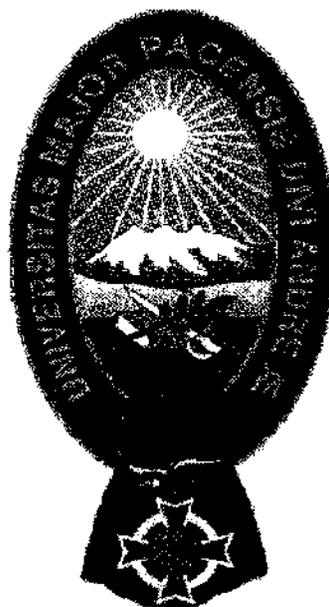


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

MODALIDAD PANELES

**“CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE COMO
ESTRATEGIA DE MARKETING ALTERNATIVA
PARA EMPRESAS DE TELEFONÍA MÓVIL,
CASO: VIVA GSM”**

PANELISTA : LIC. ALEJANDRO VASQUEZ ESTENSSORO
POSTULANTE : MACARENA ELIANA BALLIVIAN MEDINA

LA PAZ – BOLIVIA

2004

Agradecimientos



Mi eterno agradecimiento al Licenciado Alejandro Vásquez Estenssoro, que con su apoyo y conocimiento, fortaleció mi formación profesional.

A todos los catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas, que durante el transcurso de mis estudios, me brindaron sus conocimientos y experiencia.

A mis padres que con su conducta supieron otorgarme valores de alto contenido moral y ético.

A mi nueva familia Dana y Rodrigo que día a día fortalecen mi fe.

*Hay mucho que aprender, la existencia es corta,
y la vida no es vida sin conocimientos*

Baltasar Gracián

(1601-1658)



*A mis padres,
Por estar siempre conmigo
A mi hija Dana,
Porque guía los pasos de mi vida
A toda mi familia,
Porque me ayudan a ser una persona mejor*



INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	PÁGINA
JUSTIFICACIÓN	1
Justificación del Tema.....	1
Justificación Teórica.....	2
Justificación Metodológica.....	3
Justificación Práctica.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
HIPÓTESIS.....	4
OBJETIVOS.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	5
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	
CAPÍTULO I : MARKETING ESTRATEGIO Y DE SERVICIOS	
1.1. Definición de Marketing	7
1.2. Marketing de Servicios.....	7
1.2.1 Características de los Servicios.....	8
1.3. El Marketing operativo y el marketing estratégico.....	9
CAPÍTULO II : LA MEZCLA DE MARKETING	
2.1. Producto.....	11
2.2. Precio.....	12
2.3. Plaza o distribución.....	12
2.4. Promoción.....	13
CAPÍTULO III: VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA	
3.1. Concepto de Ventaja Competitiva.....	14
3.2. Estrategias Genéricas.....	15
3.2.1. Liderazgo Total en Costos.....	16
3.2.2. Liderazgo en Diferenciación.....	17
3.2.3. Enfoque o Alta Segmentación.....	17
3.3. Estrategias de mercado para empresas de servicio.....	18
3.3.1. Estrategia de Valor Percibido.....	18
3.3.2. Estrategias de Expectativas del Cliente de Servicios.....	18
3.3.3. Estrategia de Calidad del Servicio.....	19

CAPÍTULO IV: SERVICIO AL CLIENTE	
4.1. Servicio al Cliente.....	21
4.1.1. Definición del producto “Servicio al Cliente”	21
4.1.2. El Consumidor.....	22
4.1.3. El perfil del consumidor.....	22
4.1.4. El cliente.....	24
4.1.5. Comportamiento del consumidor de servicios.....	25
CAPÍTULO IV: LA TELEFONÍA MÓVIL EN BOLIVIA	26

SEGUNDA PARTE: MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	
5.1. Método y tipo de investigación.....	30
5.2. Hipótesis y Definición conceptual de variables	30
5.3. Definición operacional de variables	31
5.4. Sujetos de Investigación.....	32
5.5. Tipo de muestra y Tamaño	33
5.6. Procedimiento de selección.....	35
5.7. Determinación de fuentes de información.....	36
5.7.1. Fuentes primarias de relevamiento de información.....	36
5.7.2. Fuentes secundarias de relevamiento de información.....	36
5.8. Cruce de variables.....	37
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	
6.1. Análisis de las entrevistas realizadas a los gerentes o administradores	39
a) Cantidad de empresa y tecnología aplicada.....	39
b) Segmentación de clientes.....	41
c) Producto o Servicio.....	42
d) Precios o Escala de Tarifaria.....	43
e) Plaza o Distribución.....	43
f) Promoción	44
6.2. Análisis de las encuestas realizadas a los clientes de telefonía móvil	45
a) Empresa prestadora de servicio /Modalidad (P1/P3).....	45
b) Modalidad de pago/ factores que influyen mas en la decisión (P3/P5)	46
c) Antigüedad/ factores que influyen mas en la decisión (P4/P5).....	47
d) Empresa prestadora de servicio /cambio de empresa (fidelidad) (P1/P6)	48
e) Modalidad de pago /cambio de empresa (fidelidad) (P3/P6).....	49
f) Empresa prestadora de servicio /anterior operador (fidelidad)	

(P1/P7)	49
g) Empresa prestadora de servicio /calificación del servicio(cobertura, precio, tecnología, servicios adicionales, servicios de apoyo) (P1/P9)	49
h) Empresa prestadora de servicio / reclamos (P1/P10).....	54
i) Tecnología/reclamos (P2/P10)	54
j) Modalidad de pago/reclamos (P3/P10).....	55
k) Reclamos /personal en contacto (P10/P14).....	55
l) Empresa prestadora de servicio /calificación posventa (P1/P17).....	56
m) Factores que influyen en la decisión/calificación posventa (P5/P17)	57
n) Frecuencia de reclamos / Calificación posventa (P10/P17).....	57
o) Personal en Contacto/Calificación posventa (P14/P17).....	58
p) Calificación posventa /expectativas (P17/P18).....	59
6.3. Prueba de Hipótesis.....	59

CAPITULO VII : CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

CONCLUSIONES	75
--------------------	----

TERCERA PARTE: PROPUESTA

CAPITULO VIII : PROPUESTA

INTRODUCCION A LA PROPUESTA.....	81
8.1. Relación Causa – Efecto – Solución.....	83
8.2. Esquema de la Propuesta.....	83
8.3. Exposición de la Propuesta de Servicio al Cliente.....	84
8.3.1. FIJACION DE OBJETIVOS.....	84
8.3.1.1. Objetivo General.....	84
8.3.1.2. Objetivos Específicos	84
8.3.2. Formulación de Estrategias.....	84
8.3.2.1. Estrategia de Relacionamiento Total.....	86
8.3.2.2. Etapa1: Capacitación del cliente interno.....	87
8.3.2.3. Etapa 2: Motivación al cliente interno.....	88
8.3.2.4. Etapa 3: Promoción	90
8.3.2.5. Etapa 4: Implantación	93
8.3.2.6. Etapa 5: Control y Retroalimentación de Servicio al cliente.....	94

INDICE DE CUADROS

PÁGINA

Cuadro N° 1	Operacionalización de variables.....	31
Cuadro N° 2	Tecnologías móviles.....	39
Cuadro N° 3	Descripción de tecnologías móviles.....	40
Cuadro N° 4	Servicios ofrecidos por las empresas.....	42
Cuadro N° 5	Tarifas ofertadas por las empresas de telefonía móvil.....	43
Cuadro N° 6	Relacion de variables (P1/P3).....	46
Cuadro N° 7	Relacion de variables (P3/P5).....	46
Cuadro N° 8	Relacion de variables (P4/P5).....	47
Cuadro N° 9	Relacion de variables (P1/P6).....	48
Cuadro N° 10	Relacion de variables (P3/P6).....	49
Cuadro N° 11	Relacion de variables (P1/P7).....	49
Cuadro N° 12	Relacion de variables (P1/P9a).....	50
Cuadro N° 13	Relacion de variables (P1/P9b).....	51
Cuadro N° 14	Relacion de variables (P1/P9c).....	52
Cuadro N° 15	Relacion de variables (P1/P9d).....	52
Cuadro N° 16	Relacion de variables (P1/P9e).....	53
Cuadro N° 17	Relacion de variables (P1/P10).....	54
Cuadro N° 18	Relacion de variables (P2/P10).....	54
Cuadro N° 19	Relacion de variables (P3/P10).....	55
Cuadro N° 20	Relacion de variables (P10/P14).....	55
Cuadro N° 21	Relacion de variables (P1/P17).....	56
Cuadro N° 22	Relacion de variables (P1/P18).....	57
Cuadro N° 23	Relacion de variables (P10/P17).....	57
Cuadro N° 24	Relacion de variables (P14/P17).....	58
Cuadro N° 25	Relacion de variables (P17/P18).....	59
Cuadro N° 26	Tabla de Contingencia Cruce N° 1.....	61
Cuadro N° 27	Tabla de Frecuencias esperadas Cruce N° 1.....	62
Cuadro N° 28	Procedimiento para calcular la Ji cuadrada.....	62
Cuadro N° 29	Tabla de Contingencia Cruce N° 2.....	64
Cuadro N° 30	Tabla de Frecuencias esperadas Cruce N° 2.....	64
Cuadro N° 31	Procedimiento para calcular la Ji cuadrada.....	65
Cuadro N° 32	Tabla de Contingencia Cruce N° 3.....	66
Cuadro N° 33	Tabla de Frecuencias esperadas Cruce N° 3.....	66
Cuadro N° 34	Procedimiento para calcular la Ji cuadrada.....	67

Cuadro N° 35	Tabla de Contingencia Cruce N° 4.....	68
Cuadro N° 36	Tabla de Frecuencias esperadas Cruce N° 4.....	68
Cuadro N° 37	Procedimiento para calcular la Ji cuadrada.....	69
Cuadro N° 38	Tabla de Contingencia Cruce N° 5.....	70
Cuadro N° 39	Tabla de Frecuencias esperadas Cruce N° 5.....	70
Cuadro N° 40	Procedimiento para calcular la Ji cuadrada.....	71
Cuadro N° 41	Tabla de Contingencia Cruce N° 6.....	72
Cuadro N° 42	Tabla de Frecuencias esperadas Cruce N° 6.....	72
Cuadro N° 43	Procedimiento para calcular la Ji cuadrada.....	73
Cuadro N° 44	Resumen de los resultados de la Prueba de Hipótesis.....	74
Cuadro N° 45	Indicadores relevantes de Telefonía Móvil.....	82
Cuadro N° 46	Relación Causa Efecto Solución.....	83
Cuadro N° 47	Bonos de Productividad.....	89
Cuadro N° 48	Campaña Viva tu mejor amigo.....	91
Cuadro N° 49	Campaña Viva cumple.....	92

INDICE DE GRÁFICOS

PÁGINA

Gráfico N° 1	Mezcla de Marketing.....	11
Gráfico N° 2	Ventaja Competitiva.....	14
Gráfico N° 3	Tres Estrategias Genéricas.....	15
Gráfico N° 4	Triangulo de la Calidad de Servicio.....	19
Gráfico N° 5	Evolución de las líneas móviles en servicio a nivel nacional.....	27
Gráfico N° 6	Evolución de las líneas móviles en comparación con las líneas fijas.....	28
Gráfico N° 7	Segmentación de Clientes.....	41
Gráfico N° 8	Canales de distribución.....	44
Gráfico N° 9	Esquema de la Propuesta.....	83
Gráfico N° 10	Estrategias Propuestas.....	85
Gráfico N° 11	Propuesta de mensaje dirigido a la Plataforma de Relacionamiento.....	91



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito inicial alcanzar un objetivo académico.

Luego de realizar una investigación exploratoria en las empresas de telefonía móvil de la ciudad de La Paz, se pudo evidenciar que existen altos índices de reclamos, específicamente en la empresa Viva Gsm, que ocasiona en muchos casos desconexiones en las mismas, es decir pérdida de clientes por insatisfacción de sus necesidades.

Las diferentes tácticas de Marketing utilizadas por las empresas, puede resultar limitado para un entorno que es cada vez más competitivo. Dado que las empresas de Telefonía móvil no ven el Servicio al cliente como una elemento vital dentro su Plan marketing, el presente trabajo pretende que la empresa Viva Gsm pueda por medio del diseño de una Estrategia de Marketing basada en la calidad de Servicio al Cliente pueda mantener o fidelizar a los clientes actuales y generar nuevos, por lo tanto generar una ventaja competitiva.

El presente trabajo de investigación incluye tres partes: Marco teórico que se constituye en los conceptos útiles para el desarrollo del tema, específicamente la Mercadotecnia y Mercadotecnia de Servicios, Comportamiento del Consumidor de Servicios, Marco práctico donde se dan los lineamientos de la metodología aplicada y los resultados del trabajo de campo y finalmente la propuesta que incluye el diseño de la Estrategia de marketing basada en la Calidad del Servicio al cliente.

JUSTIFICACIÓN

Justificación del Tema

La telefonía móvil representa el segmento de más rápido crecimiento de la industria de telecomunicaciones. La evidencia es el aumento continuo del volumen de tráfico internacional de telecomunicaciones, que es el área empresarial con mayores perspectivas de desarrollo en el mercado mundial de servicios.

Según cifras obtenidas de la Superintendencia de Telecomunicaciones durante el periodo de 1996 al 2003 las líneas móviles en servicio en la ciudad de La Paz crecieron 181% promedio cada año, registrándose el mayor crecimiento entre 1996 y 1997, por la introducción de la competencia, que dinamizó el mercado de precios y promociones.

Otro dato importante otorgado por la Superintendencia de Telecomunicaciones es la evolución del número de abonados de la telefonía móvil, en comparación a las telefonía fija. De esta manera el año 1996, es la explosión del desarrollo de la telefonía móvil, que representaba solo el 9 por ciento del total de líneas, ahora la composición total de líneas en Bolivia al primer semestre del 2001, muestra que el 61 por ciento corresponde a líneas móviles, y el 39 por ciento corresponde a líneas fijas.

