



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Plan estratégico de fidelización de clientes Movistar del 2014

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Guzmán Perugachi, Karla Paulina

DIRECTOR: Yépez, Crow, Hugo Santiago, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Hugo Santiago Yépez Crow

DIRECTOR DE LA TESIS CERTIFICA

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Plan estratégico de fidelización de clientes Movistar del 2014”, realizado por Karla Paulina Guzmán Perugachi, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2015.

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Karla Paulina Guzmán Perugachi, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de maestría: “Plan estratégico de fidelización de clientes Movistar del 2014”, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Hugo Santiago Yépez Crow, director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) dela Universidad”

f.

Autor: Guzmán Perugachi Karla Paulina

Cédula: 1712875481

DEDICATORIA

El presente trabajo de fin de maestría está dedicado a DIOS como guía, por darme la vida a través de mis queridos PADRES quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mí una mujer con valores y principios para poder desenvolverme como: HIJA, ESPOSA, MADRE Y PROFESIONAL.

A mi ESPOSO, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional, siendo mi compañero y amigo de aventuras, logros, desilusiones, felicidad y triunfos. Por ser parte de las bendiciones que Dios ha puesto en mí camino para llenar mi vida de alegría, amor y eterna felicidad.

A mi HIJA, que es mi razón de vivir, es la bendición más grande que Dios me pude haber dado y quien me motiva a seguirme superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación.

AGRADECIMIENTO

A mi familia fuente de apoyo constante e incondicional en toda mi vida y más aún en mis duros años de carrera profesional y en especial quiero agradecer a Dios que sin su fortaleza y bendición hubiera sido imposible culminar mi profesión.

INDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Aprobación del Director del Trabajo de fin de Maestría	ii
Declaración de Autoría y Cesión de Derechos	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice de contenidos	vi
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
CAPITULO I	
1.1 Marco Teórico	6
1.2 Giro del negocio	8
1.3 Objetivo de la tesis	9
1.4 Alcance de la tesis	9
CAPITULO II	
2.1 Factores Tecnológicos	11
2.2 Clientes	13
2.3 Competencia	16
2.4 Organismos de Control y Normativas	22
2.5 Productos actuales y potenciales de Movistar	23
2.6 Síntesis FODA	24
2.6.1 Matriz de Vulnerabilidad y de Aprovechamiento	28
2.6.2 Matriz de Impacto externas e internas	30
2.6.3 Informe de diagnóstico	31
CAPITULO III:	
3.1 Identificación del Perfil del Plan Estratégico	33
3.1.1 Plan de mejoramiento de fidelización y rentabilización	

de clientes corporativos Movistar	33
3.1.1.1 Alcance	33
3.1.1.2 Objetivos Generales	33
3.1.1.3 Objetivos Específicos	33
3.2 Actividades del plan estratégico	34
3.2.1 Elaboración del Mapa Estratégico	35
3.2.2 Matriz Plan Estratégico	36

CAPITULO IV:

Elaboración del plan del proyecto del plan de mejoramiento de retención de clientes corporativos

4.1	Descripción del Plan Operativo	38
4.2	Plan de Mejoramiento y Fidelización Clientes Corporativos	38
4.2.1	Introducción	38
4.2.2	Importancia y Justificación	46
4.2.3	Alcance	39
4.2.4	Objetivo del Plan Estratégico	39
4.2.5	Objetos Específicos	40
4.3	Desarrollo del Plan Estratégico – Análisis Técnico	40
4.3.1	Gestión de Clientes	40
4.3.2	Fidelización y Retención de Clientes	41
4.3.3	Satisfacción de Clientes	42
4.3.4	Insatisfacción del Cliente	43
4.3.4.1	Insatisfacción Poventa	43
4.3.4.2	El tiempo de respuesta	43
4.3.4.3	Recuperación del Servicio	44
4.4	Factores Fundamentales De La Fidelidad y Retención	45
4.4.1	La explicación de la fidelidad	47
4.4.2	Ventajas de la Fidelidad	49
4.4.2.1	Punto de Vista de la Empresa	49
4.4.2.2	Punto de Vista del Cliente	50

4.4.2.3 Vinculación con los clientes	50
4.5 Generación de valor y prestación de servicios	51
4.5.1 Valor percibido por los clientes	52
4.5.2 Marketing Interno	53
4.5.3 La calidad del servicio	54
4.5.3.1 Deficiencia en la calidad del servicio	54
4.5.3.2 Actividad de calidad	55
4.5.3.3 Mejora de servicios	56
4.6 Estrategia de Retención	57
4.6.1 Instrumentos de retención y fidelización	57
4.6.1.1 Servicio de retención y fidelización de clientes	57
4.6.2 Programas de retención y fidelización de clientes	58
4.6.2.1 Club Movistar	58
4.6.2.2 Save Group	58
4.6.2.3 CRM	59
4.6.2.4 Gestión de base de datos	60
CAPITULO V	
5.1 Análisis financiero	62
5.1.1 Objetivo del análisis	62
5.2 Razones financieras	62
5.2.1 Razones liquidez	63
5.2.2 Razones de actividad	63
5.2.3 Razones de endeudamiento	63
5.2.4 Razones de rentabilidad	64
5.3 Resumen ejecutivo de razones financieras	70
5.4 Resultado de operación histórico Movistar	71
5.5 Análisis del plan estratégico de inversión	72
5.5.1 Inversión plan estratégico	75

5.6	Evaluación financiera	79
5.6.1	Determinación de la tasa descuento	79
5.6.2	Criterios de evaluación	80
5.6.3	Análisis de escenarios	83

CAPITULO VI

	Conclusiones	85
	Recomendaciones	86

	BIBLIOGRAFÍA	88
--	---------------------	----

	ANEXO	89
--	--------------	----

RESUMEN

El presente documento tiene la como finalidad implementar nuevas estrategias de retención y captación de clientes, enfocado a los que generan mayores ingresos a la compañía y representan menos gastos operativos. Con el apoyo y capacitación de los canales posventas quienes son los mantienen contacto directo con el cliente y deben saber cómo cumplir sus requerimientos en tiempos record, para satisfacción del mismo y como consecuencia ganar su fidelidad con la empresa Movistar.

Debemos considerar que un cliente satisfecho busca adquirir más productos y servicios de valor agregado a su cuenta y de la compañía, lo que genera mayor venta de los productos y servicios que ofrece la empresa de telefonía celular Telefónica Movistar división Ecuador.

Palabras Clave: Gastos operativos; posventa; Movistar; Telefónica; celular; móvil; fidelización de marca; clientes; estrategia; comercio; redes móviles; aprovechamiento; diagnóstico; plan estratégico.

ABSTRACT

This document is intended to implement new customer catchment and retention strategies, focusing on those that generate higher revenues to the company and represent less operating expenses. With the support and training of aftersales channels who keep direct contact with the client and should know how to carry out their requirements at record time, for their own satisfaction in order to gain their loyalty to the company Movistar.

We consider that a satisfied customer is looking for acquiring more products and value added services to your account and company, generating higher sales of products and services offered by the cell phone company Telefónica Movistar from Ecuador.

Key words: Operating expenses; aftermarket; Movistar; Telefónica; cell; Mobile; brand loyalty; customers; strategy; trade; mobile networks; utilization; diagnostics; strategic plan.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del “Plan Estratégico de Fidelización de Clientes Movistar 2014”, abarca un plan de mejoramiento de retención de clientes corporativos, a través de lograr una diferenciación positiva de la competencia perceptible por el cliente y perdurable en el tiempo. Ya que por la saturación del mercado ecuatoriano de telefonía móvil está obligando a los operadores a redirigir sus estrategias de negocio hacia la retención, más que hacia la captación de clientes.

El objetivo es mantener a los clientes corporativos denominados “Grandes Cuentas”, porque son las cuentas que mayores ingresos generan a la compañía, y con esto se lograría reducir costos operacionales, que son mayores en la captación de nuevos clientes.

El contenido de los capítulos está basado en el análisis situacional de la Empresa, evaluación económica y financiera del plan estratégico de marketing, la elaboración del plan operativo de mercadeo que encamine a tomar acciones que permitan el logro de objetivos y el cumplimiento de la misión de la empresa, dando énfasis a la retención de clientes corporativos, beneficios que obtendrá la empresa al ejecutar el plan de retención, realizando un análisis de ingresos y egresos que arrojen las estrategias, objetivos, planes y programas diseñados y evaluados en los escenarios pesimista, optimista y esperado a fin de poder medir si desarrollarlo es rentable o no.

Para poder llegar a obtener la respuesta al problema de la Empresa se realizó, un análisis FODA, Matriz de Vulnerabilidad y de Aprovechamiento, Matriz de Impacto externa e internas y finalmente el informe del diagnóstico.

El alcance del presente proyecto es entregar un documento con la elaboración de un Plan Estratégico de Fidelización de Clientes Movistar 2014.

En el transcurso del desarrollo del documento fue complicado el adquirir respaldos en temas financieros, las empresas no están muy abiertas a compartir esta información por políticas de confiabilidad, sin embargo se accedió a la página web de la Súper Intendencia de Compañía y se pudo obtener los datos que requerían para el desarrollo del tema.

La metodología utilizada es la investigación de campo, dentro del estudio de mercado, se dará inicio al estudio de mejoramiento del proyecto, se elaborará un cuestionario para determinar los gustos y preferencias de los consumidores, todo con la finalidad de averiguar la situación actual de la competencia y la demanda insatisfecha.

Para poder realizar dicho estudio se ha tomado una muestra de clientes corporativo, la cual será calculada de la siguiente manera:

Formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * \alpha * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * \alpha * p * q}$$

- N = Total de la población
- Z α = 1.96 (Si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 0.05)
- q = 1-p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso se desea 5%)

Después de haber obtenido la muestra a investigar se procederá a desarrollar el cuestionario, el cual estará compuesto de preguntas cerradas: 3 de cobertura, 3 de servicio al cliente, 2 de tarifas y 1 de satisfacción. La tabulación de los resultados serán contabilizados en un archivo Excel, para poder obtener cuadros estadísticos.

Adicional para complementar el estudio también se utilizó la investigación descriptiva que consiste en observar y describir el comportamiento del sujeto sin influir sobre él de ninguna manera, con esto se identifica los hábitos de los clientes y desarrollar las estrategias de retención de acuerdo a su comportamiento frente al servicio que les ofrecen las operadoras de Telefonía celular.

CAPITULO I

1.1. Marco Teórico.

El marketing según (Philip Kotler, 1973) “es el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente con vistas a satisfacer necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello un beneficio”. El objetivo principal del marketing es satisfacer las necesidades de los clientes, y que con esta satisfacción se logrará obtener un beneficio empresarial.

Por lo antes mencionado se puede entender como fidelización el hecho por el cual un cliente permanece de forma continuada y voluntaria con los servicios de una empresa sea cual sea el motivo que lo impulsa y el método empleado para conseguirlo. Este concepto debe identificarse con la habitualidad del cliente en el sentido de la repetición, teniendo en cuenta que esta habitualidad se debe analizar no sólo como el resultado de un comportamiento pasado, sino como un objetivo a futuro que pueda alcanzar la empresa. Y si bien la habitualidad es un elemento diferenciador e importante al hablar de fidelización, la exclusividad sí que lo es, pues busca capturar la atención del cliente excluyendo otras empresas que le presente el mercado; sin embargo, lo que realmente debe primar es la permanencia pero con un componente de independencia que permita que el cliente pueda utilizarlos servicios ó productos de otras empresas si así lo quiere.

La base de la fidelización es que cada servicio se convierta en el inicio del siguiente, tratando de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los servicios que se ofrecen.

Un plan de fidelización debe manejar 3 pasos como son: captar, convencer y conservar. Por otro lado, en la literatura de marketing relacional, la fidelidad se aplica al deseo de mantener a largo plazo una relación que se considera importante (Moorman, Zaltman y Deshpye, 1992); (Anderson y Weitz, 1992); (Morgan y Hunt, 1994).

Por último, la fidelidad de servicio es el grado en el que el cliente realiza un comportamiento de repetición de compra de un proveedor de servicios, presenta una disposición actitudinal positiva hacia el mismo, y considera a éste como la única alternativa a considerar para transacciones futuras (Gremier y Brown, 1996).

Así pues, se sugieren tres ópticas de análisis de la fidelidad: la dimensión comportamental, la actitudinal y la cognitiva. La dimensión comportamental guarda relación con la intención de recompra y constituye la forma de comportamiento del cliente dirigida hacia una marca

particular durante un cierto tiempo incluyendo las compras repetitivas de servicios al mismo proveedor o el incremento de la relación con el mismo. De hecho, (Cronin y Taylor, 1992) utilizaron la intención de recompra como única dimensión de la fidelidad. A partir de las investigaciones principalmente.

(Day, 1969) y (Dick y Basu, 1994), se añade a fidelidad la dimensión actitudinal que hace referencia a la actitud positiva del cliente hacia la empresa proveedora de productos y de servicios, implica la vinculación con un producto, servicio u organización, la recomendación de los productos y servicios de la empresa, a tolerar precios más altos o a no considerar las ofertas de la competencia como alternativas relevantes.

En este sentido, (Jones y Sasser, 1995) afirman que la fidelidad es un sentimiento de unión y afecto hacia las personas, productos o servicios de la empresa. Por último, la dimensión cognitiva (Berné, Múgica y Yagüe, 1996) pone de manifiesto el compromiso del cliente con su proveedor de servicios como resultado de un proceso de evaluación y de factores situacionales. Esta dimensión implica que la lealtad a una marca o servicio significa que ésta se convierta en la primera en la mente a la hora de tomar una decisión, o bien, se considere como la primera elección entre alternativas.

En esta investigación medirá la fidelidad a través de dos de las dimensiones que la integran y que han sido objeto de diversos estudios: las intenciones de recompra (Cronin, Brady y Hult, 2000) en su rama (Grewal, 2000) y la tolerancia al precio (Rao y Monroe, 1996). Con la dimensión intenciones de recompra se pretende recoger información que permite estimar el comportamiento futuro de compra (Berné, Múgica y Yagüe, 1996). Existe dificultad para medir directamente el comportamiento efectivo en el ámbito individual como resultado de las intenciones de comportamiento; por ello, el indicador más empleado es el de las intenciones de recompra (Jones y Sasser, 1995).

La utilidad en la predicción del comportamiento efectivo o real a posteriori del cliente a través de las intenciones de recompra ha sido demostrada empíricamente por (Huppertz, 2000). La tolerancia al precio mide la resistencia del cliente a cambios de elección en un mercado competitivo, ante alternativas de proveedores con precios del producto inferiores. (Rao y Monroe, 1996) definen la tolerancia al precio como la diferencia entre un precio más alto y un precio perfectamente competitivo para un resultado de alta calidad. La calidad del bien o servicio es uno de los factores que justifican la tolerancia al precio.

1.2. Giro del Negocio.

- Grupo Telefónica.

Presencia en 24 países y un promedio de 130.000 colaboradores. Importe neto de la cifra de negocios (ingresos) de 42.626 millones de euros y más de 320,3 millones de clientes hasta septiembre de 2013.

- Telefónica Ecuador.

Telefónica Móviles Ecuador conocida como Movistar, es una empresa proveedora de servicios de telefonía móvil de Ecuador, subsidiaria del Grupo Telefónica.

Movistar, inició sus operaciones en abril de 2005 aunque ya Telefónica la había adquirido desde el 14 de Octubre de 2004 con la adquisición del 100% de las acciones de OTECEL S.A., concesionaria del servicio de telefonía móvil desde 1993, cuando esta empresa se llamaba Bellsouth.

Está en las 24 provincias del país y comunica a más de 5 millones de ecuatorianos con servicios móviles innovadores, generado una red de productividad que beneficia directa e indirectamente a más de 10 mil familias del Ecuador.

Su plantilla cuenta con más de 1300 colaboradores, de los cuales un 4% son personas con discapacidad, sus ingresos representan casi el 1% del PIB nacional.

Telefónica es la única operadora de Telecomunicaciones en Ecuador que posee un Sistema de Gestión Integrado y una certificación en áreas: ambiental; seguridad y salud ocupacional, calidad de procesos y seguridad en la información. Además, está comprometida con la educación: a través de Fundación Telefónica se ha capacitado a 26.680 niños, niñas y jóvenes de TIC; además, con el programa de erradicación de trabajo infantil, PRONIÑO, más de 48.151 niños, niñas y jóvenes han vuelto a las aulas.

Telefónica Movistar es la empresa más respetada del Ecuador, en el sector de las Telecomunicaciones, según la MERCO, fue seleccionado como el Mejor Lugar para Trabajar en Ecuador por el Great Place to Work Institute, GPTW, el Organismo internacional más calificado para otorgar dicha distinción, que consideró el cumplimiento cabal de las 5 categorías que el GPTW mide: Credibilidad, Respeto, Justicia, Orgullo, Camaradería entre nuestros colaboradores.

1.3. Objetivo de la Tesis.

Diseñar y proponer un plan estratégico de marketing para Movistar a fin de lograr competitividad en: Productos, precios y retención y/o mantenimiento de clientes corporativos.

1.4. Alcance.

El alcance del presente proyecto es entregar un documento con la elaboración de un Plan Estratégico de Fidelización de Clientes Movistar 2014.

CAPITULO II

2.1. Factores Tecnológicos.

La telefonía móvil ha tenido distintas etapas de evolución las cuales se les ha denominado generaciones; así, desde el comienzo de la era de la telefonía celular en la década de los 70 donde se introdujo el primer radioteléfono. Las comunicaciones móviles sin duda alguna han experimentado un enorme crecimiento desarrollándose diversas tecnologías y sistemas para dar servicios de comunicación inalámbrica.

En el Ecuador el servicio móvil celular inicia a finales de 1993 con la entrada en el mercado de CONECEL S.A. (Porta Celular, luego CLARO) y OTECEL S.A. (la que al inicio se denominaba Celular Power, luego Bellsouth y actualmente denominada Movistar), manteniéndose un duopolio hasta el año 2003 cuando entró en operación una tercera operadora TELECSA (al inicio Alegro y actualmente CNT E.P.)

El progreso de la tecnología ha permitido que el sistema celular en el Ecuador evolucione de la siguiente manera:

- Primera Generación (1G)

Los sistemas móviles de primera generación (1G) se caracterizaron por realizar transmisiones de tipo analógico de servicios de voz con niveles de baja calidad, utilizando para su funcionamiento la técnica FDMA o Acceso Múltiple por División de frecuencia, lo que hacía a estos sistemas limitados en relación al número de usuarios a los que podía dar servicio. La seguridad no existía en estos sistemas.

La tecnología predominante de esta generación es Advanced Mobile Phone System, AMPS desarrollada por los laboratorios Bell.

- Segunda Generación (2G)

La segunda generación se caracteriza especialmente por ser digital, lo que trajo consigo la reducción de tamaño, costo y consumo de potencia en los dispositivos móviles, además de transmitir voz y datos digitales de volúmenes bajos, por ejemplo, mensajes de texto (SMS siglas en inglés de Servicio de mensajes cortos) o mensajes multimedia (MMS siglas en inglés de Servicio de mensajes multimedia), identificador de llamadas, conferencia tripartita.

