de los años posteriores al año 2000 se desarrolla la tecnología 3G que ya incluye el uso del internet y transmisión de datos lo que permitía acceder al correo electrónico, video llamadas, mensajería instantánea, entre otros beneficios. Posterior al lanzamiento del 3G viene el 4G que consiste en la calidad y velocidad de los datos que recibe el cliente, este servicio ya incorpora una capacidad para transmitir datos desde 100 Mbits/s en constante uso, hasta 1GB/s en reposo.

Finalmente se puede ver que la tecnología y el servicio que brindan los operadores de telefonía celular va muy de la mano ya que a medida que un aparato celular avanza

tecnológicamente y tiene mejores capacidades, el servicio debe ir de la mano, ofreciendo a los clientes la capacidad de usar al máximo su teléfono con el mejor servicio.

5.2. Operadoras celulares: Redes móviles

Los primeros pasos que se dieron con las operadoras celulares son a partir del hecho que para usar un teléfono celular, se requiere de una red celular; es por ello que en Japón se da la aparición de la primera operadora de telefonía celular. Esta empresa nació en 1979 cuando en Japón es puesta la primera red telefónica por NTT.

Inmediatamente después del ejemplo de Japón, se suma a la lista de implementación de redes celulares Dinamarca, Noruega, Suecia y Estados Unidos para empezar, quienes empiezan a comercializar el servicio del 1G con sus respectivos aparatos o teléfonos celulares. Una de las empresas más conocidas en el mundo de redes celulares es la estadounidense Ameritech que empieza a funcionar en su país desde 1983.

Cabe recalcar que en sus inicios, una operadora de telefonía celular solamente se encargaba de comercializar los aparatos más no del servicio ya que este funcionaba por frecuencias, las cuales se sintonizaban desde el aparato. Ameritech fue la primera compañía estadounidense en implementar una red celular para que posteriormente se comercialice el servicio de red 1G para que alrededor de los años 90 se usen los teléfonos 2G y 2.5G.

Es ahí donde nace la telefonía celular en Estados Unidos cuando AT&T no comercializaba el servicio de red celular hasta años más tarde y Ameritech que acababa de incursionar en el mercado se estaba convirtiendo rápidamente en la sensación. Como conocemos, AT&T es el fuerte de las comunicaciones en Estados Unidos quería incursionar en el mercado de telefonía celular y es cuando decide convertir a Ameritech en parte suya y así incursiona en el mercado de telefonía celular.

5.3. La telefonía celular en Ecuador

La telefonía celular en el Ecuador nace a partir del año 1993 cuando la empresa CONECEL trae la marca PORTA conocida comercialmente en este país y que actualmente pertenece al grupo CLARO. Esta empresa es pionera en el servicio de telefonía celular dentro del país, es una empresa que en ese momento se comercializaba como un servicio de lujo ya que nunca antes había un servicio con tales dimensiones, obviamente, acceder al servicio era algo que no todas las personas podían acceder por sus elevados costos.

Posteriormente en el año 1997 aproximadamente la empresa OTECEL S.A trae al Ecuador a la marca Cellular Power que a su vez en 1998 pasaría a ser parte de Bellsouth de Estados

Unidos y posteriormente en el 2004 pasaría a manos de Telefónica – Movistar. En sí, desde el año 1997 en Ecuador se mantenía un mercado con dos operadoras con una similitud en el servicio y con una gran variedad de equipos que podían ser adquiridos.

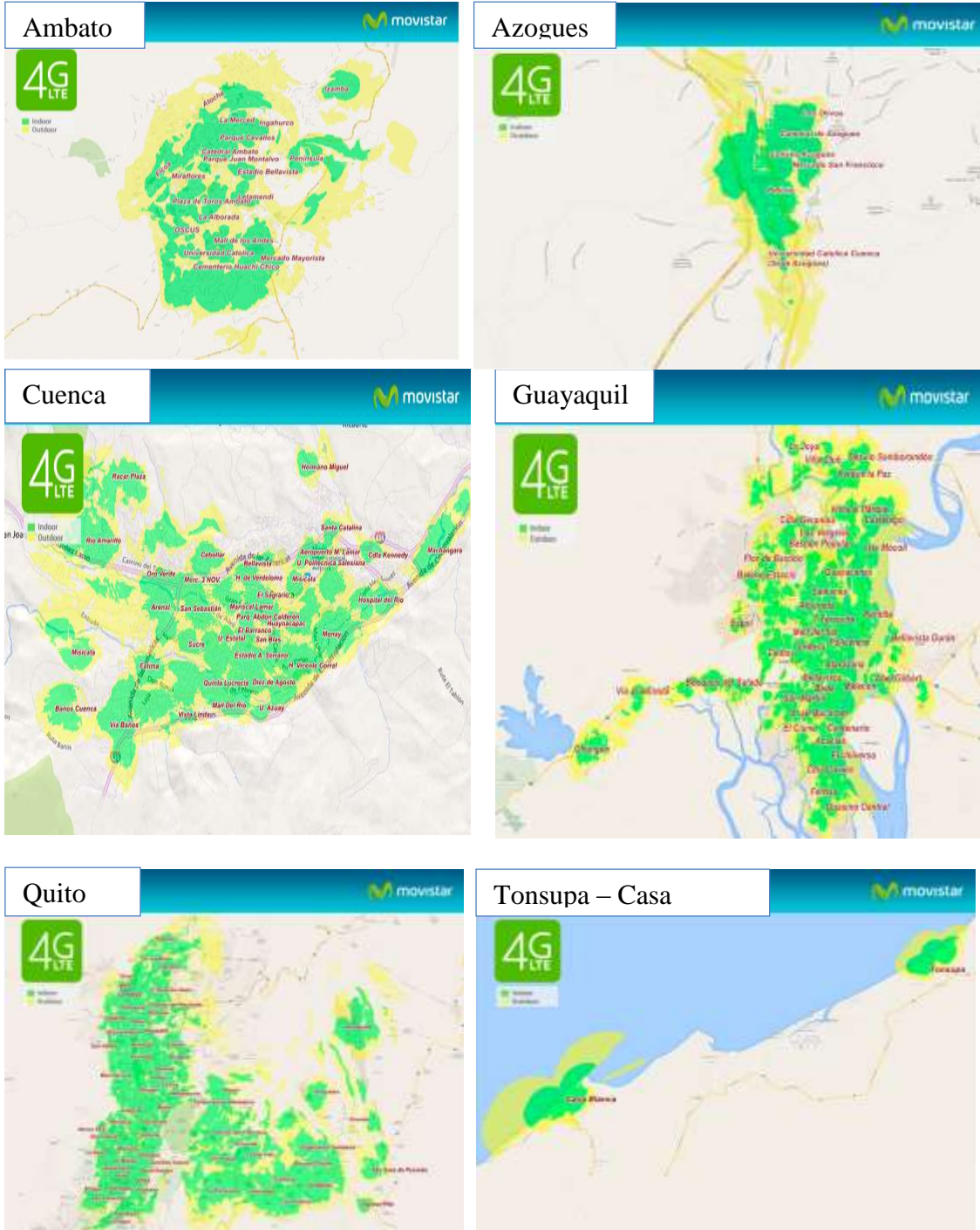
Estas dos empresas, Claro y Movistar son las más grandes en el mercado dentro del país, estas empresas nos ofrecen una serie de servicios; dentro de ellos están los más comunes como prepago, planes postpago, planes BAM o internet para tablets, Mifis que son paquetes de internet wi-fi, entre otros más. Ambas empresas están en una lucha constante para abarcar mayor cantidad de clientes, tienen una competencia menor que es la empresa estatal Telecsa que su nombre comercial es CNT antes llamado Alegre y fue una alternativa que el presidente Lucio Gutiérrez quiso implementar al país en el año 2003.

Cada una de estas empresas de telefonía celular se caracteriza por un factor especial, por ejemplo: Claro se caracteriza por la señal y su espectro de red celular adquirido, llega mayoritariamente a todo el país; Movistar se caracteriza por el servicio otorgado a los clientes y por los precios más bajos que su competencia principal Claro, su cobertura es muy buena; CNT se caracteriza por sus precios bajos no solamente en el servicio, sino, también para la adquisición de equipos.

En cuanto a la cantidad de usuarios dentro del país se tienen los datos y cifras de que (Teleamazonas, 2016) “Claro maneja 10 millones de clientes, Movistar 4 millones de clientes y CNT con 400 mil clientes” con tendencia a la baja. Ambas operadoras Claro y Movistar tienen la tendencia al alza de líneas por las promociones que manejan y la necesidad en el mercado creada de tener una o dos líneas por cada persona usuario de la línea.

Movistar está logrando una mejor captación de mercado por la publicidad y promociones que está moviendo en la actualidad, específicamente Movistar es la mayor red 4G en el país ya que está presente en las ciudades y provincias más importantes del país y que a su vez sigue en crecimiento por la fuerte inversión que se está realizando. La cobertura de 4G que dispone Movistar esta en Ambato, Azogues, Cuenca, Guayaquil, Quito, Tonsupa – Casa Blanca y Salinas como lo podemos ver en el mapa elaborado a continuación:

Figura 4 – 10. Mapa cobertura red 4G LTE Movistar Ecuador.



(Fuente: Página Web
 Movistar, información
 Cobertura 4G)



(Fuente: Página Web
Movistar, información
Cobertura 4G)

METODOLOGÍA

El desarrollo y elaboración de este proyecto se lo ha realizado a base de la necesidad de que se conozca efectivamente qué es lo que incentiva al cliente a quedarse y ser fiel para determinada operadora de telefonía celular, se conoce por el boca a boca que los clientes no tienen un motivo específico para mantenerse dentro de una operadora de telefonía celular; en base a esto se ha visto la necesidad de conocer los factores que influyen en la fidelidad de los clientes para de esta manera motivar a las distintas empresas dentro del sector para desarrollar nuevos planes o incentivos para sus clientes y que ellos a su vez sepan los motivos por los que les conviene permanecer y ser fiel a la empresa.

El tipo de metodología es de tipo experimental ya que en base a la información proporcionada y obtenida de la empresa se puede manipular y se proponen cambios para ver si estos son factibles de implementar en la empresa, se analiza y se trata de buscar los factores que influyen en la fidelidad de clientes en la actualidad y para diversos grupos de personas.

Se habla de diversos grupos de personas ya que así los podemos segmentar y categorizar a raíz de una encuesta donde tendremos grupos de personas en base a las generaciones que existen. Con esta información se puede tabular las encuestas y determinar la información pertinente para poder dar a conocer los resultados del proyecto.

Con ello se puede dar paso al diseño del proyecto, el cual se encontrará dividido en las siguientes fases:

- a) Análisis de la viabilidad del proyecto.
- b) Planificación en la que se establezca el tiempo de realización del proyecto, su delimitación y las herramientas a ser utilizadas.
- c) Ejecución o puesta en marcha del proyecto cumpliendo con la planificación.
- d) Valoración, donde podremos medir los resultados y si es que la utilidad del proyecto nos ha acercado a los objetivos.

Con este diseño de proyecto podremos ponerlo en práctica e implementarlo lo más pronto posible para coordinar las actividades a realizarse dentro del sector estratégico de la ciudad para el muestreo y así lograr los objetivos propuestos.

Este sector estratégico al que hacemos referencia es el centro norte de la ciudad de Quito, donde podemos encontrar la mayor cantidad de centros de atención al cliente de las telefonías celulares, en la actualidad nos encontramos con una población total de 13 millones aproximadamente de usuarios de telefonía celular en las que se abarcan las tres operadoras ya antes mencionadas.

Al ser una población bastante grande nos podemos centrar en analizar a los clientes de una de las operadoras de telefonía celular, que en este caso será Telefónica Movistar; con ello reducimos la población a ser tratada y al mismo tiempo esta operadora tiene mayor cantidad de clientes concentrados en estas zonas ya mencionadas, por esta razón nuestra población se vería delimitada de la siguiente manera: clientes de la operadora Telefónica Movistar concentrados en la zona centro norte de Quito.

Ahora, los instrumentos a ser utilizados para una eficaz obtención de datos vamos a usar dos instrumentos claves, los cuáles son la entrevista a diferentes personas clientes y usuarios de Telefónica Movistar; y, a su vez realizaremos una encuesta con una muestra de aproximadamente 500 a 600 clientes dentro de esta zona determinada.

Se ha desarrollado una pequeña encuesta con 11 preguntas en las que se busca ser lo más claros y concisos, por esta razón es que hemos diseñado las encuestas de respuestas fáciles de SI o NO y POR QUÉ para que los clientes no se aburran y no se cansen de responder la encuesta, de tal manera que lo que se responda sea a conciencia. En la parte de anexos se adjunta el formato de la encuesta.

HALLAZGOS

6. Análisis de la Situación actual en cuanto a fidelidad de clientes.

Es de suma importancia que se conozca cómo se ha venido desarrollando el sector de telefonía celular en el Ecuador, desde hace mucho tiempo que el sector de telefonía celular ha dejado de ser un monopolio. Desde el inicio, cuando la compañía de telecomunicaciones CONECEL ingresa al mercado con su nombre comercial PORTA EN 1993, fue una época en la que en el país un teléfono celular era el boom y que desde entonces eso marcaría a los consumidores del país y del mundo en general.

Al hablar del hecho que se marcaría a los consumidores, se hace referencia al hecho en el que se generaría una tendencia en ellos. Una tendencia a satisfacer su necesidad de comunicación; como se lo puede ver más adelante, todo parte del teléfono celular y su aparición en el mercado ecuatoriano y su evolución.

Como ya se ha mencionado, el mercado ecuatoriano desde hace mucho que no es un monopolio, esto ha permitido que se desarrolle el sector de una manera adecuada, otorgando a los clientes la autonomía para escoger en que operadora estar, o por qué permanecer en determinada operadora. De igual manera ha permitido que surja un fervor y entusiasmo en la competencia de las mismas.

El Ecuador, actualmente, es un país en donde la competencia entre las operadoras existentes Movistar, Claro y CNT se ha vuelto algo muy complicado; es decir, el mercado es el mismo y se han aumentado los impuestos en los últimos años, en el último año, se ha aumentado el impuesto publicado en el 2015 por el Ministerio de Comercio Exterior, este impuesto son las salvaguardias. Estas salvaguardias están hechas para algunos artículos y dentro de ellos son los artículos o productos electrónicos.