TELECEL S.A., se constituye en el pionero del mercado de telefonía móvil desde el año 1992, posteriormente hacia el año 1996 ingresó MÓVIL DE ENTEL, introduciendo un mayor grado de competencia, la revolución tecnológica permitió reducir los costos del servicio y por lo tanto reducir las tarifas. Por último en el año 2000 ingresa VIVA GSM. Este mercado que en sus inicios fue un monopolio, para luego convertirse en un oligopolio,

principalmente está caracterizado por encontrarse en plena etapa de crecimiento puesto que los últimos años las ventas y ganancias crecieron con gran rapidez.

Las organizaciones dedicadas al servicio de telefonía móvil requieren tener una ventaja competitiva sostenible, por lo que una estrategia orientada al servicio al cliente les permita retener y fidelizar a los clientes actuales y potenciales, brindando un servicio con alto nivel de calidad, asimismo al interior de ellas fortalecer al cliente interno.

Justificación Teórica

Una estrategia de servicio puede dar a una empresa una ventaja diferencial, ya que la mayoría de las personas subestiman la importancia del aspecto de servicio en el conjunto total que venden. En general el servicio puede ser subestimado sobre su grado de competitividad.¹

La ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra².

Un estudio realizado por el *Manangement Centre Europe* mostró que los directivos mencionaban la excelencia en el servicio como el factor diferenciador clave en la batalla por la cuota de mercado. Si una empresa no hace algo relacionado con el servicio, puede estar segura que la competencia si lo hace.

Para comprender la toma de decisión de compra de un servicio, el punto de partida de cualquier acción de marketing, es conocer el comportamiento de

¹ HOROVITZ Jacques; "La Satisfacción Total del Cliente"; Pág. 62.

² PORTER Michael; "Ventaja Competitiva"; Pág. 16.

consumidor de servicios³.

Es importante una estrategia de marketing basada en el Servicio al Cliente, ya que el mercado de telefonía móvil se encuentra muy competitivo, y los clientes cada vez piden más y mejores servicios.

Justificación Metodológica

La presente investigación es un estudio de tipo correlacional, “pretende responder a preguntas de investigación y medir el grado de relación que exista entre dos o más variables”.⁴ El propósito principal es conocer como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Justificación Práctica

Debido al alto grado de competitividad del mercado de Comunicación Móvil y a las estrategias de marketing actuales, se hace necesario el estudio del Servicio al Cliente, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa Viva GSM, por lo cual es un tema de actualidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Nueva Tel (Viva GSM), comenzó a operar en nuestro país desde el año 2000, se trata de una sociedad conformada por la estadounidense Western Wireles Internacional (WWI) y la cooperativa de Teléfonos de Cochabamba Comteco, introdujo al mercado boliviano el sistema GSM, en cuyo desarrollo invirtió 100 millones de dólares.

³ COBRA Marcos; "Marketing de Servicios"; Pág. 87.

⁴ HERNÁNDEZ, Roberto - FERNANDEZ, Carlos - BAPTISTA, Pilar "Metodología de la Investigación", Pág. 62. Ibid. Pág. 62.

La concurrencia de tres empresas en el mercado de telefonía móvil, fue positiva para el incremento de la competencia, lo que se evidencio en las permanentes campañas publicitarias de las empresas dirigidas a incrementar su participación en el mercado a través de planes promocionales, readecuación de sus categorías tarifarias, incorporación del prepago, y otros servicios complementarios⁵.

La empresa tiene a futuro un gran desafío influenciado por la situación actual que involucra 59% de clientes que tuvieron alguna dificultad en el servicio durante la gestión 2003 (Ver Anexo N°1); en el entendido que en ese período Nueva Tel contaba con 62.000 usuarios, de los cuales 36.720 (59%) tuvieron reclamos mayormente justificados, lo que se considera un nivel preocupante que debe ser enmendado prestando mayor atención sobre la calidad de los servicios a los clientes, a fin de generar ventajas competitivas adecuadas a los retos presentes y futuros.

En síntesis el problema se formula con la interrogante que sigue:

¿Una estrategia alternativa de marketing, basada en la calidad en el servicio al cliente, permitirá generar ventajas competitivas en la telefonía móvil, específicamente dentro de Viva GSM?

HIPOTESIS

Una estrategia alternativa de marketing, basada en la calidad del servicio al cliente, permitirá generar ventajas competitivas en la telefonía móvil, específicamente dentro de Viva GSM.

⁵ Superintendencia de Telecomunicaciones, Boletín Trimestral, Abril 2002, Pág. 6

Variable Independiente: Estrategia alternativa de marketing, basada en la calidad del servicio al cliente.

Variable Dependiente: Permitirá generar ventajas competitivas.

Variable Moderante: Empresas de Telefonía Móvil, específicamente Viva GSM.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una estrategia alternativa de marketing basada en la calidad en el servicio al cliente, para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles para las empresas de telefonía móvil, específicamente en Viva GSM.

Objetivos Específicos

- Describir la actual mezcla de mercadotecnia utilizada por las empresas.
- Precisar el comportamiento del consumidor de servicios de telefonía móvil en sus diferentes etapas.
- Determinar las necesidades de los consumidores actuales.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrollará en la ciudad de La Paz debido a que en ésta se encuentran los tres competidores actuales de Telefonía Móvil (Móvil de Entel, Telecel, Viva GSM) y una apreciable cantidad de usuarios del servicio. Asimismo se analizarán la actual mezcla de marketing de las empresas y el comportamiento del consumidor de servicios.

El alcance temático abarca el marketing, marketing de servicios y el comportamiento del consumidor de servicios.

Tema: Calidad en el Servicio al Cliente.



PRIMERA PARTE

**MARCO
TEÓRICO**

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: MARKETING ESTRATEGICO Y DE SERVICIOS

1.1. Definición de Marketing

El marketing al igual que otras ciencias, ha sido definida de varias formas, para el presente trabajo de investigación revisaremos los conceptos definidos por algunos de los principales investigadores de Marketing:

Stanton, define al Marketing, como una nueva filosofía de la empresa, que pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades mercadológicas para conseguir objetivos corporativos.

Kotler, menciona que la ciencia del Marketing es un proceso social y administrativo, mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos de valor con otros.

La definición utilizada por el *Chartered Institute of Marketing* (Instituto dedicado a la Marketing), es la siguiente, "El Marketing es el proceso administrativo responsable de la identificación anticipación y satisfacción de los requerimientos de los clientes de una manera que asegure la rentabilidad.

Por lo antes mencionado podemos deducir que el Marketing es aquella actividad por la cual las organizaciones orientan sus procesos a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente, que se traducen en oportunidades de beneficio económico.

1.2. Marketing de Servicios

Inicialmente las ideas de marketing se desarrollaron con relación a los productos. Sin embargo el crecimiento de los servicios ha aumentado la complejidad de los productos que requieren servicio. Esta situación dio origen a un mayor interés por

los problemas específicos del marketing de servicios.

En los mercados generalmente encontramos ofertas que son una combinación de bienes tangibles y de servicios intangibles.

El Marketing de Servicios, asigna precio, distribuye y promueve el servicio al cliente. Asimismo debe entrenar y motivar a sus clientes internos¹, para que trabajen en equipo y proporcionen satisfacción al cliente. En el Marketing de Servicios, la calidad está relacionada con quién entrega el servicio, es decir la habilidad del empleado en el manejo del contacto con el cliente externo.

Describiremos al servicio de la siguiente manera:

“El Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, es esencialmente intangible, su producción puede o no vincularse a un producto físico”.

1.2.1. Características de los Servicios²

Cuatro, son las características principales que distinguen los servicios de los productos, que a la vez afectan en el diseño de los programas de marketing:

- **Intangibilidad**, los servicios son intangibles, por lo cual no podemos probarlos, verlos, sentirlos u olerlos, sin embargo nosotros los compradores buscaremos referencias de la calidad del servicio, a través de la gente, tiendas, equipo, tecnología, precio, símbolo, etc.
- **Inseparabilidad**, son simultáneamente producidos y consumidos, la interacción entre la empresa y el cliente es una característica especial de la comercialización de servicios.
- **Variabilidad**, son menos estandarizados y uniformes, los compradores de servicios están conscientes de la variabilidad de los

¹ Empleados que tratan a los clientes y personal de apoyo al servicio.

² KOTLER Philip, “Dirección de la Mercadotecnia”, Edit. Prentice Hall, séptima edición 1999, Pag.512

mismos, por lo que las empresas deben tomar tres medidas de control de calidad: la primera, invertir en una buena selección de personal y capacitación; la segunda, es la estandarización del proceso de prestación del servicio; la tercera es monitorear la satisfacción del cliente a través de sugerencias y quejas, encuestas de clientes y comparaciones entre servicios.

- **Imperdurabilidad**, los servicios no pueden ser almacenados, enfrentan problemas cuando la demanda es fluctuante, por lo cual deben adoptarse algunas estrategias para lograr un mejor acoplamiento entre la oferta y la demanda, como ser contratación de empleados eventuales para atender la demanda pico, instalaciones para expansión futura, servicios complementarios y otros.

1.3. El Marketing operativo y el marketing estratégico

Según Lambin, para poder comprender mejor lo que es el marketing estratégico, es preciso revisar el concepto de marketing operativo. De esta manera comprender mejor sus diferencias, pues ellas son las que van a determinar la función que se le da dentro de la empresa.

En este sentido, el autor se refiere al marketing operativo como “una gestión voluntaria de conquista de mercados existentes cuyo horizonte de acción es el corto plazo y mediano plazo; es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de las 4 P’s; en si la función esencial del marketing operativo es “vender”.

Por otro lado, menciona que el marketing estratégico, esencialmente es “una gestión de análisis sistemático y permanente de necesidades del mercado que desemboca en el desarrollo de conceptos de productos rentables, destinado a grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que los

diferencian de los demás competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva defendible”.

Ahora bien, para ser eficaz y sobretodo eficiente, la puesta en acción de una estrategia debe apoyarse en planes coherentes de penetración de mercado, así como políticas de distribución, precio y promoción, sin las cuales el mejor plan tiene poca posibilidad de éxito.

CAPITULO II: LA MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing³ es el conjunto de cuatro variables que las empresas utilizan para llegar a su mercado meta y al mismo tiempo cumplir los objetivos de marketing.

El cliente es el objetivo de todas las actividades de marketing, por lo cual diseñamos un mix comercial de "producto" o servicio, plaza, promoción y precio, ideal para satisfacer sus necesidades.

Grafico N° 1.



Fuente: Elaboración propia, en base a William Stanton.

2.1. Producto o Servicio

Los conceptos de producto y servicio no están separados, o bien el producto incluye al servicio, o ambos aspectos (producto y servicio) y deben planificarse simultáneamente para lograr satisfacer mejor las necesidades y expectativas del cliente.

³ STANTON William. Fundamentos de Marketing", Edit. McGraw-Hill, décima edición 1996 Pág. 84.

Los productos tienen atributos tangibles e intangibles, que incluyen el empaque, color, precio, marca, que el cliente podría aceptar como satisfactores⁴.

Podemos concluir que los clientes compran satisfacción de sus necesidades en forma de beneficios que espera del producto.

2.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero con utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.⁵

Siendo que la utilidad es el atributo que posee la capacidad de satisfacer los deseos.

La fijación del precio esta altamente influenciado por la economía de un país, por lo que puede fluctuar por la situación actual, asimismo la alta dirección puede orientar el precio a las ventas o a las utilidades, estos son solo algunos de los factores que la empresa debe considerar para establecer su política de fijación de precios.

2.3. Plaza o Distribución

El canal de distribución, es todo el camino que sigue un producto para llegar al consumidor final para su uso o consumo.

La distribución de servicios está limitado a dos canales comunes, el primero productor – consumidor, el segundo productor – agente – consumidor. Normalmente las instalaciones para la realizar la distribución de servicios deben brindar comodidad al público y ofertar varias sucursales.

⁴ Ibíd. Pág. 268

⁵ Ibíd. Pág. 374

2.4. Promoción

La promoción es el proceso de comunicación verbal o no verbal para informar, persuadir y recordar a los clientes actuales y potenciales que quieren satisfacer sus necesidades con los productos o servicios.

La formas de promoción mas empleadas por las empresas son:

- **Venta personal**, definimos como la comunicación individual y personal de información para convencer a alguien de que compre algo. Pueden distinguirse dos tipos: la venta de mostrador y la fuerza externa de ventas.
- **La publicidad**, son aquellas actividades necesarias para transmitir a la audiencia un mensaje de un producto, servicio o una empresa; podemos dirigir este mensaje al mercado meta con publicidad del producto, publicidad institucional o a la demanda primaria y a la demanda selectiva.
- **Promoción de ventas**, son todos los medios que estimulan la demanda y refuerzan la venta personal y la publicidad.
- **Relaciones públicas**, se constituye en una herramienta gerencial cuya finalidad es influir positivamente en las actitudes hacia la organización.



CAPITULO III: VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA

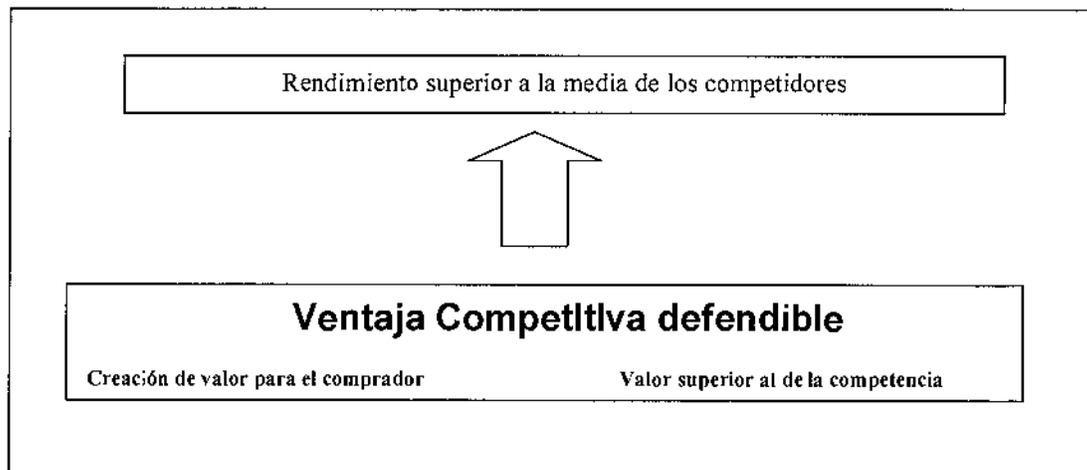
3.1. Concepto de Ventaja Competitiva

Lambin, señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detente una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales, o ya sea por una productividad superior que le den una ventaja en costos⁶.