Con los sistemas de telefonía celular de segunda generación se logró incrementar las velocidades de transmisión de información. Adicionalmente, con los sistemas 2G se lograron avances significativos en cuanto a seguridad, calidad de voz y de roaming.

Dentro de la segunda generación de celulares se destacan TDMA, GSM y CDMA.

- TDMA: La multiplexación por división de tiempo es una técnica que permite la transmisión de señales digitales y cuya idea consiste en ocupar un canal de transmisión a partir de distintas fuentes, de esta manera se logra un mejor aprovechamiento del medio de transmisión.
- GSM: Sistema Global para las Telecomunicaciones Móviles. El Group Special Mobile fue el organismo que se encargó de la configuración técnica de una norma de transmisión y recepción para la telefonía europea. El estándar GSM fue desarrollado a partir de 1982, pero no fue hasta 1992 que las primeras redes europeas de GSM-900 iniciaron su actividad, y el mismo año fueron introducidos al mercado los primeros teléfonos celulares GSM, siendo el primero el Nokia 1011 en noviembre de ese año. Los sistemas de segunda generación GSM emplean una combinación de las técnicas de acceso múltiple FDMA y TDMA.
- CDMA: En 1992 la compañía Qualcomm desarrolló un sistema celular basado en la técnica de acceso múltiple CDMA, para posteriormente, en 1993 ser modificado y adoptado por la TIA bajo el nombre IS-95, conocido también como Cdma One. En 1995 finalmente se realizó el lanzamiento del primer sistema comercial basado en esta tecnología en Hong Kong por parte del operador Hutchison Telecom.

- Segunda Generación y Media (2.5G)

La generación 2.5G corresponde a mejoras tecnológicas en las redes 2G, las cuales se mencionan a continuación:

- HSCSD: mejora el mecanismo de transmisión de datos.
- GPRS: transmisión por paquetes se puede utilizar servicios WAP.
- EDGE: es una evolución de GPRS

Todas estas modificaciones con tendencia a entregar capacidades 3G con una velocidad que puede llegar hasta los 384 kbps, ya adecuada para muchas aplicaciones en la transferencia de datos.

- Tercera Generación (3G)

Está basada en la familia de estándares de la Unión Internacional de Telecomunicaciones, UIT establecido en la IMT-2000. Universal Mobile Telecommunications System, UMTS constituye uno de los miembros de esta familia de estándares IMT-2000.

Entre los atributos de UMTS se puede destacar: conectividad virtual a la red todo el tiempo, diferentes formas de tarificación, ancho de banda asimétrico en el enlace ascendente y descendente, configuración de la calidad de servicio, QoS, integración de la tecnología y estándares de redes fijas y móviles, entorno de servicios personalizado, y muchos otros.

- Cuarta Generación (4G)

4G son las siglas de la cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil. Al día de hoy no hay ninguna definición de la 4G, pero se puede decir que es la cuarta generación de telefonía y datos móviles.

La 4G estará basada totalmente en IP siendo un sistema de sistemas y una red de redes, alcanzándose después de la convergencia entre las redes de cables e inalámbricas así como en computadores, dispositivos eléctricos y en tecnologías de la información, tales como con otras convergencias para proveer velocidades de acceso entre 100 Mbps en movimiento y 1 Gbps en reposo. En nuestro país hasta el día de hoy no existen redes 4G implementadas por los concesionarios de Servicio Móvil Avanzado.

2.2. Clientes.

Los servicios que ofrece Movistar se fundamentan en la permanente satisfacción de las necesidades de nuestros clientes en todos los segmentos de mercado. Según la SUPERTEL en el Ecuador, el 13,60% de la población accede al servicio telefónico básico, OTECEL ha enfocado sus energías y recursos en ofrecer un servicio de telecomunicaciones de alta calidad, asequible a toda la población.

Los clientes de Movistar están distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 1: Número de clientes.

FECHA	OTECEL (MOVISTAR)								TOTAL
	(HSPA+)		(UMTS)		(GSM)		(CDMA)		
	PREPAGO	POSTPAGO	PREPAGO	POSTPAGO	PREPAGO	POSTPAGO	PREPAGO	POSTPAGO	
abr-12	0	0	69.283	170.363	3.831.994	571.913	0	0	4.643.553
abr-13	3.140	40.452	87.743	218.190	4.049.594	596.187	0	0	4.995.306
abr-14	8.983	77.208	72.943	287.639	4.060.296	658.918	0	0	5.165.987

Fuente: SUPERTEL.

- HSPA+: High-Speed Packet Access, HSPA es la combinación de tecnologías posteriores y complementarias a la 3ª generación de telefonía móvil (3G), como son el 3.5G o HSDPA y 3.5G Plus, 3.75G o HSUPA.
- UMTS: Sistema universal de telecomunicaciones móviles Universal Mobile Telecommunications System o UMTS es una de las tecnologías usadas por los móviles de tercera generación, sucesora de GSM, debido a que la tecnología GSM propiamente dicha no podía seguir un camino evolutivo para llegar a brindar servicios considerados de tercera generación.
- GSM: Global System for Mobile communications: Un cliente GSM puede conectarse a través de su teléfono con su computador, enviar y recibir mensajes por correo electrónico, faxes, navegar por Internet, acceder con seguridad a la red informática de una compañía (red local/Intranet), así como utilizar otras funciones digitales de transmisión de datos, incluyendo el Servicio de Mensajes Cortos, SMS.
- CDMA: Code División Múltiple Access: Habitualmente se emplea en comunicaciones inalámbricas (por radiofrecuencia), aunque también puede usarse en sistemas de fibra óptica o de cable.

- Crecimiento de los clientes de OTECEL.



Gráfico 1: Crecimiento de Clientes.

Fuente: SUPERTEL / Elaborado por: Karla Guzmán.

Tomando como referencia los 5 últimos años OTECEL tienen un crecimiento considerable de clientes en el año 2010 con un 22% y en el 2012 un crecimiento del 23%, el año 2013 apenas tuvo un incremento de clientes del 2% y en principio de este año la empresa ha tenido un crecimiento mínimo del 5%.

OTECCEL tiene alrededor de 12147229 de clientes entre prepago y pospago.



1'023.765 son clientes pospago y pertenece al 20% de clientes del total y 4'142.222 son clientes prepago que pertenece al 80% de clientes.

Gráfico 2: Clientes OTECEL.

Fuente: SUPERTEL / elaborado por: Karla Guzmán.

Cabe mencionar que el 4,86% de clientes pospagos son clientes corporativos y el 95,14% son clientes de planes individuales.

En el siguiente gráfico se observará el tiempo de permanencia en la empresa de las cuentas corporativas.

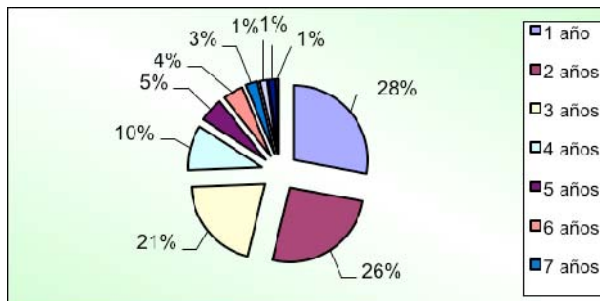


Gráfico 3: Tiempo de pertenencia de los clientes.

Fuente: Movistar.

- Ingresos Generados por los clientes de OTECEL.

Movistar con un número de clientes 1'0237.65 pospago genera el 58,37% de ingresos y con 4'142.222 clientes en prepago genera el 41,63 % de ingresos.

Hace 10 años atrás se aplicaba un pareto, donde el 20% de nuestros clientes pospago generaban el 80% de los ingresos y el 80% de los clientes prepago generaban el 20% de los ingresos de la compañía. Ahora en la actualidad los dos segmentos tanto prepago, como pospago son una fuente importante de ingresos para la Compañía, sin embargo vale

recaltar que el mayor porcentaje de ingresos lo siguen generando los clientes Pospago, con un 16,74% más sobre el prepago.

Se puede mencionar adicionalmente que los clientes pospago están conformados por 974.049 cuentas individuales y 49.716 por pospago corporativos.

Cuadro 2: Clientes de SUPERTEL.

NÚMERO DE CLIENTES	INGRESOS EN %
Pospago = 1'023.765	58,37%
Prepago = 4'142.222	41,63%

Fuente: SUPERTEL – Movistar.

2.3. Competencia.

La Superintendencia de Telecomunicaciones, SUPERTEL del Ecuador apuntan que las líneas de telefonía celular en el país sobrepasaron en abril de este año los 17 millones. Además, el informe revela que el 81,25 %, 13,86 millones de este total está conformado por usuarios con planes de modalidad prepago, en tanto que el 18,75 por ciento restante (3,2 millones) representa a los suscriptores que han contratado algún tipo de plan pospago.

Teniendo en cuenta que en el país existen 15,5 millones de habitantes, de acuerdo con información reciente del Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC, la penetración del servicio puede estimarse en un 109,46 por ciento sobre el total de población.

En términos de competencia entre los proveedores del servicio, el liderazgo del mercado móvil ecuatoriano lo sigue manteniendo el operador Claro, América Móvil, con el 67,86 por ciento del mercado, gracias a los 1.214.7229 millones de clientes que componen su cartera. Movistar, del grupo español Telefónica, con 516.5987 millones de usuarios, logra retener un 28,86 por ciento de la participación de mercado, en tanto que la compañía estatal, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT se ubica en tercer lugar con 58.6411 clientes, que representan un 3,28 por ciento de cuota.

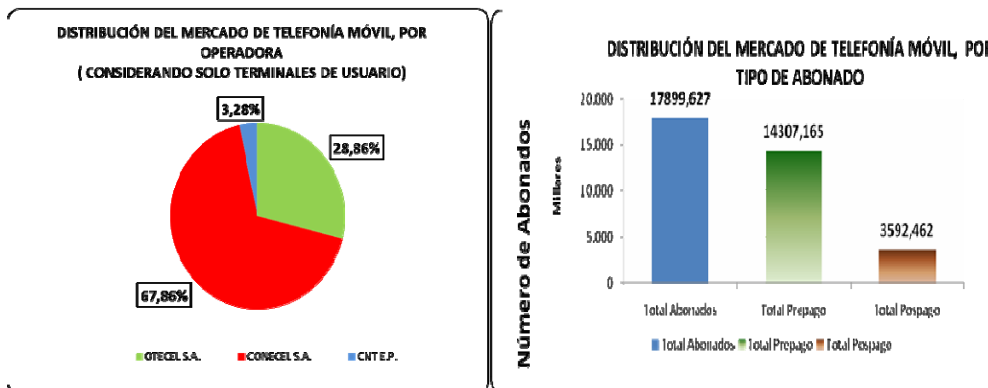


Gráfico 4 - 5: Mercado Telefonía Móvil - Operadora por Abonado.

Fuente: SUPERTEL.

- Precios entre Operadores de Telefonía Móvil

Los precios que en este momento se rigen entre operadoras son:

Cuadro 3: Precios prepago.

PREPAGO	OTECEL	CLARO	CNT	LOCAL	NACIONAL	USA/COL	ESP/ITA
OTECEL	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.46	\$ 0.46
CLARO	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.49	\$ 0.49
CNT	\$ 0.08	\$ 0.22	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.22	\$ 0.22

Fuente: Claro – CNT – Movistar.

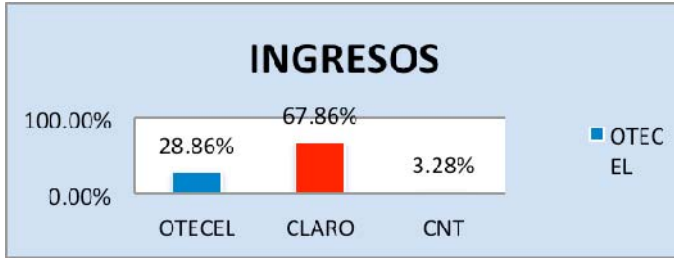
- Estos precios ya incluyen impuestos

CORPORATIVOS	MOVISTAR	CLARO	CNT
MOVISTAR			
\$ 105	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08
\$ 145	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08
\$ 200	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.08
CLARO			
\$ 2,000	\$ 0.07	\$ 0.04	\$ 0.22
\$ 5,000	\$ 0.07	\$ 0.04	\$ 0.22
\$ 10,000	\$ 0.07	\$ 0.04	\$ 0.22
CNT			
\$ 15	\$ 0.10	\$ 0.10	\$ 0.10
\$ 20	\$ 0.10	\$ 0.10	\$ 0.10
\$ 30	\$ 0.10	\$ 0.10	\$ 0.10

Cuadro 4: Precios Planes Corporativos.

Fuente: Claro – CNT – Movistar / Elaborador por: Karla Guzmán.

Ingresos que perciben las Operadoras de Telefonía Móvil.



La operadora que genera mayor ingresos es CONECEL con un 67.86%, seguido por OTECEL con un 28.86% y finalmente CNT con un 3.28%.

Gráfico 6: Ingreso que perciben los operadores

Fuente: SUPERTEL

- Resultados del Estudio de Mercado Frente a la Competencia.

A continuación se observara los resultados que se obtuvo del estudio de mercado que se realizó frente a la competencia, y fue dirigido al 4,86% de los clientes de Grandes Cuentas 174593.65 que son los que generan mayores ingresos a la compañía.

Cuadro 5: Clientes Pospago Claro – OTECEL

	CLIENTES POSPAGO	GRANDES CUENTAS DEL 4,86% CLIENTES
CLIENTES POSPAGOS	30/04/2014	
CLARO	2568697.00	124838.67
OTEC EL	1023765.00	49754.98
TOTAL	3592462.00	174593.65

Fuente: SUPERTEL

Para poder realizar dicho estudio se tomó una muestra de clientes corporativo, la cual fue calculada de la siguiente manera:

Formula:

$$n = \frac{N * (Z_{\alpha})^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + (Z_{\alpha})^2 * p * q}$$

N = Total de la población (en este caso es)

Z_{α} = 1.96 (Si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 0.05)

q = 1-p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

$$d = \text{precisión (en este caso se desea 5\%)}$$

$$n = \frac{174593.65 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{(0.03)^2 * 174593.65 - 1 + (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}$$

n = 73

- Resumen Ejecutivo del Estudio de Mercado Frente a la Competencia de la Muestra de 73 Empresas de Segmento de Grandes Cuentas.

Del 100% de nuestros encuestados el 42.28% son usuarios de Claro, el 34.34% son de Movistar, el 19.44% de CNT y el 3.94% no tenían celular.

Se les pregunto a los usuarios de las diferentes operadoras móviles si se encontraban de acuerdo con el área de cobertura que le ofrece la operadora y los resultados fueron los siguientes: El mayor porcentaje de usuarios que estuvieron de acuerdo fue de Movistar con un 79.17%, seguido por Claro con 72.41% y finalmente, CNT con 57.15%. El mayor porcentaje de usuarios que no se encontraron de acuerdo con el área de cobertura fue de CNT con un 42.86%, seguido por Claro con un 27.58% y finalmente Movistar con 20.83%.

Los problemas más frecuentes que han experimentado los usuarios de las diferentes operadoras de telefonía móvil dentro del área de cobertura son los siguientes:

- Ruido en las conversaciones, la operadora que tiene mayor dificultad es CNT con 28.57%, seguida por Claro con 17.41% y finalmente Movistar con un 16.67%.
- Cortes en las llamadas, CNT es la operadora que tiene mayor problemas en cortes de llamadas con 21.43%, seguida por Movistar con 16.67% y con el 10.34% Claro.
- Perdida de llamadas (llamadas caídas), Claro tiene mayor problemas en la perdida de llamadas con un 20.39%, Movistar con 16.67%, no se obtuvo datos de CNT.
- Varios intentos para establecer una llamada: Según el estudio realizado CNT es la operadora que más dificultad tiene para establecer una llamada con el 35.71%, seguido por Claro con 34.38% y Movistar con un 12.50%.
- Se les preguntó a los usuarios, que si las personas que desean comunicarse con ellos reciben el mensaje que su teléfono está apagado o fuera del área de servicio a pesar de que su teléfono este encendido y dentro del área de cobertura. Los resultados obtenidos fueron, en CNT con frecuencia en un 50%, Movistar casi siempre con 37.50%, Claro rara vez con 41.38% y Movistar nunca con 33.33%.
- Los usuarios reciben asesoría o atención personal cuando lo necesitan.

- Los usuarios de Claro reciben atención cuando lo necesita en un 62.52%, Movistar 58.33% y CNT 64.29%.
- Los usuarios no reciben atención personal cuando lo necesitan: Movistar en un 41.67%, CNT en un 35.71% y Claro en un 34.48%. La habilidad de los funcionarios para resolver los problemas a los usuarios es malo 28.57% en CNT, regular el 51.72% de Claro, bueno el 41.67% de Movistar y muy bueno el 14.29% de CNT. La satisfacción que tienen los usuarios cuando recurren al servicio al cliente (Movistar *001, Claro *611, CNT *611, fue mala en un 35.71% para CNT, regular en un 31.03% para Claro, bueno en 45.83% para Movistar muy bueno para Movistar.
- Los clientes se encuentran satisfechos con los precios de los planes que la operadora les ofrece un 48.28% Claro, 45.83% Movistar y un 78.57% CNT.
- El porcentaje de los clientes que no se encuentran de acuerdo con los precios es el 54.17% Movistar, el 51.72% Claro y finalmente el 21.43% CNT.
- La operadora que informa a los usuarios las tarifas que se aplica a los diferentes tipos de llamadas el 66.67 Movistar, el 50% CNT y Claro con un 48.28%.
- Las operadoras no informan a los usuarios las que se aplican a los diferentes tipo de llamadas el 51.72% Claro, el 50% CNT y el 33.33% Movistar.
- El grado de satisfacción que tienen los usuarios con el servicio que les proporciona la operadora, calidad de la conversación y la solución de los reclamos son los siguientes: No satisfechos el 21.43% CNT, Satisfecho el 82.76% Claro y Muy satisfecho el 8.33% Movistar.

- Bechmarking

Cuadro 6: Benchmarking.

#	ATRIBUTOS	%	EMPRESAS					
			CALIFICACIÓN DE 1-10 ptos.			VALOR FINAL		
			CLARO	MOVISTAR	CNT	CLARO	MOVISTAR	CNT
1	ÁREA DE COBERTURA	10	7	8	5	0.7	0.8	0.5
2	PROBLEMAS CON EL AREA DE COBERTURA	15	5	6	9	0.75	0.9	1.35
3	ATENCIÓN PESONAL AL CLIENTE	11	5	7	6	0.55	0.77	0.66
4	HABILIDAD DE LOS FUNCIONARIOS EN RESOLVER LOS PROBELMAS	13	4	3	3.5	0.52	0.39	0.455
5	SERVICIO AL CLIENTE (CALL CENTER)	10	3	2	4	0.3	0.2	0.4
6	PRECIOS DE LOS DIFERENTES PLANES	17	3	2	4	0.51	0.34	0.68
7	INFORMACIÓN DE TARIFAS A LOS DISTINTOS TIPOS DE LLAMADAS	10	3	1	2	0.3	0.1	0.2
8	GRADO DE SATISFACIÓN	14	2	3.5	6	0.28	0.49	0.84
TOTAL		100				3.91	3.99	5.085

Fuente: Movistar / Elaborado por: Karla Guzmán.