Este problema generado hacia las operadoras y en general a las empresas que ofrecen productos y servicios tecnológicos es la aparición de la ley fiscal de las salvaguardias publicadas por el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) en el 2015. Tomando en cuenta que los aparatos tecnológicos tendrían un impuesto del 45% afectaría directamente a las empresas al aumentar el precio final al cliente, es decir, al cliente se le sube el costo

del equipo celular por ejemplo, deja de comprarlo o ve alternativas para comprar en otro lado.

Los costos de impuestos que tiene que pagar una operadora al traer las radio bases y repetidoras para mejorar la calidad y el servicio ofrecido a clientes se ve afectado directamente por estos impuestos; hay que tomar en cuenta que una empresa maneja un presupuesto el cuál un impuesto o salvaguardia imprevisto afecta directamente a este tema. Mientras en otros países la tecnología y los avances tecnológicos se pueden notar claramente donde por ejemplo la tecnología 4G en el país vecino, Colombia, ya se la disponía al consumidor desde el 2014. A mediados del años 2013 el gobierno colombiano ya contaba con las negociaciones de las licencias para implementar la tecnología para el 2014 (Espectador, 2013).

Otra caso similar se da con el país vecino Perú, donde desde el mes de enero se dispone ya para el consumidor la tecnología del 4G gracias a una inversión de 152.2 millones de dólares para el funcionamiento de esta tecnología y que el tratado sería por 20 años; adicionalmente estas negociaciones habían culminado en el mes julio y desde el 23 de noviembre Movistar Perú ya empezó a comercializar sus planes “Vuela” para sus consumidores para que dispongan del servicio 4G desde el 2014 (Cassinelli, 2014).

Se puede ver que esto se da porque en estos países los gobiernos no ponen tantas trabas e impuestos para las empresas que están invirtiendo en el país. Por un lado en el Ecuador nos encontramos en una época en la que una empresa gubernamental se encuentra respaldada precisamente por el gobierno, que a su vez, esto genera un rebote negativo ya que esta empresa no tiene los avances tecnológicos e inversión tecnológica necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a equipos de cobertura, repetidoras, tecnología de navegación, entre otras cosas, ni tampoco poseen el capital suficiente para mencionadas inversiones.

Tal como lo se lo puede notar con las negociaciones que existen entre las operadoras CNT y Movistar, ambas empresas comparten casi la misma cobertura de voz; la diferencia es que Movistar no comparte todas las repetidoras que dispone pero renta a CNT algunas de ellas y es lo que marca la diferencia. CNT cuenta con el espectro disponible pero no ha podido aprovecharlo al 100% y es lo que lleva a este tipo de negociaciones (Operadoras virtuales: CNT tiene espectro, no cobertura, 2014).

Por otro lado, Movistar y Claro son dos empresas multinacionales conocidas en casi toda Latinoamérica. Estas empresas, por su fin comercial, siempre han estado dispuestas a

invertir en equipos y personal capacitado en el país donde se encuentran; el problema se da que en el Ecuador no se les da la apertura necesaria para que se genere esta inversión.

Claramente se lo ve con un ejemplo reciente, con la tecnología 4G o LTE se dieron bastantes problemas ya que no se permitía a las operadoras existentes la inversión por los costos que se les generaron para la compra del espectro radioeléctrico. Mientras en otros países vecinos ya se tenía esta tecnología desde aproximadamente dos años, en Ecuador a penas el año pasado (2015) se dieron las negociaciones para implementar esta tecnología.

Con esto se puede ver y dar cuenta que en el aspecto tecnológico e innovación para las telecomunicaciones no estamos tan actualizados. Algunas cosas en las que si se palpan estos avances es con los teléfonos celulares de última generación, de hecho, según las estadísticas y estudios realizados en el país somos un país donde por habitante se poseen dos o tres teléfonos por cada uno, es decir, somos 14 millones de habitantes en el país entero en donde existen aproximadamente 29 millones de teléfonos celulares. Esta cifra es extremadamente alta ya que tomamos en cuenta que también se cuenta a la población de bebés, niños y ancianos.

Ahora, esta cifra sube una cantidad mucho más alta si es que se toma en cuenta los otros aparatos que existen en el mercado como las tabletas, MIFI's y dispositivos USB con capacidad de compartir internet desde cualquier computador. Como se puede notar, una telefonía celular no solamente comercializa el servicio de llamadas o SMS; también se comercializa el internet y con ello dispositivos compatibles para este tipo de servicios.

Al igual que los equipos de las distintas marcas han evolucionado y se ha innovado para sacar nuevos productos como los antes mencionados, el servicio también ha evolucionado y para ello en nuestro país disponemos de tres operadoras de telefonía celular, que se encargan de comercializar los equipos y a su vez el servicio para que funcionen correctamente estos dispositivos.

Para el 2013 en Ecuador se mantenía la cifra de 16.9 millones de líneas celulares activas a nivel nacional en uso y sin uso (UNIVERSO, 2013). Para el 2015 mediante un decreto del Arcotel que es el ente que regula las telecomunicaciones la cifra baja a 13.2 millones de líneas, es decir, 3.7 millones de líneas celulares menos (Ramírez, 2016), que eran líneas que se mantenían activas pero no se las estaba usando por los propietarios; después de 3 meses sin uso una línea se la daba de baja y se desactivaba.

Dentro de estas cifras, Claro mantenía activas 11.757.906 líneas activas ocupando la mayoría de mercado existente en el país con el 69,02% de participación de mercado; Movistar le sigue con 5.019.686 líneas con el 29,28% de participación y finalmente se

encuentra la empresa gubernamental CNT con 309.271 de líneas y abarcando el 1,7% del mercado (ARCOTEL, 2016).

Dentro de estos datos estadísticos nos encontramos que al número de líneas se le incluyen líneas de uso público y líneas personales; esto quiere decir que las líneas de uso público son las cabinas o lugares donde se pueden utilizar las llamadas en un espacio público, las líneas personales son las propias de cada usuario y que las llevan a cualquier lado.

Siendo más exactos y tomando en cuenta las cifras que son relevantes para este proyecto, nos vamos a enfocar en las líneas personales. De esta manera quedaría la cifra en que Claro mantiene 11.722.904 líneas activas, Movistar 4.972.826 de líneas y CNT mantiene 288.568 de líneas activas. Como lo podemos ver en la siguiente tabla para que sea más fácil de entender:

Tabla 1

Líneas activas de las operadoras de telefonía celular en Ecuador

OPERADORA	Líneas Públicas	Líneas Personales
Claro	35.002	17.722.904
Movistar	46.860	4.972.826
CNT	20.703	288.568

Fuente: Arcotel.

Pasando al 2015 donde la cifra se mantiene más actualizada en cuanto a líneas celulares se tiene que restar las 3.7 millones de líneas que se han dado de baja por no uso. Se toma en cuenta las cifras del 2015 por lo que es en el mes de diciembre que se realizan las estadísticas.

Claro por su parte para el 2015 habría bajado aproximadamente su cifra en 3.1 millones de líneas, Movistar casi 1 millón de líneas con 600 mil líneas menos y CNT aproximadamente 100 mil líneas menos y el cuadro estadístico quedaría de la siguiente manera:

Tabla 2

Líneas activas en Ecuador para el 2015

OPERADORA	Líneas Personales
Claro	8.672.904
Movistar	4.372.826
CNT	238.568

Fuente: Arcotel.

De esta manera se puede manejar mejor el número de clientes a ser tratados ya que nos quedamos con el número de líneas personales que van a permitir que el proyecto tenga menos información sesgada; adicionalmente, en cuanto a los porcentajes de participación de mercado Claro tiene el 65,29%, Movistar el 32,92% y CNT con el 1,80% de participación. (ARCOTEL, 2016).

Para poder llegar al cálculo de la muestra aproximada de la población hemos decidido delimitar a la población a la provincia de Pichincha, su cantón Quito y dentro de la ciudad de Quito a la zona norte con el fin de conocer las opiniones de los clientes de las diversas operadoras existentes hemos realizado una encuesta en la que los resultados nos muestran algunas cosas importantes en cuanto al tema tratado del proyecto.

El cantón Quito perteneciente a la provincia de Pichincha cuenta con alrededor de 2.500.000 habitantes dentro de ellos, donde aproximadamente Claro se queda con el 51% de mercado y 1.275.000 líneas, Movistar 42% con 1.050.000 de líneas y finalmente CNT abarca el 7% de mercado con 175.000 líneas celulares. Por último hemos delimitado la investigación a la población de la zona norte del Cantón Quito o también conocida como parroquia rural norte donde la población a ser tratada es de aproximadamente 435.582.

Gráfico 1. Participación de mercado de Operadoras de Telefonía Celular en Ecuador.



Fuente: Elaboración propia.

Se enfoca la orientación del presente proyecto para que nos dé resultados técnicos y para ello se ha decidido usar la inferencia estadística que se usa para tomar decisiones a base de una muestra, describiendo la realidad en base a un muestreo usando recolección de datos que es lo que se hace para determinar por qué los clientes son leales hacia determinada operadora, es decir, conocer sus motivos y opiniones.

Para ello también se puede usar la fórmula estadística de recolección de datos para el tamaño de la muestra, para ello se conoce que la población a ser tratada es de 435.582 habitantes, las proporciones y atributos (heterogeneidad) (p y q) es del 51% y para orientar adecuadamente los resultados de las encuestas se decidimos manejar un porcentaje de error del 5% y un nivel de confianza del 95% o el 1.96 z de método de Gauss, donde al conocer la población tenemos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p \times q}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \left(\frac{pq}{N}\right)^2}$$

<i>HABITANTES</i>	435582
<i>q</i>	0,51
<i>p</i>	0,49
<i>e</i>	0,05
<i>z</i>	1,96

$$n = \frac{0,49 \quad \times \quad 0,51}{0,000650771 \quad + \quad 3,29149093183E-13}$$

$$n = \frac{0,2499}{6,50770512616E-04}$$

$$n = 384$$

En base a estos datos se realizan las encuestas, donde se puede sacar algo positivo para que posteriormente se logre ver la viabilidad y aplicación dentro de la organización. Se han obtenido tres ejes fundamentales donde la mayoría de clientes se centra para determinar los principales factores por los que los clientes deciden quedarse y mantenerse dentro de

una operadora; en base a los resultados, sí se ha visto la posibilidad de entregar los resultados a la compañía para que se tome en cuenta.

Estos factores mencionados son la cobertura, el precio y promociones, son factores fundamentales que el cliente considera necesarios y que no es lo que se esperan, los resultados nos muestran que todas las operadoras tienen falencias en estos campos, es decir, si una operadora tiene buena cobertura no tiene precios competitivos frente a lo que la otra operadora ofrece, o, si una empresa tiene precios competitivos que incluya buen servicio no tiene buena cobertura. Cabe recalcar que estos factores mencionados no son todos, pero sí son los que más frecuentemente trata el cliente y que por el momento los podemos tratar como los más importantes para el cliente.

Esto a la larga nos hace ver que las empresas que otorgan el servicio de telefonía móvil deben ser más completas, es decir, orientarse más a la necesidad del cliente más no enfocarse solamente en la competencia. En muchas ocasiones nos encontramos con opiniones de clientes que se muestran decepcionados por el servicio que otorga la empresa a la que pertenecen (en Movistar el problema común es la falta de cobertura, CNT su mal servicio y Claro los precios elevados) ya que ellos dicen que en vez de generar tanto conflicto entre la competencia deben ofrecer mejor servicio a los clientes que es lo que les va a llevar a tener clientes más leales y fieles.

Se han hecho los cálculos y alrededor del 70% de clientes encuestados no está satisfecho con el servicio que recibe por parte de la operadora de telefonía celular, los factores se centran en la mala cobertura y los precios. Muchos clientes se quejan de estos factores específicamente clientes pertenecientes a la operadora Claro lo que les molesta son los precios que no son competitivos frente a lo que la competencia ofrece pero tiene mejor cobertura en ciertos casos; caso contrario sucede con Movistar que tiene muy mala cobertura según los clientes pero ofrece un buen servicio con precios competitivos.

Uno de los factores que los clientes no dejan de lado son las promociones que ofrece la operadora, gran parte de los clientes encuestados menciona que operadores de call center se comunican con ellos para ofrecer promociones, pero estas promociones no se ajustan a lo que el cliente necesita; mencionan que las promociones hacen parecer algo maravilloso que cuesta mucho más y que tiene todo menos el servicio que ellos requieren.

Las operadoras no están generando valor dentro de sus clientes, es decir, no se enfocan en sus necesidades, no logran ver la importancia de ellos y qué se puede lograr con un cliente satisfecho en todo aspecto. En base a los resultados obtenidos nos podemos dar cuenta que las operadoras se enfocan en sacar planes que sean competitivos con los de las demás

operadoras pero que no se ajustan al cliente ya que no están pensando en qué es lo que los clientes quieren.

Se tiene el caso de Claro y Movistar que actualmente han suprimido el bono de WhatsApp y Facebook ilimitado para los clientes que desean contratar un plan de internet; esto por ejemplo es algo que afecta a los clientes ya que si en estas dos operadoras pasa esto el cliente se va a ir a la operadora que le queda que es CNT donde sí mantienen esta promoción y a pesar de no ser una empresa que les da buen servicio de cobertura en zonas rurales, los clientes están satisfechos porque tienen lo que necesitan siempre ya que todo el tiempo pasan en la ciudad que es donde se mueven.

Se puede ver que cada operadora maneja un segmento que le hace más fuerte, Claro lidera el segmento empresarial según Paúl Ponce, jefe de un Centro de Atención y Ventas de Movistar, quien nos menciona que en Claro se poseen herramientas de negociación superiores para atraer más clientes empresariales; es por ello que gente que tiene su empresa prefiere el servicio de Claro por sus buenas ofertas y planes empresariales. Por ejemplo, lo que cuenta Paúl es que Claro para atraer a más clientes que están en otras operadoras, ellos pueden negociar el “adendum” de los equipo y pagar este adendum para que los clientes realicen la portabilidad a Claro. El adendum es la diferencia de un equipo financiado dentro de un plan, ya que el valor de un equipo dentro de plan viene con descuento y vigencia por 24 meses, se considera al adendum como una multa por incumplir el contrato.

Por otro lado está Movistar donde se maneja bastante gente familiar padres y madres de familia que necesitan un mix de todo el servicio y finalmente nos encontramos con CNT a la que prefieren los jóvenes y en esta compañía se enfocan en dar un plan de datos con redes sociales ilimitadas que es lo que les llama la atención a este segmento de clientes.