Como se muestra en el Gráfico N° 2, realizar una gestión cuyo índice de utilidad sea superior a la media de la industria, implica la existencia de una ventaja competitiva defendible que resulta de la creación de un valor superior para el comprador.

Gráfico N° 2.

Ventaja Competitiva



Fuente: LAMBIN, Jean-Jacques.

⁶ LAMBIN, Jean – Jacques. Marketing Estratégico. McGraw-Hill Interamericana de Editores. Colombia. Pág. 49.

3.2. Estrategias Genéricas

La estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior. La estrategia competitiva se refiere a como competir en el mercado: se centra en que productos o servicios deben desarrollarse y a qué mercados ofrecerse, así como el grado en que estos satisfacen a los compradores en forma superior que los productos ofrecidos por los competidores, de forma que se alcancen los objetivos organizacionales.⁷

La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es desarrollar una estrategia que esté construida sobre una ventaja competitiva sostenida. Aunque una empresa pueda tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación.⁸

Gráfico N° 3.

Tres Estrategias Genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo mas bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo Amplio	1. Liderazgo en Costos	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3.A. Enfoque en Costos	3.B. Enfoque de Diferenciación

Fuente: PORTER, Michael "Ventaja Competitiva", Pág. 29.

⁷ JOHNSON Gerry – SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. Pág. 9.

⁸ PORTER Michael. Ventaja Competitiva. Pág. 29

Estos dos tipos básicos de ventajas competitivas combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas y las cinco fuerzas competitivas, lleva a identificar Tres Estrategias Genéricas de éxito potencial para crear una posición defendible a largo plazo y lograr un desempeño mejor que otras empresas.

En ocasiones, la empresa puede seguir con éxito más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible. La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario.

3.2.1. Liderazgo Total en Costos

El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

Esta estrategia genérica está muy ligada a las economías de escala y a la curva de experiencia. Es un enfoque difícil de lograr, aplicable únicamente a productos “estrella” y “vaca lechera” para empresas de gran capital⁹.

3.2.2. Liderazgo en Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando características percibidas como únicas por los consumidores. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras

⁹ HERMIDA Jorge. Administración y Estrategia, Pág. 284.

dimensiones. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.¹⁰

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere un precio superior.¹¹

3.2.3. Enfoque

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico y ajustar su estrategia a servirlos con la exclusión de otros¹². Actúa sobre un determinado segmento del mercado o nicho específico, un grupo particular de consumidores, un mercado geográfico o específico, u otras formas diferentes de segmentación.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general, puesto que es un enfoque ideal para empresas que no cuentan con mucho capital, o que están en la primera fase de su desarrollo.

3.3. Estrategias de Mercado para Empresas de Servicio

3.3.1. Estrategia de Valor Percibido

El valor percibido por el cliente, es una estrategia de conocimiento, puesto que la empresa puede emplear esta información para lograr una ventaja estratégica, con

¹⁰ Ibidem.

¹¹ PORTER Michael. Obra citada. Pág. 32.

¹² Ibidem.

lo que funciona y no funciona en la ciencia de atender al cliente, y permite establecer una estrategia personalizada para atender a cada cliente.¹³

El valor se define como el aspecto que el cliente busca en un servicio de conformidad con las expectativas relacionadas con lo que se le ofrece, como son los beneficios técnicos, económicos e incluso sociales. Este aspecto es posible medirlo a través de la investigación, empleando una técnica comparativa, para determinar lo que el cliente quiere y lo que espera recibir cuando adquiere un servicio.

Para lograr ventajas competitivas, la empresa debe construir un modelo basado en el valor percibido y representa el tipo de mejoramiento para el Servicio al Cliente.

3.3.2. Estrategias de Expectativas del Cliente de Servicios

Para atender bien a un cliente de servicios es necesario que las personas que trabajan en la empresa estén orientadas a los objetivos de atención que deben alcanzarse y que los sistemas operacionales se orienten a ese fin.¹⁴

Dado que las necesidades de los clientes no son estáticas sino dinámicas, los servicios deben tener atributos que se adecuen a esas variaciones.

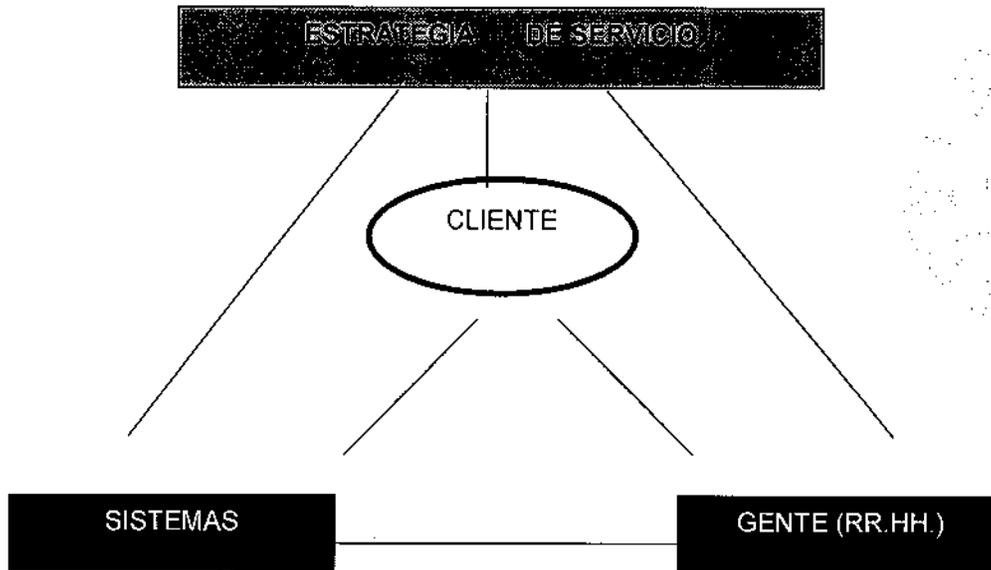
El triángulo de Albretch representa la atención que se da a los anhelos y expectativas del cliente, a continuación vemos el gráfico correspondiente:

¹³ COBRA, Marcos, "Marketing de Servicios", Edit. McGraw-Hill, segunda edición 2000, Pág. 115-116

¹⁴ Ibid. Pág. 126.

Grafico N° 4.

Triángulo de la Calidad de Servicio



Fuente: ALBRECHT Kart. *Revolução no serviços*. Editora Pionera. Sao Paulo, 1992.

3.3.3. Estrategia de Calidad del Servicio

La Calidad en el servicio¹⁵, es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave por lo tanto es una manera de diferenciarse de los competidores, satisfaciendo y superando las expectativas del mercado meta.

El consumidor determina la calidad, tiene dos dimensiones, la primera de los aspectos físicos del servicio, y la otra de aspectos funcionales o intangibles

A continuación una lista de los principales determinantes de la calidad del

¹⁵ El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico

servicio.¹⁶

- ⇒ Acceso
- ⇒ Comunicación
- ⇒ Competencia
- ⇒ Cortesía
- ⇒ Credibilidad
- ⇒ Responsabilidad
- ⇒ Sensibilidad
- ⇒ Seguridad
- ⇒ Tangibles
- ⇒ Comprensión y conocimiento del cliente

La calidad del servicio involucra a todos los miembros de una empresa, es un esfuerzo integrado hacia el mejoramiento del desempeño en todos los niveles, que conducirán a una mayor satisfacción del cliente.

Para establecer un programa de calidad se adoptan estándares de calidad, a partir de las expectativas de los clientes y de los desempeños ofrecidos por los mejores competidores del mercado.

¹⁶ KOTLER. Obra citada. Pág. 521

CAPITULO IV: SERVICIO AL CLIENTE



4.1. Servicio al Cliente

En una empresa de servicios es necesario motivar a los funcionarios para que atiendan bien al cliente de la organización. En efecto, se requiere que el cliente interno (empleado) sepa y desee atender bien a los clientes externos de la empresa.

4.1.1. Definición del producto “Servicio al Cliente”

Los productos o servicios están constituidos por partes tangibles e intangibles, en los cuales están involucrados tanto los clientes internos como los externos.

Para que el producto “Servicio al Cliente” pueda ser llevado adelante necesita de tres elementos:

- Un logo marca impactante
- Explotar internamente la marca “Servicio al Cliente”
- Crear los presupuestos básicos de un marketing de relaciones con los clientes internos y externos

Para complementar lo antes mencionado es importante desarrollar un servicio de comunicación al personal interno, entre los principales objetivos están:

- Divulgar en la institución la Marca Servicio al Cliente
- Divulgar cada evento importante para la empresa: lanzamiento de nuevos productos, campañas, ventas excepcionales.

El Servicio al Cliente es un tema estratégico de suma importancia porque quien decida llevar a cabo una estrategia, que tenga en cuenta al trabajo con el cliente como pauta fundamental, deberá saber no sólo qué actividades realizan sino qué resultados esperar, que habilidades entrenar, que elementos controlar y qué

situaciones evitar.

4.1.2. El Consumidor

La empresa montada sobre los principios de Marketing debe orientar todo el ciclo de su actividad desde la producción del servicio hasta su distribución, desde la fijación del precio hasta la elección de los canales de venta, desde la organización de ventas hasta la promoción y publicidad, en función del consumidor.

Para realizar todo ese plan es preciso conocer el mercado y analizar a fondo al consumidor o comprador final: quiénes y cuántos son, qué características poseen, cómo reaccionan y se conducen en el mundo del mercado.¹⁷

Conviene averiguar las características de los consumidores para ofrecerles exactamente lo que desean y brindárselo en la forma adecuada. Pero además es preciso conocer las dimensiones del mercado que forman los consumidores, ya que este dato permite a la empresa apreciar no sólo la manera en que debe actuar, sino muchas veces incluso si le conviene cultivar aquel sector concreto.

Dicho en términos más explícitos: las preguntas relativas a los últimos destinatarios de un servicio, a las que es preciso contestar, se refieren a sus características (son hombres o mujeres, familias o individuos?, ¿residen en las grandes urbes o en provincias?, etc.) y, consiguientemente, a su perfil; es decir, que están destinadas a aclarar qué tipo de mercado forman (cuántos son), qué hábitos tienen respecto a adquirir y consumir un servicio y qué es lo que les mueve a ello.

4.1.3. El perfil del consumidor

Todo producto o servicio termina casi siempre por dirigirse a un conjunto de individuos dotados de características especiales, los cuales forman por lo mismo

¹⁷ D'ONOFRIO Duillo. ¿Qué es el Marketing? Ediciones Anaya. Madrid. 1999. Pág. 20

lo que se llama el mercado de dicho producto o servicio. Importa mucho a la empresa analizar y definir el perfil del consumidor, hasta poder contestar a la pregunta ¿quién es y qué características posee?¹⁸

En algunos casos será fácil identificarlo; en otros lo será menos. Piénsese, por ejemplo, en cuadernos, lápices y demás artículos escolares en general. Se intuye de inmediato que los destinatarios son escolares.

Pero si se fija en teléfonos celulares, pueden complicarse las cosas: sus compradores pueden ser estudiantes, profesionales, empleados u otras personas menos fáciles de identificar, pero que tienen una característica en común; por ejemplo, adquirir el celular para su uso personal o para regalarlo. De hecho, los compradores pertenecerán a esos grupos, pero luego convendrá averiguar en qué proporción entran. Si se trata de una persona con familia, está claro que el destino final será la comunicación hogareña y también social. Pero ¿qué características tendrá? Las familias que compran celulares ¿serán más numerosas en el norte o en el sur, en el centro o en los barrios? Se ve, pues, en este caso que, además del problema de identificar a los consumidores, se plantea el de señalar sus características fundamentales y el de determinar en qué proporción las poseen los consumidores en conjunto.

Por lo que respecta a éstos se puede decir que, en términos generales, interesa conocer su estamento social, edad, sexo, capacidad adquisitiva, residencia (en grandes ciudades o en pequeñas poblaciones; en el Este, centro u Oeste), y así sucesivamente. Si se contrastan todos estos datos con la totalidad de la población del país y, consiguientemente, con los que no son clientes o sólo lo son en potencia, proporcionarán una información valiosísima sobre las características del mercado real y potencial. Todo esto cuando se trata de bienes o servicios de consumo corriente. Cuando el consumidor no es el individuo, sino la familia, será interesante determinar el número y edad de sus miembros, su renta global y todas

¹⁸ *Ibíd.* Pág. 21.

las demás características que pueden contribuir a completar su perfil o imagen. Es evidente que de vez en cuando interesará conocer el perfil de los consumidores y compradores efectivos o probables de una manera más o menos analítica con arreglo a las características del producto o servicio, de la situación de la empresa con relación al mercado, de la circunstancia de encontrarse o no encontrarse ya establecida en aquel sector determinado, etc.

El conocimiento de las características del consumidor o comprador de un servicio, en este caso de Telefonía Móvil permitirá a la empresa, cuando ya opera en aquel sector, modificar de manera adecuada el servicio, el precio, la publicidad, teniendo en cuenta además las dimensiones del mercado y las reacciones, comportamiento, hábitos adquisitivos y motivaciones del consumidor. Si, por ejemplo, una empresa dedicada a la Telefonía Móvil, previa oportuna investigación, establece el perfil de los usuarios de dicho servicio, especificando que en su mayor parte son jovencísimos y que su capacidad de adquisición es modesta, entonces podrá adoptar tranquilamente colores vivos para los teléfonos celulares, de fabricación más barata, pero al mismo tiempo más atractiva, una política de más estabilidad y moderación en los precios; y por lo que respecta a la distribución, podrá recurrir a toda clase de negocios más bien que al comercio especializado en este determinado servicio.