▪ Observaciones.

Se ha identificado que Movistar tiene problemas en la habilidad de los funcionarios a resolver un problema, servicio al cliente (call center), los precios de los diferentes planes que ofrece Movistar y por último la información de tarifas a los distintos tipos de llamada

2.4. Organismos de Control y Normativas

La Superintendencia de Telecomunicaciones, organismo de control de los servicios de telecomunicaciones, la cual se encarga de hacer cumplir los parámetros de calidad establecidos por la misma a beneficio de los clientes de las distintas operadoras de telecomunicaciones (CLARO, Movistar, CNT).

Cuadro 7: Parámetros de calidad.

CATEGORIA	PARAMETRO	SERVICIO MOVIL	VALOR OBJETICO
Disponibilidad	Zona de cobertura	Voz, SMS, Internet móvil	Tecnología GSM RSCP WCDMA Ec/Io % Urbano -85dBm -14dB 95% Zonas rurales -98dBm -17dB 90%
		Porcentaje de llamadas establecidas	Voz
Accesibilidad	Tiempo de establecimiento de llamadas	Voz	Máximo 12 segundos
	Porcentaje de mensajes cortos con éxito	SMS	Mínimo 95%
	Tiempo promedio de entrega de mensajes cortos	SMS	Tiempo promedio menor a 30 segundos
	Porcentaje de conexiones de datos fallidas	Internet Movil	No establecido
Retenibilidad	Porcentaje de llamadas caídas	Voz	<p>≤ 2% para celdas Zona A ≤ 5% para celdas Zona B ≤ 7% para celdas Zona C</p> <p>Tipo A: con radiobases adyacentes en todo el perímetro de su área de servicio</p> <p>Tipo B: con radiobases adyacentes que no cubren el</p> <p>Tipo C: sin radiobase adyacentes.</p>
Capacidad	Mediciones de Throughput (FTP, HTTP)	Internet Movil	No establecido
	Latencia (FTP, HTTP)	Internet Movil	No establecido
Integridad del Servicio	Mediciones de Throughput (FTP, HTTP)	Voz	Valor MOS 3 mínimo

Fuente: SUPERTEL.

2.5. Productos Actuales Y Potenciales de OTECEL.

Los productos que en este momento se están ofreciendo al cliente son:

- **SMS:** Short Message Service. Es un servicio de mensajes escritos cortos de 150 caracteres desde un celular a otro.
- **Telefonía Pública:** Este servicio está dirigido a las cabinas de telefonía pública que existe a nivel nacional.
- **Telefonía Móvil:** La telefonía móvil se encuentra dividido en dos grupos:
 - Prepago: Como su propio nombre lo dice es un servicio prepago y controlado.
 - Postpago: La cancelación de este servicio se lo realiza después de haber consumido los minutos, ya sea un plan abierto o un de un plan controlado, contiene datos e internet.
- Planes tarifarios Resindenciales (Postpago): Son base fijas celulares, los precios de estos planes tarifarios son muy competitivos con los precios de Andinatel.
- Larga distancia Internacional: El servicio de larga distancia internacional que se puede realizar desde el mismo celular a cualquier lugar del mundo.
- Navegación Personal (WAP): La navegación personal se refiere al ingreso a las páginas web de internet.
- Locutorios: Son locales con varias base celulares fijas con precios más económicos que los de la telefonía móvil
- Romming: El servicio de romming puede ser utilizado en los países que OTECEL tiene convenio con las operadoras de afuera. El usuario puede llevar su propio celular a cualquier parte del mundo que para realizar llamadas internacionales.
- Moviltalk: Es un servicio que utiliza la tecnología "Push to Talk" y permite comunicarse ilimitadamente a un precio muy bajo con sólo apretar un botón. Moviltalk te permite tener todo en tu Movistar, correo, redes sociales, SMS, Char y ahora también en radio por la amplia gama de terminales compatibles

- MMS: Este servicio tiene la función de enviar fotografías a cualquier tipo de celular que contenga el carácter de fotografía.
- Datos Inalámbricos (Oficina Móvil): El usuario puede acceder a la computadora de la oficina, correo personal, internet.

- Brew: Por medio de este servicio el usuario puede bajarse juegos del internet. Los juegos pueden ser individuales o interactivos, también puede descargar aplicaciones financieras.

2.6. Síntesis FODA.

Este método FODA permite a Movistar diagnosticar la situación actual del negocio en base al evaluación de las causas y consecuencias de factores positivos y negativos para corregir las debilidades y hacer frente a las amenazas, potenciar los puntos fuertes y aprovechar la oportunidades de forma correcta.

- Nómina de Fortalezas:

- CRM: Esto es beneficioso para la empresa para conocer más a fondo a los clientes, mantener un marketing uno - uno (personalizado), poder anticiparnos a las necesidades de los clientes. El CRM estratégico trata de orientar la empresa al cliente, considerando a este como la razón de ser de la empresa y a su satisfacción como el camino al éxito.
- Revenue Share, Estructura en base de datos: La empresa en este punto le interesa el ingreso de los clientes y no más el número de clientes. Conservar los clientes que generan la mayor cantidad de ingresos a la compañía.
- Red de Distribuidores: Es una fortaleza para Movistar ya que por medio de esto la empresa se ahorra en los costos de canales de distribución. Los distribuidores que trabajan con la empresa están comprometidos con la compañía. Los costos de red de distribución son compartidos entre los distribuidores y la compañía.
- Imagen de Marca /Multinacional: La imagen de una empresa multinacional es muy bueno ya que permite dar seguridad a los clientes y brindarles un mejor servicio.
- Creatividad e Innovación: La creatividad e innovación de la empresa es muy beneficio para atraer a todos los clientes y mantenerlos contentos con los productos novedosos que se les puede ofrecer.

- Nómina de Debilidades:

- Baja Satisfacción de los Clientes: La satisfacción de los clientes que la compañía ha podido medir a través de encuestas, programas de satisfacción, se llegó a obtener un 65% de satisfacción. Esto es muy bajo por tanto la empresa de atacar este punto.
- Elevado Costo Operativo: El costo operativo que le cuesta a la empresa obtener usuarios nuevos es muy alto, y con la una deserción del 4% de clientes no se

recupera la inversión en nuevo cliente. A la empresa que le conviene retener a sus clientes.

- Imagen de Empresa celular costosa (Precio / Beneficio): Los clientes muchas veces prefiere tener el servicio de la competencia, ya que de antemano piensan que el servicio es mucho más caro en Movistar.
- Estructura Organizacional: La estructura organizacional que mantiene Movistar es jerárquica y silos. Esto hace referencia a que cada área trabaja independientemente y autónoma. Lo cual se vuelve complicado en el momento de poner en marcha un proyecto nuevo. Por ejemplo el área de marketing saca un nuevo producto sin saber, si la gente de servicio al cliente tiene el presupuesto necesario para capacitar a los empleados que van a manejar este servicio.
- Deficiente proceso de atención y servicio al cliente: Al tener un bajo porcentaje de satisfacción de los clientes en la atención y el servicio que le presta la compañía es una debilidad muy preocupante la cuál debe ser solucionada lo más pronto posible.

- Nómina de Oportunidades:

- Autorización para explotar servicios de datos en red HPSA: El contar con una nueva banda red más sofisticada como es la HPSA es una oportunidad muy grande para la empresa ya que ayuda diversificar la cartera de productos.
- Ser reconocidos como el mejor lugar para trabajar: El hecho de que Movistar sea una empresa multinacional le da estabilidad a los empleados ya que se rigen a estándares internacionales. Al sentir seguridad los empleados en lugar de trabajo le incentiva a aportar más a la empresa.
- Medios de Publicidad: El tener disponible todos los medios publicidad que existe en el país es una gran oportunidad, ya que de esta forma se impulsa el producto y persuadir a la cliente para que lo consuma.
- Alianzas Estrategias: Tener buenas alianzas a nivel nacional e internacional, con que lo tiene que ver cobertura, llamadas internacionales, rommig.

- Nómina de Amenazas:

- Frente Regulatorio: El frente regulatorio que del país es una amenaza muy grande ya que continuamente siguen sacando leyes y trabas que pueden perjudicar la compañía.
- Inestabilidad Política y Económica del País: Es muy grave para la compañía ya que sea generado altas tasas desempleo, ausencia política, delincuencia. Todos estos factores afecta al crecimiento de la compañía.

- Incremento de la Tasa de Desempleo: Al aumentar el desempleo en el país las personas automáticamente pierden el poder adquisitivo para cualquier producto que no sea de primera necesidad.
- Falta de cultura en adquirir un seguro telefónico: Por lo menos una vez los usuarios han sido robados por delincuentes. Esto implica que la empresa tiene la obligación de devolverle un equipo nuevo al cliente siempre y cuando este se encuentre asegurado, lo cual se genera un gasto más para la empresa.
- Acelerado Desarrollo Tecnológico: El desarrollo de la tecnología es una amenaza muy grave para Movistar, ya que cada momento va tener que invertir en nueva tecnología para de esta forma no quedarse estando con la antigua tecnología.

- Matriz Foda:

Cuadro 8: Matriz FODA.

FORTALAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - CRM Base de datos de clientes para lograr cubrir las necesidades de los usuarios y lograr el éxito de la empresa - Revenue Share, Estructura base de clientes corporativos que generan mayor ingresos a la empresa - Red de Distribuidores es muy buena, ya que la compañía tiene un gran ahorro. - Imagen de Marca / Multinacional - Creatividad / Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Autorización para explotar servicios de datos en red HPSA - Ser reconocidos como el mejor lugar para trabajar - Gran disponibilidad de medios de publicidad - Alianzas Estratégicas a nivel nacional e internacional
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Baja satisfacción de clientes - Elevado costo operativo. - Imagen de empresa celular costosa (Precio / Beneficio). - Estructura Organizacional Autónoma por áreas - Deficiente proceso de atención y servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Frente Regulatorio. (Malas políticas gubernamentales) - Inestabilidad Política y Económica del País - Incremento de la tasa de desempleo - Falta de cultura en adquirir un seguro de teléfono - Acelerado desarrollo tecnológico

Fuente: Movistar / Elaborado por: Karla Guzmán

- Matrices de Relacionamiento.

Este método consiste en identificar los principales factores determinantes de una confrontación, para asignarles valores ponderados, de acuerdo con la importancia que le atribuya negativa o positivamente a los mismos y medir su impacto.

Para reconocer estos factores importantes que influye negativamente o positivamente en la empresa Movistar, es necesario elaborar las matrices de vulnerabilidad, de aprovechabilidad y de estrategias, tomando en cuenta las siguientes escalas de ponderaciones:

Cuadro 9: Semaforización.

VALORACIÓN	SIMBOLOGÍA
5 puntos	Alto impacto
3 puntos	Mediano impacto
1 punto	Bajo impacto

Elaborado por: Karla Guzmán.

De acuerdo a la elaboración de estos tres diseños metodológicos se consideran obtener los siguientes resultados.

- Reconocer los elementos de los cuales depende Movistar para mantenerse y subsistir en su entorno
- Investigar los sucesos, fuerzas, causas y condiciones que pueden destruir o dañar esos elementos
- Evaluar el impacto probabilístico al momento que se presenten.
- Orientar la generación de estrategias competitivas, de acción para el futuro.

A partir de estos puntos antes mencionados, se determinará las prioridades de la organización y se procede a elaborar las estrategias ofensivas y defensivas para poder alcanzar los objetivos.

2.6.1. Matriz de Vulnerabilidad.

Cuadro 9: Matriz Vulnerabilidad.

AMENAZAS DEBILIDADES	FRENTE REGULATORIO (MALAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES)	INESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA DEL PAÍS	INCREMENTO DE LA TASA DE DESEMPLEO	FALTA DE CULTURA EN ADQUIRIR UN SEGURO TELEFONICO	ACELERADO DESARROLLO TECNOLÓGICO	TOTAL PUNTAJE
BAJA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	5	3	3	3	5	19 2
ELEVADO COSTO OPERATIVO	3	5	5	5	3	16 4
IMAGEN DE EMPRESA CELULAR COSTOSA	5	5	5	1	3	19 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AUTONOMA	3	3	3	3	5	17 3
DEFICIENTE PROCESO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	5	3	3	5	5	21 1
TOTAL PUNTAJE	21	19 1	19 2	17 1	21 1	92

Elaborado por: Karla Guzmán

- Matriz de Aprovechamiento.

Cuadro 10: Matriz Aprovechamiento.

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	AMPLIACIÓN DEL MERCADO POR LLEGADA DEL NUEVO COMPETIDOR	AUTORIZACIÓN PARA EXPLORAR SERVICIOS DE DATOS EN RED	SER RECONOCIDO COMO EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR	GRAN DISPONIBILIDAD DE MEDIOS PUBLICITARIOS	ALIEANZAS ESTRATEGICAS	TOTAL PUNTAJE	
CRM (BASE DE DATOS DE CLIENTES)	5	5	3	1	5	19	2
REVENUE SHARE, ESTRUCTURA BASE DE CLIENTES	5	5	3	3	5	21	1
RED DE DISTRIBUIDORES	5	1	5	3	3	17	3
IMAGEN DE MARCA / MULTINACIONAL	5	3	1	5	5	19	2
CREATIVIDAD E INOVACIÓN	5	5	3	3	3	19	2
TOTAL PUNTAJE	25	19	15	15	21	95	
	1	3	2	2	2		

Elaborado por: Karla Guzmán.

2.6.2. Matriz de Impacto Externas e Internas.

Cuadro 11: Matriz Impacto – Externas e Internas.

<p style="text-align: center;">EXTERNAS</p> <p style="text-align: center;">INTERNAS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorización para explotar servicios de datos en red HPSA. ▪ Ser reconocidos como el mejor lugar para trabajar. ▪ Medios de Publicidad. ▪ Alianzas Estratégicas. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frente Regulatorio. ▪ Inestabilidad Política y Económica del País. ▪ Incremento de la tasa de desempleo. ▪ Falta de cultura en adquirir un seguro telefónico. ▪ Acelerado desarrollo tecnológico.
<p style="text-align: center;">FORTALAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ CRM (Base de datos de clientes de Movistar) ▪ Revenue Share, Estructura base de clientes ▪ Red de Distribuidores. ▪ Imagen de Marca / Multinacional. ▪ Creatividad / Innovación. 	<p>FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar un plan de mejoramiento de retención de clientes corporativos que generen mayores ingresos a la compañía. ▪ Incrementar las alianzas estratégicas con empresas nacionales, como internacionales. 	<p>FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Culturizar a los clientes en adquirir un seguro telefónico ya que están propensos hacer robados por la alta tasa de delincuencia. ▪ Sacar nuevos productos que se encuentren competitivos con el acelerado desarrollo tecnológico.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja satisfacción de clientes. ▪ Elevado costo operativo. ▪ Imagen de empresa celular costosa (Precio / Beneficio). ▪ Estructura Organizacional. ▪ Deficiente proceso de atención y servicio al cliente. 	<p>DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suscribirse con empresas que se dediquen únicamente a la capacitación en servicio al cliente y atención, para de esta forma mejorar y brindar una mayor satisfacción al usuario. ▪ Realizar cambios en la estructura organizacional, que deje de ser autónoma por áreas y se vuelva compartido el desarrollo de proyectos. 	<p>DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poner más énfasis en el desarrollo del CRM ya que este nos ayuda a conocer más a nuestros clientes y satisfacer sus necesidades. ▪ Cumplir con todas las leyes que ponga al frente regulatorio, para que de esta forma no tener ningún problema y dar una buena estabilidad a la empresa en el país.

Elaborado por: Karla Guzmán.

2.6.3. Informe de Diagnostico.

El diseño metodológico de vulnerabilidad establece en qué orden las amenazas actuarán sobre las debilidades para afectar a la empresa. De acuerdo a las ponderaciones realizadas en este diseño demostraron los siguientes resultados:

- Debilidades de Movistar.

1. Deficiente proceso de atención y servicio al cliente.
2. Baja satisfacción de clientes e Imagen de empresa de celular costosa.
3. Estructura organizacional autónoma.
4. Elevado costo operativo.

- Amenazas de Movistar.

1. Frente Regulatorio (malas políticas gubernamentales) y Acelerado desarrollo tecnológico.
2. Incremento de la tasa de desempleo e Inestabilidad política y económica del país.
3. Falta de cultura en adquirir un seguro telefónico.
4. La elaboración del diseño metodológico de aprovechabilidad, determina en qué medida las fortalezas de la empresa permiten captar las oportunidades de su entorno, de acuerdo a las ponderaciones realizadas en este diseño se obtuvo el siguiente resultado.

- Fortalezas de Movistar.

1. Revenue Share, estructura de base de datos de clientes corporativos.
2. Imagen de marca multinacional y Baja satisfacción de clientes.
3. Estructura organizacional autónoma por área.
4. Elevado costo operativo.

- Oportunidades de Movistar.

1. Ser reconocidos como el mejor lugar para trabajar y Gran disponibilidad de medios publicitarios. También se incluye alianzas estratégicas.
2. Autorización para explotar servicios de datos en red HPSA.

CAPITULO III

3.1. Identificación del Perfil del Proyecto.

3.1.1. Plan de Mejoramiento de Fidelización y Rentabilización de Clientes Corporativos de Movistar.

3.1.1.1. Alcance.

El alcance del mismo abarca el desarrollo en profundidad de un plan de mejoramiento de retención de clientes corporativos, con la ayuda de los programas retención que facilitara conocer y comprender al cliente. Además se explicitan en forma sintética los contenidos de los otros productos y sus beneficios. Esto se debe a que, no es suficiente contar con un adecuado sistema de información como es el CRM, sino que además se requiere de su interacción y complemento con los productos restantes.

Se tiene claro que el CRM es Customer Relationship Management es una estrategia de negocios enfocada a los clientes y diseñada para optimizar los ingresos, rentabilidad, y lealtad del cliente. Al implementar la estrategia CRM, una organización puede mejorar los procesos de negocios y las soluciones de tecnología alrededor de las funciones de venta, comercialización, mercadeo y servicio en todos los puntos de encuentro con el cliente (por ejemplo: Web, correo electrónico, fax, personalmente).

3.1.1.2. Objetivo General.

Uno de los objetivos más importantes para la empresa es mantener a los clientes corporativos porque son las cuentas que mayores ingresos representan a la compañía. El 41% ingresos son generados por los clientes pospagos, de este porcentaje el 4.86% son ingresos de los clientes corporativos.