Dentro de las empresas de telefonía celular se han realizado consultas en cuanto a planes con voz, internet y servicios o soluciones empresariales y tienen buenas ofertas, pero no son comunicadas al cliente de manera eficaz ya que los resultados de las encuestas en cuanto a las promociones no son buenos porque los clientes no sienten que se les está haciendo buenas promociones y tampoco se les está comunicando de la manera correcta estas promociones a menos de que ellos se acerquen a un centro de atención o realicen una consulta por el call center.

Las promociones disponibles por las operadoras de telefonía celular no hacen notar al cliente que son promociones según ellos ya que por ejemplo en Claro mencionan tener las redes sociales ilimitadas: Facebook, Twitter y WhatsApp, tienen este servicio, esta

promoción; pero ellos mencionan que se les está limitando en el consumo de megas o internet ya que el internet es poco y es bajo. Por otro lado tenemos a Movistar donde los clientes mantenían la promoción del Facebook y WhatsApp ilimitado y el Facebook no les funciona; al momento en que realizan la consulta les mencionan que el plan al que han accedido ya no tiene Facebook ilimitado. Los clientes mencionan que cuando les venden un nuevo plan no les mencionan que se les va a eliminar la promoción y eso les afecta directamente ya que es una de las redes sociales que más se usa.

Muchos de los clientes encuestados comentan que han migrado de una operadora a otra, donde se puede ver que en ocasiones los clientes salen de una operadora por molestarse con el servicio recibido y llegan a otra operadora donde los costos son más altos y no necesariamente es lo que necesitan. En estos casos, a los clientes no les queda más que quedarse en la que ellos consideren justo quedarse y que tenga una mezcla en lo que necesites y un buen precio.

Nos encontramos en una época en la que el internet se ha convertido en parte de la vida de las personas. Los clientes buscan saciar la necesidad de estar comunicados siempre y uno de los medios por los que la gente se comunica es por el internet, para todo está el internet en los teléfonos inteligentes o en las tabletas y sea cual sea el servicio que recibe un cliente debe ser muy bueno o el esperado por el cliente; ese no es el caso que se da en las operadoras de telefonía celular ya que el servicio que describen los clientes es algo mediocre que se cae, no es fuerte, no dura o se acaba rápido y no les satisface.

A pesar de que la tecnología 4G LTE ya ha sido incorporada por las tres operadoras en el mercado, los clientes siguen teniendo esa percepción, de que el servicio de internet no es bueno y que quisieran algo mejor, esto se puede justificar en la medida que los costos de inversión para ampliar la cobertura a este tipo de tecnología es un poco caro para una operadora; en esto destaca la operadora Movistar que es la operadora celular con mayor cobertura 4G LTE en el país y los clientes que han experimentado la navegación están muy conformes.

En CNT se tiene la mayor cantidad de clientes activos con señal 4G LTE debido a que casi todos sus usuarios ya disponen de esta tecnología, lo que a los clientes les molesta de esta empresa es que la cobertura y la señal es mala, no es de buena calidad y no la disponen en todos lados; los clientes no están satisfechos con el servicio de internet que se les da ya que les genera muchos problemas pero los costos son accesibles y con bastantes megas (MB) para navegar.

Claro es la empresa que menos clientes tiene activo el servicio de 4G LTE por lo que la mayoría de estos clientes está acostumbrado a la navegación en tecnología HSPA+ y que al ser bastantes clientes, el espectro de su señal ya está llegando a saturarse y no se invierte para que se mejore el espectro de señal para navegación, lo que afecta directamente al cliente ya que no satisface su necesidad.

Los clientes no realizan muchas observaciones en cuanto a la imagen, se centran más en el servicio que se recibe, en la calidad de lo que se recibe, la atención al cliente por lo general suele ser buena, la buena presentación de los ejecutivos y empleados que atienden es siempre la misma, en ocasiones los clientes ponen atención en la decoración del local pero ellos mencionan que no es influyente para determinar su fidelidad hacia una operadora.

Finalmente, que es uno de los temas que ya se ha tratado, es el trato personalizado que se brinda a los clientes, los clientes sienten que no se los trata de manera personalizada y más bien se funciona como robots en una atención o requerimiento del cliente ya que solamente se dice lo que el sistema le muestra a la persona más no saber qué se puede hacer en base a los consumos que cliente genera para ofrecer algo más; va un poco de la mano el tema de la atención personalizada y las promociones ya que los clientes asocian la atención de las personas que dan la promoción con el trato y específicamente el requerimiento que los clientes están buscando, en ocasiones no es lo que los clientes esperan.

Se puede observar en base a los resultados obtenidos para este análisis que un cliente es algo complejo dentro de una operadora de telefonía celular, debe cuidar a su cliente en la manera que haga llegar las promociones adecuadamente y que el cliente se sienta satisfecho con las promociones que se le hagan y que éstas a su vez se adecuen a su necesidad, que la persona que atienda el requerimiento del cliente lo trate y recomiende lo que necesita y se mejor; que el precio sea justo y vaya de la mano con lo que cliente requiere no incluir más cosas para que cliente tenga que pagar más. La cobertura debe tratar en la medida de lo posible verse como prioridad para una futura inversión o generar una mejor inversión en ampliar el espectro radioeléctrico.

7. Análisis al interior de la organización

Pasando a lo más específico del proyecto nos podemos centrar en el análisis de la empresa a la que trataremos que es Movistar que como ya se lo ha mencionado antes es una de las empresas de telecomunicaciones más grandes del país y así mismo una de las más

influyentes para los consumidores; cabe recalcar que Movistar es parte de Telefónica, una empresa española multinacional con participación en Europa y países de Latinoamérica.

La empresa a lo largo de los años ha logrado obtener algunos premios y reconocimientos que han permitido posicionarse dentro de la mentalidad de los clientes; no solamente dando el enfoque a sus productos y servicios, sino, también generando bienestar a sus colaboradores o empleados, Movistar ha sido reconocida por ser la mejor empresa para trabajar en Ecuador (2013) y el puesto 16 en el Top25 de las mejores empresas para trabajar en el mundo (2013), por el Instituto Great Place to Work. (Acerca de Telefónica, 2016).

Esta empresa, al ser de grandes magnitudes, no solamente se enfoca en los clientes o consumidores como ya lo hemos mencionado, ni tampoco solamente en sus colaboradores; se tiene una fundación llamada “Fundación Telefónica Ecuador” la cual busca promover y fomentar programas estratégicos dirigidos a la participación y mejora de las comunidades y por ello ganó el premio en 2013 llamado Global Volunteer Program. (Acerca de Telefónica, 2016).

Con ello se puede abarcar la misión de la empresa, donde se logra notar que se busca usar la tecnología para hacer del mundo algo mejor, su visión es: “En Telefónica, creemos que todo el mundo debería tener a su alcance las posibilidades que ofrece la tecnología. De esta forma, todos podremos vivir mejor, hacer más cosas, ser más.” (Acerca de Telefónica, 2016).

En la empresa se tiene una muy buena organización ya que todo se encuentra a cargo de vicepresidencias, como la comercial, legal, financiera, entre otras. Esto permite que el trabajo que se desarrolla sea mejor enfocado y así lograr obtener mejores resultados ya que todas las áreas reportan a una vicepresidencia y esta vicepresidencia hacia la presidencia y el trato de los temas laborables son muy efectivos.

Por otro lado Movistar al igual que muchas de las empresas tiene sus grandes virtudes así como defectos; en el Ecuador Movistar se ha consagrado como la segunda empresa con más clientes en el país, esto se ha dado gracias a las inversiones realizadas y buenos trabajos dentro del país, esto ha generado una buena participación en el mercado.

La empresa ha tenido una buena trayectoria desde el inicio y su llegada al país en 1998 aproximadamente cuando en primera instancia entro como telefonía celular Bellsouth para que en el 2004 Telefónica compre los derechos y acciones en Ecuador y demás países de Latinoamérica y así nazca Movistar Ecuador.

Pasando al tema central del proyecto se va a tratar el tema de fidelización que maneja la empresa frente a sus clientes. Lo realmente sorprendente es que la empresa no tiene unas campañas para fidelizar a sus clientes; tiene campañas para atraer al cliente pero específicamente para fidelizarlos o mantenerlos dentro de la compañía no las hay como debería tenerlo.

7.1. Campañas de fidelización

Dentro de lo que hemos podido notar, no se manejan campañas de fidelización puntuales a clientes, no se poseen estrategias para fidelizar a los clientes; indirectamente lo que se usa dentro de la compañía es la creación de nuevos planes comerciales para de alguna manera mantenerlos haciéndoles ver la innovación en el servicio que se recibe en cuanto a paquetes de internet, llamadas, SMS, redes sociales ilimitadas, entre otras cosas.

Los clientes al saber de una empresa con las dimensiones como las tiene Movistar espera muchos beneficios a su favor como consumidores, no solamente ver que unos pocos clientes que facturan determinada cantidad mensual pertenecen a los beneficiarios; hay clientes quienes mencionan no saber qué hace la empresa para mantenerlos y que de haber la posibilidad que la competencia se comunique ofreciendo mejores productos y servicios ellos se cambiarían.

Con esto se hace referencia a que Movistar si tiene campañas y estrategias para fidelizar a los clientes, el problema es que no son muy directas hacia ellos. Lo que se piensa dentro de la organización es que se cree que con los beneficios que se tienen dentro de un plan, producto o servicio es más que suficiente para que el cliente decida quedarse; actualmente el cliente se ha vuelto más complejo al siempre querer más y más, sobre todo tratándose de temas tecnológicos como lo es una operadora de telefonía celular ya que se abarca un todo, es decir, el producto que se comercializa en conjunto con el servicio.

Los clientes no sienten que se les fideliza o que ellos mismos se sienta fieles a la marca, esto se da porque en la empresa no se logra transmitir lo que se debe hacia los consumidores; es un estado al que se lo puede llamar como conformismo ya que los clientes lo que dicen es que si permanecen en la operadora es por preferencia, es decir, porque sus familiares tienen la misma operadora Movistar, porque la competencia no les ofrece cobertura o hasta porque han estado ya en la competencia y quieren probar suerte con Movistar. Con esto se puede ver que se debe hacer algo distinto para comunicar y hacer notar al cliente su importancia y generar esa lealtad hacia la compañía.

Se puede decir que no se genera valor dentro del cliente como para que él diga yo me siento parte de esta empresa. Con valor, se hace referencia a que no se tiene un servicio personalizado hacia el cliente, el cliente no se siente como una parte fundamental para la empresa y es precisamente lo que se debería buscar ya que un cliente leal y fiel es lo máspreciado que se puede tener, más aún en un mercado tan competitivo como lo es una empresa de telefonía celular.

Algo que también es importante y de hecho es una campaña de fidelización muy buena es que en determinado momento se realizan llamadas a los clientes para expresarles lo buenos clientes que son los beneficios alcanzados y los descuentos que pueden ser acreedores por ser un buen cliente. Esto ocurre bastante y hay clientes que escuchan y les gusta pero es aquí donde entra algo que les choca bastante, al mismo tiempo que les dicen lo bueno que son, se les menciona que para ser acreedores a determinado beneficio es necesario aumentar la tarifa del plan.

Lo que se puede ver con las reacciones de los clientes no es nada positivo ya que ellos se generan una imagen en la cabeza y en su percepción de que se les está diciendo todas las cosas buenas solamente para que se les facture más lo cuál en momentos difíciles a nadie le va a gustar que le suceda esto y es por ello que muchas veces se niegan a realizar la recomendación que se les hace en la llamada.

Con ello se puede ver que se mezclan dos cosas y que deberían ser campañas distintas; si a un cliente se lo llama a comunicar que es un gran cliente y que se va a hacer acreedor a un beneficio especial, no debemos poner la condición de que primero debe subir la tarifa de consumo para acceder a determinado beneficio ya que el cliente se siente engañado en el momento en el que le dicen buenas cosas pero con un fin distinto al que ellos creían ya que se le dará el beneficio solamente si es que se va a gastar más y ese no es el fin.

Este es el problema que se ha venido explicando, es decir, no se saben comunicar correctamente las ideas y campañas hacia los clientes; si se comunicara mejor manera las campañas y si es que no se mezclaran campañas de fidelización con campañas de rentabilización se tendrían otros resultados y que serían muy positivos para la empresa y para el cliente. Un cliente satisfecho y que es fiel y leal a la marca es hasta más fácil de comunicarle una campaña para que suba su tarifa de consumo ya que él va a saber que lo que se está haciendo es con el fin del beneficio de cliente en base a lo que él necesita.

Adicionalmente, hay un punto interesante en cuanto a lo que podemos tomar como campaña de fidelización. Movistar envía mensajes o SMS a determinados clientes mencionándoles que tienen un límite de crédito definido por su estado o perfil crediticio

para que se pueda acercarse a un centro de atención cercano para renovar su equipo celular; esta campaña se ha ido implementando en este año con más fuerza para mantener a los clientes.

Lo malo de esta forma de comunicación es que muchos clientes no tienen tiempo para revisar los mensajes que les llegan, menos aun cuando se trata de un mensaje que la operadora es la que envía; el envío de SMS no es la mejor opción pero si se lo puede tomar como una campaña para la fidelización que deberá ser mejorada.

Los resultados de estas campañas no se los tiene como tal, lo que hemos realizado es un sondeo entre los ejecutivos de atención y servicio al cliente preguntando qué es lo que se ha logrado con esta campaña; ellos nos cuentan que el 90% de los clientes piensan que es un crédito que ellos tienen para adquirir un teléfono gratis, es decir, el mensaje que se quiere enviar a los clientes no es lo suficientemente claro.

Son casos puntuales en los que se le envía un mensaje de texto al cliente que tiene un límite pre aprobado por 200 USD o 250 USD. Según los ejecutivos, los clientes entienden que tienen un teléfono de hasta ese valor para ir a sacarlo como un bono, más no como un crédito para sacar el teléfono de hasta mencionado valor. Con esto generamos malestar a los clientes ya que entienden de una manera cuando la realidad es distinta y para ellos es un engaño lo que se les está haciendo ya que no se les explica o enseña de forma clara de qué es lo que se trata. Lo que la compañía dice frente a estos casos es que ellos incluyen en el mensaje “Acérquese a un centro de atención Movistar para mayor información”.