4.1.4. El Cliente

Se califica al cliente como la “persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa o al parroquiano o persona que acostumbra a ir siempre a una misma tienda o establecimiento público”.¹⁹

¹⁹ LAROUSSE. Pequeño Larousse Ilustrado. Librairie Larousse. París. 1991. Pág. 238.

4.1.5. Comportamiento del Consumidor de Servicios

El consumidor de servicios es individualista y exige soluciones a sus necesidades, lo cual implica adoptar una estrategia personalizada para atender las necesidades y deseos de cada cliente. El proceso de etapa pasa por cuatro etapas que son las siguientes:²⁰

- **Etapas previa a la compra**, el consumidor tiene necesidades que debe resolverse mediante la adquisición de un servicio, no obstante existen factores que ejercen presión: la cultura, amigos, disponibilidad de recursos u otros.
- **Etapas de consumo**, el servicio se va consumiendo al mismo tiempo que se va produciendo y la sensación de evaluar la elección ocurre poco después de usar el servicio, en consecuencia las empresas de servicios deben estar atentas durante el momento del consumo a realizar una evaluación que permita la corrección de fallas.
- **Evaluación de posventa**, solo un cliente satisfecho vuelve a comprar el servicio, el insatisfecho no solo no vuelve a comprar, sino habla mal del servicio. La evaluación se realiza comparando la expectativa con la satisfacción o insatisfacción.
- **Expectativas del servicio**, están contenidas en la publicidad, en los contratos, en las palabras del vendedor y otros.

²⁰ COBRA Marcos, Marketing de Servicios. 2da. Edición. McGraw-Hill. 2000. Pág. 87-90.

CAPITULO VI: LA TELEFONÍA MÓVIL EN BOLIVIA²¹

La promulgación de la Ley de Capitalización, 21 de marzo de 1994, permitió el traspaso de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) a manos privadas, dando la historia de las telecomunicaciones en Bolivia un giro de 180 grados cuando fue promulgada la nueva Ley General de Telecomunicaciones²² y la Ley del Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE),²³ bajo cuyos parámetros la ENTEL fue capitalizada, por TELECOM Italia - Olivetti convirtiéndose en Sociedad Anónima, quedando el 50% en manos del Estado.

ENTEL S.A. como una de sus principales estrategias de diversificación, en el momento de su ingreso al mercado de la Telefonía Móvil, lo hizo con ENTEL MÓVIL, incorporando la nueva tecnología digital y rompiendo el monopolio que ejercía hasta entonces TELECEL S.A.

Este proceso de crecimiento vertiginoso, trajo consigo un nuevo participante, NUEVATEL, el consorcio boliviano – americano de las empresas COMTECO de Cochabamba y Western Gíreles que ingresó al mercado en noviembre del año 2000, con el nombre comercial de Viva – GSM.

El rápido crecimiento de las líneas móviles, hace notar que desde el momento de la introducción del servicio en 1992 ha tenido importantes cambios, cuando existía un único operador, cuyo nicho de mercado era de ingresos altos; posteriormente en 1995 ingresó un nuevo operador a romper el mercado y realizó innovaciones tecnológicas ofreciendo tarifas más accesibles para los usuarios. En un período de

²¹ Superintendencia de Telecomunicaciones – SITTEL , regulación DE las Telecomunicaciones, Memoria Anual Institucional, 1999-2001

²² La Ley de Telecomunicaciones (1632) (05.07.1995) define los servicios sujetos a regulación, los procedimientos para otorgación de concesiones, licencias y registros, política tarifaria, infracciones y sanciones, telecomunicaciones en el área rural, régimen de exclusividad para las cooperativas y ENTEL S.A.

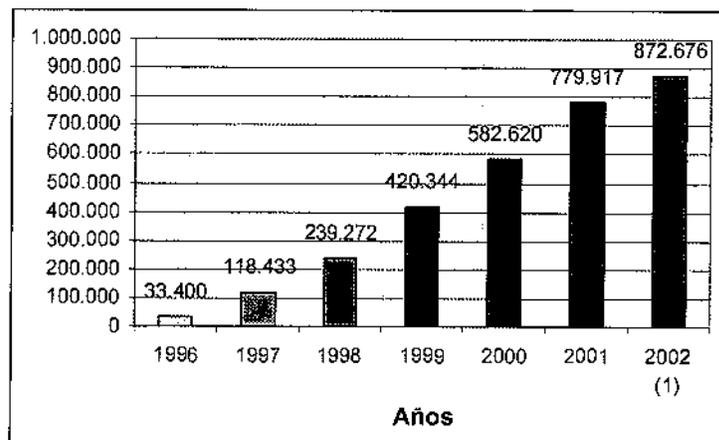
²³ El Sistema de Regulación Sectorial (SIRESE) fue creado mediante Ley de Sistema de Regulación Sectorial (1600) (28.10.1994), con el objetivo de regular, controlar y supervisar aquellas actividades de los sectores de telecomunicaciones, electricidad, hidrocarburos, transportes y aguas.

cinco años, aproximadamente, el mercado de la comunicación móvil tiende a consolidarse, pero el reciente ingreso de un nuevo competidor, está haciendo que el mercado se dinamice y las otras empresas temen ver reducida su participación entre los usuarios.

En la actualidad más de 800.000 bolivianos disponen del servicio celular móvil y pueden comprar un aparato telefónico que oscila en el precio de 50 a 250 dólares americanos, pagando sólo las llamadas salientes y en moneda nacional. (Véase Gráfico N° 8)

Gráfico N° 5.

Evolución de las Líneas Móviles en Servicio en Bolivia



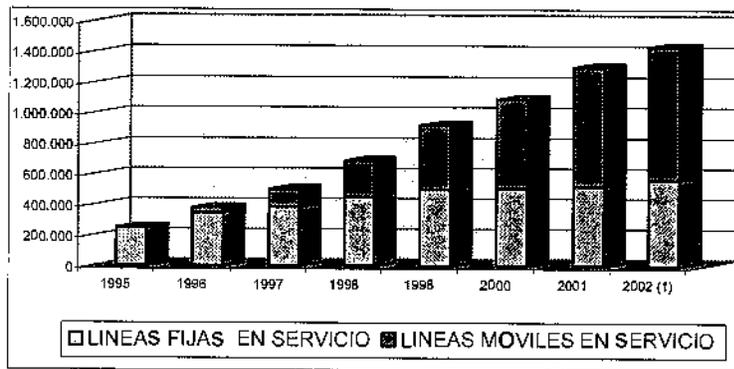
Fuente: SITTEL – SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES, según datos reportados por los operadores. Notas: (1) Datos preliminares correspondientes al primer semestre de 2002.

La evolución del número de abonados en Bolivia es evidente, puesto que se puede apreciar el crecimiento acelerado de la participación de la telefonía móvil, en comparación a las telefonía fija (Véase Gráfico N° 3). De esta manera, en el año 1996, se produjo la explosión del desarrollo móvil, que representaba sólo el 9

por ciento del total de líneas, ahora la composición total de líneas en Bolivia, al primer semestre del 2001, muestra que el 61 por ciento corresponde a líneas móviles, y el 39 por ciento a líneas fijas.

Grafico N° 6

Evolución de las Líneas Móviles en comparación con las Líneas Fijas



Fuente: SITTEL – SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES, según datos reportados por los operadores.

Notas: (1) Datos preliminares correspondientes al primer semestre de 2002.

En noviembre de 2001,²⁴ se produjo un importante suceso, fue la apertura del mercado del servicio local y de larga distancia; por tal motivo, se establecieron las nuevas condiciones del mercado, nuevos operadores juegan a ganar mercado, mientras que los antiguos están obligados a modernizar sus redes para mantenerse vigentes. La apertura tuvo un impacto notorio en el sector y en la economía del país.

Estos sucesos y las proyecciones muestran mayor dinamización del sector de Telefonía Móvil, que tiene como consecuencia la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, mayor competencia entre las empresas, más y mejores servicios, planes y tarifas más atractivos, que intensifican aún más sus campañas publicitarias para posicionar sus productos y disputar la demanda con sus

²⁴ La Ley de Telecomunicaciones establece el régimen de exclusividad por 6 años para las cooperativas en el servicio local y para ENTEL S.A. en el servicio de larga distancia nacional e internacional.

competidores.

El éxito de las empresas depende en gran medida del grado hasta el cual se puedan satisfacer las necesidades de sus clientes. La adopción del servicio al cliente como base para una estrategia empresarial es una opción atractiva para empresas que encuentren cada vez más difícil competir sobre la base del precio o la tecnología. Asimismo, es probable que un mejor servicio al cliente no sea el objetivo de marketing más generalizado de las organizaciones.

La ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra.²⁵

²⁵ Michael PORTER; "Ventaja Competitiva"; Pág. 16



SEGUNDA PARTE
MARCO
PRACTICO

SEGUNDA PARTE MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO V: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Método y tipo de investigación

En esta investigación se sigue el método no experimental de tipo transeccional que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.¹ Además que la investigación transeccional permite “describir relaciones entre dos o más variables, en un momento determinado, se trata también de descripciones, pero no de variables individuales, sino de sus relaciones sean estas puramente correlacionales”.²

La investigación mantiene correspondencia entre hipótesis, método de investigación y tipo de estudio, porque “afirma relaciones entre dos o más variables y como se dan dichas relaciones”.³

5.2. Hipótesis y definición conceptual de variables

“Una estrategia alternativa de marketing, basada en la calidad del servicio al cliente, permitirá generar ventajas competitivas en la telefonía móvil, específicamente dentro de Viva GSM.”

¹ Cfr. HERNANDEZ SAMPIERI Roberto. *it. al. Metodología de la investigación* Mc Graw-Hill México 1998 Pág. 184.

² *Ibíd.* Pág. 188.

³ Cfr. *Ibíd.* Pág. 83.

Estrategia de calidad en el servicio al cliente:

La calidad en el Servicio al Cliente es una manera de diferenciarse de la competencia, satisfaciendo y superando las expectativas del mercado meta.

Ventaja competitiva:

Una ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, determinando los beneficios que desea el cliente y la forma que percibe el valor relativo de las ofertas de los proveedores en la competencia.

5.3. Definición operacional de variables

Cuadro N° 1.

Operacionalización de Variables

VARIABLES	OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION	INDICADOR	SUBINDICADOR	NUMERO DE PREGUNTA
VARIABLE INDEPENDIENTE Estrategia de calidad en el servicio al cliente	Describir la actual mezcla de mercadotecnia utilizada por las empresas.	1. Mezcla de mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio - Escala Tarifaria - Distribución - Promoción 	Entrevista N°2 P.1 P.2 P3 P4 P5 P6
VARIABLE DEPENDIENTE Ventajas competitivas	Precisar el comportamiento del consumidor de servicios de telefonía móviles sus diferentes	2. Etapa Previa ala compra	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión de compra - Modalidad de pago - Tecnología utilizada - Participación en el mercado 	Entrevista N°1 P.5. P.3. P.2. P.1.

	sus diferentes etapas.	3. Etapa de Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad - Fidelidad - Capacidad de Satisfacción (cobertura, precios, tecnología, servicios adicionales, servicios de apoyo) - Reclamos frecuentes - Actitud de el cliente interno - Instalaciones 	Entrevista N°1 P.6 P.7 , P4 P.9 P.10 P.11 P.12 P.14 P.16
		4. Etapa Postventa	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de satisfacción Postventa 	P.17
	Determinar las necesidades de los consumidores actuales.	5. Expectativas del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades actuales de los clientes 	P.18, P.19

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Sujetos de Investigación

Los sujetos de la investigación son:

- a) Los clientes de Servicio de Telefonía Móvil de la ciudad de La Paz.
- b) Gerentes o administradores de las empresas de telefonía móvil.

Para el sector de los clientes se tomara en cuenta a los clientes que están registrados en las empresas de telefonía móvil, a diciembre de 2003 constituyen un universo de 349.000 clientes, que están en la ciudad de La Paz.

Para el caso de la parte estratégica se entrevistará a los gerentes puesto que tienen la responsabilidad de dirigir y tomar decisiones referentes al área de servicio y/o atención al cliente.



5.5. Tipo de Muestra y Tamaño

Considerando el párrafo anterior se establece que el total del universo son 349.000 clientes, para el cual se hizo el siguiente diseño muestral.

a) Tipo de muestra

El tipo de muestra empleado para la presente investigación es la muestra probabilística, es decir que todos los elementos tienen la posibilidad de ser elegidos.

b) Tamaño de la muestra

Se utilizo la siguiente fórmula, y corresponde al tipo infinita.

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

n = Magnitud de la muestra

z = Nivel de confianza,* 93%

p = Probabilidad a favor, 0,5

q = Probabilidad en contra, 0,5

e² = Error de estimación,* 0,0049

Obtenido de la Tabla Cálculo del Tamaño de la Muestra ⁴(Ver Anexo N°2.).

Introduciendo valores:

⁴ MUNCH Lourdes y ÁNGELES Ernesto. Métodos y Técnicas de Investigación. Edit. Trillas. México. 1997. Pág. 102 y 117.

$$n = \frac{1,81^2 \cdot 0,5 \times 0,5}{0,07^2}$$

$$n = \frac{3,28 \times 0,5 \times 0,5}{0,0049}; n = \frac{0,82}{0,0049}; n = 167,35 \approx 167$$

$$n = \frac{0,82}{0,0049};$$

$$n = 167,35 \approx 167$$

Luego, aplicamos el factor de corrección, aplicando la siguiente formula:

$$n^* = \frac{n}{N}$$

Donde:

n = Magnitud de la muestra

N = Tamaño de la población

Introduciendo valores:

$$n^* = \frac{167}{349000}$$

Este factor nos indica que si es mayor a a 0.05, la muestra debe ser corregida, por lo tanto, no es necesario efectuarla.

$$n^* = 0,00047851$$

Cada empresa debe estar representada porcentualmente en función a la participación de mercado, es decir:

Empresa	Participación en el mercado	Numero de clientes a entrevistar
1. Viva GSM	20%	33
2. Telecel	27%	45
3. Móvil de ENTEL	53%	89
	100%	n= 167

Para el caso de los Gerentes o Administradores de las empresas de telefonía móvil se realizara censo, es decir realizaremos una entrevista por cada operador.