3.1.1.3. Objetivos Específicos.

- Se pretende disminuir el porcentaje de deserción de clientes corporativos en un 0.9%.
- Reducir el costo operativo que cuesta el atraer nuevos clientes en un \$1'380.000 del gasto empresarial total.
- Capacitar a los empleados para mejor el servicio y la habilidad para resolver problemas a los clientes externos.
- Reducir el 5 % la insatisfacción de los clientes.

3.2. Actividades del Proyecto.

- Realizar una investigación de mercados de los clientes que facilite la información, que permitirá adaptar al cliente el servicio concreto y gestionar para conseguir una alta satisfacción con el servicio.
- Implementar un marketing interno para conseguir una buena atención al cliente para lograr la satisfacción precisa la motivación y el entrenamiento adecuado a l personal.
- Establecer un plan de Marketing de Relaciones, que son las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por la empresa enfocada hacia nuestros clientes corporativos.
- Establecer los programas de retención que se utilizara para la implementación del plan de retención y fidelización.
- Presentar el Plan de Retención y Fidelización a los niveles ejecutivos y directivos.
- Aprobación e Implementación.

- **Tiempo:** 5 meses

fecha de inicio: 11/10/2014 **fecha de finalización:** 05/03/2015

- **Recursos:**

- Marketing
- Vicepresidente de Mercadeo
- Gerente
- Materiales y Suministros

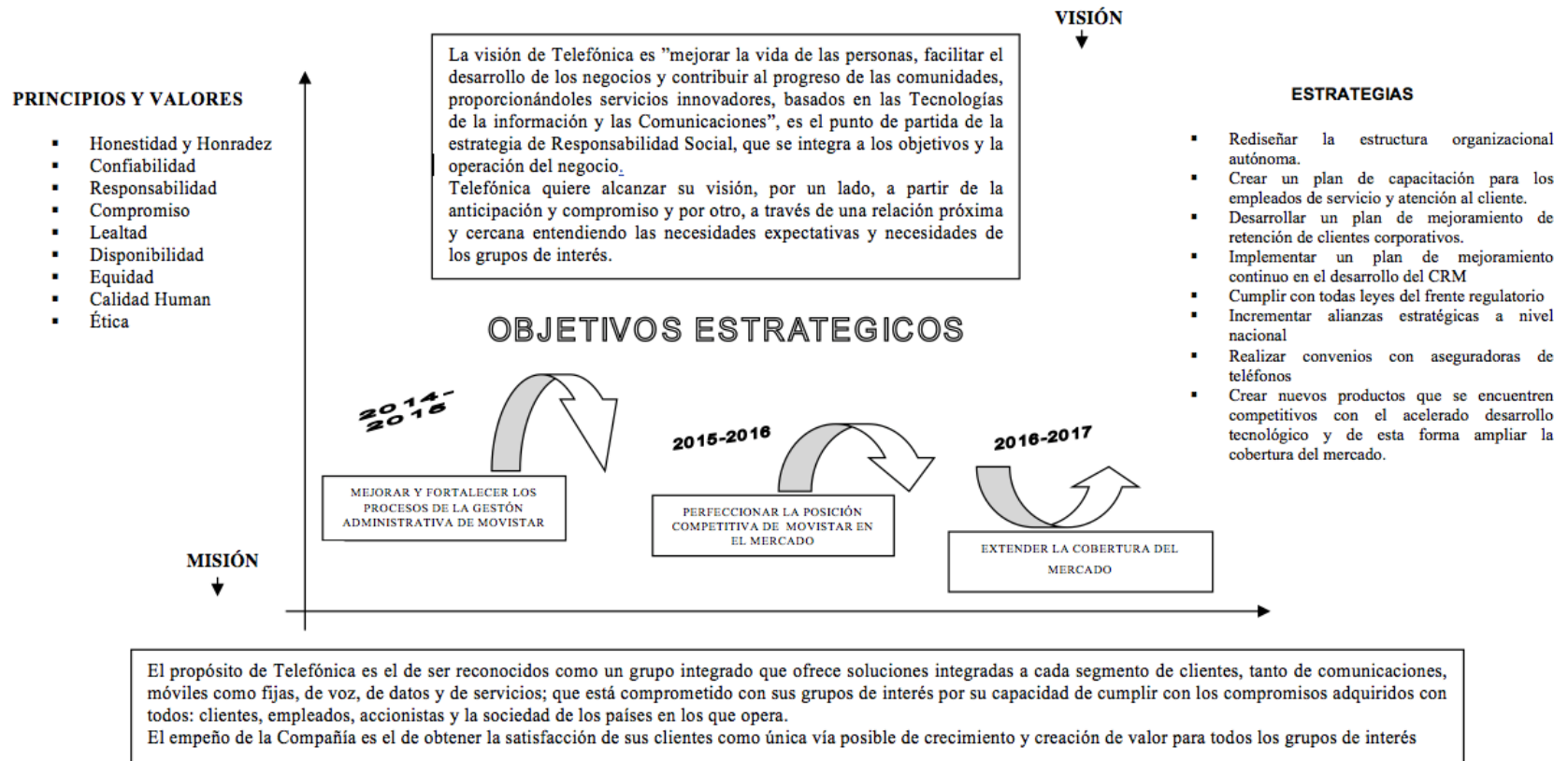
- **Responsable Del Proyecto** (Área de Marketing)

- Vicepresidente de Mercadeo
- Gerente de Lealtad y Retención.

3.2.1. Elaboración del Mapa Estratégico:

Detalle del mapa estratégico de Movistar, luego de observar su misión y visión organizacional, así como las estrategias y objetivos para superar sus dificultades y debilidades.

Gráfico 7: Mapa Estratégico Movistar.



Elaborado por: Karla Guzmán.

3.2.2. Matriz Proyecto.

Cuadro 12: Matriz Plan Estratégico.

NOMBRE DEL PROYECTO: PLAN DE MEJORAMIENTO DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES					
OBJETIVO:		Definir un plan de retención y fidelización de clientes corporativos que permitan mejorar la gestión de la empresa, estableciendo De forma adecuada las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas involucradas en el desarrollo del proyecto.			
FECHA DE INICIO:		11/10/2014	FECHA DE FINALIZACIÓN:		05/03/2015
RESPONSABLES :		Departamento de Marketing	TOTAL PRESUPUESTO:		\$1.29.000,00
ACTIVIDADES	DURACIÓN	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RECURSOS REQUERIDOS	CT
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	60 DÍAS	11/10/2014	31/12/2014	SEGMENTO DE INV. DE MERCADOS	\$20.000,00
MARKETING INTERNO (CAPACITACIÓN Y SUELDOS)	20 DIAS	03/01/2015	28/01/2015	CAPACITACIÓN	\$100.000,00
PROGRAMAS DE RETENCIÓN (PUBLICIDAD, COMISIÓN, PROMOCIONES)	30 DÍAS	01/02/2015	14/03/2015	SEGMENTO DE LEALTAD Y RETENCIÓN	\$228.780,00
RENOVACIÓN DE EQUIPOS Y MANTENIMIENTO	30 DÍAS	15/03/2015	26/04/2015	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	\$700.000,00
PRESENTACIÓN DEL PLAN	2 DÍAS	27/04/2015	29/04/2015	GERENTE DE LEALTAD Y RETENCIÓN	\$220,00
APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	8 DÍAS	30/04/2015	07/05/2015	VICEPRESIDENCIA DE MERCADEO	\$0,00

Elaborado por: Karla Guzmán.

CAPITULO IV

Elaboración del Plan Operativo del Plan de Mejoramiento de Retención de Clientes Corporativos

4.1. Descripción del Plan Operativo.

El plan operativo identifica los proyectos más importantes considerados como prioritarios para las empresas. Son importantes porque desarrollan las actividades básicas para obtener un mejoramiento organizacional que se refleja en el logro de metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

En el capítulo anterior se identificó el proyecto se debe realizar Movistar, que es la retención de clientes corporativos. Cabe indicar que la realización del proyecto es primordial (proyecto a corto plazo) que se ha desarrollar en el presente capitulo solamente será en marco teórico, ya que la implementación del mismo estará a cargo de Movistar

4.2. Plan de Mejoramiento Rentención y Fidelización de Clientes Coporativos.

4.2.1. Introducción.

Basado en el análisis actual de Movistar y el estudio FODA que se realizó en el capítulo dos se ha determinado como debilidades la baja satisfacción de los clientes, elevado costo operativo y la deficiencia de atención y servicio al cliente.

También se observó que una de las fortalezas de la empresa es el Revenue Share, que estructura base de clientes corporativos que generan mayor ingresos a la empresa. Esto quiere decir que el negocio de la empresa es generar mayores ingresos y no volumen.

Por este motivo es muy importante combatir las debilidades antes mencionadas, para lograr retener a nuestros clientes más fuertes, que son los corporativos que generan la mayor parte ingresos a la compañía.

4.2.2. Importancia y Justificación.

La retención y fidelización implica una relación estrecha y a largo plazo con el cliente. Este vínculo traerá como consecuencia una serie de beneficios y ventajas tanto para la empresa como para el cliente.

La retención y fidelización del usuario se logrará brindándole valor agregado, esto es así ya que actualmente el cliente no actúa de la misma manera que lo hacía antes. Por esta razón la fidelización de marca no se logra con simples promociones o descuentos que son fácilmente imitables por la competencia puesto que no constituyen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Por otro lado, debido a la lealtad de los usuarios, la empresa trabajará sobre la misma base de clientes, los cuales generan la mayor proporción de sus ingresos. También cabe destacar que el plan de retención de clientes corporativos se realizará con ayuda del CRM que es un instrumento de gestión administrativa indispensable, en el cual proporciona la información necesaria que ayuda al negocio a aumentar ingresos y rentabilidad, y obtener ventaja competitiva al atraer, administrar y retener clientes en forma óptima.

4.2.3. Alcance.

El alcance del mismo abarca el desarrollo en profundidad de un plan de mejoramiento de retención de clientes corporativos, con la ayuda de los programas de retención que permita conocer y comprender al cliente.

Además se explicitan en forma sintética los contenidos de los otros productos y sus beneficios. Esto se debe a que, no es suficiente contar con un adecuado sistema de información como es el CRM, sino que además se requiere de su interacción y complemento con los productos restantes.

Se puede decir que el CRM es Customer Relationship Management es una estrategia de negocios enfocada a los clientes y diseñada para optimizar los ingresos, rentabilidad, y lealtad del cliente.

Al implementar la estrategia CRM, una organización puede mejorar los procesos de negocios y las soluciones de tecnología alrededor de las funciones de venta, comercialización, mercadeo y servicio en todos los puntos de encuentro con el cliente (por ejemplo: Web, correo electrónico, fax, personalmente).

4.2.4. Objetivo del Plan Estratégico.

Definir un plan de fidelización y rentabilización de clientes corporativos que permita mejorar la gestión de la empresa, estableciendo de forma adecuada las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas involucradas en el desarrollo del proyecto.

4.2.5. Objetivos Específicos.

- Se pretende disminuir el porcentaje de deserción de clientes corporativos en un 0,9%
- Reducir el costo operativo que cuesta el atraer nuevos clientes en un \$1'380.000.
- Capacitar a los empleados para mejorar el servicio y la habilidad para resolver problemas a los clientes.
- Reducir el 5 % la insatisfacción de los clientes.

4.3. Desarrollo del Proyecto - Análisis Técnico.

El análisis técnico se basa en la investigación y estudio sobre: Cómo lograr la retención y fidelización de clientes.

Para Movistar es muy importante aplicar programas de retención y fidelización para los clientes corporativos de la empresa, ya que como se había mencionado en capítulos anteriores los clientes que generan mayores ingresos a la empresa son los denominados clientes corporativos.

Los clientes pospagos generan el 59,61% de los ingresos para la empresa, de estos ingresos el 19,35% son ingresos generados por los clientes corporativos.

Otro factor importante que se debe mencionar es el tiempo de permanencia de los clientes corporativos, que apenas el 1% a permanecido en la empresa 9 y 10 años, y el 27% un 1 año. En este momento Movistar tiene un índice del 0.68% en deserción de clientes corporativos y se quiere llegar a disminuir en un 10%.

4.3.1. Gestión de Clientes.

Se conoce que la fidelización de los clientes en Movistar requiere un proceso de gestión que parte de un conocimiento profundo de los mismos. Para esto se utilizará la investigación comercial de los clientes que facilita la información, que permitirá adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

Partiendo de la información recopilada sobre los clientes corporativos, se los agrupará en función de su respuesta a las actividades de marketing. Se ha realizado una segmentación de los clientes en grupos internamente los más homogéneos posible. Las denominadas cuentas "Grandes Empresas" son las más rentables en ingresos para Movistar.

Hay que tener claro que nuestro objetivo como Movistar no es el mantener a todos los clientes como consumidores durante años. Lo que se trata de realizar con la fidelización es mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Por tanto, nuestro objetivo principal es retener a los clientes más rentables y que se mantengan fieles a Movistar, realizando compras repetidas por mucho tiempo. Y conseguir que la mayoría de las compras del tipo de producto o servicio al que la empresa se dedica. La idea de mantener durante mucho tiempo los clientes más rentables es una primera aproximación al tema.

En realidad se trata de atraer y mantener en Movistar a los mejores clientes. Por ejemplo, si un cliente no es rentable pero trae a otros muchos clientes rentables puede ser interesante conservarlo. También por ejemplo, si un cliente no es rentable pero es el sobrino favorito del más rico del pueblo puede que sea mala idea perderlo como cliente de Movistar. Puesto que puede que sea rentable en el futuro o puede que si se lo enfada su querido familiar que es muy rentable se enfade.

4.3.2. Fidelización y Retención de Clientes.

A través de la fidelización y retención de clientes, Movistar desea mantener una de relación a largo plazo con los clientes más rentables para la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras. Usando el marketing como herramienta, se desea establecer sólidos vínculos con los clientes corporativos de la empresa que son los que generan mayores ingresos a la compañía.

Por tanto, existe una evolución de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba.

El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso postventa.

La fidelización y retención de los clientes rentables de Movistar, para el departamento de marketing de la empresa, implica que los consumidores realicen todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Un aspecto fundamental es que porcentaje representan las ventas de una empresa en las compras de una cierta categoría de productos por parte de un cliente.

Con la fidelidad el departamento de marketing de nuestra compañía trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables.

4.3.3. Satisfacción del Cliente.

Para medir la satisfacción de los clientes se ha tomado en cuenta tres factores fundamentales y las encuestas que se realizó se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 13: Satisfacción Clientes.

	CLARO	MOVISTAR	CNT
No satisfecho	13.79%	16.67%	21.43%
Satisfecho	82.76%	75%	71.43%
Muy Satisfecho	3.45%	8.33%	7.14%

Fuente: Estudio Realizado / Elaborado por: Karla Guzmán.

1. La satisfacción del cliente. Para Movistar es muy importante mantener satisfecho a nuestros clientes corporativos, postpagos y prepago por tal motivo la empresa está empeñada en mejorar el servicio que presta tanto en comunicación, como en capacitar a los empleados para que estos presten una mejor atención a nuestros clientes. De esta manera se quiere lograr que los clientes se sientan a gusto y descarten totalmente la idea de abandonar la empresa por el mal servicio.
2. Las barreras de salida. Una de las oportunidades que tiene Movistar para retener y fidelizar al cliente es los costes que le implica al cliente cambiarse de empresa de telefonía celular como Claro o CNT. Ya que al cambiarse de empresa el cliente tendría un coste ya sea monetario, psicológico o de tiempo lo que podría mantener fiel a nuestros clientes.
3. El valor percibido de las ofertas de la competencia. La evaluación de nuestro servicio el cliente lo realiza comparándolo con su valoración del servicio ofrecido por los competidores de telefonía celular (Claro y CNT).

La valoración sobre la competencia de telefonía móvil depende de las opciones que se mantiene y el cómo se perciben los productos y servicios del resto de empresas celulares.

4.3.4. Insatisfacción del Cliente.

4.3.4.1. Insatisfacción Posventa.

No siempre se consigue la satisfacción de los clientes. En ocasiones es inevitable la insatisfacción de otro tanto, algunos de los motivos de insatisfacción son:

- El precio.

Un motivo típico de insatisfacción es el precio, especialmente cuando se descubre un servicio similar a menor precio. En cualquier caso las investigaciones muestran que el precio no es el principal factor de decisión para la mayoría de los consumidores.

- La variabilidad de los precios.

Los cambios en los precios pueden ser causa de insatisfacción.

- Prestaciones.

El consumidor considera que las prestaciones recibidas no son las adecuadas.

- Número de alternativas.

La insatisfacción dependerá de la percepción de alternativas deseables y accesibles.

- Alternativas similares a precios distintos.

Adquirir un producto o servicio y luego comprobar que la misma empresa y otra proporcionan lo mismo a menor precio.

- Credibilidad de la fuente de información.

Falta de credibilidad de la fuente de información. La credibilidad es un factor fundamental especialmente en los servicios. El consumidor debe percibir a través del vendedor o al empleado que le presta el servicio como experto y que le dice la verdad.

- La comunicación por parte de otros proveedores.

Cuando el consumidor a partir de la información recibida del vendedor espera unas ciertas condiciones o características y estas no se ven satisfechas.

4.3.4.2. El tiempo de respuesta.

Uno de los aspectos fundamentales en la satisfacción o insatisfacción de los consumidores es el tiempo de respuesta. El consumidor valora de modo distinto el tiempo que tarda en ser atendido dependiendo de la fase del proceso de consumo en la que se encuentre:

- A) En la fase de búsqueda y evaluación la masificación es un indicador de calidad y reduce el riesgo.
- B) La masificación en la fase de consumo suele tener efectos perjudiciales.

- C) En la Fase Postconsumo puede volver a considerarse un indicador de selección acertada el elegir un servicio masificado.

Uno de los aspectos esenciales en los servicios es el tiempo de respuesta y cómo se organiza el proceso de atención de los clientes. Es preciso gestionar el tiempo de espera de los consumidores y tener en cuenta que:

- A) Los consumidores no ocupados sienten que el tiempo transcurre más lentamente. Una gestión adecuada suele intentar distraer al cliente que espera ser atendido.
- B) Proporcionar un rol, lo importante es proporcionar un rol a las personas y transmitirles sensación de control y evitar crispación. Como ver un video o leer una revista.
- C) La ansiedad hace que el tiempo transcurra más lentamente. Informar sobre las causas de la espera y del tiempo que tendrá que esperar puede disminuir la tensión y reducir la incertidumbre del cliente.
- D) Cuando los servicios son personalizados existe una mayor disposición para esperar un cierto tiempo para la prestación del servicio.

4.3.4.3. Recuperación del Servicio.

En ocasiones en el proceso de prestación del servicio se producen errores. Este es un momento crítico y se deberá tener prevista la respuesta ante los problemas más comunes. Y ante un servicio mal prestado es preciso:

- A) Adaptabilidad. Responder a las necesidades precisas del cliente concreto.
- B) Espontaneidad. Actuar para agradar antes que se lo pida. Por ejemplo, Pequeños obsequios por ejemplo.
- C) Comunicación con el cliente. El comunicar los problemas en el servicio e informarse de posibles alternativas para compensar el mal servicio.
- D) Compensación. Reconocer el error y ofrecer una compensación suficiente.