7.2. Herramientas de fidelización

Como ya se pudo ver en el punto anterior, Movistar dispone de las herramientas para poder generar campañas de fidelización, el problema es que no se las está usando de la mejor manera para lograr los objetivos deseados. Una empresa con las magnitudes como las que tiene Movistar tiene las herramientas, el problema es que no vamos más hacia el cliente y lo hacemos sentir con valor como ya se lo ha mencionado.

Uno de los problemas frecuentes dentro de la organización es que no se logra comunicar lo que se debe hacia los clientes, nuevamente, se poseen las herramientas suficientes pero dentro de la organización no conocemos o más bien no se piensa en el cliente como la esencia que es, sabemos en la teoría la importancia del mismo pero en la práctica por lo general no logramos con los clientes y ellos no lo sienten.

En una empresa de telecomunicaciones como Movistar, se tiene la tecnología a su favor para fidelizar a un cliente, se habla del servicio de voz (llamadas), SMS (mensajes) y datos

móviles (internet). Estos tres elementos son importantes como herramientas de fidelización y que tan solo dos de ellos los estamos usando con este fin; el fin es comunicar al cliente la importancia hacia la empresa, aunque en pocas ocasiones es 100% efectivo por lo que ya lo hemos explicado pero lo podemos desarrollar para que sea mejor.

Es de suma importancia que usemos todas las herramientas que están a la mano de la organización para lograr sacar los objetivos planteados en cuando a fidelización y lealtad de clientes, como ya se lo ha explicado los mensajes y llamadas realizadas a cliente con campañas de fidelización no son efectivos ya que por ejemplo en el caso de las llamadas, al cliente no le damos a entender que tiene importancia y que se le ofrecerán descuentos por su fidelidad, le llaman a decir que es importante pero para acceder a beneficios adicionales debe subir el consumo de su tarifa mensual lo cual no es correcto como ya hemos dicho.

Los SMS o mensajería de texto, es una excelente herramienta si es que se los combináramos por ejemplo con un link en donde dirijamos al cliente a una página en la que se le agradece por el tiempo que ha permanecido junto a la operadora y que adicional a ello se tiene o se cuenta con un límite de crédito establecido según los parámetros de su perfil crediticio para que pueda realizar la renovación de su equipo celular o cualquiera de los servicios que la empresa ofrece.

Por el contrario, lo que se muestra en estos SMS es un texto en el que se le dice: “Estimado cliente, le comentamos que usted dispone de un límite de crédito por X valor para renovar su teléfono celular, le solicitamos acercarse un centro de atención Movistar.” Es algo que los clientes mismos no saben si creer ya que como se ha mencionado, para hacer un cliente fiel o leal a la marca se lo debe hacer con un trato personalizado y generando valor en él, es decir, a más de llamar al cliente por su nombre, se le debe explicar o expresar que es un gran cliente y que por el tiempo que ha permanecido en la empresa ha logrado obtener X beneficios.

De igual manera el internet, las redes sociales ya en la mayoría de personas es algo importante dentro de sus vidas. No se usan las redes sociales como una herramienta de fidelización para clientes, se puede usar las redes sociales para este fin ya que hay un estudio donde se ha demostrado que a través de Facebook se pueden cambiar las emociones de los clientes a medida que aumentan las actualizaciones positivas o negativas de una empresa determinada (Redacción PuroMarketing, 2015); es algo que podemos tratar ya que en general todas las redes sociales tienen bastante acogida.

Otra de las herramientas que se poseen son los descuentos que se pueden realizar a clientes, no solamente al momento de la compra de equipo, sino, descuento durante un

mes, dos o tres meses dentro de la factura. Estos descuentos van hasta el 30% de descuento a la facturación mensual de cliente durante tres meses, es algo bueno para los clientes pero que no se suele usar muy frecuentemente, de hecho es raro que se ofrezca un beneficio de estos

Se debería manejar de mejor manera no para todos los clientes pero si para determinados clientes, se puede hacer un estudio de viabilidad y factibilidad para que se pueda aplicar pero se lo mencionará posteriormente en las recomendaciones.

Con los problemas actuales en el Ecuador, los problemas económicos, también afecta al negocio de Movistar, la tasa de empleo ha reducido y esto afecta directamente al negocio de movistar ya que las cancelaciones aumentan y las ventas bajan; a lo que queremos llegar con ello es que una de las medidas que se ha tomado en Movistar es que para clientes nuevos que deseen comprar un teléfono con plan incluido, depende de qué equipo se quiera sacar se deberá pagar un valor anticipado por cuota de equipo que varía entre los 30, 50 y 100 dólares anticipados.

A continuación se presenta la tabla con un cuadro sacado con los números aproximados de ventas y cancelaciones generadas en el Centro de Atención y Ventas ubicado en la Av. República y Av. América (Esquina) perteneciente a Movistar. Para mostrar la dimensión del efecto que tiene la situación actual, se ha reducido aproximadamente el 15% la intención de compra de cliente, por lo que la herramienta de no hacer pago anticipado para renovar equipos para clientes existentes es algo positivo que se debe aprovechar al máximo.

Tabla 3
Comparación ventas y cancelaciones 2015 - 2016

MES	Año 2015	
	Ventas	Cancelaciones
Enero	465	566
Febrero	525	511
Marzo	498	418
Abril	430	435
Mayo	535	503
Junio	476	398

MES	Año 2016	
	Ventas	Cancelaciones
Enero	380	588
Febrero	343	420
Marzo	412	395
Abril	403	496
Mayo	334	525
Junio	295	512

Fuente: (Ponce Garzón, 2016)

Con esto se quiere llegar a que una de las herramientas actuales es que para clientes que ya son existentes en movistar con más de 6 meses de antigüedad se tiene el beneficio que para poder hacer la renovación o adquisición de un nuevo teléfono no se debe pagar ninguna cuota anticipada por el equipo, lo cual es algo bueno y ventajoso como herramienta de fidelización porque de esta manera a los clientes se les hace ver como un beneficio adicional que disponen.

Una herramienta adicional que se tiene pero los clientes no lo ven como algo 100% bueno son los puntos acumulables para los clientes con el servicio de plan dentro de Movistar; estos puntos son parte del Club Movistar y son accesibles para todos los clientes pospago. El sistema consiste que un cliente por cada dólar que factura acumula dos puntos, es decir, un cliente que factura 15 dólares mensuales a fin de mes acumula 30 puntos.

Es una herramienta que antes tenía mucha más acogida ya que con estos puntos el cliente podía hacer canje de los puntos para un descuento adicional para la compra de su nuevo teléfono y en determinadas ocasiones si es que disponía de bastantes puntos el teléfono o equipo a ser adquirido le salía en costo cero.

Actualmente esto ya no existe y es algo que sí ha marcado a los clientes ya que era una herramienta muy buena en la que ellos disfrutaban de este beneficio; ahora los puntos sirven para canje por servicios que ofrece la empresa como paquete de minutos, mensajes, noches gratis, redes sociales ilimitadas, paquetes de internet, entre otras cosas. Es algo bueno que se mantengan los puntos y que de igual manera se los pueda canjear por servicio, el problema es que con esto no logramos comunicar a los clientes. Lo que ellos piensan es que la empresa ya no se dedica a cuidar a sus clientes y les quitan algo de un rato para el otro.

Nuevamente se encuentra el problema de que la compañía no sabe comunicar de la mejor manera las cosas hacia los cliente para que ellos no se sientan afectados, de hecho, en el área de Servicio al Cliente se tienen casos frecuentemente donde un cliente quiere cambiar de equipo con los puntos y al no haber la opción ellos ya no desean pertenecer a Movistar y se van a la competencia, de esta manera se pierden clientes y se debería formular algo para que los clientes no se vean tan afectados; igualmente, esto lo incluiremos en las recomendaciones.

7.3. Nivel de satisfacción de clientes:

El nivel de satisfacción de los clientes es algo muy importante en el tema de lealtad y fidelización de clientes; un cliente satisfecho es más fácil de manejarlo a que se quede en la empresa y hacerlo fiel y leal a la marca por en sí ya está satisfecho con los productos y servicio recibidos. Este nivel de satisfacción de los clientes pertenecientes a Movistar es bastante bueno.

La percepción del cliente hacia la empresa es muy buena a final de cuentas como ya se lo ha mencionado, en las encuestas que se realizan trimestralmente por el ente regulador Arcotel, se tienen los datos reales a favor de OTECEL S.A. y su marca Movistar estos datos nos muestran el grado de satisfacción de los clientes englobados en algunos aspectos, a continuación se muestra un pequeño extracto de estos datos obtenidos:

Tabla 3
OTECEL S.A. - *Parámetros de Calidad – General*

Parámetro	Periodicidad	Índice de Calidad	Condición para determinar el valor objetivo del parámetro	VALOR ALCANZADO		
				I Trimestre		
				Ene.	Feb.	Mar.
Encuesta de Percepción del Usuario (Relación con el cliente)	Trimestral	Grado de satisfacción del abonado /cliente del SMA encuestado	AZUAY	4,39		
			BOLIVAR	4,17		
			CAÑAR	4,03		
			CARCHI	4,37		
			CHIMBORAZO	4,22		

COTOPAXI	3,89
EL ORO	4,5
ESMERALDAS	4,45
GALAPAGOS	4,48
GUAYAS	4,46
IMBABURA	4,36
LOJA	3,86
LOS RIOS	3,73
MANABI	4,25
MORONA	4,83
SANTIAGO	4,83
NAPO	4,28
ORELLANA	4,2
PASTAZA	4,2
PICHINCHA	4,12
SANTA ELENA	4,52
SANTO	4,15
DOMINGO DE	4,15
LOS TSÁCHILAS	
SUCUMBIOS	4,09
TUNGURAHUA	4,33
ZAMORA	4,27
CHINCHIPE	

Porcentaje de reclamos generales	Trimestral, desglosado mensualmente	% de Reclamos generales del SMA, en el mes	NIVEL NACIONAL	0.11%	0.09%	0.08%
Tiempo promedio de resolución de reclamos	Trimestral, desglosado mensualmente	Tiempo promedio de resolución de Reclamos en horas durante el mes	PERSONALIZADO	14,12	16,12	18
			TELEFÓNICO	11,05	13,9	17,81
			OTROS	30,73	42,64	49,72
Porcentaje de reclamos	Trimestral,	% de reclamos	NIVEL	0.05%	0.06%	0.07%

reclamos	desglosado	de facturación	NACIONAL				
facturación y	mensualmente	en pospago y					
débito		débito en					
		prepago					
Porcentaje de	Trimestral,	% de llamadas	ZONA 1	98,43	98,7	98,16	
llamadas	desglosado	establecidas en	ZONA 2	96,79	97,67	98,38	
establecidas	mensualmente	la red del	ZONA 3	98,25	98,51	98,42	
		prestador del	ZONA 4	96,24	97,14	97,47	
		servicio en la	ZONA 5	97,2	98,17	98,11	
		cuarta mayor	ZONA 6	97,8	97,26	98,44	
		hora cargada					
		del mes, por	ZONA 7	98,12	98,25	98,62	
		zona de					
		medición	ZONA 8	97,24	98,14	97,81	
			ZONA 9	98,42	98,98	99,16	
			ZONA 10	97,32	96,58	98,22	
			ZONA 11	96,14	98,33	98,25	
			ZONA 12	97,53	92,55	98,55	
Tiempo de	Trimestral,	Tiempo de	NIVEL				
establecimiento	desglosado	establecimiento	NACIONAL				
de llamadas	mensualmente	de cada llamada		97,78	97,77	0,98	
Porcentaje de	Trimestral,	Porcentaje de	ZONA 1	2G	0,34	0,36	0,31
Llamadas	desglosado	llamadas caídas		3G	0,48	0,47	0,55
Caídas	mensualmente	por zona de	ZONA 2	2G	0,36	0,28	0,24
		medición en la		3G	0,6	1,26	1,57
		cuarta mayor	ZONA 3	2G	0,58	0,55	0,63
		hora cargada		3G	0,51	0,47	0,38
		del mes, por	ZONA 4	2G	0,56	0,47	0,5
		zona de		3G	0,48	0,62	0,37
		medición	ZONA 5	2G	0,57	0,41	0,39
				3G	0,67	0,47	0,52
			ZONA 6	2G	1,11	0,7	0,78

Porcentaje de mensajes cortos con éxito	Trimestral, desglosado mensualmente	% de SMS recibidos en la cuarta mayor hora cargada del mes	ZONA 7	3G	0,38	0,38	0,43	
				2G	1,02	0,59	0,43	
				3G	1,4	1,17	0,81	
			ZONA 8	2G	0,41	0,37	0,36	
				3G	0,59	0,54	0,63	
			ZONA 9	2G	0,38	0,45	0,41	
				3G	0,59	0,6	0,61	
			ZONA 10	2G	0,08	0,08	0,08	
				3G	0,59	0,63	0,44	
			ZONA 11	2G	0,67	0,65	0,61	
				3G	0,58	0,45	0,62	
			ZONA 12	2G	0,46	0,29	0,36	
				3G	0,32	0,35	0,28	
					SMSC 1 - UIO	99,5	99,76	99,67
					SMSC 2 - GYE	99,74	99,83	99,87

Fuente: (OTECCEL S.A., 2016)

Como se puede observar en la tabla, se toman en cuenta datos como la percepción de cliente, el porcentaje de reclamos generales, porcentaje de reclamos de facturación, el tiempo de solución de los requerimientos, entre otras cosas. Esta tabla y sus datos nos muestran que Movistar se encuentra en una buena posición en la mente de los consumidores ya que están satisfechos con el servicio recibido.