5.6. Procedimiento de selección

Los clientes de la muestra serán elegidos sistemáticamente conforme se presenten los clientes a las oficinas centrales, de las respectivas empresas.



5.7. Determinación de las fuentes de información

5.7.1. Fuentes primarias de relevamiento de información

Dentro de la información primaria se recurrirá a tres fuentes: entrevistas, cuestionario y observación.

- *Entrevista al personal*, los cuestionarios al personal estarán dirigidos a los responsables de cada una de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de La Paz; gerentes de marketing o administrativos, supervisores de servicio al cliente.⁵
- *Encuestas por medio de formularios*: se realizarán encuestas a los clientes de la ciudad de La Paz, en las tres empresas de telefonía móvil.⁶
- *Observación*, este instrumento servirá para recopilar información principalmente de las salas de servicio al cliente (tiendas).

5.7.2. Fuentes secundarias de relevamiento de información

La información secundaria está constituida por bibliografía general sobre mercadotecnia y ventaja competitiva, así como también otros temas referidos al estudio.

- *De información general*, este tipo de información se recolectó de libros sobre Administración de Empresas, Mercadotecnia, Mercadotecnia Estratégica y de Servicios.
- *De información especializada*, se recabó información a través de boletines anuales y trimestrales, revistas, folletos, artículos de la prensa nacional y otros documentos especializados.

⁵ Ver cuestionario de entrevista al personal ejecutivo de las empresas de telefonía móvil, Anexo N° 1

⁶ Ver encuesta a clientes, Anexo N°3

5.8. Cruce de variables

⇒ **Cruce 1.**

V1 / V2: Etapa Previa a la Compra / Etapa de Consumo

Objetivo:

El objetivo relaciona dos etapas esenciales dentro del proceso de Mercadotecnia y que tiene importancia trascendente en la percepción del servicio, o sea determinando relación entre la etapa previa a la compra con la etapa de consumo.

⇒ **Cruce 2.**

V3 / V4: Etapa de Consumo / Etapa de Posventa

Objetivo:

Este cruce tiende a mostrar la existencia de ligazón estrecha entre la etapa de consumo con la etapa de posventa, muy significativa para cumplir, con eficiencia principios de Marketing.

⇒ **Cruce 3.**

V1 / V5: Etapa Previa a la Compra / Expectativas del Servicio

Objetivo:

Con este cruce de variables se determina la relación existente entre la etapa previa a la compra con las expectativas del servicio, haciendo alusión a una situación ideal en cuanto al proceso de compra-venta.

⇒ **Cruce 4.**

V4 / V5: Etapa de Posventa / Expectativas del Servicio

Objetivo:

Con este cruce de variables se intenta destacar la relación existente entre la etapa de posventa con las expectativas del servicio que, constituyen una necesidad beneficiosa de análisis.

CAPÍTULO 6: ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

El análisis se efectuó a las tres empresas que brindan telefonía móvil, en cada empresa se entrevistó a los gerentes y encuestó a los clientes.

A continuación los resultados obtenidos durante la investigación, en primer lugar las entrevistas a los gerentes, en segundo lugar serán analizadas las respuestas obtenidas de los clientes de telefonía móvil.

6.1. Análisis de las entrevistas realizadas a los gerentes o administradores

a) Cantidad de Empresas y Tecnología aplicada

Cuadro N° 2.

Tecnologías Móviles



Nombre de la Empresa		Tecnología Ofertada	Área de servicio	Inicio de Operaciones
1. ENTEL	Empresa Nacional de Telecomunicaciones S.A.M.	Telefonía móvil celular Comunicación personal (PCS)	Todo el territorio nacional	Ingresó al mercado con telefonía celular en 1996 y con PCS en diciembre del 2000
2. TELECEL	Telefónica Celular de Bolivia S.A.	Telefonía móvil celular	Todo el territorio nacional	Opera en Bolivia desde 1991
3. NUEVATEL – VIVA GSM (Nombre comercial)	Empresa de Telecomunicaciones Nuevatel PCS de Bolivia S.A.	Comunicación personal (PCS)	Todo el territorio nacional	Ingresó al mercado en noviembre del 2000

FUENTE: Elaboración propia en base al análisis de la información brindada por los gerentes y/o supervisores de atención al cliente de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de La Paz.

Actualmente, existen tres empresas legalmente establecidas y autorizadas para la provisión del servicio básico móvil de telecomunicaciones a nivel nacional (en el

misma área geográfica): MOVIL DE ENTEL, TELECEL y VIVA GSM. La primera cuenta con dos concesiones y licencias, una para el servicio celular y otra para el servicio PCS.

Sin embargo, el mercado de telefonía móvil, al igual que en el ámbito internacional, se dio un acelerado desarrollo de las tecnologías, que permitió pasar a los clientes de la telefonía de primera generación analógica a la segunda generación digital. Asimismo existe una tecnología denominada generación 2.5, previa a la tercera generación esta última fue lanzada solo en algunos países y no así en el nuestro.

**Cuadro N° 3.
Descripción de tecnologías móviles**

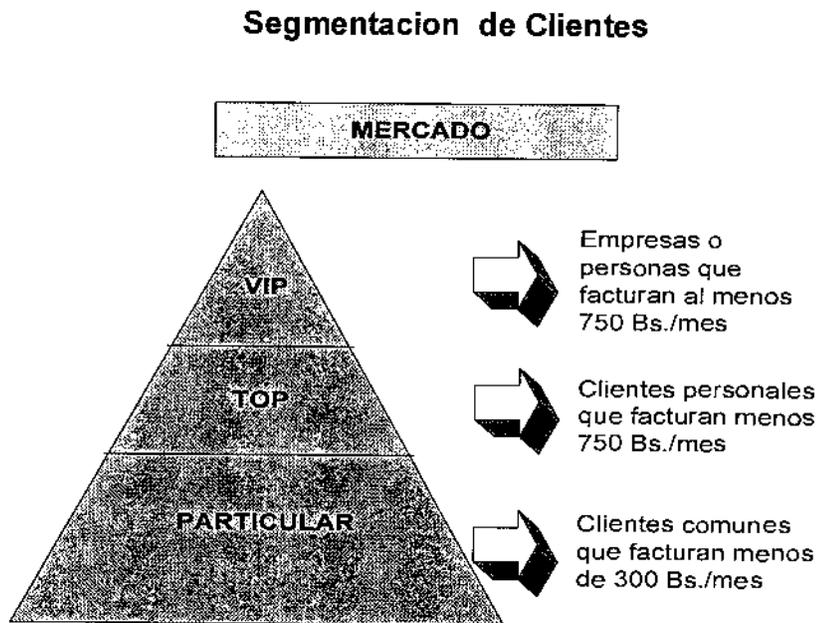
Características	1ª Generación	2ª Generación
Transmisión	Analógica	Digital
Acceso	FDMA	TDMA
Sistema	AMPS	D-AMPS, GSM
Capacidad	Transmisión de voz	Transmisión de voz y texto
Ventajas	Adaptación simple para dar servicios estándar y gran capacidad de cobertura	Excelente calidad de sonido, calidad de voz y seguridad en las conversaciones, <i>roaming</i> internacional, servicios avanzados (Transmisión de fax y datos), envío y recepción de texto y e-mails, costos con tendencia a la baja por su popularización y con buena cobertura, aunque mas restringida que los analógicos
Limitaciones	Escasa privacidad de las conversaciones, baja capacidad y no existe soporte para servicios especiales o avanzados	Se deben introducir modificaciones a los equipos convencionales para la transmisión de datos y la codificación de voz no transparente a las señales de datos

FUENTE: Elaboración propia en base al análisis de la información brindada por los gerentes y/o supervisores de atención al cliente de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de La Paz.

b) Segmentación de Clientes

El mercado de clientes, esta segmentado por las empresas en 3 niveles. Los niveles VIP (*Very Important Person*) y TOP, que según las empresas entrevistadas tienen un gran potencial de consumo, los clientes del nivel PARTICULAR son aquellos que realizan consumo de forma regular, pero en menor importancia que los dos primeros niveles.

Gráfico N° 7.



FUENTE: Elaboración propia en base al análisis de la información brindada por los gerentes y/o supervisores de atención al cliente de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de La Paz.

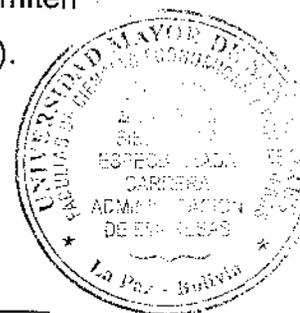
En resumen, las empresas hacen énfasis en el consumo y no así a la antigüedad o rentabilidad.

c) Producto o Servicio

El Servicio de telefonía móvil, está identificado por los clientes, por la marca y la empresa que lo produce. Asimismo la parte tangible de este servicio esta constituida por el teléfono celular que los podemos encontrar desde los mas simples en lo que se refiere a tecnología, hasta los más complejos que permiten utilizar características de imágenes en movimiento y con sonido (multimedia).

Cuadro N° 4.

Servicios ofrecidos por las empresas



MODALIDAD DE PAGO: PREPAGO Y POSTPAGO	Servicio de Base principal			
		Móvil de Entel	Viva GSM	Telecel
	Telefonía móvil celular	✓		✓
	Comunicación personal (PCS)	✓	✓	
	Servicios de Base derivados			
		Móvil de Entel	Viva GSM	Telecel
	Casilla de voz	✓	✓	✓
	Identificador de llamadas	✓	✓	✓
	Numero privado	✓	✓	✓
	Bloqueos de llamadas	✓	✓	✓
	Transferencia de llamadas	✓	✓	✓
	Llamadas en espera	✓	✓	✓
	Roaming Nacional	✓	✓	✓
	Roaming Intenacional	✓	✓	✓
	Buzón o Casilla de mensajes	✓	✓	✓
	Envío y recepción de mensajes de texto	✓	✓	✓
	Cuenta Controlada	✓	✓	✓
	Prefactura (postpago)	✓	✓	✓
	Internet, envío y recepción de e-mail	✓	✓	✓
	A través de la WEB envío de mensajes cortos	✓	✓	
Comunicación multimedia (fotografías e imágenes con movimiento y con sonido)	✓	✓		
Publiavisos	✓	✓	✓	
Puntos de Autorecarga	✓	✓		
Línea gratuita de atención al cliente	✓	✓	✓	

FUENTE: Elaboración propia en base al análisis de la información brindada por los gerentes y/o supervisores de atención al cliente de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de La Paz.

La parte intangible del servicio, ofrecida por las empresas esta desarrollada a través del servicio de base principal y servicios de base derivados, en el anterior cuadro nos muestra que no existe ventajas competitivas para ninguna empresa, puesto que son los mismos servicios ofertados.

d) Precios o Escala de Tarifaria

El precio es factor clave en la decisión de compra, también para las empresas es muy importante, puesto que la utiliza para valorizar el servicio y estimular la compra. Las empresas ofrecen diversas tarifas, para diferentes nichos de mercado y por sus características son muy similares entre si, como vemos a continuación:

Cuadro N° 5.

Tarifas ofertadas por las empresas de telefonía móvil

Modalidad Postpago (TDMA ó GSM)	Móvil de Entel			Viva GSM			Telecel		
	Tarifa fija	Minutos incluidos	Minutos excedentes	Tarifa fija	Minutos incluidos	Minutos excedentes	Tarifa fija	Minutos incluidos	Minutos excedentes
Planes de 0 Bs. a 200 Bs.	50	20	1.30	90	80	1.28	90	90	1.30
	100	90	1.00	140	120	1.16	190	200	0.70
	200	190	0.70	185	160				
Planes de Bs. 200 a 300 Bs.	300	320	0.40	260	240	0.68	290	320	0.60
Planes Mayores a 300 Bs.	400	570	0.30	330	360	0.40	390	450	0.60
				500	720	0.28	600	700	0.0
Modalidad Prepago	Móvil de Entel			Viva GSM			Telecel		
	Precio Tarjeta Telefónica	Horario Normal	Horario Reducido	Precio Tarjeta Telefónica	Horario Normal	Horario Reducido	Precio Tarjeta Telefónica	Horario Normal	Horario Reducido
TDMA ó GSM	30	1.80	0.70	30	1.68	0.60	30	1.40	0.45
	50			50			50		
	100			90			100		

FUENTE: Elaboración propia en base al análisis de la información brindada por los gerentes y/o supervisores de atención al cliente de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de La Paz.

*Categorías tarifarias vigentes a diciembre de 2002

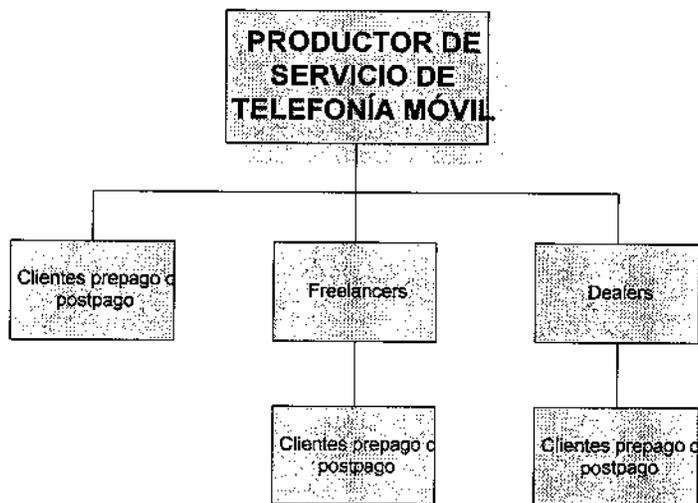
e) Plaza o Distribución

Con relación a los canales de distribución, las tres empresas por las características similares del servicio, emplean los mismos canales de distribución,

si consideramos que la distribución son los puntos de venta de servicio, reclamo o consulta.