El proceso de recuperación del servicio debe estar previsto y el empleado tiene que disponer de la formación, información, incentivos y procedimientos adecuados para que un incidente no suponga la pérdida del cliente. El proceso de prestación del servicio y la formación de los empleados debe conseguir:

- La iniciativa adelantada. Mientras antes se solucione el incidente mejor. Lo ideal es actuar antes de producirse la queja o reclamación.
- La compensación debe ser suficiente y adecuada. Reconociendo el problema y recompensando por los errores.
- La información y la comunicación deben ser precisas, bidireccionales y que se desarrollen desde la perspectiva y los sentimientos del cliente
- Diferenciar clientes rentables y no rentables. El gran esfuerzo para impedir perder clientes se desarrollará con los clientes rentables.

4.4. Factores Fundamentales de la Fidelidad y Retención.

Para Movistar es muy importante mejorar la retención de clientes corporativos por sus ingresos que estos generan a la compañía. A continuación se observa el tiempo de permanencia de los clientes corporativos.

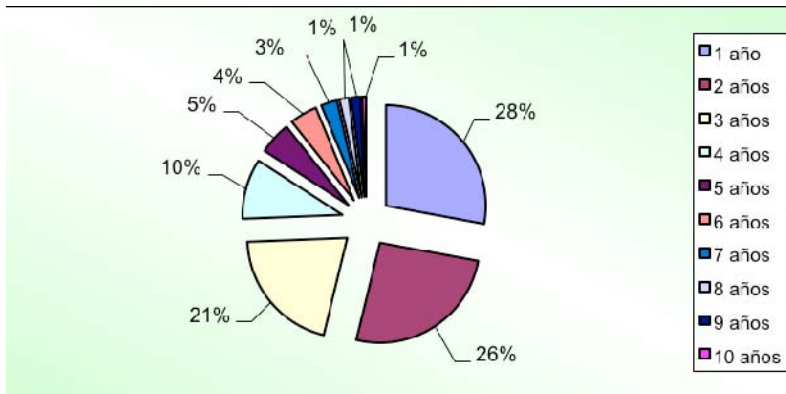


Gráfico 8: Tiempo de Permanencia Clientes Movistar.

Fuente: Movistar.

Como se puede observar apenas el 1% de clientes a permanecido 10años y el 27% un año. Estos datos demuestran que se debe tomar muy en cuenta los factores de la fidelidad y retención para el mejoramiento del plan de retención y fidelización.

La Fidelidad dependía de tres factores fundamentales. La satisfacción del cliente, las barreras para el cambio y la percepción de la deseabilidad de las ofertas de la competencia. Dicha satisfacción, como primer factor fundamental depende a su vez de la comparación que realiza cada cliente entre las expectativas que tenía antes de consumir y la percepción posventa. El consumidor compara lo que esperaba antes de usar el servicio celular con lo que percibe después de ya adquirirlo y utilizarlo.

Son por tanto valoraciones subjetivas relacionadas con lo que espera recibir antes de ser atendido con lo que creo después de la compra. "la fidelidad de los clientes absolutamente satisfechos es seis veces superior a la de los solamente satisfechos". Las barreras de salida son el segundo aspecto fundamental en la retención de clientes.

Tómese en cuenta simplemente en lo sencillo que resulta adquirir una línea telefónica y lo complicado que resulta darla de baja. La fidelidad también depende de las barreras o costes del cambio. No se trata de una fidelidad tan auténtica cuando el cliente se mantiene con con la empresa por los altos costes de cambio. El tercer factor fundamental en la fidelidad de los clientes es el valor percibido de las ofertas de la competencia.

El consumidor valora distintas opciones que le ofrecen las empresas competidoras. Un cliente fidelizado mantiene la relación con nuestra empresa sin evaluar cada vez que compra todas las posibles opciones que ofrece la competencia. En el momento que la competencia consiga que el cliente fidelizado evalúe alternativas, su satisfacción con mi empresa más el coste de cambiar debe ser mayor que la valoración de la competencia para mantenerlo fiel. Si la red de servicio celular se cae por fallas técnicas durante unos días, los clientes seguramente evaluarán el servicio de la competencia y en una próxima falla de la empresa que les da el servicio celular evaluarán si mantenerse fieles al negocio.

Movistar debe mantener una vigilancia sobre las ofertas de la competencia, analizando sus puntos fuertes y débiles. Y diferenciar nuestra oferta de la oferta de los competidores. Si nuestro producto se percibe por parte de los consumidores de Movistar como absolutamente igual al de la competencia CLARO y CNT, se pugna entonces, en una competencia por el precio. Es importante que el consumidor perciba nuestro producto o servicio como distinto de la competencia si no quiere competir por precio.

Por lo tanto Movistar implementado una estrategia de diferenciación que es añadir servicios adicionales y proporcionar ciertos servicios mejor que la competencia.

La empresa demuestra que es líder en el negocio incluso frente a sus más directos competidores, ese esfuerzo marginal que se realiza debe ser resaltado para que se transforme en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

Se recalcará que la clave de la fidelización consiste en ofrecer más al cliente por lo que paga y sobre todo, que lo perciba.

4.4.1. La Explicación de la Fidelidad.

- Causas de Fidelidad.

Existen una gran multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio. Entre las principales causas de fidelidad que las investigaciones señalan se encuentran:

1. *El precio:* Una primera causa de fidelidad es el precio. En el siguiente cuadro se observa como varían los precios en entre las tres operadoras de telefonía celular en el Ecuador.
- 2.

Cuadro 14: Precios entre Operadoras.

CORPORATIVOS	MOVISTAR	CLARO	CNT
MOVISTAR			
\$ 105	\$0.079	\$0.079	\$0.079
\$ 145	\$0.079	\$0.079	\$0.079
\$ 200	\$0.079	\$0.079	\$0.079
CLARO			
\$ 2.000	\$0.070	\$0.040	\$0.220
\$ 5.000	\$0.070	\$0.040	\$0.220
\$ 10.000	\$0.070	\$0.040	\$0.220
CNT			
\$ 15	\$0.10	\$0.10	\$0.10
\$ 20	\$0.10	\$0.10	\$0.10
	\$0.10	\$0.10	\$0.10

Fuente: Movistar, Claro, CNT / Elaborado por: Karla Guzmán.

2. *La calidad:* En la mayor parte de los productos y servicios la decisión de compra no se guía estrictamente por el precio. Incluso aunque el producto físicamente sea el mismo, el consumidor puede percibirlo como distinto. Y por otra parte selecciona el servicio en base a la cobertura, precio, pero en muchos casos en función de la calidad del servicio que recibe.

En la encuesta que fue realizada para la estudio del Bechmarking se obtuvo los siguientes resultados con lo que se refiere la calidad del servicio que prestan las operadoras de telefonía celular en el Ecuador.

Cuadro 15: Servicio de Calidad.

RESPUESTAS	CLARO	MOVISTAR	CNT
Malo	6.90%	4.71%	28.57%
Regular	51.72%	41.67%	35.71%
Bueno	37.93%	41.67%	21.43%
Muy Bueno	3.45%	12.50%	14.29%

Fuente: Estudio Realizado / Elaborado por: Karla Guzmán.

3. *El valor percibido*: Es ese valor percibido subjetivamente por el consumidor el que emplea para seleccionar ofertas.

4. *La imagen*: El consumidor no es estrictamente racional sino que muy al contrario se suele guiar por percepciones subjetivas, por sentimientos, emociones y por diferentes rasgos de personalidad que asigna a los productos o servicios.

5. *La confianza*: La credibilidad es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del consumidor. De especial importancia es la confianza en los servicios que se ofertan.

6. *Inercia*: La comodidad o los obstáculos a la salida son una de las razones para mantenerse fiel a un servicio aunque sea de un modo artificial.

Por ejemplo, las compañías de celulares (Movistar, Claro y CNT) saben que muchos abonados no se dan de baja por inercia. Incluso cuando un abonado muestra sus quejas o pide la baja, alargan el proceso e incluso lo obstaculizan de modo que muchos de los que piden la baja se mantienen mucho tiempo sólo por inercia.

7. *Conformidad con el grupo*: El hombre es un ser social y muchas compras se ven fuertemente influidas por consideraciones sociales. Las relaciones personales, amistades, pertenencia a un grupo determinan en buena medida sus comportamientos de compra.

8. *Evitar riesgos*: Uno de los grandes frenos para la compra por parte del consumidor son los riesgos percibidos. Pero una vez que el cliente conoce nuestro servicio, el cambiarse a otro desconocido supone psicológicamente un riesgo. Ya dice el refrán "más vale malo conocido que bueno por conocer", es por tanto, una declaración a favor de la fidelidad y en contra de los riesgos reales o imaginarios del cambio.

9. *No hay alternativas*: La fidelidad en muchos casos se produce porque el consumidor no conoce o dispone de alternativas.

10. *Costes Monetario del cambio*: Cambiar de proveedor puede tener un costo directo.

11. *Costes no monetarios*: En muchas ocasiones el coste es más el coste psicológico, de tiempo y esfuerzo para realizar el cambio.

4.4.2. Ventajas de la Fidelidad.

4.4.2.1. Punto de vista de la Empresa.

Las ventajas que Movistar y sus clientes obtendrían con el programa de fidelización y retención, son facilitar e incrementar las ventas, reducir los costos de promoción, retención de empleados, menor sensibilidad al precio, los clientes fieles actuarían como prescriptores.

A continuación se detallará cada una de estas ventajas que Movistar como empresa y los clientes como consumidores llegarían a obtener:

- *Facilitar e Incrementar las ventas:* El mantener los clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Una gran parte del marketing de las celulares se dirige a sus propios clientes para venderles productos que no poseen. Es lo que se denomina Venta Cruzada. Al que tiene la nómina le ofrecen un seguro para el celular y al que tiene nómina y seguro se le ofrece un fondo. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas.
- *Reduce los costes de promoción:* Es muy caro captar un nuevo cliente. Es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles. El mantener una gran base de clientes fieles que permita incrementar las ventas, lanzar nuevos productos, con un coste en marketing reducido.
- *Retención de empleados:* El mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y retención de empleados puede mejorar cuando se dispone de una gran base de clientes conocidos que proporcionan un negocio estable.
- *Menor sensibilidad al precio:* Los clientes fieles y satisfechos son los que permiten un margen sobre el precio base del producto indiferenciado. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.
- *Los consumidores fieles actúan como prescriptores:* Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa. Esto es especialmente verdad en los servicios que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad.

4.4.2.2. Punto de vista del cliente.

Las ventajas que obtendrían los clientes de Movistar con el programa de fidelización y retención es reducir el riesgo percibido, obtener un servicio personalizado, evitarle los costes de cambio. A continuación se detalla estas ventajas:

- *Reduce el riesgo percibido:* El consumidor que tiene que elegir entre varias alternativas de servicio tiene miedo a equivocarse.
- *Recibe un servicio personalizado:* Los clientes fieles pueden recibir un servicio personalizado.
- *Evitar los costes de cambio:* El cambiar de proveedor tiene un coste psicológico, de esfuerzo de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario.

4.4.3. Vinculación con Clientes.

Con el programa de fidelización y retención Movistar busca que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles que mantienen estrechos vínculos con la empresa y que pueden difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores

Para lo cual Movistar diferenciara una serie de etapas o escalones que sube nuestro consumidor desde que no conoce nuestra empresa hasta que se convierte en un propagandista de nuestras virtudes:

- *Cliente potencial:* Una persona que tiene las características adecuadas, para comprar nuestro producto o servicio.
- *Comprador:* Ha realizado una operación puntual de compra.
- *Cliente eventual:* Compra ocasionalmente y compra también en otras empresas de la competencia.
- *Cliente habitual:* Compra de forma repetida pero compra también en otras empresas.
- *Cliente exclusivo:* Sólo compra a la empresa un tipo de productos. No compra a los competidores del sector.
- *Propagandista:* Convencido de las ventajas y ofertas de la empresa, transmite a otros consumidores mensajes positivos sobre la promesa de marca. El “boca a boca” es propaganda y recomienda dichos servicio a otros consumidores.

Es muy importante cuidarlos, darles información, argumentos y facilitar el que atraigan nuevos consumidores.

4.5. Generación de Valor y Prestación de Servicios.

Uno de los componentes fundamentales de la fidelización para Movistar es el valor percibido de nuestra oferta por los clientes. Los datos procedentes de las investigaciones que ha realizado la compañía muestran que los usuarios de telefonía celular valoran el precio la atención al cliente y diferentes aspectos relacionados con la calidad del servicio y la ética.

Los siguientes datos proceden de una encuesta de reputación de las empresas celulares que existen en el país que son: Movistar, CNT y Claro y clasifican en una escala de 0 a 10 diferentes aspectos que los clientes consideran importantes en su relación con las empresas de telefonía móvil antes mencionadas. Es preciso tener en cuenta que es una encuesta y que en ocasiones los clientes lo que responden es lo que piensan que socialmente es deseable más que los motivos auténticos de sus decisiones.

Fuente: Movistar.

Atención al cliente.....	8.9
Productos éticos.....	8.8
Comportamiento ético.....	8.7
Relación calidad/precio.....	8.6
Sensibilidad ecológica.....	8.5
Apoyo a las causas sociales.....	8.5
Sentimientos positivos que despierta	8.1
Reconocimiento de su identidad	8.0
Confianza.	7.9
Percepción de Liderazgo	7.4
Conocimiento.....	6.8
Información.....	6.0

Elaborado por: Karla Guzmán.

Para mantener a los clientes fieles Movistar debe proporcionarles valor y debe comunicar esos atributos y ventajas que incorpora nuestro servicio.

Movistar debe tomar en cuenta los siguientes aspectos de los clientes, de esta forma obtendrá mejores resultados.

- El cliente percibe mayor valor en los servicios personalizados. Por tanto, es importante adaptar el servicio.
- El cliente trata de captar información para asegurarse que ha acertado con la compra. Cuanto antes reconozca que está recibiendo valor antes deja de buscar intensamente información y evaluar posibles competidores.
- La atribución de valor es mayor al principio de la transacción. La primera impresión es la que cuenta, el valor asignado al producto dependerá sustancialmente de las primeras impresiones.

A mayor cantidad de información mayor valor. El aumento de información suele facilitar un mejor reconocimiento del valor. Este punto es muy importante para Movistar aplicar. Como se pudo observar en los resultados del estudio del Bechmarking en el capítulo 2 una de las debilidades que tenía la empresa es la falta de información a los consumidores.

La ventaja competitiva sostenible procederá de esfuerzos que añaden valor y que a los competidores les resulta difícil copiar.

Las deficiencias en la prestación de información tendrá consecuencias más intensas cuando sean negativas.

4.5.1. Valor Percibido por los Clientes.

Para mejorar ese valor percibido por los clientes, Movistar deberá actuar sobre varios factores:

- *Accesibilidad:* Movistar debe dar facilidad para obtener el servicio.
- *Comunicación:* Movistar no solamente debe dar un buen servicio sino comunicarlo. Las ventajas de nuestro servicio deben ser comunicadas para que puedan ser valoradas por los clientes.
- *Participación del cliente:* Un aspecto fundamental para Movistar es la participación del cliente. Cuando el cliente participa en el servicio manifestando su opinión, seleccionando entre alternativas o realizando alguna actividad puede aumentar el valor percibido.

- *Incorporar servicios añadidos:* Un aspecto vital para Movistar es el incrementar el valor percibido es complementar el servicio básico estándar con servicios añadidos o suplementarios.
- *Programar acciones para mejorar la percepción de los atributos críticos:* Movistar debe tomar en cuenta que los clientes utilizan ciertos atributos que consideran fundamentales para evaluar alternativas de compra. Es por eso que para la compañía un aspecto fundamental es detectar los atributos que el consumidor considera como principales y poner en programar acciones que mejoren la percepción de los atributos críticos
- *Empleados con orientación al consumidor:* A los empleados de Movistar se les debe capacitar con orientación al consumidor, ya que la interacción de los clientes con los empleados es una parte esencial del proceso de prestación del servicio.

La Supertel que es el ente control de telecomunicaciones en el Ecuador ha realizado diferentes encuestas las cuáles muestran una serie de atributos críticos que los consumidores utilizan para decidir entre las empresas de telefonía celular y para asignar valor al servicio ofrecido por las mismas:

- Imagen de la empresa solvente y bien gestionada.
- Localización de los distribuidores o puntos de atención a al cliente.
- Precio.
- Trato.
- Calidad en el servicio.
- Capacidad de Innovación.

4.5.2. Marketing Interno.

Para que Movistar llegue a conseguir una buena atención al cliente que logre la satisfacción es preciso la motivación y el entrenamiento adecuado del personal de la compañía que se encuentra relacionado con la atención del cliente.

Movistar debe desarrollar un marketing interno para lograr que los empleados logren la satisfacción del cliente. Cabe destacar que en el análisis FODA que se realizó en el Capítulo II se identificó como una de las debilidades falta de capacitación de los empleados en atención al cliente, también se propuso como uno de los proyectos el capacitar a todo el personal que mantenga contacto con el cliente.

Movistar implantar una serie de principios para llegar a cumplir con este objetivo:

- A) *El personal de la empresa es el primer mercado a atender.* La dirección debe ser consciente de la importancia de los empleados.
- B) *El personal debe prestar servicios adicionales.* La satisfacción del cliente puede exigir la prestación de servicios adicionales adaptados al mismo.
- C) *La necesidad de la formación.* Cada día es más necesaria la formación de los empleados que están en contacto con el cliente para que puedan asesorarlo, proporcionar servicios adicionales y realizar los procesos de forma rápida y sin errores.
- D) *La comunicación Interna.* El proceso de comunicación interna es vital para disponer de la información que permita atender a los clientes y motivar a los trabajadores.
- E) *La capacidad de comunicación y trato con los clientes.* Un aspecto a fomentar es la capacidad de comunicación y el trato amable con los clientes.
- F) *El empleado debe contar con medios.* Este es un aspecto fundamental para que el empleado pueda proporcionar un buen servicio. Información y medios son los que permiten que directamente el empleado que se relaciona con los clientes pueda resolver de forma rápida muchas cuestiones sin tener que pasar el tema a un nivel superior.

4.5.3. La Calidad del Servicio.

Cuando se habla de calidad, se refiere a una medida de la excelencia. La calidad para el marketing adopta la perspectiva del cliente. Por tanto, un servicio de calidad supone ajustarse a las especificaciones de los clientes. Es tanto realidad como expectativas. Para gestionar la calidad se debe observar a los clientes y preguntar luego:

¿Qué quiere?; ¿Cuándo?; ¿Y a qué precio?

Es preciso diferenciar la calidad técnica de la calidad desde el punto de vista del marketing. La calidad técnica es la que se puede medir, responde a las especificaciones de producción. La verdadera dimensión de la calidad es la subjetiva. La gestión de la calidad total se enfoca a la satisfacción del cliente. Es precisa una gestión activa de la calidad percibida por los clientes. La gestión comienza por identificar los atributos fundamentales que el consumidor utiliza para valorar o seleccionar.