Para poder emitir este comentario, podemos comparar a la empresa Movistar y a su principal competidor Claro; para ello se muestra en detalle el estudio obtenido de Claro para poderlo comparar frente al de Movistar:

Tabla 5

CONECEL S.A. - *Índices de Calidad*

PARÁMETRO	REFERENCIA	VALOR OBJETIVO
Relación con el cliente	Grado de satisfacción de los clientes respecto del servicio de Atención al Cliente	Relación con el cliente ≥ 3
% de reclamos generales	Cantidad de reclamos realizados por los clientes en relación con la cantidad total de clientes	Porcentaje de Reclamos Generales $\leq 1.5\%$
Tiempo promedio de resolución de reclamos	Tiempo promedio de solución de reclamos	Tiempo promedio de solución de reclamos ≤ 168 horas
Tiempo promedio de respuesta por operador humano	Tiempo promedio de espera para contestación de llamadas realizadas al Contact Center (*611)	Contestar el 80% o más de las llamadas en un tiempo promedio ≤ 30 segundos
% de reclamos de facturación y débitos	Cantidad de reclamos por facturación (postpago) o débito (prepago) en relación con la cantidad total de clientes	Porcentaje de reclamos por facturación o débito $\leq 0.5\%$
% de llamadas establecidas	Cantidad de llamadas establecidas exitosamente respecto del número total de intentos	Porcentaje de llamadas establecidas en la red $\geq 95\%$
Tiempo de establecimiento de llamadas	Tiempo que demora la llamada en conectarse desde que el usuario presiona la tecla send hasta recibir tono de timbrado o enrutamiento de llamada a buzón de voz	Establecer el 95% o más de las llamadas realizadas en menos de 12 segundos
% de llamadas caídas	Cantidad de llamadas que se interrumpen respecto del número total de llamadas establecidas	Porcentaje de llamadas caídas Urbano $\leq 2\%$, Suburbano 5% Rural 7%
Zona de cobertura	Área en la cual existe un nivel de señal para la prestación del Servicio Móvil Avanzado	Porcentaje de cobertura con un mínimo señal 90%

		para carretera y rurales y 95% para zonas urbanas
Calidad de conversación	de Calidad extremo a extremo de una llamada de voz	Calidad de la Conversación ≥ 3
% de SMS exitosos	Cantidad de mensajes cortos recibidos exitosamente respecto del número total de mensajes cortos enviados	Porcentaje de mensajes cortos recibidos exitosamente $\geq 95\%$
Tiempo promedio de entrega de SMS	Tiempo promedio que demora el mensaje en ser entregado desde que el remitente presiona la tecla send	Tiempo promedio de envío de mensajes cortos ≤ 30 segundos

Fuente: (CONECEL S.A., 2016)

Ambas tablas son fidedignas y se las ha obtenido de la fuente, es decir son las reales de cada una de las empresas: Movistar y Claro respectivamente. Se han tomado en cuenta aspectos importantes para determinar el nivel de satisfacción del cliente; en general la percepción de clientes de Movistar en todas las provincias del país son casos positivos, todos los casos de clientes encuestados superan la calificación de 3, donde 3 es aceptable y 5 es excelente.

Los datos mostrados son de información pública y sin emitir ningún juicio a favor, podemos comentar que la información otorgada por la empresa Movistar es más clara y es más transparente, es decir, con datos reales; por otro lado, la empresa Claro muestra esta información que si es verdadera, pero sus datos son aproximaciones y no nos dejan ver correctamente la realidad con cifras reales ya que solamente son aproximaciones lo que nos está mostrando.

La calificación general que dan los clientes encuestados de Movistar es positiva y con ello nos podemos dar cuenta que la empresa está haciendo un buen trabajo para ofrecer los productos y servicios disponibles de la mejor manera y con calidad; para entrar en el tema de fidelidad y lealtad hacia la marca, la empresa debe enfocarse más en los clientes y ofrecer un servicio personalizado para lograr posicionar la marca en la mentalidad de sus clientes.

Básicamente se puede concluir que de la percepción de los clientes de Movistar, los datos obtenidos han sido del ente regulador que es Arcotel. En promedio se obtiene que reclamos generados a nivel nacional durante el primer trimestre son del 0.09%, esta cifra es sumamente positiva frente al 1.5% de reclamos generados en la principal competencia de Movistar que es Claro; podemos notar que la gestión realizada es muy buena y satisfactoria para los clientes.

Por otro lado, algo que es de suma importancia para los clientes y para la satisfacción de los mismos es el tiempo que se demora la operadora en solucionar sus reclamos; Movistar, una vez más, frente a su principal competidor Claro, lidera y vemos que está mucho mejor teniendo una mejor percepción del cliente. En Movistar en el canal presencial tenemos un tiempo promedio de solución de 16.08 horas, canal telefónico 14.25 horas y en los otros canales como el canal virtual un tiempo promedio de 41.03 horas; frente a los 7 días o 168 horas que tiene Claro en promedio para solucionar los problemas y requerimientos de los clientes.

Como se ha mencionado anteriormente, es algo de suma importancia para los clientes ya que les damos a notar como una prioridad suficiente a los clientes y ellos lo notan. En Movistar intentamos solucionar de la mejor manera y en el menor tiempo posible los requerimientos de los clientes teniendo un tiempo de 48 horas laborables para solucionar los problemas y que en ocasiones se lo soluciona dentro de las 24 horas.

En general, la percepción de los clientes que se tiene dentro de Movistar superan los 4 puntos sobre 5 o son igual a 4 frente a los 3 o más puntos de percepción de los clientes de Claro. Son datos importantes que nos hacen ver que se le está dando importancia al cliente y que se está haciendo lo que ellos esperan, estos datos nos muestran también de cierta manera un grado de satisfacción de clientes un poco más alto a los de Claro, obviamente podemos hacer más y por ello es que se está desarrollando este proyecto.

Adicionalmente el promedio en llamadas caídas no supera el 0.70 del porcentaje a nivel nacional, este indicador es de suma importancia para la operadora ya que menos del 1% de las llamadas globales se caen o tienen inconvenientes; de hecho los comentarios de los clientes son positivos, obviamente en sectores específicos es donde se tienen problemas pero en estos sectores la operadora menciona que está haciendo mejoras e implementación de nueva tecnología para satisfacer la necesidad de los clientes

Siendo el análisis al interior de la organización se puede decir que la empresa tiene varios fuertes al ser una empresa multinacional con presencia en algunos países; por ello su

trabajo viene respaldado no solamente para ofrecer productos y servicios tecnológicos, sino, para también mejorar la calidad de vida de los clientes y en general a la comunidad.

8. Propuesta de implementación de técnicas o herramientas de fidelización a clientes

Una vez realizado el análisis general y específico en cuanto al tema de operadoras celulares en el Ecuador, hemos logrado obtener, para que tomemos en cuenta algunas propuestas de implementación de técnicas o herramientas para lograr fidelizar clientes de una mejor manera y que sobre todo sea de una forma eficiente orientada a los resultados positivos para Movistar Ecuador.

Como se observó en el análisis del entorno general de una operadora de telefonía celular en Ecuador, todas las empresas en el país dentro de este sector no ofrecen un servicio personalizado, con ello hacemos referencia a que no es un servicio que le da valor al cliente, es decir, todas las empresas ofrecen el mismo servicio al cuál no se le da valor. En el caso de Movistar lo que se propone es hacerle ver y hacer notar este valor agregado al cliente.

El valor agregado que se propone es hacer notar los atributos. Por ejemplo, Movistar está constantemente invirtiendo en infraestructura para aumentar las repetidoras de señal de voz y datos. Esto con el fin de mejorar la calidad de llamadas, mensajes e internet para el cliente; se tiene esta orientación hacia el cliente pero no lo estamos haciendo notar esto al cliente.

De la manera en la que se puede lograr esta propuesta puede ser mediante campañas publicitarias donde mostremos el mensaje de que los clientes deben esperar algo que será mejor; a esto se podemos mezclarlo con una campaña en la que se interactúe con él cliente, por ejemplo: puntos fijos y móviles BTL en centros comerciales, lugares en donde se esté ampliando la cobertura, etc.; adicional podemos notificar a los clientes mediante mensajes de texto SMS e incentivar el uso de las redes sociales mediante links que dirijan a las redes sociales de la marca.

Complementando esta idea, en el momento en el que se interactúe con el cliente, se le otorgará un premio o algo que le haga sentir importe al cliente frente a Movistar. Este premio sugeriremos que sea con uno de los servicios que se tiene a disposición, como por ejemplo: un bono de minutos, bono de internet, bono de redes sociales ilimitadas, etc., no sugeriremos bono de mensajes de texto ya que los cliente muchas veces se quejan de que

ya no se usan y al conocer este dato, el bono o premio podemos orientarlo de mejor manera.

Algo de suma importancia que es bueno que se sepa hacer conocer es que en el momento en el que se ofrezca una promoción a un cliente debemos hacerlo de tal manera que al cliente se le haga ver por qué le estamos ofreciendo determinada promoción y de igual manera se debe hacerle sentir importante, hacerle sentir que la operadora se está comunicando con el cliente porque estamos velando por su necesidad y por ello la importancia de la llamada que hagamos, o a su vez, por el medio que se estemos comunicando al cliente.

Con esto se puede lograr un trato más personalizado también que es lo que propondríamos a la empresa, el trato que se da en el Servicio al Cliente es muy bueno, de hecho Movistar es reconocida por el buen trato al cliente; esto no hay que dejarlo. Por esta razón se sugiere que así como se tiene este reconocimiento por parte de los clientes, no hay que dejar de lado el trato por el Call Center donde tenemos la mayoría de quejas en cuanto al trato que recibe el cliente.

Es algo que se debería tomar como prioridad cambiar ya que es por este medio también que se realizan campañas de promociones, descuentos, beneficios, entre otras cosas que hacen que el cliente sea fiel a la marca y quiera facturar más o renovar su equipo a 24 meses, etc. El cliente en el momento que recibe la llamada y tiene indicios de que se le trata mal o solamente es por beneficio de la empresa que se comunican con él, se va a cortar el lazo y el cliente no va a desear nada.

Para aprovechar el tema del Call Center y la percepción de los clientes que se recibe por este medio es totalmente negativa y esto genera una mala imagen de la marca por lo que a la larga muchos de los clientes no van a querer tener un vínculo con la empresa. Es algo que debemos tomar con un sentido de urgencia y cambiar esta percepción; el servicio de Call Center es alquilado a otras empresas, por ello con los resultados obtenidos y estos comentarios negativos de los clientes se debe tomar en consideración esta propuesta para que cambien de empresa y que se midan los estándares del trato que se le da al cliente.

De igual manera, en el análisis al entorno de la organización pudimos notar el impacto que tuvo la eliminación de los Puntos Movistar para el descuento de renovación de equipos; muchos de los clientes veían esto como algo único y un beneficio realmente bueno. Por ello se propone que se realice un análisis para ver la viabilidad y factibilidad para que se ponga en marcha un nuevo proyecto renovado con los Puntos Movistar para este fin que es ofrecer un descuento adicional al momento de compra de un equipo.

Adicionalmente, se ha conseguido ver que los servicios que se ofrecen hacia los clientes no están correctamente segmentados, es decir, en el ámbito en el que a las personas no se las ha segmentado para poder orientar de mejor manera el servicio que está ofreciendo. Se decidió proponer segmentar a los clientes ya que existen personas jóvenes y niños, personas empresarias y personas padres de familia donde el servicio que se ofrece debería ser orientado hacia ellos y sus necesidades ya que los servicios que se ofrecen son para todos por igual.

En muchas ocasiones los clientes no desean aumentar a un familiar más a su servicio de plan que reciben por el hecho que los clientes consideran que van a hacer un gasto innecesario porque no se va a usar el servicio que se le ha ofrecido en su totalidad, por ejemplo: un niño de 12 años que no habla mucho por el colegio y que no ocupa mucho internet, no va a necesitar un plan de 15 dólares en el que el servicio recibido no va a poder ser consumido en su totalidad. Con esto queremos llegar a que se debe buscar un punto medio para satisfacer la necesidad del cliente y que el costo del plan o servicio sea rentable para la empresa.

Por ello es que también no es lo mismo un cliente empresarial que habla bastante y que necesita poco internet a otro cliente empresarial que habla bastante y ocupa bastante internet; en Movistar se van a los extremos, es decir, si es que un cliente empresarial habla bastante debe contratar un plan solamente de voz y un adicional de datos que a la final le sale más caro y no es lo que se quiere, por otro lado si se contrata un plan compuesto no recibe la cantidad de minutos requerida y va a hacer recargas por lo que va a gastar más de igual manera. Los planes se deben realizar a la medida de cada cliente según mi opinión y es por ello que hemos de proponer el cambio de estos aspectos mencionados.

Estas son algunas de las propuestas planteadas hacia la empresa, adicionalmente hemos logrado determinar tres herramientas de fidelización que la empresa usa en la actualidad, a estas herramientas lo que se buscará es complementarlas para que se logren obtener mejores resultados y así hacer a los clientes más leales y fieles a Movistar. Estas herramientas son la retención, la segmentación y el uso de merchandising como se lo irá explicando posteriormente.

8.1. Retención como herramienta de fidelización

Movistar utiliza a la retención como una última herramienta en el caso de que el cliente quiera salir de la operadora o el simple hecho en el que el cliente quiere cancelar su

servicio. Es una herramienta y nada más, es por ello que queremos darle la vuelta al concepto de retención de se tiene.

De los clientes que ya han dejado la compañía o que han cancelado su plan por alguna razón, se puede sacar una base de datos en la que consten todos estos clientes, de tal manera que utilicemos al área de retención para retomar el contacto con el cliente ofreciéndole valor agregado, algo mucho mejor que la competencia le esté ofreciendo o simplemente mejores beneficios cambiándose de prepago a plan.

Sería muy bueno que las personas del área de retención sean personas muy capacitadas hacia el trato a un cliente. No se debe olvidar que se puede tomar a la retención como la última herramienta y una de las mejores para evitar perder un cliente; es por ello que se propondrá ver la viabilidad de realizar una capacitación completa a todo colaborador del área, aumentándoles la capacidad de negociación para lograr mejores beneficios.

Esta capacitación se la enfocará directamente a los ejecutivos del área mencionada dentro de la organización, para ello se pueden realizar cursos en los que se pongan en comparación los conocimientos actuales versus los conocimientos que deseamos obtener para lograr determinados resultados con los clientes. Con esto lo que se quiere hacer es generar conciencia de la importancia de un cliente y el valor que da a la compañía y a su trabajo.

A lo que se debe enfocar esta capacitación es hacia la orientación al cliente, que se conozca su importancia como ya se lo ha mencionado, que se sepa qué es lo que el cliente necesita, que se dé a conocer la importancia de un cliente para el giro de negocio, que se cumplan los procesos establecidos para generar retención, hacerle sentir al cliente importante, generar valor al servicio y que los clientes lo noten.