Grafico N° 8.

Canales de distribución



FUENTE: Elaboración propia en base al análisis de la información brindada por los gerentes y/o supervisores de atención al cliente de las empresas de telefonía móvil de la ciudad de La Paz.

f) Promoción

La promoción de ventas que se ha realizado por parte de las empresas de Telefonía móvil se emplea para tres fines:

- *Primero*, adquisición de un cliente nuevo y/o traspaso de una empresa de la competencia.

- *Segundo*, Comunicación con los consumidores, de algún nuevo servicio de valor agregado para mantener la lealtad del cliente.
- *Tercero*, Aumentar el consumo del servicio a través de ofertas temporales.

Este tipo de promociones se realizan mensualmente, o en fechas específicas (día del padre, de la madre, navidad, fiestas patrias, etc.). Se utilizan los siguientes medios:

- Venta Personal
- Publicidad, utilizan mensajes publicitarios a través de espacios comprados en la televisión y en la prensa.
- Promoción de ventas
- Relaciones Públicas
- Propaganda, en los principales medios de prensa y televisión, asimismo folletería impresa en los diferentes puntos de venta.

6.2. Análisis de las encuestas realizadas a los clientes de telefonía móvil

Las respuestas brindadas por los clientes de telefonía móvil luego de ser tabuladas (VER ANEXO N°5.), se procedió al correspondiente análisis relacionado de una variable con otra permitiendo conocer la correlación entre ellas.

a) Empresa prestadora de servicio /Modalidad de pago (P1/P3)



Cuadro N° 6.

Relación de variables (P1/P3)

P1/P3	Pre-Pago (tarjetero)	Post-Pago	Total
MOVIL DE ENTEL	33%	20%	53%
TELECEL	17%	10%	27%
VIVA	10%	10%	20%
	60%	40%	100%

En la encuesta realizada a los clientes de telefonía móvil, pudimos constatar:

El 60 % de los encuestados corresponde a los clientes prepago, emplean tarjeta telefónica prepagada; el 40% son clientes postpago, por lo cual su consumo es facturado. Este análisis demuestra que la modalidad de pago preferida por los clientes es el prepago (tarjetero), lo cual demuestra que los clientes se ven influenciados por la variable precio.

En lo que se refiere a cada empresa, Móvil de Entel y Telecel la modalidad preferida es el prepago, y Viva Gsm ambas modalidades.

b) Modalidad de pago/ factores que influyen mas en la decisión (P3/P5)

Cuadro N° 7.

Relación de variables (P3/P5)

P3/P5	Pre-Pago (tarjetero)	Post-Pago	Total
Cobertura	8%	7%	15%
Precio	11%	8%	20%
Servicios de apoyo	10%	6%	16%
Tecnología	11%	7%	18%
Servicios adicionales	11%	5%	16%
Otros	5%	5%	10%
Cobertura - Precio	5%	2%	7%
Total	60%	40%	100%

Los factores que el comprador evaluó para tomar la decisión de adquirir el servicio, estuvieron influenciado primordialmente por tres factores: precio (20%), tecnología (18%), servicios adicionales (16%) y de apoyo (16%). Menor influencia tienen la cobertura (15%), otros (10%) y cobertura-precio (7%)

Los clientes postpago se fijan en el precio (8%) a la hora de decidir por una empresa luego y muy cerca están las variables cobertura (15%), tecnología (7%) y servicios de apoyo (6%).

Los clientes de prepago se ven influenciados por el precio (11%), tecnología (11%) y los servicios adicionales (11%).

De este análisis se establece que la variable precio y tecnología, y se constituyen en factores importantes a la hora de decidir por el servicio de telefonía móvil, lo cual nos permite inferir que las permanentes campañas publicitarias de precios, tecnología y cobertura influyen en los usuarios.

c) Antigüedad/ factores que influyen mas en la decisión (P4/P5)

Cuadro N° 8.

Relación de variables (P4/P5)

P4/P5	Cobertura	Precio	Servicios de apoyo	Tecnología	Servicios adicionales	Otros	Cobertura - Precio	Total
1 mes a 1 año	5%	8%	5%	4%	4%	4%	2%	33%
1 año a 2 años	5%	5%	4%	10%	4%	2%	2%	34%
Más de 2 años	4%	7%	7%	4%	7%	3%	2%	34%
Total	15%	20%	16%	18%	16%	10%	7%	100%

El 10% con 1 a 2 años de antigüedad tiene al factor tecnología como más influyente. El 8% tiene antigüedad de un mes a un año, gracias al factor precio.

Tiene mayor antigüedad el 7%, con más de 2 años, por el factor precio; también el 7% por servicios de apoyo y el 7% por servicios adicionales, en el mismo tiempo de antigüedad.

En resumen de lo mencionado se puede inferir que las percepción de los clientes, cambia con el tiempo: los clientes mas antiguos estuvieron influenciados por las variables precio, los servicios adicionales y de apoyo; en los que tienen antigüedad de 1 a 2 años, la tecnología fue importante, en los clientes nuevos influyo otra vez la variable precio. Por lo cual los clientes permanecen ligados a un servicio principalmente por una buena oferta tarifaria, los servicios de apoyo y los adicionales.

d) Empresa prestadora de servicio /cambio de empresa (fidelidad) (P1/P6)

Cuadro N° 9.

Relación de variables (P1/P6)

P1/P6	Si	No	Total
MOVIL DE ENTEL	20%	33%	53%
TELECEL	14%	13%	27%
VIVA GSM	9%	11%	20%
Total	44%	56%	100%

El grupo de clientes de Móvil de Entel que tiene fidelidad con la empresa alcanza al 33%. En Telecel mayormente guarda fidelidad a la empresa el 13%, mientras que en VIVA el 11% no cambió de servidor. El grupo que si cambio de empresa, corresponde al 44% de los entrevistados, que al no haber percibido la satisfacción de sus necesidades, tuvo que cambiar de proveedor de servicio. Los que permanecieron fieles en la totalidad de las empresas llega al 56%, podemos concluir que las empresas perdieron 44% de sus clientes, porque tuvieron dificultades con el servicio, de tal modo se puede inferir que de 10 clientes que llegan a la empresas 4 se van por motivos de insatisfacción.

e) Modalidad de pago /Cambio de empresa (fidelidad) (P3/P6)

Cuadro N° 10.

Relación de variables (P3/P6)

P3/P6	Si	No	Total
Pre-Pago (tarjetero)	21%	39%	60%
Post-Pago	23%	17%	40%
Total	44%	56%	100%

En orden general el 56% no recibió servicio anterior de otras organizaciones; pero el 44% estuvo relacionado antes con alguna otra empresa de telefonía móvil.

El 21% de los usuarios encuestados, que prefieren el prepago, si perteneció anteriormente a otra empresa; el 39% no proviene de otra empresa. El 17% de los clientes que escogen el post-pago no tuvo relación antes con otra empresa, mientras que el 23% si la tuvo.

Por estos resultados podemos concluir que el cliente post pago es mas proclive a cambiar de empresa cuando no son satisfechas sus demandas.

f) Empresa prestadora de servicio /anterior operador (fidelidad) (P1/P7)

Cuadro N° 11.

Relación de variables (P1/P7)

P1/P7	MOVIL DE ENTEL	TELECEL	VIVA	N/R	Total
MOVILDE ENTEL	0%	15%	10%	29%	53%
TELECEL	10%	0%	6%	11%	27%
VIVA	4%	7%	0%	9%	20%
Total	14%	22%	16%	49%	100%

Los clientes actuales de Móvil de Entel (53% del total de la muestra), el 29% permaneció fiel a la misma, y el 15% antes perteneció a Telecel y el 10% vino de Viva Gsm.

Los clientes actuales de Telecel, el 11%, no responden, el 10% sostiene que su anterior servidor fue Móvil de Entel y el 6% que fue VIVA. Entre los clientes que utilizan Viva Gsm, el 9% no responde, el 7% dice que fue Telecel y el 4% indica que anteriormente perteneció a Móvil de Entel.

Este análisis nos permite establecer que el 51% de los clientes encuestados cambiaron de empresa, la empresa que pierde mas clientes fue Telecel (22%), luego esta Viva (16%) y Móvil de Entel el (14%).

De lo analizado anteriormente se puede establecer que las empresas pierden clientes, en importantes índices lo cual afecta a la imagen de la empresa.

g) Empresa prestadora de servicio /calificación del servicio(cobertura, precio, tecnología, servicios adicionales, servicios de apoyo) (P1/P9)

Se puede determinar el grado de satisfacción de los clientes, ello implica conocer su aceptación o rechazo en cuanto a la cobertura, precios, tecnología, servicios adicionales y de apoyo.

Cobertura

Cuadro N° 12.

Relación de variables (P1/P9a)

P1/P9a	Bueno	Regular	Deficiente	N/R	Total
MOVIL DE ENTEL	31%	17%	4%	1%	53%
TELECEL	11%	11%	4%	1%	27%
VIVA GSM	6%	10%	4%	0%	20%
Total	47%	38%	12%	2%	100%

De acuerdo a los datos obtenidos, por cada empresa, se tiene los siguientes resultados:

 Móvil de Entel: el 31% de los abonados califica la cobertura como buena, 17% regular, 4% deficiente y 1% mala.

- ☎ Telecel: el 11% como buena, otro 11% como regular, 4% deficiente y 1% mala.
- ☎ Viva Gsm: el 10% califica a la cobertura como regular, el 6% buena y el 4% deficiente.
- ☎ Para el total de consultados el 47% recibe buena cobertura, el 38% regular, el 12% deficiente y el 2% mala.

De acuerdo a estos resultados se puede decir que Móvil de Entel ostenta una ventaja competitiva.

En cuanto a la capacidad de satisfacción general del factor cobertura, se infiere que la mayoría en la siguiente gráfica podemos inferir que el 47% del total de abonados califica como buena la cobertura de los servicios.

Precios

Cuadro N° 13.

Relación de variables (P1/P9b)

P1/P9b	Bueno	Regular	Deficiente	NR	Total
MOVIL DE ENTEL	18%	27%	6%	2%	53%
TELECEL	9%	14%	2%	1%	27%
VIVA GSM	5%	13%	2%	0%	20%
Total	32%	54%	10%	4%	100%

Los clientes de telefonía móvil de las tres empresas califican mayormente los precios como regulares (54%), por lo cual no existe una ventaja competitiva; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- ☎ Móvil de Entel: 27% regular, 18% bueno, 6% deficiente y 2% malo.
- ☎ Telecel: 14% regular, 9% bueno, 2% deficiente y 1% malo
- ☎ Viva Gsm: 13% regular, 5% bueno, 2% deficiente.

Por lo cual en la descripción general de la capacidad de satisfacción en cuanto a precios podemos decir que el 54% califica como regular, y el 32% como bueno, el

10% deficiente y el 4% malo.

Ninguna empresa ostenta ventaja competitiva en precios.

Tecnología

Cuadro N° 14.

Relación de variables (P1/P9c)

P1/P9c	Bueno	Regular	Deficiente	NR	Total
MOVIL DE ENTEL	31%	19%	4%	1%	53%
TELECEL	11%	9%	6%	1%	27%
VIVA GSM	10%	8%	1%	0%	20%
Total	51%	36%	11%	2%	100%

El factor tecnología tiene un nivel de aceptación bueno:

☎ Móvil de Entel: 31% bueno, 19% regular, 4% deficiente y 1% malo.

☎ Telecel: 11% bueno, 8% regular, 1% deficiente y 1% malo.

☎ Viva Gsm: 10% bueno, 8% regular y 1% deficiente.

De este análisis se puede inferir el factor tecnología tiene aceptación por parte de los clientes de telefonía móvil, puesto que el 51% del total de los encuestados califica como buena la tecnología empleada por las empresas.

Servicios adicionales

Cuadro N° 15.

Relación de variables (P1/P9d)

P1/P9d	Bueno	Regular	Deficiente	N/R	Total
MOVIL ENTEL	25%	19%	7%	3%	53%
TELECEL	11%	8%	7%	0%	27%
VIVA	5%	10%	4%	1%	20%
Total	42%	37%	18%	4%	100%



Los Servicios Adicionales, que ofrecen las empresas de telefonía móvil, tienen los siguientes niveles de aceptación:

☎ Móvil de Entel: buenos el 25%, regulares el 19%, deficientes el 7%, no responde el 3%.

☎ Telecel: buenos el 11 %, regulares el 8%, deficientes el 7%.

☎ Viva Gsm: 10% como regulares, 5% buenos, 4% deficientes y 1% no responde.

Los resultados demuestran que Móvil de Entel y Telecel tienen una ventaja competitiva, en tanto Viva Gsm no la posee.

En síntesis los servicios adicionales sólo satisfacen al 42% de los clientes encuestados, el 37% considera que son regulares, el 18% deficiente y el 4% no sabe o no responde.

Servicios de apoyo

Cuadro N° 16.

Relación de variables (P1/P9e)

P1/P9e	Buono	Regular	Deficiente	N/R	Total
MOVIL ENTEL	21%	19%	10%	3%	53%
TELECEL	8%	15%	2%	2%	27%
VIVA	5%	7%	7%	1%	20%
Total	35%	41%	19%	6%	100%

Los Servicios de Apoyo, en lo que se refiere a cada empresa tenemos:

☎ Móvil de Entel: buenos el 21%, regulares 19%, deficientes 10%, malos 3%.

☎ Telecel: buenos el 8%, regulares 15%, deficientes 2%, malos 2%.

☎ Viva Gsm: regulares con un 7%, buenos 5%, deficientes 17%, malos 1%.

Según los resultados los clientes no identifican ventajas competitivas.