4.5.3.1. Deficiencia en la calidad del servicio.

Las deficiencias en la calidad del servicio pueden presentarse en varias etapas:

1. La dirección evalúa mal las expectativas de los clientes
2. Las normas de calidad no reflejan de modo adecuado las percepciones de la empresa.
3. La puesta en práctica del servicio no responde a las normas de calidad
4. El servicio recibido no responde a lo prometido por la entidad.

La valoración de la calidad del servicio por parte de los clientes se fundamenta en una serie de factores:

- *De especial importancia son los aspectos tangibles:* Los elementos que el cliente puede sentir, tocar le sirven de referencia para valorar la calidad del servicio. El aspecto de la oficina, de los empleados, del material escrito que le proporcionan, representa indicadores de calidad para el cliente.
- *Fiabilidad:* Ausencia de errores. Recibir el servicio sin errores es un aspecto fundamental en la valoración del servicio.
- *La atención:* Rápida y responsable.
- El dar la sensación al cliente que es importante.
- *La sensación de seguridad:* El consumidor que siente que le atiende un profesional que tiene los conocimientos adecuados.
- *La cortesía del personal:* El trato recibido por parte del personal.
- *Empatía:* El identificarse con el cliente y ver a través de los ojos del cliente. Lo que los americanos denominan "ponerse en los zapatos del cliente". La búsqueda de un servicio esmerado que reconozca y comprenda las necesidades del cliente.

4.5.3.2. Actividades de La Calidad.

Cada consumidor tendrá unas ciertas expectativas relacionadas con la calidad del servicio. Esperará por tanto unos ciertos parámetros de calidad, una ciertas características. Las expectativas de calidad se forman en función de tres elementos fundamentales:

- *Las necesidades personales:* Las propias necesidades concretas de un usuario, determinan en buena medida sus expectativas de calidad.
- *La información recibida:* La información obtenida sobre una empresa procede de numerosas fuentes, amigos, vendedores, medios de comunicación, la propia empresa y otras muchas. Esa información que se ha recibido de numerosas fuentes condicionan la calidad que se estima recibir.

- *La experiencia con el servicio:* Para muchos clientes que son usuarios habituales de un servicio, es su propia experiencia anterior con el servicio lo que conforma en mayor medida sus expectativas de calidad.

Las encuestas que son realizadas por la SUPERTEL que es el ente regulador de telecomunicaciones del Ecuador muestran una serie de parámetros fundamentales para la evaluación por parte de los clientes de la calidad del servicio celular.

- Accesibilidad.
- Rapidez
- Capacidad de respuesta.
- Profesionalidad.
- Conocimientos
- Comunicación. Cortesía.
- Respeto y Amabilidad
- Credibilidad.
- Ausencia de errores.
- Puntualidad en el envío de la correspondencia.
- Privacidad.
- Rapidez en la atención telefónica
- Información sobre servicios.
- Seguridad.
- Percepción de carencia de riesgos.

Fuente: SUPERTEL

4.5.3.3 Mejora del Servicio.

Movistar debe tener claro que la fidelización de los clientes requiere un esfuerzo continuo de mejora que mantenga una ventaja competitiva.

El proceso de mejora comienza por la identificación de los aspectos críticos y de los errores cometidos que disminuyen la calidad. Es preciso mantener la perspectiva del cliente.

Otro aspecto de la mejora de la calidad en el servicio celular es comprometerse en proporcionar garantías. En los servicios la percepción de calidad por parte de los clientes se ve fuertemente influida por los tiempos de espera. La disminución de los tiempos de espera y la gestión de los mismos es un factor fundamental para la mejora del servicio.

Como se mencionó, los servicios tienen un gran componente de interacción personal. En el servicio muy importante el producto en sí mismo que se entrega, como el proceso de entrega. Es por tanto esencial la formación y motivación de los empleados y su orientación hacia un servicio excelente.

4.6. Estrategias de Retención.

La fidelización de clientes suele implicar la puesta en práctica de ciertas estrategias de retención de clientes. Se trata de mantener en la empresa durante mucho tiempo a los clientes más rentables. Algunas de las estrategias de retención y de los instrumentos de fidelización se basan en:

- A) Beneficios financieros. Regalando por ejemplo "Puntos de canjes gratis".
- B) Diferentes estrategias de personalización de los servicios.
- C) La creación y mantenimiento de relaciones de dependencia o vinculación la creación de vínculos económicos, de información, sentimentales o emotivos.

4.6.1. Instrumentos de Retención y Fidelización.

4.6.1.1. Servicio de Atención al Cliente.

Dentro de la amplia variedad de instrumentos o sistemas para mejorar la fidelización de los clientes y retenerlos en la empresa se encuentran los Servicios de Atención al Cliente. Los propósitos fundamentales de estos centros son:

- A) *Mejorar la atención y el servicio a los clientes.* El centro de atención al cliente debe investigar a los consumidores y proponer mejoras en el servicio y en el proceso de prestación del mismo.
- B) *Detectar deficiencias en los servicios.* Obtener información sobre errores, problemas y deficiencias en los servicios.
- C) *Reclamaciones por quebrantos económicos.* Es preciso un tratamiento organizado y profesional de estas reclamaciones. Es precisa la existencia de procedimientos conocidos y varios niveles de atención.
- D) *Tratamiento de la insatisfacción en los servicios.* Son numerosas las posibles causas de insatisfacción a las que es preciso dar respuestas.

E) *Sugerencias*. El servicio debe constituirse en una valiosa fuente de información para la mejora del servicio. Es preciso tener en cuenta que muchos consumidores en vez de quejarse simplemente se marcha con la competencia.

4.6.2. Programas de Retención y Fidelización de Clientes.

Para Movistar es muy importante realizar un mejoramiento de los programas de retención y fidelización que tiene hasta en el momento, difundirlos, y mejorar su servicio.

Los clientes pospagos generan el 82.86% de los ingresos para la empresa, de estos ingresos el 41.38% son ingresos generados por los clientes corporativos.

Otro factor importante es el tiempo de permanencia de los clientes corporativos, que apenas el 1% a permanecido en la empresa 9 y 10 años, y el 27% un 1 año.

En este momento Movistar tiene un porcentaje del 0.68 en deserción de clientes corporativos y que se pretende llegar a disminuir en un 10%.

A continuación se detallará los programas con los que cuenta Movistar en estos momentos y los cuales van hacer mejorados por medio de este plan de retención y fidelización de clientes corporativos.

4.6.2.1. Club Movistar.

Movistar en reconocimiento a su confianza y continua preferencia a nuestros productos y servicios, ha creado el Club Movistar Corporativo, el programa de acumulación de puntos con el que las empresas o sus colaboradores pueden acumular puntos por sus consumos celulares y canjearlos por fabulosos paquetes de minutos y mensajes escritos, El Club Movistar reconocer a los clientes fieles de acuerdo a políticas y normas.

El mantenimiento anual del Club Movistar es aproximadamente de \$1.200.000.00 es este presupuesto incurre publicidad, premios, promociones, entre otros.

4.6.2.2. Save Group.

El save group está compuesto por 20 personas las cuales se dedican a mantener contacto con el cliente corporativo directamente, el propósito de

este programa es el brindar un mejor servicio al cliente corporativo y si algún momento este quisiera dejar la empresa, el Save Group se encargara de hacerle desistir de este idea y cubrir sus necesidades para de esta formar seguir manteniendo a los clientes claves de Movistar. El costo de mantener anualmente el Save Group es alrededor de \$7.000.

Mediante la vinculación el cliente se siente ligado a la empresa y se percibe un cierto compromiso que le liga a la empresa. Al incrementarse las relaciones y el número de productos se suele incrementar la vinculación con la entidad.

El mejoramiento de un plan de fidelización debe incrementar la frecuencia de compra y aumentar el potencial de consumo. La retención de clientes permite incrementar las ventas mediante acciones de venta cruzada. Al cliente que tiene un cierto producto

4.6.2.3. CRM.

Se entiende por Customer Relationship Management, CRM siguiendo a REINARES y PONZOA los recursos tendentes a la profundización del conocimiento individualizado de la demanda y sobre la adecuación, personalización o gestión de sus relaciones de intercambio.

Según Price Waterhouse Coopers el CRM es "una combinación de cambios estratégicos, de procesos organizativos y tecnológicas para buscar mejorar la gestión del negocio en torno al comportamiento de los clientes. Implica la adquisición y desarrollo de conocimientos sobre los clientes para usar esta información en los puntos de contacto, obteniéndose así mayores ingresos y eficacia operativa"

El CRM estratégico trata de orientar la empresa al cliente, considerando a este como la razón de ser de la empresa y a su satisfacción como el camino al éxito. Para lograr una mejor atención a los clientes se trata de disponer de mucha información sobre los mismos y disponer de la misma de forma personalizada cada vez que la empresa entra en contacto con el cliente por cualquier medio.

Indistintamente que el cliente llame o se presente en la oficina o se comunique por Internet, el sistema lo reconoce y le da un tratamiento personalizado. Del mismo modo los distintos empleados que entran en contacto con el cliente disponen de la información necesaria sobre el mismo. Diferentes herramientas o soluciones CRM tratan de mejorar la tecnología y el control de la empresa, así como el seguimiento, análisis y control de las relaciones del cliente con la empresa.

4.6.2.4. Gestión de Bases de Datos.

La personalización del servicio al cliente y las diferentes soluciones CRM precisan disponer de bases de datos que proporcionan información precisa y detallada por cliente en cualquier punto que se necesite.

Existen una gran diversidad de tipos de datos que resultan interesante para el marketing tales como: datos relevantes del comportamiento de compra, comportamiento posterior a la compra, aspectos financieros, creencias, actitudes y percepciones, historial de comunicación postventa y otros muchos. El disponer de una base de datos de clientes me permite definir diferentes grupos y efectuar un marketing específico para cada grupo. De especial importancia son las bases de datos para analizar la rentabilidad de los distintos segmentos de clientes.

CAPITULO V

5.1. Análisis Financiero.

Bajo esta denominación, se ha agrupado un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis cuyo objetivo final, es el interpretar de manera lógica y ordenada las interrelaciones existentes entre las diferentes cuentas y grupos de cuentas de los estados.

El análisis financiero tradicional, muy útil para obtener una primera aproximación de lo que está sucediendo en la empresa, se ha visto enriquecido con nuevas técnicas y sistemas de procesar la información contable. Este enfoque alternativo ha permitido dar respuestas importantes incógnitas y se ha constituido en una ayuda eficaz para la toma de decisiones. Estudiar o analizar estado de resultados desde el punto de vista financiero, básicamente significa verificar la capacidad financiera de la empresa para cumplir sus obligaciones. El análisis de razones es la forma más usual del análisis.

Una razón financiera es una relación entre dos cuentas o grupos de cuentas del mismo estado financiero o de dos estados financieros diferentes.

5.1.1. Objetivos del Análisis.

- Medir la capacidad de crédito.
- Medir la liquidez y la capacidad de endeudamiento.
- Medir la capacidad lucrativa de la empresa.
- Medir la productividad.
- Medir la eficiencia administrativa.
- Indagar sobre tendencias de crecimiento de las empresas (Movistar y Claro)

Para llegar a cumplir estos objetivos, se realiza un análisis mediante el uso de razones financieras, análisis a través de series de tiempo, con el propósito de determinar si la empresa está creciendo de acuerdo con lo planificado.

5.2. Razones Financieras.

Las razones financieras se pueden clasificar en cuatro grande grupos:

5.2.1. Razones De Liquidez.

Estas razones miden la capacidad del negocio para cancelar sus obligaciones inmediatas a corto plazo. En función del grado de liquidez de los componentes del activo, surgen dos índices que son: Razón corriente y Prueba ácida o índice de liquidez.

5.2.2. Razones de Actividad.

Las razones de actividad miden la eficiencia de la inversión del negocio en las cuentas del activo corriente. Esta inversión puede ser alta y para calificarla es necesario conocer el número de veces que rotan, por ejemplo los inventarios durante un período de tiempo que puede ser mensual, semestral o anual.

Las cuentas del activo corriente tendrán más liquidez entre más roten, es decir, entre más rápido se conviertan en efectivo.

Una técnica muy usual para evaluar la composición de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, es el análisis de antigüedad, el cual consiste en disponer las cuentas por cobrar o pagar de una empresa, en grupos basados en su punto de origen, generalmente esta descomposición se hace por meses, corriéndola cuatro o cinco meses hacia atrás. Las razones de actividad son: Rotación de cuentas por cobrar, Plazo medio de cobros, Rotación del inventario de materias primas, Plazo medio del inventario de materias primas, Rotación del inventario de productos terminados, Plazo promedio de inventarios, rotación de cuentas por pagar, Plazo medio de pagos.

5.2.3. Razones de Endeudamiento o Solidez.

Las razones de endeudamiento miden la capacidad del negocio para contraer deudas a corto plazo o largo plazo con los recursos que se tienen.

Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es largo plazo, puede estar en la mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice, pero con alto endeudamiento corriente. Las razones de endeudamiento solidez son: Razón de endeudamiento, Razón del pasivo a L/P a Patrimonio.

5.2.4. Razones de Rentabilidad.

Dado que las utilidades son las que garantizan el desarrollo de la empresa, puede afirmarse que las razones de rentabilidad son una medida de la efectividad de la administración en el manejo de los costos y gastos totales, a fin de que las ventas generen utilidad.

Los indicadores de rentabilidad más utilizados se relacionan con el nivel de ventas, de los activos o inversión de los propietarios son los siguientes: rentabilidad sobre ventas o margen neto de utilidad, rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre patrimonio, utilidad por acción, dividendo por acción, valor en libros por acción, cobertura de intereses, cobertura total, en el cuadro se observará los balances y estado resultados de Movistar y Claro.

- Balance Movistar.

Cuadro 16: Balance OTECEL.

BALANCE OTECEL			
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
EFFECTIVO CAJA Y BANCOS	\$ 30.627.606,74	\$ 13.508.101,33	\$ 37.999.387
CUENTAS POR COBRAR NETAS	\$ 80.106.826,39	\$ 69.322.316,3	\$ 79.924.752
INVENTARIO	\$ 13.149.005,80	\$ 13.560.358,98	\$ 10.847,513
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 0	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 123.883.440,93	\$ 96.390.778,60	\$ 128.771.652,19
TOTAL ACTIVO A FIJO	\$ 315.889.392,90	\$ 338.777.758,01	\$ 387.967.625
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	\$ 75.321.602,63	\$ 67.832.546,25	\$ 59.556.428
CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO	\$ 31495.817,35	\$ 34.710.314,66	\$ 37.235.334
TOTAL ACTIVO A LARGO PLAZO	\$ 31.495.817,35	\$ 34.710.314,66	\$ 37.235.334
ACTIVOS TOTALES	\$ 546.590.253,81	\$ 537.651.397,52	\$ 613.531.038
PASIVO Y PATRIMONIO			
DEUDAS DE CORTO PLAZO	\$ 269.415.699,79	\$ 230.196.509	\$ 279.581914
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 269.415.699,79	\$ 230.196.509,11	\$ 279.581.914,08
TOTAL PASIVO DIFERIDO	\$ 0,00	\$ 11.977.030,89	\$ 10.797.468
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 44.645.442,91	\$ 37.387.883	\$ 32.779.588,46
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 44.645.442,91	\$ 37.387.883,25	\$ 32.779.588,46
PASIVOS TOTALES	\$ 314.061.142,70	\$ 279.561.423,35	\$ 323.158.970,49
TOTAL PATRIMONIO	\$ 232.529.111,11	\$ 258.089.974,17	\$ 290.372.067,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 546.590.253,81	\$ 537.651.397,52	\$ 613.531.038
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
INGRESOS	\$ 583.038.828,78	\$ 643.100.922,45	\$ 681.557.237,70
VENTAS NETAS	\$ 546.242.477,04	\$ 603.634.438,91	\$ 651.132.222,73
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 136.633.471,97	\$ 141.649.602,66	\$ 154.243.904,03

Fuente: SRI

- Razones Financieras de Movistar.

Cuadro 17: Razones Financieras Movistar.

RAZON CORRIENTE=	ACTIVOS CORRIENTES/PASIVOS CORRIENTES		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	0,46	0,42	0,46
RAZÓN ACIDA	ACTIVOS CORRIENTES - INVENTARIO / PASIVOS CORRIENTES		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	0,41	0,36	0,42
RAZÓN DE LIQUIDEZ	EFFECTIVO CAJA / PASIVO COORIENTE		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	0,11	0,06	0,14
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR=	VENTAS/ CUENTAS POR COBRAR		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	\$ 4,89	\$ 5,80	\$ 5,56
PLAZO MEDIO DE COBROS	365 DIAS/ ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	74,57	62,91	65,68
ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	VENTAS / CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE TRABAJO =	TOTAL ACT. CORRIENTE - TOTAL PASIVO CORRIENTE		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	-145532258,86	-133805730,51	-150810261,89
ROTACIÓN CAPITAL DE TRABAJO=	-3,7534	-4,5113	-4,3176

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES **VENTAS / ACTIVOS TOTALES**

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
1,00	1,12	1,06

RAZÓN TOTAL DE DEUDA = **TOTAL ACTIVOS-TOTAL PATRIMONIO/ TOTAL ACTIVOS**

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
0,57	0,52	0,53

EQUITY MULTIPLIER = **TOTAL ACTIVOS / TOTAL PATRIMONIO**

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
2,35	2,08	2,11

MARGEN DE UTILIDAD = **INGRESO NETO / VENTAS**

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
1,07	1,07	1,05

RETURN ON ASSETS (ROA)= **NET INCOME/ TOTAL ASSETS**

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
0,21	0,23	0,24

RETURN ON EQUITY (ROE) = **NET INCOME / TOTAL EQUITY**

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
0,21	0,26	0,25

Fuente: SRI

- Balance Claro

Cuadro 18: Balance Claro.