A estas personas se las debe capacitar en cómo dar un buen trato al cliente, llegar al lado emocional de los clientes. De esta manera se podría generar valor, llegando a sus sentimientos y a los aspectos emocionales del cliente, cambiar la perspectiva de cómo ha sido el servicio que ha recibido el cliente y hacer notar la diferencia al cliente de que las cosas pueden cambiar y que enfocaremos el servicio más hacia ellos.

Los ejecutivos a ser capacitados, deben conocer del buen trato al cliente y de los distintos tipos de clientes, saber cómo retener a un cliente de la mejor manera; es por ello que proponemos medir resultados por cada interacción del cliente que se tenga, de tal manera, podamos conocer el estado y la situación en la que se encuentra la compañía frente a un cliente insatisfecho y así generar un indicador adicional donde mediremos un índice de

retención a cliente y posteriormente dar seguimiento a estos casos para ver cómo se sintió el cliente y si es que cambió su perspectiva.

Un factor positivo para que se logre implementar esta propuesta como herramienta de fidelización a clientes de Movistar es que las capacitaciones son realizadas de manera interna por parte de la compañía; por esta razón tenemos que hacer en gastos adicionales. Con esto nos referimos a que no tenemos que gastar más de lo necesario; las capacitaciones deben ser orientadas al área específica, pero podemos capacitar a los jefes, supervisores y especialistas, que a su vez, generen determinadas horas para transmitir los conocimientos a las personas encargadas de generar retención dentro de la empresa.

En Movistar se tiene previsto gastar para una persona jefe, supervisor o especialista alrededor de 24 a 48 horas en capacitaciones externas. En promedio el costo por hora de capacitación externa esta en los 6 USD y de capacitación interna en 3 USD, es decir, un curso externo que tiene por duración 24 horas le costaría a la empresa 144 USD que se los puede economizar desde el punto de vista en que esa inversión va a tener frutos con las personas a cargo de estos jefes, supervisores y especialistas.

Dando un salto al aspecto práctico, una retención implica una tarifa básica asegurada como ingreso a la compañía, es decir, una persona que factura mensualmente un plan de 45 USD y quiere retirarse del plan pero que a su vez se lo logra retener por 12 meses más implica que estaríamos recibiendo de este cliente 540 USD. Solamente con este dato se puede dar cuenta que si es rentable capacitar al personal de la empresa, a continuación se presentará un ejemplo donde se puede ver si es rentable o no esta propuesta:

Tabla 5

Costo por persona para capacitaciones internas y externas Movistar

CAPACITACIÓN	Costo por Hora	Número de horas	TOTAL
Capacitación externa	\$ 6,00	24	\$ 144,00
Capacitación interna	\$ 3,00	24	\$ 72,00

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se puede ver que el costo por persona para capacitación es bastante accesible tomando en cuenta los resultados que se van a tener. La empresa espera que se

inicie con un 80% de efectividad al momento de hacer retención, tomando en cuenta estos datos podemos obtener los siguientes resultados:

Tabla 6

Resultados al 80% de efectividad con las respectivas tarifas de planes para 30 clientes en 12 meses

PLANES TARIFARIOS	# Clientes	Retenciones	Retención	Tarifa	TOTAL INGRESOS
Plan 15 USD	30	24	12	\$ 15,00	\$ 4.320,00
Plan 20 USD	30	24	12	\$ 20,00	\$ 5.760,00
Plan 25 USD	30	24	12	\$ 25,00	\$ 7.200,00
Plan 35 USD	30	24	12	\$ 35,00	\$ 10.080,00
Plan 50 USD	30	24	12	\$ 50,00	\$ 14.400,00
Plan 60 USD	30	24	12	\$ 60,00	\$ 17.280,00
Plan 80 USD	30	24	12	\$ 80,00	\$ 23.040,00
TOTAL	210	168	12	-	\$ 82.080,00

Fuente: Elaboración propia.

Queda claro que es una herramienta que se orienta al cliente especialmente y sin dejar de lado los costos de la organización, es decir, se optimizan los costos dando orientación al cliente que es lo esencial en el giro de negocio como ya hemos explicado anteriormente, con tan solo ver los datos y posibles resultados a obtener es bastante positivo ya que estamos demostrando que es una herramienta que va a tener excelentes resultados y orientándonos al cliente junto a los gastos de la empresa.

Estas personas deben saber la necesidad del cliente y el motivo por el que se está abandonando la empresa o un plan, estas personas son las que le deben dar la vuelta a la decisión tomada con el cliente y mostrarse como pilar fundamental para generar lealtad y fidelidad hacia el cliente, demostrándole la importancia que tiene y que se pueden hacer mejor las cosas y en el caso de que no decida permanecer en la empresa o dentro del mismo plan se puede sacar un comentario o recomendación para casos futuros.

8.2. Segmentación como herramienta de fidelización

Como ya se ha mencionado anteriormente, la necesidad de la herramienta de segmentación por el giro de negocio de una operadora de telefonía celular. Movistar posee distintos tipos de clientes pero estos segmentos no tienen beneficios exclusivos o que los clientes sientan que se tienen hacia ellos con la excepción de los clientes empresariales con segmento Grandes Cuentas y los clientes Premium que son clientes individuales que facturan más de 100 dólares mensuales.

En el análisis se observó la necesidad de segmentar correctamente a los clientes para ofrecerles un trato más personalizado y que de esta manera llegaremos al objetivo de satisfacer su necesidad y así lograrse posicionar en la mente de un cliente; actualmente se segmenta a los clientes como se lo ha mencionado, el problema es que de nada sirve esta segmentación si no se ofrecen beneficios a los clientes de los segmentos.

No a todos los clientes se les puede ofrecer los mismos beneficios claro está, pero sí afecta que los productos y servicios que se tienen en disponibilidad no estén correctamente diseñados y sean apropiados para los distintos tipos de clientes. De hecho, si se habla de beneficios los clientes *Premium* tienen atención preferencial, es decir, por cada solicitud o requerimiento que tengan ellos tienen prioridad, tienen un tiempo de solución menor a sus problemas a diferencia de los demás clientes, adicionalmente se les ofrece descuentos preferenciales del 10% del valor de un equipo para poder renovar el celular, entre otras cosas.

Al igual que un cliente empresarial tiene beneficios exclusivos, pero, ¿qué hay de los demás clientes? Ellos también son importantes y se les debe dar importancia por ellos, no se les debe ofrecer los mismos beneficios, obviamente, pero si se les puede dar algo especial a ellos por ser clientes de una misma empresa; es por ello la necesidad de la segmentación.

Complementando a lo que se ha propuesto, los clientes requieren de un trato personalizado por ello los servicios deben estar segmentados para cada tipo de clientes, sean niños, jóvenes, padres de familia, adultos mayores y empresarios. Segmentando correctamente el servicio a ser ofrecido los clientes van a estar más a gusto con la empresa por el servicio que se adecúa a su necesidad.

Con ello se desea lograr, que hasta el servicio va a mejorar puesto que el cliente va a saber qué es lo que busca y va a ir directamente a solicitar lo deseado; de esta forma también se logra englobar a los clientes en dos ramas, clientes empresariales y clientes naturales; con los clientes empresariales no se tiene problema porque ellos cuentan con buenos beneficios, pero esto va orientado más a los clientes individuales, donde por ejemplo

desean contratar un plan familiar y no lo pueden hacer porque no hay las suficientes opciones que se adecúen a todos los miembros de la familia.

Se logra observar que son dos ideas de segmentación que deben ser tratadas al mismo tiempo, la una con la otra; orientadas al mismo objetivo que es satisfacer la necesidad del cliente, orientándose a su necesidad y posicionándose en la mente del consumidor para lograr lealtad y fidelidad hacia la marca.

Para lograr esta fidelidad y lealtad hacia la marca es necesario, como ya se ha mencionado, tratar ambas propuestas al mismo tiempo; mientras segmentamos a los clientes bajo clientes naturales (clientes con el servicio asociado a su cédula de identidad o pasaporte) y clientes empresariales (clientes con servicio asociado a RUC personal o jurídico) es necesario que se genere este trato personalizado ofreciendo un servicio específico según el caso que fuere, que, va a ser hasta más fácil de realizar ya que se conocerá qué tipo de cliente es y a qué servicio se van a enfocar para poder ofrecerle al cliente según su segmento; haciéndole sentir la importancia necesaria y ofreciéndole un mejor servicio distinto al que ha venido teniendo o a lo que ya se ha acostumbrado a tener, enfocándose en las necesidades del cliente y llegando a su parte emocional.

No se puede hablar de un presupuesto en cuanto a esta herramienta propuesta, se puede hablar de su viabilidad más no de un presupuesto. Esto se debe a que es una teoría a ser aplicada y no se requieren costos de inversión para su aplicabilidad; en Movistar se tienen claro los tipos de segmento existentes lo que no hay es el servicio orientado a estos clientes, es decir, la plataforma de los planes o servicios de telefonía celular ya están pero deberían ser modificados para cada uno de los segmentos que se han propuesto.

8.3. Productos merchandising como herramienta de fidelización

Algo que se tiene pero no se lo usa también como una herramienta de fidelización son los productos disponibles de la marca como merchandising, estos artículos los consideramos como artículos a la venta para el cliente; son artículos que el cliente no está interesado en adquirir como un gasto para él.

En muchas de las ocasiones, el cliente ve los productos de merchandising exhibidos en los centros de atención y pregunta ¿qué están regalando?, ¿qué hay que hacer para que me den uno de esos productos?, y hasta, ¿qué debo comprar para que me regalen esos productos? El cliente no ve estos productos con una intención de compra, lo ve como un beneficio adicional o un premio.

Estos productos merchandising son camisetas, gorras, chompas, parlantes, paraguas, entre otros artículos más. Es una forma en la que podemos lograr fidelizar un cliente dándole un beneficio o un obsequio como estos al momento de realizar la compra y esto no estamos haciendo; en el momento en el que el cliente ve que se le da importancia y ve que se le obsequia algo como beneficio adicional, él va a estar a gusto con la compra.

Adicionalmente, como ya se lo ha mencionado, una forma viable para fidelizar a un cliente es interactuando con él; es donde pueden entrar los productos merchandising y ofrecerle como un regalo o un obsequio al cliente por esta interacción comentada. A los clientes les gusta la alegría y las cosas fáciles; si a un cliente solamente por interactuar con la empresa se le obsequia uno de estos productos, va a querer seguir adentrándose en la compañía, conociendo los beneficios por ser cliente y beneficios que puede recibir por el hecho de ser cliente.

A su vez, se vuelve a recalcar la importancia de tener claras las herramientas de fidelización y estas propuestas para poder lograr el objetivo planteado que es generar fidelidad y lealtad a los clientes, posicionarse en la mente de ellos, ser parte de su día a día y mediante el uso de herramientas y técnicas lograr esto.

La percepción de los clientes es correcta, ellos tienen en cuenta solamente lo que se les está mostrando, es decir, los clientes creen que para fidelizarlos lanzan las promociones del doble de megas, o, las redes sociales ilimitadas; como en el inicio del proyecto mencionamos, sí son herramientas que se usan actualmente pero no son un todo y no llegamos solamente con ello a la mente de un consumidor para posicionarse en ellos y crear un cliente leal y fiel a la marca.

Los clientes solamente estaban viendo al precio, las promociones y la publicidad como herramienta de fidelización; son importantes, sí lo son, pero es la parte que ya se hace y hay que buscar diferenciarse de la competencia. Es por ello que hemos propuesto esto para complementar lo que ya se hace con el fin de tener mejores resultados.

Finalmente, lo que se propone con estos materiales merchandising es eliminarlos como artículos de compra para que se los pueda entregar a los clientes como algo adicional que se han ganado por ser clientes de Movistar; adicionalmente se buscaría mejorar el stock de materiales y de la mercadería que disponemos para llegar de una manera masiva a los clientes en todos los centros de atención al cliente, productos desde esferos hasta chompas y parlantes.

Algo importante es que se propone que se genere un convenio con las marcas de teléfonos celulares que están dentro de Movistar para que ellos también obsequien o donen algunos

artículos merchandising y así tener una mayor variedad y cantidad de artículos para los clientes. Es importante que en estos artículos haya un lugar donde se incluya el logo de Movistar y de la marca que esté dando mencionados artículos; obviamente estos artículos al ser de otras marcas se los puede dar al cliente como un obsequio cuando se compre un artículo de determinada marca.

Con esto, lo que se busca es hacer sentir al cliente algo de valor hacia él ya que se le entrega algo material y tangible que logrará generar valor, es decir, generará un lazo afectivo entre la marca y el cliente ya que se le está haciendo notar importancia como para darle un obsequio inesperado; basándonos en la psicología del cliente en la que a un cliente le gusta recibir algo inesperado y que genere valor en él.

Pero lo que no se puede dejar de lado es ver la factibilidad y viabilidad de esta propuesta; se conoce que los artículos como paraguas, camisetas, chompas y parlantes tienen su costo, es por ello que se ha averiguado determinada información para poder llegar a la conclusión de que si es factible o no implementar esta herramienta.

Tabla 7

Relación de costos por artículo Merchandising

ARTÍCULO	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Chompa	\$ 20,00	100000	\$ 2.000.000,00
Camiseta	\$ 7,00	100000	\$ 700.000,00
Paraguas	\$ 5,00	100000	\$ 500.000,00
Parlante	\$ 15,00	100000	\$ 1.500.000,00
TOTAL	-	-	\$ 4.700.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Estos son los datos de los gastos que ya ha realizado la empresa para artículos de merchandising, el problema está en que no se le ha dado uso constante a estos artículos, en muchas de las ocasiones no se les entrega a los clientes y se los entrega a los colaboradores o ejecutivos; por esta razón es que se está proponiendo destinar el uso netamente para entrega a cliente y fidelización al mismo.

Se puede incluir una política en la que un cliente para que se lleve un paraguas debe adquirir un plan tarifario con tarifas superior a los 20 USD, las camisetas a partir de los 25

USD, los parlantes a partir de los 35 USD y las chompas como algo más exclusivo para clientes que contraten un paquete de 45 USD en adelante.

Lo que se ve y nos podemos dar cuenta es que si la empresa ya tiene destinado un presupuesto para adquisiciones de artículos merchandising, es más fácil proponer que se destinen estos artículos para tenerlos como un plus, es decir, como un adicional para la fidelidad de clientes, dándoles como obsequio por la compra o activación de un servicio de plan tarifario.