Analizando los resultados obtenidos de manera general podemos decir que los servicios de apoyo solo satisfacen a un 35% de los entrevistados, el 41 % califica al servicio como regular y el 19% califica al servicio como deficiente.

h) Empresa prestadora de servicio / reclamos (P1/P10)

Cuadro N° 17.

Relación de variables (P1/P10)

P1/P10	Si	No	Total
MOVIL DE ENTEL	31%	23%	53%
TELECEL	20%	7%	27%
VIVA GSM	16%	4%	20%
Total	66%	34%	100%

Como se ve en el anterior Cuadro, el 66% de los encuestados tuvo alguna dificultad con el servicio de telefonía móvil que recibe y el 34% no.

Respondió afirmativamente el 31% de clientes de Móvil de Entel, el 20% de Telecel y el 16% de Viva Gsm.

Este 66% del universo de los clientes encuestados que tuvieron algún tipo de reclamo, a continuación veamos la incidencia de reclamos por tecnología.

i) Tecnología/reclamos (P2/P10)

Cuadro N° 18.

Relación de variables (P2/P10)

P2/P10	TDMA	GSM	Total
Si	24%	43%	66%
No	18%	16%	34%
Total	42%	58%	100%

El 24% del los clientes si tuvieron un reclamo y emplean tecnología TDMA, y el 43% de los clientes también tuvieron alguna dificultad con el servicio y pertenecen

a la tecnología GSM. Por lo expuesto se puede decir que la mayor incidencia de problemas son los clientes que tienen GSM.

Los clientes que no tuvieron reclamos solo son el 34% del total de encuestados.

j) Modalidad de pago/reclamos (P3/P10)



Cuadro N° 19.

Relación de variables (P3/P10)

P3/P10	Pre-Pago (tarjetero)	Post-Pago	Total
Si	34%	32%	66%
No	26%	8%	34%
Total	60%	40%	100%

En cuanto a la incidencia de reclamos por la modalidad de pago, el 34% si tuvo reclamos y pertenece al pre - pago, los clientes post - pago un 32% tuvo reclamos. Del anterior análisis se concluye que los clientes prepago tienen mayores dificultades en el uso del servicio.

No tuvieron reclamos el 34% del total de encuestados.

k) Reclamos /personal en contacto (P10/P14)

Cuadro N° 20.

Relación de variables (P10/P14)

P10/P14	Muy amable	Amable	Descortés	Indiferente	NR	Total
Si	13%	31%	18%	5%	0%	66%
No	0%	3%	2%	1%	27%	34%
Total	13%	34%	20%	7%	27%	100%

En el análisis de la relación entre el personal en contacto y los reclamos, los clientes que si tuvieron reclamos califican al personal en contacto fue muy amable el 13%; el 31% amable, el 18% descortés, el 5% indiferente.

En el total de las tres empresas el 13% de personas que atendieron a los clientes fue muy amable 13%; el 34% amable, el 20% descortés, el 7% indiferente y no respondió el 27%.

l) Empresa prestadora de servicio /calificación posventa (P1/P17)

Cuadro N° 21.

Relación de variables (P1/P17)

P1/P17	Excelentes	Buenos	Regulares	Deficientes	Total
MOVIL DE ENTEL	7%	19%	17%	10%	53%
TELECEL	4%	11%	9%	4%	27%
VIVA GSM	4%	7%	5%	3%	20%
Total	14%	37%	32%	17%	100%

En Móvil de Entel califica al servicio como bueno el 7%, el 19% como excelente, en tanto que los clientes insatisfechos califican al servicio como regular en el 17% y deficiente el 10%.

En Telecel califica al servicio como bueno el 4%, el 11% como excelente, en tanto que los clientes insatisfechos califican al servicio como regular en el 9% y deficiente el 4%.

En Viva Gsm califica al servicio como bueno el 4%, el 7% como excelente, en tanto que los clientes insatisfechos califican al servicio como regular en el 5% y deficiente el 3%.

En general, los índices de satisfacción posventa según el análisis de datos, permiten afirmar que el 37% se encuentra satisfecho y califica al servicio como bueno, el 14% como excelente, en tanto que los clientes insatisfechos califican al servicio como regular en el 32% y deficiente el 17%. Se concluye este análisis indicando que ni el 55% de los clientes encuestados se encuentra satisfecho con el servicio que recibe de su empresa.

m) Empresa prestadora de servicio /expectativas(P1/P18)

Cuadro Nº 22.

Relación de variables (P1/P18)

P1/P18	Más eficiencia	Más cobertura	Mejores servicios	Mejor atención a los clientes	Mayor rapidez en los servicios	Bajen los precios	otros	Más cobertura - Mejor servicios	Más cobertura- Rapidez en los servicios	Más cobertura- Bajen los precios	Más cob- Rapidez- Bajen precios	Total
MOVIL DE ENTEL	6%	5%	5%	10%	7%	10%	4%	1%	1%	2%	2%	53%
TELECEL	2%	5%	4%	4%	2%	5%	1%	1%	1%	1%	0%	27%
VIVA	2%	4%	4%	4%	1%	3%	1%	0%	0%	1%	1%	20%
Total	10%	15%	13%	17%	9%	19%	6%	2%	2%	4%	3%	100%

El 10% de los encuestados pide más eficiencia a su empresa, el 15% más cobertura, el 13% mejores servicios, el 17% mejor atención al cliente, el 9% más rapidez en los servicios, el 19% bajen los precios y el 6% otros pedidos.

En el conjunto se destaca la petición de los clientes de Móvil de Entel respecto a los precios y atención al cliente cada una con el 10%. En Telecel más cobertura y bajar precios con el 5% en ambos casos. En Viva Gsm más cobertura, mejores servicios, mejor atención al cliente con el 4% en todos los pedidos.

De este análisis se desprende la necesidad de convertir en puntos fuertes las expectativas de los clientes por parte de las empresas.

n) Frecuencia de reclamos / Calificación postventa (P10/P17)

Cuadro Nº 23.

Relación de variables P10/P17

P10/P17	Excelentes	Buenos	Regulares	Deficientes	Total
Si	9%	23%	22%	12%	66%
No	5%	14%	10%	5%	34%
Total	14%	37%	32%	17%	100%

La totalidad de consultados, en el 14%, califica los servicios que recibe como excelentes; el 37% como buenos; el 32% como regulares y el 17% como deficientes.

Para quienes alguna vez realizaron reclamos: el 9% califica a los servicios de excelentes, el 23% de buenos, el 22% de regulares y el 12% de deficientes.

Para aquellos que nunca hicieron reclamos, el 5% califica los servicios como excelentes, el 14% como bueno, el 10% como regular y el 5% como deficientes.

Por los resultados obtenidos concluimos que los reclamos influyen negativamente en la calificación postventa, a diferencia de los que no tuvieron reclamos indican que el servicio que reciben es bueno.

o) Personal en Contacto/Calificación postventa (P14/P17)

Cuadro N° 24.

Relación de variables (P14/P17)

P14/P17	Excelentes	Buenos	Regulares	Deficientes	Total
Muy amable	2%	5%	2%	3%	13%
Amable	3%	13%	12%	5%	34%
Descortés	4%	5%	8%	3%	20%
Indiferente	2%	2%	1%	2%	7%
N/R	3%	11%	9%	4%	27%
Total	14%	37%	32%	17%	100%

En el anterior cuadro podemos ver como influye el personal en contacto en la calificación postventa:

Los clientes que califican el servicio como Excelente (14%), recibió una atención del personal en contacto muy amable el 2%, amable 3%, descortés 4% e indiferente 2% y no responde 3%. De este resultado concluimos que el cliente que califica como excelente el servicio, es mas exigente con el personal en contacto.

Los encuestados que califican el servicio como Bueno (37%), recibió una atención del personal en contacto muy amable el 5%, amable 12%, descortés 5% e indiferente 2% y no responde 11%.

Los clientes que califican el servicio como Regular (32%), recibió una atención del personal en contacto muy amable el 2%, amable 3%, descortés 8% e indiferente 3% y no responde 9%.

Los clientes que califican el servicio como Deficiente (14%), recibió una atención del personal en contacto muy amable el 3%, amable 5%, descortés 3% e indiferente 2% y no responde 4%.

Los resultados obtenidos de la calificación postventa y el personal en contacto indican que ni el 55% de los encuestados califica el servicio como excelente o por lo menos bueno.

p) Calificación Postventa / expectativas (P17/P18)

Cuadro N° 25.

Relación de variables (P17/P18)



P17/P18	Excelentes	Buenos	Regulares	Deficientes	Total
Más eficiencia	2%	1%	4%	4%	10%
Más cobertura	2%	8%	4%	2%	15%
Mejores servicios	1%	4%	6%	2%	13%
Mejor atención a los clientes	4%	7%	4%	2%	17%
Mayor rapidez en los servicios	1%	4%	3%	2%	9%
Bajen los precios	3%	7%	6%	3%	19%
otros	2%	2%	1%	1%	6%
Más cobertura - Mejor servicios	0%	1%	1%	1%	2%
Más cobertura-Rapidez en los servicios	0%	1%	1%	1%	2%
Más cobertura-Bajen los precios	0%	2%	2%	0%	4%
Más cob-Rapidez-Bajen precios	0%	2%	1%	1%	3%
Total	14%	37%	32%	17%	100%

En cuanto a la calificación postventa y la relación existente con las expectativas de los clientes, se concluye lo siguiente:

Los clientes que calificaron al servicio como excelentes tienen la expectativa de recibir mejor atención a los clientes (4%), piden bajar los precios(3%), mas eficiencia y cobertura (2%).

Los clientes que calificaron al servicio como bueno, tienen la expectativa de recibir mas cobertura(8%), que la empresa baje los precios(7%) y también recibir mejor atención.

Y los clientes que recibieron un servicio entre regular y deficiente que constituyen el 49% de los encuestados, piden que se bajen los precios, mejores servicios, mejor atención a los clientes.

Como hemos observado los puntos débiles en las empresas están en el servicio al cliente, los precios y cobertura.

6.3. Prueba de Hipótesis

A través de la prueba de hipótesis se pretende determinar si la hipótesis es congruente con los datos obtenidos en la muestra. Para lo cual se utiliza la prueba de la Ji cuadrada (X^2), como a continuación se realiza el cálculo en sus diferentes fases.

a) Formulación de la Hipótesis nula (H_0) y la Hipótesis Alterna (H_1)

H_0 : Una estrategia alternativa de marketing, basada en la calidad del servicio al cliente, no permitirá generar ventajas competitivas en la telefonía móvil, específicamente dentro de Viva GSM.

Hi: Una estrategia alternativa de marketing, basada en la calidad del servicio al cliente, permitirá generar ventajas competitivas en la telefonía móvil, específicamente dentro de Viva GSM.

b) Construcción de la tabla de contingencia

Las variables utilizadas aparecen a los lados de la tabla, cada una con sus dos categorías; y a la vez están anotadas las frecuencias observadas en la muestra de investigación, como a continuación sigue en la tabla:

Cuadro N° 26.

Tabla de Contingencia Cruce N° 1

Modalidad de pago /cambio de empresa (fidelidad) (P3/P6)

P3/P6	Si	No	Total
Pre-Pago (tarjetero)	35	65	100
Post-Pago	38	29	67
Total	73	94	167

c) Tabla de frecuencias esperadas

Para el cálculo de frecuencias esperadas de cada celda se sigue la siguiente fórmula:

$$Fe = \frac{(\text{Total Marginal de fila}) (\text{Total marginal de columna})}{N}$$

N

Donde "N" es el numero total de frecuencias observadas.

Por lo tanto, la tabla de frecuencias esperadas sería la siguiente:

Cuadro N° 27.

Tabla de frecuencias esperadas Cruce N° 1

Modalidad de pago /cambio de empresa (fidelidad) (P3/P6)

P3/P6	Si	No	Total
Pre-Pago (tarjetero)	43,7	56,3	100
Post-Pago	29,3	37,7	67
Total	73	94	167

d) Cálculo de la Ji cuadrada(X^2)

Luego de obtener las frecuencias esperadas, se aplica la fórmula de ji cuadrada:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

E

Cuadro N° 28.

Procedimiento para calcular la Ji cuadrada

O (Observadas)	E (Esperadas)	O-E	O-E 2	O-E 2/E
35	43,7	-8,7	75,69	1,73203661
38	29,3	8,7	75,69	2,58327645
65	56,3	8,7	75,69	1,34440497
29	37,7	-8,7	75,69	2,00769231
			X²	7,66741034

Posteriormente se establecen los grados de libertad, bajo la siguiente formula:

$$Gl = (r-1)(c-1)$$

Donde

r= es el numero de filas



c= es el numero de columnas

Para el presente cruce tenemos:

$$Gl = (2-1) (2-1)$$

$$Gl=1$$

Para la investigación se define como nivel de significancia de 0.05.

Entonces con los valores de la ji cuadrada, los grados de libertad y el nivel de significancia, se determina el valor de Ji cuadrada en tablas (Ver Anexo N°6) es de 3.841.

e) Prueba de validez de la hipótesis Nula

Finalmente luego de obtener el resultado de la Ji cuadrada, procedemos a determinar si se acepta o no la hipótesis nula. La condición para aceptara la hipótesis nula es que el valor de Ji cuadrado en tablas debe ser mayor que el Ji cuadrado calculado en el estadístico de prueba

$$X^2 \text{ calculado} = 7.667$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 3.841$$

Por lo cual:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, como sigue a continuación:

Una estrategia alternativa de marketing, basada en la calidad del servicio al cliente, permitirá generar ventajas competitivas en la telefonía móvil, específicamente dentro de Viva GSM.

CRUCE DE VARIABLES NRO.2

a) Construcción de la tabla de contingencia

Cuadro N° 29.

Tabla de Contingencia Cruce N° 2

Empresa prestadora de servicio /anterior operador (fidelidad) (P1/P7)

P1/P7	MOVIL DE ENTEL	TELECEL	VIVA	NR	Total
MOVIL ENTEL	0	25	16	48	89
TELECEL	17	0	10	18	45
VIVA	7	11	0	15	33
Total	24	36	26	81	167

b) Tabla de frecuencias esperadas

Cuadro N° 30.