BALANCE CLARO			
ACTIVOS			
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
ACTIVOS CORRIENTES			
EFFECTIVO CAJA Y BANCOS	\$ 17.081.241,43	\$ 18.034.181,51	\$ 20.437.731
CUENTAS POR COBRAR NETAS	\$ 269.496.240,34	\$ 260.823.338,3	\$ 304.030.342
INVENTARIO	\$ 52.449.143,60	\$ 29.119.472,90	\$ 29.569.941
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 30.227,04	\$ 10.027,750	\$ 1022.118,032
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 339.056.852,41	\$ 318.004.743	\$ 1.376.156.046
ACTIVO FIJO NETO	\$ 589.781.231,71	\$ 609.080.743,76	\$ 289.090.736
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 88.607.101,62	-\$ 186.138.044,40	-\$ 273.873.437
OTROS ACTIVOS	\$ 426.859.902,14	\$ 565.664.938,70	\$ 1.360.938.747
ACTIVOS TOTALES	\$ 1.267.090.885	\$ 1.306.612.380,76	\$ 1.376.156.046,45
PASIVO Y PATRIMONIO			
DEUDAS POR PAGAR	\$ 80.672.479,70	\$ 122.619.969,62	\$ 129.675.558
DEUDAS DE CORTO PLAZO	\$ 201.996.507,61	\$ 216.972.995	\$ 212.770.699
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 359.240.878	\$ 372.169.819	\$ 373.617.902
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 641.909.865	\$ 711.762.783,14	\$ 716.064.159,04
DEUDA A LARGO PLAZO	\$ 75.242.981,47	\$ 67.286.104	\$ 263.542.903,83
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 75.242.981,47	\$ 67.286.104,07	\$ 263.542.904
OTROS PASIVOS	\$ 24.861.079,15	\$ 27.210.456,77	\$ 28.425.519
PASIVOS TOTALES	\$ 742.013.926	\$ 806.259.343,98	\$ 1.008.032.581,38
CAPITAL DE ACCIONISTAS	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
RESERVAS	\$ 130.459.154,30	\$ 98.475.575,58	\$ 15.060.532,28
UTILIDADES RETENIDA	\$ 382.617.804,9	\$ 389.877.461,20	\$ 341.062.932
TOTAL PATRIMONIO	\$ 525.076.959	\$ 500.353.036,78	\$ 368.123.464,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.267.090.885	\$ 1.306.612.380,76	\$ 1.376.156.045
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
INGRESOS	\$ 1.434.382.826,50	\$ 1.509.183.696,60	\$ 1.676.521.127,3
VENTAS NETAS	\$ 1.334.308.886,09	\$ 1.421.620.985,90	\$ 1.586.744.524,85
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 548.817.724,60	\$ 595.830.175,18	\$ 341.062.931,72

Fuente: SRI

- Razones Financieras de Claro

Cuadro 19: Razones Financieras Claro

RAZON CORRIENTE=	ACTIVOS CORRIENTES/PASIVOS CORRIENTES		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	0,53	0,45	1,92
RAZÓN ACIDA	ACTIVOS CORRIENTES - INVENTARIO / PASIVOS CORRIENTES		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	0,45	0,41	1,88
RAZÓN DE LIQUIDEZ	EFFECTIVO CAJA / PASIVO COORIENTE		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	0,03	0,03	0,03
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR=	VENTAS/ CUENTAS POR COBRAR		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	\$ 4,95	\$ 5,45	\$ 5,22
PLAZO MEDIO DE COBROS	365 DIAS/ ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	73,72	66,97	69,94
ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	VENTAS / CAPITAL DE TRABAJO		
CAPITAL DE TRABAJO =	TOTAL ACT. CORRIENTE - TOTAL PASIVO CORRIENTE		
	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
	-302853012,70	-393758040,14	660091886,90
ROTACIÓN CAPITAL DE TRABAJO=	-4,4058	-3,6104	2,4038

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES VENTAS / ACTIVOS TOTALES

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
1,05	1,09	1,15

RAZÓN TOTAL DE DEUDA = TOTAL ACTIVOS-TOTAL PATRIMONIO/ TOTAL
ACTIVOS

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
0,59	0,62	0,73

EQUITY MULTIPLIER = TOTAL ACTIVOS / TOTAL
PATRIMONIO

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
2,41	2,61	3,74

MARGEN DE UTILIDAD = INGRESO NETO / VENTAS

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
1,08	1,06	1,06

RETURN ON ASSETS (ROA)= NET INCOME/ TOTAL ASSETS

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
0,41	0,42	0,21

RETURN ON EQUITY (ROE) = NET INCOME / TOTAL EQUITY

31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
0,43	0,46	0,25

Fuente: SRI

5.3. Resumen Ejecutivo de Razones Financieras.

- La razón corriente de Movistar en el año 2013 es 0.46 y Claro 1.92. Las dos empresas se encuentran en una razón corriente ideal; ya que un índice bajo indica la rotación más rápida del capital del trabajo y de los recursos.
- La razón ácida en Movistar en el año 2013 es 0.42 y Claro 1.88 Las razones de las dos empresas se encuentran en la lo ideal, ya que la capacidad es inmediata que tiene los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.
- La razón líquida de Movistar en el año 2013 es 0.14, Claro 0.33. Las dos empresas tienen unos índices ideales para la conversión inmediata de los activos corrientes más líquidos en dinero, para cancelar las obligaciones del pasivo corriente.
- La rotación de cuentas por cobrar de Movistar en el año 2013 con 5.56, Claro 5.22.
- Movistar tiene el mejor tiempo para convertir en efectivo las cuentas por cobrar. Al relacionar las ventas a crédito con el saldo promedio de las cuentas por cobrar, se podrá tener una primera idea de aproximación de la estructura del crédito en la rama.
- El plazo medio de cobros de Movistar en el año 2013 es 65.68, Claro 69,93 En este caso Movistar es la empresa que ha logrado tener el número de días más bajo que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas y esto significa una recuperación más rápida de las deudas de los clientes. En el caso de Claro el número de días es un poco más alta en comparación con Movistar lo cual representa una lenta recuperación en las cuentas por cobrar.
- La rotación de activos totales, Movistar en el año 2013 es 1.06, Claro es 1.15 es muy bueno porque entre más veces roten los activos mejor es su liquidez de activos.
- La rotación total de activos Movistar en el 2013 es 1.06, la de Claro es 1.15 tiene el porcentaje más alto número de veces que los ingresos por ventas cubren las inversiones (activo total) de la empresa, o lo que es lo mismo el rendimiento que proporcionan los activos totales (ventas que se producen con la inversión realizada).
- En el efecto multiplicador Movistar tiene en el año 2013 es 2.11, Claro en el 3.74. Esto tiene que ver con el nivel de apalancamiento que entre más alto sea el nivel de deuda, es más riesgoso, pero a mayor riesgo mayor rentabilidad.
- La razón deuda a largo plazo Movistar tiene en el año 2013 es 0.53 y Claro es 0.73. Las dos empresas tienen una buena capacidad para cubrir sus obligaciones de corto y largo plazo.
- En el margen de utilidad Movistar tiene en el año 2013 con 1.05 y Claro es 1.06. Los porcentajes representan a la empresa una utilidad neta por cada dólar que venden.

- El ROA Movistar tiene en el año 2013 con 0.24, Claro con 0.21.
- El ROE Movistar tiene en el año 20130 es 0.25 y Claro 0.25.

5.4. Resultado de Operación Historicos Movistar.

El estado de resultados pro forma es un documento que tiene como finalidad proyectar los resultados económicos que se supone tendrá el proyecto. Este estado permite determinar la utilidad neta del proyecto para posteriormente establecer los flujos netos de efectivo que representa el beneficio real del proyecto. La utilidad neta resulta de restar a los ingresos todos los costos, gastos, participación trabajadores y los impuestos a pagar.

- Resumen de Estado de Resultados Movistar

Cuadro 21: Estado de Resultados Histórico OTECEL.

OTECEL	31-DEC-11	31-DEC-12	31-DEC-13
INGRESOS	\$ 583.038.828,78	\$ 643.100.922,45	\$ 681.557.237,70
VENTAS NETAS	\$ 546.242.477,04	\$ 603.634.438,91	\$ 651.132.222,73
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 115.633.471,17	\$ 141.649.602,66	\$ 154.243.904,03
DIFERENCIAL ENTRE AÑOS			
OTECEL	31-DEC-11 / 31-DEC-12	31-DEC-12 / 31-DEC-13	
INGRESOS	\$ 60.062.093,67	\$ 38.456.315,25	
VENTAS NETAS	\$ 57.391.961,87	\$ 47.497.783,82	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 26.016.131,49	\$ 12.594.301,37	

Cuadro 20: Estado de Resultados Histórico OTECEL / Fuente: SRI

DIFERENCIA PORCENTUAL			
OTECEL	31-DEC-11 / 31-DEC-12	31-DEC-12 / 31-DEC-13	
INGRESOS	10%	6%	
VENTAS NETAS	11%	8%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	22%	9%	

Fuente: SRI



Gráfico 9: Diferencia de utilidad entre 2011 – 2013.

Fuente: SRI

5.5. Análisis del Proyecto de Inversión.

Para el análisis y aplicación del proyecto se ha considerado los siguientes puntos:

- Los clientes Movistar son 5188509 de ellos el 79% son prepago y el 21% son pospago que es el grupo donde se va enfocar el proyecto.

Cuadro 22: Clientes Movistar.

CLIENTES	\$ 5.188.509,00	PREPAGO	\$ 4.107.835,00	79%
		POSPAGO	\$ 1.080.674,00	21%

Fuente: Movistar / Elaborado: Karla Guzmán.

- La captación de nuevos clientes tiene un costo alrededor \$90 por cliente.

Cuadro 23: Clientes Nuevos.

CLIENTE NUEVO	Pulicidad Tiendas Venta y Posventa Comisiones	5 Tarifas Basicas de \$18	\$ 90,00	Inversión recupera a partir del 5 mes
---------------	--	---------------------------	----------	---------------------------------------

Fuente: Movistar / Elaborado: Karla Guzmán.

- La fidelización de un cliente antiguo tiene un costo alrededor de \$ 36, los gastos administrativos que incurren son menos que el de un cliente nuevo.

Cuadro 24: Clientes Antiguos.

CLIENTE ANTIGUO	Postventa Call Center	2 Tarifas Basicas de \$18	\$ 36	Recibo ingreso
-----------------	--------------------------	---------------------------	-------	-------------------

Fuente: Movistar / Elaborado: Karla Guzmán.

- Del 21% de clientes pospagos, el 4.86% son clientes *Grandes Cuentas Corporativas* 49754.88, el proyecto será aplicada al 5% de clientes de Grados Cuentas 2487.75, que generan ingresos de \$153673.20.

Cuadro 54: Detalle clientes Movistar.

	POSPAGO 58.37% INGRESO	POSPAGOS 21% DE CLIENTES - INGRESO POR CLIENTE	INGRESOS GRANDES CUENTAS DEL 4,86% CLIENTES	INGRESO A RENTABILIZAR EL 5% - CLIENTES DE GRANDES CUENTAS
CLIENTES	31/12/2013	1023765.00	49,754.98	2,487.75
INGRESO NETO	\$ 397,824,959.65	\$ 388.59	\$ 19,334,293.04	\$ 966,714.65
VENTAS	\$ 380,065,878.41	\$ 371.24	\$ 18,471,201.69	\$ 923,560.08
UTILIDAD NETA	\$ 90,032,166.78	\$ 87.94	\$ 4,375,563.31	\$ 218,778.17

Fuente: Movistar / Elaborado: Karla Guzmán.

- Adicional se analizó el Modelo Michael Porter que define las fuerzas que regulan la competencia y determina la rentabilidad del sector y son:

Amenaza de nuevos Competidores: El posible ingreso de dos empresas de telefonía celular virtuales, que entrarían a romper mercado con precios más bajos y garantizando mejor calidad de servicio.

Lo que significaría una disminución en la participación de mercado por parte de Movistar, Claro y CNT. Sin embargo, el amplio posicionamiento reflejado en el reconocimiento de cualquiera de estas tres marcas en el mercado, constituye una importante barrera de entrada. Como principal factor externo al precio, otra barrera de entrada, se puede dar en la tecnología lo cual significa que mientras salga un teléfono celular más sofisticado y moderno la gente preferirá comprar este para tener una mejor respuesta a sus necesidades. Por otro lado, la constante innovación de los productos de telefonía por medio de la calidad y marca, además de constituir una estrategia muy utilizada, constituye una forma de diferenciar sus productos; para así hacer menos accesible el ingreso y competencia de nuevos productores.

1. *Poder de negociación con los clientes y compradores del servicio:* El poder del consumidor va de acuerdo a la cantidad de empresas, ya que si existen muchas, la competencia aumenta y por ende los precios disminuyen, lo que favorece al consumidor. Por otra parte, si aumenta la competencia aumentan también los costos

ya que las compañías deben incurrir en gastos adicionales para mantener sus clientes. Esta fuerza depende de: posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos. Volumen de compra, costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa, disponibilidad de información para el comprador, entre otras.

2. *Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos:* La amenaza de productos sustitutos para las tres empresas de telefonía celular Movistar, Claro y CNT, no es muy significativo ya que ofrecen casi los mismos productos y servicios, además la necesidad de comunicarse móvil o celular siempre estará presente. Adicional no existen muchos productos sustitutos para la telefonía celular, entre éstos se puede mencionar la telefonía satelital y la telefonía IP, sin embargo, estos productos aun no son tan masivos dado el costo que significa la implementación y la infraestructura de conectividad. Esta amenaza de ingreso de más empresas que provean estos productos sustitutos hará que la rivalidad de la industria aumente.
3. *Lucha entre competidores del mercado actual:* El mercado de las telecomunicaciones en nuestro país es muy competitivo a pesar de existir solamente tres empresas, pero las que lideran el mercado son Movistar y Claro. Las dos empresas se mantienen a la cabeza implementada redes, equipos, servicios, planes, productos, etc, que les ha permitido captar un mercado dándole más importancia a las necesidades del cliente y los avances de la tecnología a nivel mundial.

Movistar y Claro, desde hace varios meses han iniciado una campaña de guerra de precios con el fin de obtener el liderazgo en el rubro, para ello han ideado diferentes estrategias en cuanto a promociones y accesibilidad a sus productos. Las barreras de salida para estas empresas son muy bajas, puesto que en un supuesto escenario de déficit y/o pérdidas; las mismas solo tendrían que vender sus activos fijos (mercadería y equipo) y sus marcas o patentes, y liquidar.

4. Poder de Negociación con los proveedores: Movistar realiza sus compras de acuerdo a un modelo de gestión común, que se caracteriza por la globalización de las compras, por la profesionalización de la función, por la transparencia en el proceso y por la igualdad de oportunidades a todos los proveedores.

Los diez principales proveedores de Movistar son: Alcatel, Brightstar, Ericsson, Huawei, LG, Motorola, Nokia, Samsung, Siemens y Sony Ericsson. La mayor partida de las compras de Movistar suele estar destinada a la categoría de productos de mercado incluye los terminales fijos y móviles- que junto a la de infraestructura de redes y servicios y obras, suponen más del 80% de las compras. Movistar es una compañía comprometida con el progreso económico y social de los países en los que opera, como demuestra el alto porcentaje de proveedores adjudicatarios locales.

El gran poder de compra de Telefónica así como el incremento de competencia en el sector de infraestructura de redes y productos de mercado derivada de la de proveedores chinos, hacen que Movistar haya aumentado su poder de negociación, consiguiendo unos precios cada vez más ventajosos.

5.5.1. Inversiones del Plan Estratégico.

Debe entenderse por inversiones del proyecto al cuadro resumen que contiene los valores de las inversiones que se realizan para ponerlo en marcha y los recursos con los cuales se financiarán dichas inversiones.

Además en el cuadro constará el calendario de las inversiones que es elaborado previas a las operaciones que identifique los montos para invertir en cada período anterior a la puesta en marcha del proyecto.

Cuadro 26: Inversión Plan Estratégico.

NOMBRE DEL PROYECTO: PLAN DE MEJORAMIENTO DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES					
OBJETIVO: Definir un plan de retención y fidelización de clientes corporativos que permitan mejorar la gestión de la empresa, estableciendo de forma adecuada las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas involucradas en el desarrollo del proyecto.					
FECHA DE INICIO: 11/10/2014					
FECHA DE FINALIZACIÓN: 05/03/2015					
RESPONSABLES : Departamento de Marketing					
ACTIVIDADES	DURACIÓN	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	RECURSOS REQUERIDOS	CT
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	60 DÍAS	11/10/2014	31/12/2014	SEGMENTO DE INV. DE MERCADOS	\$ 200.000,00
MARKETING INTERNO (CAPACITACIÓN Y SUELDOS)	20 DÍAS	03/01/2015	28/01/2015	CAPACITACIÓN	\$ 100.000,00
PROGRAMAS DE RETENCIÓN (PUBLICIDAD, COMISIÓN, PROMOCIONES)	30 DÍAS	01/02/2015	14/03/2015	SEGMENTO DE LEALTAD Y RETENCIÓN	\$ 228.780,00
RENOVACIÓN DE EQUIPOS Y MANTENIMIENTO	30 DÍAS	15/03/2015	26/04/2015	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS	\$ 700.000,00
PRESENTACIÓN DEL PLAN	2 DÍAS	27/04/2015	29/04/2015	GERENTE DE LEALTAD Y RETENCIÓN	\$ 200,00
APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	8 DÍAS	30/04/2015	07/05/2015	VICEPRESIDENCIA DE MERCADEO	\$ 0,00

TOTAL PRESUPUESTO: \$ 1.229.000,00

Fuente: Movistar / Elaborado: Karla Guzmán.

- Flujo Neto de Fondos.

El flujo de fondos es un documento donde se consignan los pronósticos de ingresos y egresos en efectivo que permite apreciar como fluye el dinero.

El flujo de fondos se construye tomando como base el estado de resultados pro forma. Este se construye a partir de la utilidad neta, puesto que es un proyecto en el cual se tiene que pagar impuestos.

La depreciación y la amortización no representan una salida de efectivo, por lo tanto no refleja un costo real. La depreciación se considera dentro del estado pro forma para calcular la utilidad gravable y el impuesto a la renta. Esta es la razón para su resta en primera

instancia, luego para establecer el flujo de fondos se vuelve a sumar estos rubros, para que no ingrese como costo.

- Criterios para la Evaluación de Flujo de Fondos.

La TMAR global será el referente para comprobar el proyecto evaluado y deberá tener las siguientes características:

- $TIR > TMAR$.
- $VAN > 0$ (Descontado con la TMAR).
- Razón Beneficio/Costo > 1 (Descontado con la TMAR).
- El flujo de caja se ha proyectado con un incremento anual en las ventas del 8%.
- El valor inicial de la inversión que es de \$1.229.000,00.
- Los valores marginales que es el incremento año a año.

- Tipo de Proyecto

El proyecto que se está evaluado es tipo estratégico ya que el desarrollo del mismo se ha planteado las estrategias fidelización y rentabilización de clientes corporativos.

- FLUJO DE FONDOS NETOS MOVISTAR

Cuadro 27: Flujo de Fondos Netos.