Lo que le cuesta a la empresa estos artículos, a futuro pueden ser sustentables con los ingresos por tarifa definida para determinado artículo, de tal manera que la tarifa contratada por el cliente aporte para cubrir el gasto de inversión para estos artículos; hemos considerado el hecho que la empresa ya tiene destinado este gasto a artículos y por esta razón se cree que es bastante factible y viable darle otro enfoque ya que dejaría de ser un gasto y se puede ver como una oportunidad para recuperar la inversión que se está haciendo en los artículos.

9. Recomendaciones y conclusiones

Se ha llegado al final del proyecto y se ha logrado observar y analizar la situación general y específica de las empresas u operadoras de telefonía celular presentes en Ecuador. Se ve el tipo de competencia que se tiene en el sector y se ha logrado conocer más del tema del entorno general y específicamente para Movistar.

En base a lo analizado y a lo revisado en el desarrollo de este proyecto se ha visto la complejidad que tiene una operadora de telefonía celular para ofrecer sus productos y servicios al cliente; a pesar de ello se lo hace con la finalidad de ofrecer el mejor servicio, ser mejor que la competencia y ayudar a la comunidad; no solo generando plazas de trabajo dentro del país, sino, a superar problemas generales mediante el uso de la tecnología como lo podemos ver en la visión que tiene Telefónica Movistar Ecuador.

Ha sido interesante ver cómo se ha venido desarrollando el proyecto y así llegar a conocer algunas falencias que se tienen dentro de la empresa, de esta manera se puede recomendar y dar algunos consejos para orientar de mejor maneja la fidelidad y lealtad de clientes hacia la marca, se espera que estas recomendaciones sean útiles para la misma.

La recomendación más importante gira en torno al cliente, se debe mostrar que la empresa está interesada en el cliente y tratar de ofrecer un servicio más personalizado, que no sea un servicio como se lo ha venido teniendo desde el call center, capacitar al personal de call center, servicio al cliente, lealtad y retenciones para que sepan cómo manejar al cliente de

la mejor manera para que él no se sienta afectado, sino, por el contrario que sienta esa importancia de pertenecer a una empresa como lo es Movistar.

Al cliente si se le ofrece un servicio personalizado, él va sentir la diferencia, lo va a notar y va a ser más fácil que él sea fiel a la marca, cuando una marca se posiciona en la mente del consumidor ya lo está fidelizando. La empresa no está haciendo esto para todos sus clientes y de igual manera no se están utilizando los recursos de una manera eficaz; es por ello que se recomienda tener en cuenta las propuestas que se han establecido y analizar la viabilidad para la aplicación de esto.

En Movistar se posee un área llamada Lealtad, se recomienda incentivar a que se generen campañas específicas para todos los clientes, un plan de acción en el que se incluya a todos los clientes, por ejemplo, en base al tiempo que son clientes de Movistar hacer un plan de incentivos a clientes, ofrecer beneficios, descuentos, etc. Los clientes deben sentirse parte de la empresa, no solamente cuando van a salir de ella o quieren cancelar el su plan de consumo, sino, en todo momento.

Es precisamente en ese momento en el que el área de lealtad empieza a hacer su trabajo y eso hay que cambiarlo, he ahí la necesidad de ver la viabilidad de aplicar esta recomendación; actualmente el área de lealtad solamente tiene contacto con el cliente para ofrecer mejores planes a mayor costo y cuando un cliente va a salir de la empresa o cancelar su plan tarifario. En el momento en que se comunican con el cliente lo que debemos demostrar es que el cliente es valioso, hacerle sentir esto en todo momento, si dejamos que él vea que es por interés de hacerle facturar más va a dañar el vínculo y esto no es el objetivo que estamos buscando.

Se recomienda buscar un vínculo emocional entre cliente y empresa, tomando como referencia el caso Harley Davidson, la comunidad de usuarios más fiel del mundo; ellos se dieron cuenta de la necesidad de generar un nexo entre la empresa y el cliente en 1983 aproximadamente y se empezó a promover la creación de agrupaciones de los propietarios de Harley's.

En el caso de una operadora de telefonía celular se puede ver o se puede buscar la manera de generar un vínculo así, en este caso se puede recomendar generar una comunidad dentro de una red social para clientes, donde se puedan beneficiar de promociones exclusivas en el servicio y en productos, adicionalmente se pueden organizar eventos tecnológicos con más frecuencia como lo es el Campus Party, es decir, generar eventos de esta índole para que los clientes disfruten y sepan que se hace esto por ellos.

Finalmente se ve mediante el desarrollo del proyecto, cuáles son los factores que influyen en la fidelidad de los clientes para una empresa de telefonía celular. La percepción de los clientes en la actualidad nos ha permitido adentrarnos más en el tema e investigar qué se puede hacer para cambiar la percepción del cliente frente a este tema.

Se ha estudiado y analizado la situación actual del entorno global de las empresas de telefonía celular en el Ecuador y nos hemos enfocado en Movistar para proponer la implementación de técnicas o herramientas de fidelización ya descritas en el proyecto; en base al estudio de la situación de la empresa se ha logrado cumplir los objetivos propuestos.

Se ha determinado que las técnicas que se estaban usando no eran suficientes para que el cliente sienta esa importancia, se han propuesto nuevas técnicas y herramientas para dar un giro completo a lo que se tiene dentro de la empresa, es decir, cambiar la forma en la que se trata al cliente; promover usar todas las herramientas para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

En un inicio se revisaron los antecedentes que se hicieron en otros países, se ve que uno de los factores que influyen para la lealtad de un cliente hacia la marca es la imagen, que realmente podemos decir que sí lo es; pero no es el todo. Como se ha analizado, se observa la necesidad de un cliente frente al servicio que busca de una operadora de telefonía celular, se ve que todos los factores son una parte del todo y que en conjunto van a permitir generar esta fidelidad y lealtad de un cliente y más aún cuando primero nos enfocamos en posicionarnos en la mente del consumidor.

Adicionalmente se ve que no se ofrece un servicio personalizado al cliente, un servicio en el que el cliente no se note uno más del montón, sin importancia. Para ello pudimos ver la importancia de recomendar la segmentación de los clientes para que se dé una comunicación más directa y precisa, generando valor de esta manera también.

Por último, se han logrado conocer todos estos aspectos dentro del proyecto, los cuales son de suma importancia y los cuales se van proponer a la empresa para su implementación, es precisamente para ello que se ha desarrollado este proyecto. Se ha llegado a la conclusión de que un cliente satisfecho es mucho más fácil de hacerlo fiel y leal a la empresa, para ello se debe posicionar en la mente del consumidor y ofrecerle beneficios, ofertas, promociones, servicio personalizado, entre otros factores más que harán que el cliente sea parte de la empresa y sea fiel a ella, contagiando esto a otros consumidores y generando boca a boca positivo para alcanzar grandes dimensiones demográficas.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerca de Telefónica*. (16 de 07 de 2016). Recuperado el 16 de 07 de 2016, de sitio web de Telefónica Ecuador: http://telefonica.com.ec/at_3.php
- Anónimo. (26 de 01 de 2015). *Grupo el Comercio*. Obtenido de Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/20-anos-telefonía-movil-supero.html>
- ARCOTEL. (2016). *Densidad de Abonados y Líneas Activas*. Quito: Registros administrativos ARCOTEL.
- Cambra, J., Ruiz, R., Berbel, J. M., & Vázquez, R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de ciencias sociales (RCS)*, 643-653.
- Cassinelli, J. A. (02 de Enero de 2014). Hoy empieza a funcionar la tecnología 4G LTE en el Perú. *Gestión*.
- CONECEL S.A. (2016). *Indices de Calidad*.
- de Luque, M. (25 de Julio de 2011). *Universidad de la Rioja*. Obtenido de Fundación Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4484858>
- Espectador, E. (10 de Diciembre de 2013). 10 claves para entender la tecnología 4G. *El Espectador*.
- Fernández, J. J. (21 de Enero de 2013). *Universidad de Chile*. Obtenido de Repositorio Académico de la Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113837>
- García, M. M. (27 de Enero de 2006). *scielo*. Obtenido de scielo.org: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000100007&lang=pt
- Guzmán, J. N. (2014). Estrategia de Marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. *Apunt. Univ.*, 25-39.
- La historia del Teléfono Celular*. (09 de Junio de 2015). Obtenido de INFORMATICAHOY: <http://www.informatica-hoy.com.ar/telefonos-celulares/La-historia-del-Telefono-Celular.php>
- Narayandas, D. (2005). *Universidad de la Rioja*. Obtenido de Fundación Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1420942>

- Ocaña, S. (2012). *Universidad de la Rioja*. Obtenido de Fundación Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3968610>
- Operadoras virtuales: CNT tiene espectro, no cobertura. (s.f.). *e-comex*.
- Operadoras virtuales: CNT tiene espectro, no cobertura. (28 de 08 de 2014). *e-ComExPlus*.
- OTECEL S.A. (2016). *PARAMETROS DE CALIDAD - GENERAL*.
- Ponce Garzón, P. S. (2016). *Indicadores primer semestre del 2016*. Quito.
- Ramírez, S. (19 de Febrero de 2016). 3,7 millones de líneas menos en telefonía celular en el 2015. *EL COMERCIO*, pág. 1.
- Redacción PuroMarketing. (2015). 8 estudios que harán que cambies lo que piensas sobre las redes sociales. *PuroMarketing*, 1. Recuperado el 17 de 07 de 2016, de PuroMarketing.
- Rivero, L. (25 de Diciembre de 2003). *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de E-Prints Complutense: <http://eprints.ucm.es/5162/>
- Ruiz, C. (10 de Julio de 2013). *Grupo Nación*. Obtenido de El Financiero: http://www.elfinancierocr.com/tecnologia/operadoras-garantizar-lealtad-clientes-telefonía_0_333566657.html
- Solomon, M. (2008). Los consumidores en la toma de decisiones. En M. Solomon, *Comportamiento del consumidor* (pág. 328). México D.F.: Pearson Education.
- Solomon, M. (2008). Los consumidores en la toma de decisiones. En *Comportamiento del consumidor* (pág. 328). México D.F.: Pearson Education.
- Telem Amazonas. (26 de Febrero de 2016). el país tiene ahora 13.8 millones de líneas celulares. (A. Espín, Entrevistador)
- UNIVERSO, E. (22 de Enero de 2013). Ecuador tiene 16,9 millones de líneas celulares, cifra que supera a su población. *Ecuador tiene 16,9 millones de líneas celulares, cifra que supera a su población*, pág. 1.
- Valencia, V. R., & Castillejo, G. N. (1 de Julio - Diciembre de 2011). La relación entre lealtad y satisfacción de clientes: el aporte del Neuromarketing al debate. *Revista Nacional de Administración*, 51-59. Obtenido de Fundación Dialnet.
- Vera, J. (3 de julio de 2013). *Scielo*. Obtenido de scielo.org: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-104220130003000003&lang=pt

ANEXOS

1.- Imágenes de los primeros aparatos celulares:

Figura 1



(Imagen de los primeros aparatos Motorola que funcionaban en bandas HF y VHF)

Figura 2



(Imagen teléfono primera generación 1G)

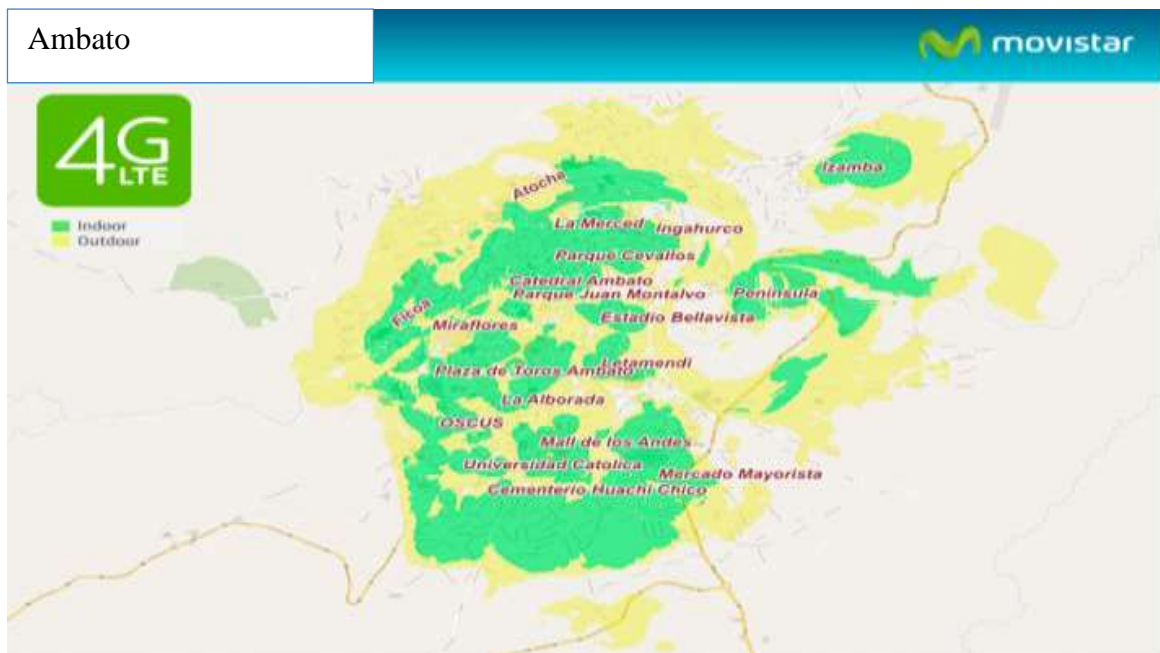
Figura 3



(Imagen teléfono segunda generación 2G)

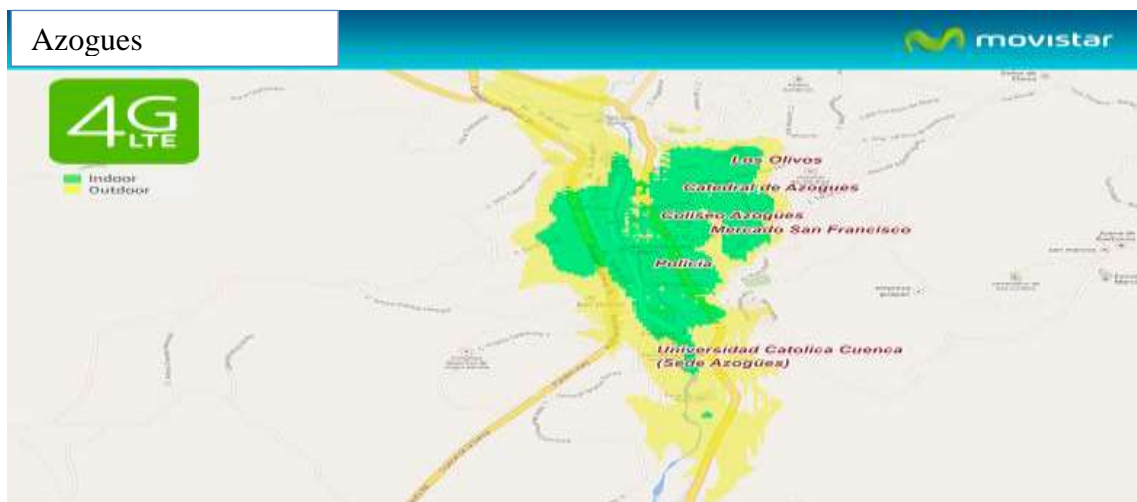
2.- Mapa de cobertura 4G LTE de Movistar Ecuador:

Figura 4



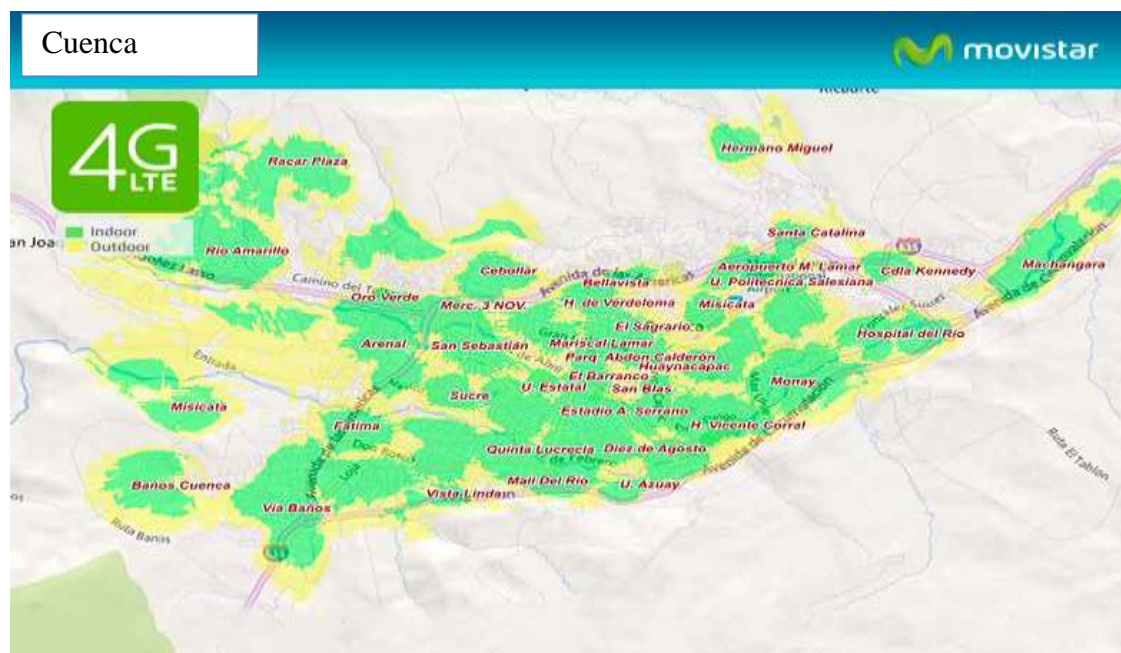
(Imagen del mapa de cobertura para la ciudad de Ambato)

Figura 5



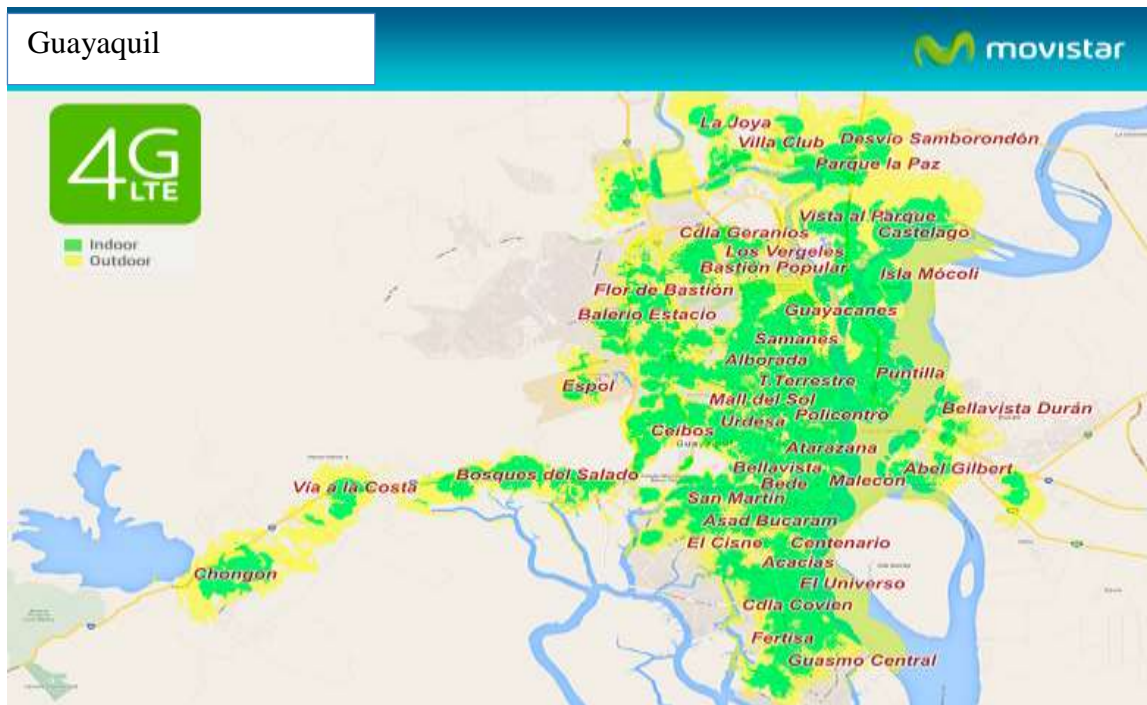
(Imagen del mapa de cobertura para la ciudad de Azogues)

Figura 6



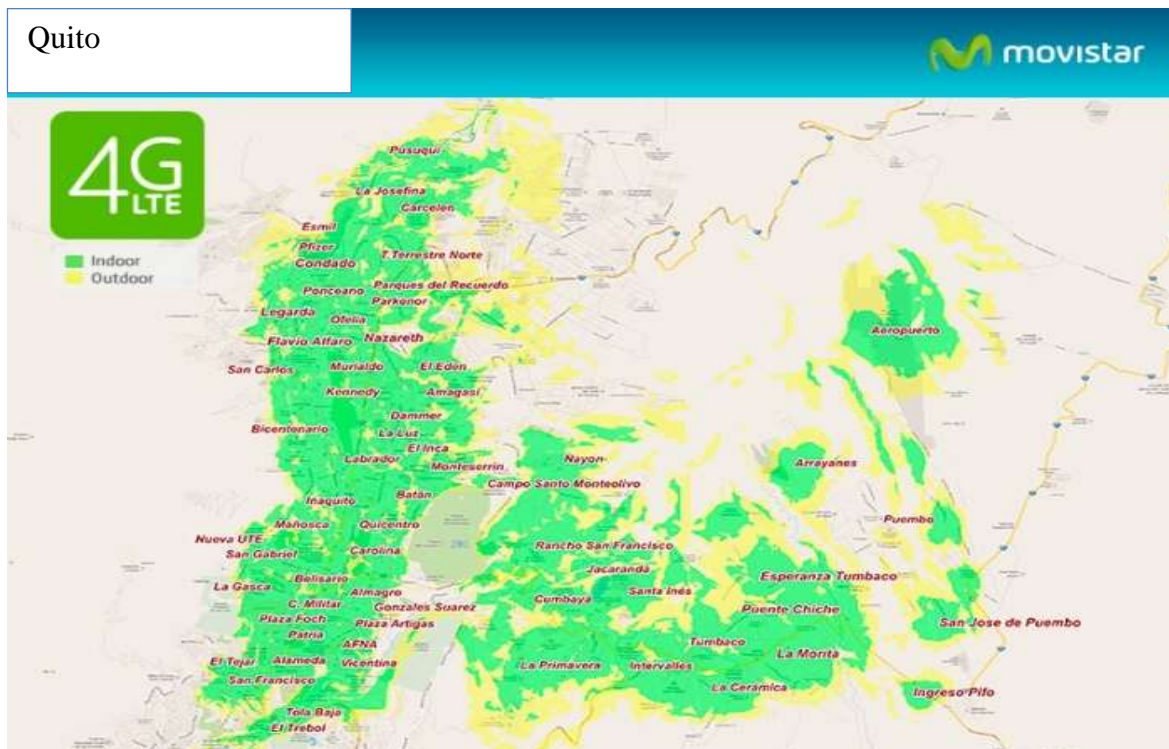
(Imagen del mapa de cobertura para la ciudad de Cuenca)

Figura 7



(Imagen del mapa de cobertura para la ciudad de Guayaquil)

Figura 8



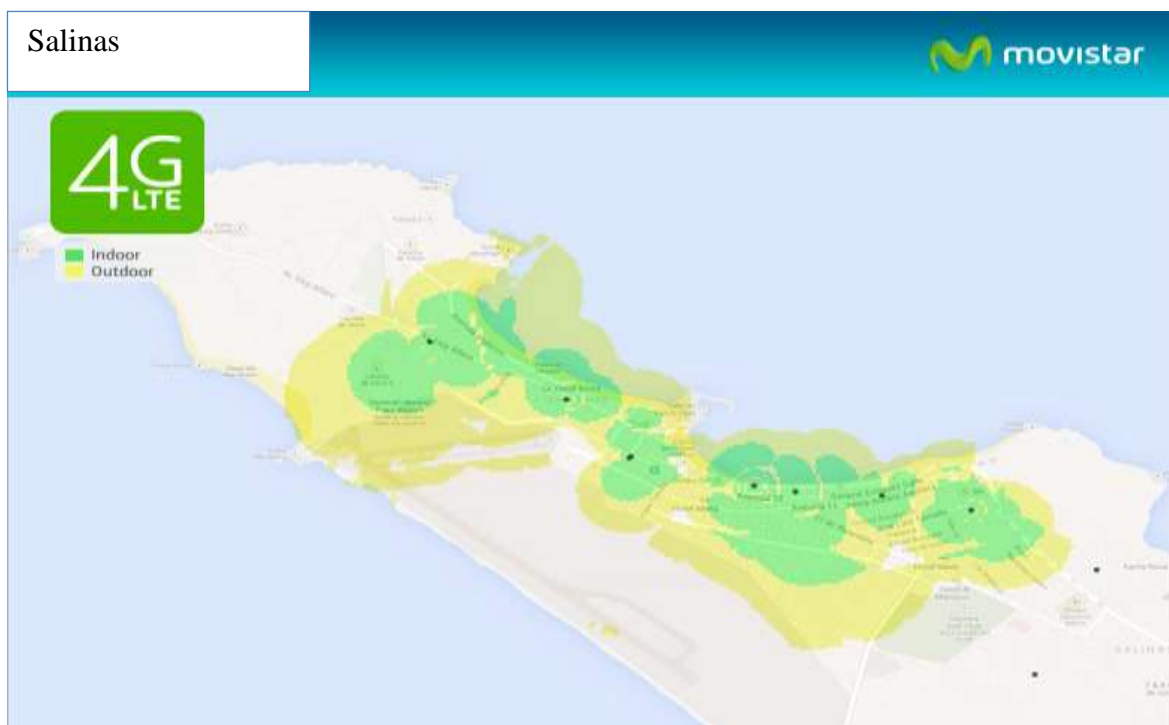
(Imagen del mapa de cobertura para la ciudad de Quito)

Figura 9



(Imagen del mapa de cobertura para la ciudad de Casa Blanca - Esmeraldas)

Figura 10



(Imagen del mapa de cobertura para la ciudad de Salinas)

3. - Gráficos:

Gráfico 1



(Gráfico de la participación de mercado de las operadoras de telefonía celular en Ecuador)

4.- Formato de la encuesta:



ENCUESTA

Sexo:.....

Edad:.....

Número teléfono:.....

Operadora:.....

1) ¿Qué tipo de servicio mantiene con su operadora móvil?

a.- Prepago

b.- Postpago

c.- Internet

d.- Otro _____

2) ¿Está usted satisfecho con el servicio que le brinda su operadora de telefonía móvil?

a.- Muy satisfecho

b.- Satisfecho

c.- Insatisfecho

d.- Muy insatisfecho

Por qué de la respuesta _____

3) ¿Cree usted que la cobertura es?

a.- Excelente

b.- Buena

c.- Mala

d.- Muy mala

Por qué _____

4) ¿Cree usted que la señal o cobertura es influyente para determinar mantenerse en la operadora?

a.- SI

b.- NO

Por qué _____

5) ¿Qué cree de las promociones de la operadora de telefonía móvil?

a.- Son perfectas

b.- Son buenas

c.- Son malas

d.- No conoce

Por qué _____

6) ¿Qué le gustaría que tenga la operadora para que le llame más la atención?

- a.- Remodelación de los centros de atención
- b.- Más cantidad de teléfonos y diversidad de planes
- c.- Más promociones dentro del servicio que recibe
- d.- Precios más competitivos
- e.- Nada
- f.- Otros_____

*Por qué*_____

7) ¿Le satisface el servicio que le brinda su operadora celular?

- a.- SI
- b.- NO

*Por qué?*_____

8) ¿Cree usted que el servicio de datos (internet) y de voz en cuanto a rapidez es bueno?

- a.- SI
- b.- NO

*Por qué*_____

9) ¿Las promociones que saca la operadora de telefonía celular son correctamente comunicadas hacia los clientes?

- a.- SI
- b.- NO

*Por qué?*_____

10) ¿Siente usted que tiene un trato personalizado cuando atienden sus requerimientos?

a.- SI

b.- NO

Por qué cree? _____

11) ¿Cree usted que la imagen de la compañía de telefonía celular influye para determinar su preferencia hacia la misma?

a.- SI

b.- NO

Por qué _____