PROYECCIÓN		1.8									
RUBROS	PERIODOS										
	AÑO 0	V. MARGINAL	AÑO 1	V. MARGINAL	AÑO 2	V. MARGINAL	AÑO 3	V. MARGINAL	AÑO 4	V. MARGINAL	AÑO 5
Utilidad neta	\$ 218,778.17	\$ 175,022.54	\$ 393,800.71	\$ 315,040.56	\$ 708,841.27	\$ 567,073.02	\$ 1,275,914.29	\$ 1,020,731.43	\$ 2,296,645.72	\$ 1,837,316.57	\$ 4,133,962.29
Inversión inicial											
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	\$ (200,000.00)										
MARKETING INTERNO (CAPACITACION AL PERSONAL Y SUELDOS)	\$ (100,000.00)										
PROGRAMAS DE RETENCIÓN	\$ (228,780.00)										
RENOVACION DE EQUIPOS E IMPLMENTACION DE NUEVA TECNOLOGÍA	\$ (700,000.00)										
PRESENTACION DEL PLAN	\$ (220.00)										
APROBACION E IMPLEMENTACION	\$ -										
Flujo de caja	\$ (1,229,000.00)	\$ 175,022.54		\$ 315,040.56		\$ 567,073.02		\$ 1,020,731.43		\$ 1,837,316.57	

*TMAR	28.23%
%RIESGO PAIS	11.25%
%RIESGO INDUSTRIA	16.98%
TASA LIBRE RIESGO	3.97%
BETA INDUSTRIA	0.94
RENDIMIENTO MERCADO	12.00%

SUMATORIA FLUJOS	3,915,184
B/C	3.19
VAN	\$ 1,228,112.27
INVERSIÓN	1,229,000.00

TASA DE DESCUENTO*	28%
TIR	35.65%

Fuente: Movistar / Elaborado por: Karla Guzmán

5.6. Evaluación Financiera.

El estudio de la evaluación financiera es la parte final de toda secuencia de análisis de mejoramiento de un proyecto. Luego de haber determinado el probable flujo de fondos de efectivo del proyecto para cinco años de operación, es necesario demostrar que la inversión propuesta será económicamente rentable o no.

5.6.1. Determinación de la Tasa de Descuento.

Cuando se hacen cálculos de pasar en forma equivalente, dinero del presente al futuro se utiliza una tasa de interés o de crecimiento del dinero; pero cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente, se usa una tasa de descuento, llamada así porque descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente, y a los flujos traídos al tiempo cero se les llama flujos descontados.¹

Para calcular el Valor Presente Neto se debe determinar una tasa de descuento, llamada también costo de capital o TMAR.

El flujo neto de fondos del proyecto consideran que el capital es aportado en su totalidad por los socios. Antes de invertir una persona siempre tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre una inversión propuesta, llamada Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, TMAR.

La tasa de descuento en un pequeño proyecto de inversión TMAR, para que el proyecto sea atractivo para el inversionista. La TMAR tiene dos componentes:

- Costo del capital (del inversionista y del banco).
- Nivel del riesgo (que se expresa en una tasa).
- $TMAR = \text{Costos de capital} + \text{Tasa de riesgo}$

Para el caso de este proyecto que es de mejoramiento la TMAR es la siguiente:

¹BACA Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A. Cuarta Edición. México 2001. Pág. 214.

Ciudadro 28: TMAR.

*TMAR	28.23%
%RIESGO PAIS	11.25%
%RIESGO INDUSTRIA	16.98%
TASA LIBRE RIESGO	3.97%
BETA INDUSTRIA	0.94
RENDIMIENTO MERCADO	12.00%

Fuente: Estudio Realizado / Elaborado por: Karla Guzmán.

El rendimiento del mercado, el beta de la industria y la tasa libre de riesgo ya son establecidas por el mercado, por un estudio realizado por Aswath Damodaran. (La Tabla Anexo)

- $TMAR = \text{Riesgo País} + \text{Riesgo de la Industria}$
- $TMAR = 28.23\%$

5.6.2. Criterios de Evaluación.

Los criterios de evaluación que se utilizarán en este proyecto son los siguientes:

- Valor actual neto VAN.
- Tasa interna de retorno TIR.
- Relación beneficio / costo.

- Valor actual neto.

El valor actual neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.²

Al sumar estos flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial, se compara las ganancias esperadas contra los desembolsos necesarios para lograr las utilidades, en términos de su valor equivalente en el momento presente o tiempo cero.

En consecuencia para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo que implica que el valor presente neto tiene que ser mayor que cero. Para

² BACA Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A. Cuarta Edición. México 2001. Pág. 213.

efectuar el cálculo del VAN se utiliza el costo de oportunidad o la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR, la misma que para el proyecto es del 28.23%

La fórmula que se emplea para el cálculo del VAN es:

$$VPN = -I_o + \sum_{t=1}^n \frac{FFP_t}{(1+K)^t}$$

Dónde:

VPN = Valor presente neto

Io = Inversión inicial

t = número del período

$\sum_{t=1}^n$ = sumatoria del primer período (t) hasta el último período (n).

FFP = Flujos de fondos del proyecto

K = tasa de descuento (TMAR)

Reemplazando la fórmula, considerando los flujos del proyecto, el valor presente neto es el siguiente:

VPN del proyecto (sin financiamiento) = \$ 1,228,112.27

Los flujos netos del proyecto dan como resultado un valor presente neto de \$ 1,228,112.27 dólares. En vista de que este valor es positivo se considera que el proyecto es favorable ya que cubre el nivel mínimo de rendimiento representado por la tasa de descuento del 28.83%.

- Tasa interna de retorno.

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento por la cual el valor presente neto es igual a cero, o dicho de otro modo, es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.³

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR mide la rentabilidad del dinero que se mantendrá dentro del proyecto. Se llama tasa interna de retorno porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su

³ BACA Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A. Cuarta Edición. México 2001. Pág. 216.

totalidad. Es decir se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

También se entiende tasa interna de rendimiento la tasa máxima que se estaría dispuesto a pagar a quien financia el proyecto considerando que también se recupera la inversión. Un proyecto debe considerarse bueno cuando su tasa interna de retorno es superior a la tasa de rendimiento mínima requerida para los proyectos. Evidentemente, un proyecto que no reditúe cuando menos la tasa mínima requerida no debe ser aceptado⁴.

El cálculo de la TIR se complica cuando el flujo de fondos no es uniforme, pues se tienen que recurrir necesariamente a formular una ecuación en la que la suma de los flujos sea igual a la inversión. De acuerdo a esta definición se puede establecer la ecuación:

$$I_o = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Para saber cuál es el valor del rendimiento del dinero en la inversión, se deja como incógnita i , para determinarla se recurre al método de prueba y error, en donde se da valores a i hasta que los flujos igualen el valor de la inversión inicial.

Por lo tanto la fórmula de la TIR por interpolación quedaría expresada de la siguiente manera:

$$TIR = TIRE_A + (TIRE_P - TIRE_A) \frac{VP_A}{VP_A - VP_P}$$

Dónde:

TIR: Tasa interna de retorno

$TIRE_A$: Tasa interna de retorno estimada anterior

$TIRE_P$: Tasa interna de retorno estimada posterior.

VP_A : Valor presente anterior

VP_P : Valor presente posterior.

Donde la TIR calculada es del: 35.65%

- Relación Costo Beneficio

⁴ MENESES ALVAREZ, EDILBERTO Preparación y evaluación de proyectos, Pág 174

Esta relación representa la rentabilidad en términos de valor presente neto, que origina el proyecto por cada dólar invertido.

La suma total de los flujos, dividida para la inversión inicial arrojará la información necesaria para ver si el proyecto es rentable o no.

$$RAZON\ B/C = \frac{\sum FLUJOS\ GENERADOS\ POR\ EL\ PROYECTO}{INVERSION}$$

RAZON B/C del proyecto = \$ 3.19

La razón beneficio costo del proyecto, sin financiamiento es de \$ 3.19 dólares e indica que el valor presente neto de los beneficios es mayor que el valor presente de los costos. Es decir que por cada dólar de inversión se puede generar \$ 3.19 dólares de ingresos netos.

5.6.3. Análisis de Escenarios.

Se denomina análisis de escenarios al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta la Tasa Interna de Retorno ante cambios en determinadas variables del proyecto. Las variables que influyen en la rentabilidad del proyecto son numerosas, como los costos de los insumos, el precio de los productos, el nivel de ventas, la demanda disponible, la oferta, etc. Para que el análisis de escenarios sea efectivo es vital seleccionar las variables que influyan trascendentalmente sobre el proyecto.

El aspecto considerado más riesgoso para la operación del proyecto es el relativo a los ingresos y los costos que se generen por concepto de ventas.

El resultado de esta variación se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 29: Escenarios B/C.

Escenario	VAN	TIR	B/C	VIABLE
8% Incremento Proyecto	\$ 1,228,112.27	35.65%	3.19	VIABLE
7% Incremento Bajo	\$ 858,469.15	25.40%	2.35	VIABLE

Fuente: Movistar / Elaborado: Karla Guzmán.

CAPITULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La investigación completa realizada en el desarrollo del presente proyecto de mejoramiento, en todos los capítulos, demuestra que la fidelización y rentabilización de clientes de Grandes Cuentas, es de gran beneficio para la empresa ya que es menos costoso el mantener un cliente antiguo, que el captar uno nuevo. La inversión y ganancia en un cliente nuevo se ve reflejada a partir del 5 mes, mientras que un cliente antiguo mes a mes, genera ingresos y un porcentaje mínimo en gastos operativos
- La investigación del servicio de telefonía móvil entre las tres operadoras (Movistar, Claro y CNT), ayudo Movistar a identificar las falencias que tiene con respecto a la cobertura, servicio al cliente, tarifas y grado de satisfacción, y como todo esto dificulta el mantener a los clientes de Grande Cuentas fieles a la empresa. Todo esto se pudo llegar a concluir a través del estudio del BECHMARKING. Donde la gente considera que lo más importante al momento de contratar el servicio de telefonía celular, es la calidad, cobertura y el servicio personalizado, no les importa cuánto tengan que pagar a cambio de una buena atención y cubrir sus necesidades.
- Se pudo identificar que el mercado de las telecomunicaciones en el Ecuador está pasando por un escenario de competencia creciente, no solamente por el posible ingreso de nuevos competidores (operadoras virtuales), sino por la tendencia de diferentes sistemas tecnológicos en la evolución hacia la realización de tareas similares: voz, datos, e internet.
- Esto es una oportunidad para la empresa ya que el consumismo aumenta en los dispositivos tecnológicos (celulares, tabletas, smartphones, etc). Por lo que debe ser explotado con planes de consumos atractivos, calidad de servicio y tarifas diferenciales en menor costo frente a las otras dos operadoras, con esto el cliente se sentirá a gusto y se mantendrá fiel a la empresa.
- Para de mejoramiento de fidelización y rentabilización de clientes la empresa debe hacer énfasis en el marketing interno y de relaciones con el personal de la empresa, para mejorar la atención al cliente y llegar a reducir los tiempos de espera con una respuesta efectiva y gratificante para el usuario.
- Las limitaciones de cupos de importación que puso el Gobierno a las operadoras de telefonía celular, ha vuelto más lento el crecimiento del mercado en la parte de datos e internet y el perjudicado directo es el consumidor, que al querer adquirir un

smartphon de ultima de tecnología no existe. Hay menos oferta y demanda creciente es decir no existe un balance entre oferta y demanda, esto se vuelve perjudicial para Movistar al momento de querer fidelizar y rentabilizar a sus clientes, ya que las exigencias de sus usuarios de Grandes Cuentas son altas y demandantes.

- El análisis demuestra que el proyecto es viable con una proyección de crecimiento anual del 8% y un TIR de 23.08; también se observa que existe sensibilidad al disminuir el crecimiento de la proyección al 7% y un TIR de 13.89. La política de la Compañías es crecer es un 9% en ingresos anuales y un TIR del 32.17, pero se pretende llegar a un punto de equilibrio del 8% que se pueda cumplir ajustando a las variables del mercado y la competencia.

Recomendaciones

- Para poder llegar a cumplir la meta de crecimiento del 8% en ingresos con un TIR del 35.65%, la empresa debe aplicar el proyecto de fidelización y rentabilización con las siguientes estrategias y recomendaciones.
- Mantener en constante capacitación a los ejecutivos posventas que fueron asignados a cada cuenta empresarial, para dar al cliente un servicio personalizado 24/7.
- Con esto Movistar obtendrá fidelizar a sus clientes para que sigan consumiendo la variedad de productos que se les ofrece, recomienden a sus conocidos contratar los servicios de la empresa y estos se vuelvan nuevos clientes potenciales y fieles a la empresa.
- Considerando que el gobierno puso un límite de importaciones en equipos celulares a las operadoras. Movistar debe enfocarse en cubrir la demanda de los clientes de Grandes de Cuentas, en equipos de última tecnología, variedad de modelos y rápida accesibilidad. Con esto el cliente se siente privilegiado, con un tiempo de respuesta eficiente y satisfecho por cubrir su demanda, adicional se le incentiva a seguir contratando más servicios digitales que ayudan a aumentar la rentabilización de la empresa.
- El grupo de clientes de Grandes Cuentas de Movistar, son empresas que mantienen un giro de negocio fuerte. Para ellos es indispensable que su servicio celular y digital siempre se encuentre activo y de ninguna manera sufra cortes por temas pagos o débitos bancarios no efectuados para la cancelación de la cuenta. Para esto Movistar deberá asignar un ejecutivo de cobro que monitoree las cuentas y mantenga una prórroga indefinida sin corte y de haber un retraso en el pago del servicio el ejecutivo

estará en la obligación de contactarse con el cliente y llegar a un arreglo en la cancelación, sin que el servicio se vea afectado.

- El programa de canje de puntos del Club Movistar deberá tener mayor difusión en los clientes, dándoles a conocer que el pago de sus consumos son premiados y obtienen beneficios adicionales a los de su plan contratado. La difusión se realizara vía mensajes de texto y en su factura electrónica que se envía mes a mes.

Canje SMS	Canje Minutos
Por 200 puntos SMS Movistar 100	Por 200 puntos Minutos Movistar 33
Por 400 puntos SMS Movistar 200	Por 400 puntos Minutos Movistar 67
Por 600 puntos SMS Movistar 300	Por 600 puntos Minutos Movistar 100

Gráfico 10: Promoción Puntos Movistar.

Elaborado por: Karla Guzmán.

- A los clientes de Grandes Cuentas se les otorgará una tarjeta con un código que lleve su nombre, se identificará como un Cliente Premiun de Movistar.



Gráfico 10: Promoción Tarjeta Premio.

Elaborado por: Karla Guzmán.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador (2014). *Índices Estadísticos de la Economía del Ecuador*. Recuperado 15 de Mayo <http://www.bce.fin.ec/>

COSIMO CHIESA DE NEGRI, (2009). *Las 5 Pirámides del Marketing Relacional*, Deusto

KOTLER, P. - "Fundamentos de mercadotecnia" - Prentice Hall – México - 4º ed. 1998

LAMBIN, J. J. - "Marketing Estratégico", Mc. Graw Hill – México - 3º ed. 1995.

KOTLER, P. (1973). *Dirección de mercadotecnia*. Prentice Hall.

Servicios de Rentas Internas. (2014). *Estados de Resultados de Otecel y Claro del año 2011, 2012 y 2013*. Recuperado el 5 de Junio de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Superintendencia de Compañías. (2014). *Estados de Resultados de Otecel y Claro del año 2011, 2012 y 2013*. Recuperado el 5 de Junio de <https://www.supercias.gov.ec/Web/privado/seguridad/htm/servicios%20personalizados.htm>

Supertel. (2014). *Número de abonados de Otecel, Claro y CNT*. Recuperado el 15 de Mayo de <http://www.supertel.gob.ec/>

ZEITHAML, V. Y BITNER M. (2002). *Marketing de servicios (2ªed.)*. México: McGraw Hill. 99

ÍNDICE DE ANEXOS

- Cuestionario sobre cobertura, tipo de clientes y grado de satisfacción.

Después de haber obtenido la muestra a investigar se procedió a desarrollar el siguiente cuestionario, en el cual se obtuvo los resultados que se muestran a continuación.

CUESTIONARIO:

Usted es usuario de:

CUADRO 13: CLIENTES

CLARO	42.28%
MOVISTAR	34.34%
CNT	19.44%
NO TIENE CELULAR	3.94%

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA GUZMÁN

COBERTURA:

1.- Está conforme con el área de cobertura que le ofrece la operadora?

CUADRO 14: CLIENTES

RESPUESTA	CLARO	MOVISTAR	CNT
SI	72.41%	79.17%	57.14%
NO	27.58%	20.83%	42.86%

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA

2.- Ha experimentado alguno de los problemas que se en listan a continuación, dentro del área de cobertura.

CUADRO 15: CLIENTES

RESPUESTA	CLARO	MOVISTAR	CNT
Ruido en las conversaciones	17.41%	16.67%	28.57%
Cortes en las llamadas	10.34%	16.67%	21.43%
Perdida de llamadas	20.69%	16.67%	N/D
Varios intentos para establecer una llamada	34.48%	12.50%	35.71%
Ninguna	6.90%	12.50%	14.29%
Todas	10.34%	2.50%	N/D

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA
GUZMÁN

3.- ¿Las personas que desean comunicarse con usted reciben el mensaje de que su teléfono está apagado o fuera del área de servicio, a pesar de su teléfono este encendido y dentro del área de cobertura?

CUADRO 16: CLIENTES

RESPUESTA	CLARO	MOVISTAR	CNT
Con frecuencia	13.79%	16.67%	50%
Casi siempre	31.03%	37.50%	28.57%
Rara vez	41.38%	12.50%	7.14%
Nunca	13.79%	33.33%	14.29%

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA GUZMÁN

SERVICIO AL CLIENTE:

4.- Recibe atención o asesoría personal cuando lo necesita?

CUADRO 17: CLIENTES

RESPUESTA	CLARO	MOVISTAR	CNT
SI	65.52%	58.33%	64.29%
NO	34.48%	41.67%	35.71%

FUENTE : ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA GUZMÁN

5.- ¿La habilidad de los funcionarios para resolver su problema es?

CUADRO 18: CLIENTES

RESPUESTA	CLARO	MOVISTAR	CNT
Malo	6.90%	4.71%	28.57%
Regular	51.72%	41.67%	35.71%
Bueno	37.93%	41.67%	21.43%
Muy Bueno	3.45%	12.50%	14.29%

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA

6.- ¿La satisfacción cuando ha recurrido al servicio al cliente (Movistar *001, Claro *611, CNT *611 es?

CUADRO 19: CLIENTES

RESPUESTA	CLARO	MOVISTAR	CNT
Malo	27.59%	20.83%	35.71%
Regular	31.03%	25%	21.43%
Bueno	37.93%	45.83%	21.43%
Muy Bueno	3.45%	8.33%	21.43%

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA GUZMÁN

TARIFAS:

7.- ¿Se encuentra satisfecho con los precios de los planes que la operadora le ofrece?

CUADRO 20: CLIENTES

RESPUESTA	CLARO	MOVISTAR	CNT
SI	48.28%	45.83%	78.57%
NO	51.72%	54.17%	21.43%

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA GUZMÁN

8.- La operadora informa las tarifas que se aplican a los diferentes tipos de llamadas?

CUADRO 21: CLIENTES

RESPUESTA	CLARO	MOVISTAR	CNT
Si	48.28%	66.67%	50%
No	51.72%	33.33%	50%

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA GUZMÁN

GRADO DE SATISFACCIÓN:

9.- ¿En términos generales, está satisfecho con el servicio proporcionado por la operadora, la calidad de la conversación y la solución de reclamos?

CUADRO 22: CLIENTES

RESPUESTAS	CLARO	MOVISTAR	CNT
No satisfecho	13.79%	16.67%	21.43%
Satisfecho	82.76%	75%	71.43%
Muy Satisfecho	3.45%	8.33%	7.14%

FUENTE: ENCUESTAS
ELABORADO: KARLA GUZMÁN