Tabla de frecuencias esperadas Cruce N° 2

Empresa prestadora de servicio /anterior operador (fidelidad) (P1/P7)

P1/P7	MOVIL DE ENTEL	TELECEL	VIVA	NR	Total
MOVIL ENTEL	12,79	19,19	13,86	43,17	89
TELECEL	6,47	9,70	7,01	21,83	45
VIVA	4,74	7,11	5,14	16,01	33
Total	24	36	26	81	167

c) Cálculo de la Ji cuadrada (X^2)

Cuadro N° 31.

Procedimiento para calcular la Ji cuadrada

O (Observadas)	E (Esperadas)	O-E	O-E 2	O-E 2/E
0	12,79	-12,79	163,584	12,790
17	6,47	10,53	110,881	17,138
7	4,74	2,26	5,108	1,078
25	19,19	5,81	33,756	1,759
0	9,70	-9,7	94,090	9,700
11	7,11	3,89	15,132	2,128
16	13,86	2,14	4,580	0,330
10	7,01	2,99	8,940	1,275
0	5,14	-5,14	26,420	5,140
48	43,17	4,83	23,329	0,540
18	21,83	-3,83	14,669	0,672
15	16,01	-1,01	1,020	0,064
			X²	52,614

$$Gf = (3-1) (4-1)$$

$$Gf=6$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 12.592$$

d) Prueba de validez de la hipótesis Nula

$$X^2 \text{ calculado} = 52,614$$

X^2 en tablas = 12,592

Por lo cual:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

CRUCE DE VARIABLES NRO.3

a) Construcción de la tabla de contingencia

Cuadro N° 32.

Tabla de Contingencia Cruce N° 3

Empresa prestadora de servicio / reclamos (P1/P10)

P1/P10	Si	No	Total
MOVIL ENTEL	51	38	89
TELECEL	33	12	45
VIVA	27	6	33
Total	111	56	167

b) Tabla de frecuencias esperadas

Cuadro N° 33.

Tabla de frecuencias esperadas Cruce N° 2

Empresa prestadora de servicio / reclamos (P1/P10)

P1/P10	Si	No	Total
MOVIL ENTEL	59,16	29,84	89
TELECEL	29,91	15,09	45
VIVA	21,93	11,07	33
Total	111	56	167

c) **Calculo de la Ji cuadrada(X^2)**

Cuadro N° 34.

Procedimiento para calcular la Ji cuadrada

O (Observadas)	E (Esperadas)	O-E	O-E 2	O-E 2/E
51	59,16	-8,16	66,586	1,126
33	29,91	3,09	9,548	0,319
27	21,93	5,07	25,705	1,172
38	29,84	8,16	66,586	2,231
12	15,09	-3,09	9,548	0,633
6	11,07	-5,07	25,705	2,322
			X^2	7,803

$$G1 = (3-1) (2-1)$$

$$G1 = 2$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 5.991$$

d) Prueba de validez de la hipótesis Nula

$$X^2 \text{ calculado} = 7,803$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 5,991$$

Por lo cual:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

CRUCE DE VARIABLES NRO.4

a) Construcción de la tabla de contingencia

Cuadro N° 35.

Tabla de Contingencia Cruce N° 4

Tecnología utilizada / reclamos (P2/P10)

P2/P10	TDMA	GSM	Total
Si	40	71	111
No	30	26	56
Total	70	97	167

b) Tabla de frecuencias esperadas

Cuadro N° 36.

Tabla de frecuencias esperadas Cruce N° 4

Tecnología utilizada / reclamos (P2/P10)

	TDMA	GSM	Total
Si	46,53	64,47	111
No	23,47	32,53	56
Total	70	97	167

c) Cálculo de la ji cuadrada (X^2)

Cuadro N° 37.

Procedimiento para calcular la Ji cuadrada

O (Observadas)	E (Esperadas)	O-E	O-E ²	O-E ² /E
40	46,53	-6,53	42,641	0,916
30	23,47	6,53	42,641	1,817
71	64,47	6,53	42,641	0,661
26	32,53	-6,53	42,641	1,311
			X^2	4,705

$$GI = (2-1) (2-1)$$

$$GI = 1$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 3.841$$

d) Prueba de validez de la hipótesis Nula

$$X^2 \text{ calculado} = 4,705$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 3.841$$

Por lo cual:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

CRUCE DE VARIABLES NRO.5

a) Construcción de la tabla de contingencia

Cuadro N° 38.

Tabla de Contingencia Cruce N° 5

Modalidad de pago / reclamos (P3/P10)

P3/P10	Pre-Pago (tarjetero)	Post-Pago	Total
Si	57	54	111
No	43	13	56
Total	100	67	167

b) Tabla de frecuencias esperadas

Cuadro N° 39.

Tabla de frecuencias esperadas Cruce N° 5

Modalidad de pago / reclamos (P3/P10)

P3/P10	Pre-Pago (tarjetero)	Post-Pago	Total
Si	66,47	44,53	111
No	33,53	22,47	56
Total	100	67	167

c) Cálculo de la Ji cuadrada (X^2)

Cuadro N° 40.

Procedimiento para calcular la Ji cuadrada

O (Observadas)	E (Esperadas)	O-E	O-E 2	O-E 2/E
57	66,47	-9,47	89,681	1,349
43	33,53	9,47	89,681	2,675
54	44,53	9,47	89,681	2,014
13	22,47	-9,47	89,681	3,991
			X^2	10,029

$$Gf = (2-1) (2-1)$$

$$Gf = 1$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 3.841$$

d) Prueba de validez de la hipótesis Nula

$$X^2 \text{ calculado} = 10,029$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 3.841$$

Por lo cual:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

CRUCE DE VARIABLES NRO.6

a) Construcción de la tabla de contingencia

Cuadro N° 41. Tabla de Contingencia

Cruce N° 6

Reclamos /personal en contacto (P10/P14)

	Muy amable	Amable	Descortés	Indiferente	N/R	Total
Si	21	51	30	9	0	111
No	0	5	4	2	45	56
Total	21	56	34	11	45	167

e) Tabla de frecuencias esperadas

Cuadro N° 42 . Tabla de de frecuencias esperadas

Cruce N° 6

Reclamos /personal en contacto (P10/P14)

P10/P14	Muy amable	Amable	Descortés	Indiferente	N/R	Total
Si	13,96	37,22	22,60	7,31	29,91	111
No	7,04	18,78	11,40	3,69	15,09	56
	21	56	34	11	45	167

f) Cálculo de la Ji cuadrada (X^2)

Cuadro N° 43.

Procedimiento para calcular la Ji cuadrada

O (Observadas)	E (Esperadas)	O-E	O-E 2	O-E 2/E
21	13,96	7,04	49,562	3,550
0	7,04	-7,04	49,562	7,040
51	37,22	13,78	189,888	5,102
5	18,78	-13,78	189,888	10,111
30	22,6	7,40	54,760	2,423
4	11,4	-7,40	54,760	4,804
9	7,31	1,69	2,856	0,391
2	3,69	-1,69	2,856	0,774
0	29,91	-29,91	894,608	29,910
45	15,09	29,91	894,608	59,285
			X^2	123,389

$$Gf = (2-1) (5-1)$$

$$Gf = 4$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 9.488$$

g) Prueba de validez de la hipótesis Nula

$$X^2 \text{ calculado} = 123.389$$

$$X^2 \text{ en tablas} = 9.488$$

Por lo cual:

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Cuadro N° 44

Resumen de los resultados de la Prueba de Hipótesis

Cruce de Variables	X² calculado	X² en tablas	Decisión
P3/P6	7.667	3.841	Rechazar la Ho
P1/P7	52.614	12.592	Rechazar la Ho
P1/P10	7.803	5.991	Rechazar la Ho
P2/P10	4.705	3.841	Rechazar la Ho
P3/P10	10.029	3.841	Rechazar la Ho

Por lo tanto se acepta la hipótesis alterna de investigación:

“Una estrategia alternativa de marketing, basada en la calidad del servicio al cliente, permitirá generar ventajas competitivas en la telefonía móvil, específicamente dentro de Viva GSM. “

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis efectuado sobre los resultados obtenidos en el trabajo de campo, en las tres empresas que ofrecen telefonía móvil, entrevistando a sus gerentes y encuestando a los clientes, permite alcanzar las conclusiones que siguen.

Mezcla de mercadotecnia

a) Con relación a la **segmentación de clientes**, tiene importancia conocer que el mercado está segmentado por las empresas en tres niveles. Los niveles VIP (*Very Important Person*) y TOP, que según las empresas entrevistadas tienen importante potencial de consumo y los usuarios del nivel PARTICULAR, que realizan consumo de forma regular, pese a que su significación es de menor trascendencia que en los otros dos niveles.

b) Respecto al **servicio de telefonía móvil** en el mercado nacional, se llega a la conclusión que la clientela está mayormente identificada por el nombre de la empresa que utilizan los clientes y también por las características de servicios que reciben, desde los simples con sólo conexión local hasta lo más complejos que ofertan, inclusive, imágenes en movimiento con sonido.

c) Con relación a **idénticos servicios ofertados por las empresas**, destacan los siguientes: Casilla de voz, Identificador de llamadas, Numero privado, Bloqueos de llamadas, Transferencia de llamadas, Llamadas en espera, Roaming Nacional y Roaming Intenacional, Buzón o Casilla de mensajes, Envío y recepción de mensajes de texto, Cuenta Controlada, Prefactura (pospago), Internet, envío y recepción de e-mail, envío de mensajes cortos a través de la WEB, Comunicación multimedia con fotografías e imágenes incluido movimiento y sonido, Publiavisos, Puntos de Auto recarga, Línea gratuita de atención al cliente; además del servicio de base principal que puede ser Telefonía móvil celular y Comunicación personal (PCS).

d) En cuanto a la **parte intangible del servicio**, las empresas desarrollan, mediante el servicio de base principal y servicios de base derivados, la inexistencia de ventajas competitivas para ninguna empresa, en razón de ofertar similares servicios.

e) Sobre el **precio**, se llega a la conclusión que como factor clave para decidir el uso de un servicio, las empresas ofrecen tarifas diversas, pero que en el fondo las diferencias son mínimas, debido a las similitudes ofertadas.

f) Con referencia a los **canales de distribución**, las empresas para brindar servicio de telefonía móvil llegue a más clientes, utilizan los mismos canales porque influyen las características similares del servicio, aún no se han hecho esfuerzos por diferenciarlos.

g) Las empresas realizan grandes esfuerzos promocionales, básicamente para lograr la fidelización de sus clientes actuales como lograr nuevos clientes y aumentar el consumo. Se han desarrollado ventajas competitivas en lo que se refiere a la imagen pública de las empresas, que si contribuye de forma directa a mejorar la percepción de los clientes actuales y potenciales, en las empresas se hace una planificación anual.

h) Respecto a **medios y actividades utilizadas para promover ventas**, es corriente la realización de promociones mensuales o en fechas específicas en que se conmemora los días del padre, la madre, navidad, fiestas patrias, etc., con los siguientes medios: Venta Personal; Publicidad a través de mensajes en espacios televisivos y en prensa escrita; Promoción de ventas; Relaciones Públicas; Propaganda en medios de comunicación importantes y también con distribución de folletos en diferentes puntos de venta.

Comportamiento del consumidor de servicios

Las respuestas de los clientes de telefonía móvil, analizadas previo relacionamiento de variables, para conocer la correlación existente entre ellas, permiten exponer las siguientes conclusiones:

Etapas previas a la compra

a) Respecto a la **etapa previa a la compra**, con relación entre **empresa prestadora de servicio y modalidad de pago**, la mayoría prefiere el prepago o tarjetero en Móvil de Entel y Telecel. Los clientes de Viva Gsm optan por ambas modalidades: prepago y postpago.

b) En la relación entre **modalidad de pago y factores que influyen más en la decisión**, se llega a la conclusión que los clientes del prepago basan su selección influenciados por el precio, tecnología, servicios adicionales y apoyo; en tanto los clientes postpago la cobertura, tecnología y precio son factores importantes a la hora de decidir por un servicio u otro.

Etapas de Consumo

c) En la **etapa de Consumo**, la relación entre **antigüedad del cliente y factores que influyen más en la decisión** permite concluir que los clientes con antigüedad mayor a 2 años tuvo influencia por los servicios de apoyo y adicionales y el factor precio; los clientes que tienen antigüedad de 1 a 2 años estuvieron influenciados por la tecnología; los clientes mas nuevos solo por el precio. En general la variable precio como más influyente en la hora de tomar decisión.

d) Respecto a la relación entre **empresa prestadora de servicio y cambio de empresa** gran parte de los encuestados percibe la necesidad de satisfacer sus necesidades, cambiando de proveedor.

e) Sin embargo, en la relación entre **modalidad de pago y cambio de empresa** o fidelidad, la mayoría expresa no haber recibido antes servicios de otra empresa.

f) En cuanto a la relación establecida entre las variables **empresa prestadora de servicio y anterior operador** que significa fidelidad, la mayor parte, casi la mitad de encuestados, no cambio de empresa; las empresas que si perdieron de clientes en primer lugar fue Telecel, seguido de Viva Gsm y Móvil de Entel.

g) Con referencia a la relación entre **empresa prestadora de servicio y calificación del servicio**, que comprende cobertura, precio, tecnología, servicios adicionales y servicios de apoyo, los resultados analizados posibilitan estimar que aceptación o rechazo como a continuación:

- Respecto a la **cobertura** se llega a la conclusión que la mayoría de usuarios de la telefonía móvil piensa que la cobertura recibida es buena, para cerca de la mitad de consultados, clientes de las tres empresas. Sin embargo, los resultados hacen ver que Móvil de Entel tiene ventaja competitiva apreciable.
- Sobre el factor **precios** los resultados reflejan a los precios como regulares, lo que permite concluir la no existencia de ventaja competitiva en las tres empresas.
- En cuanto al factor **tecnología** se arriba al convencimiento que ésta tiene mayor aceptación como buena, más que todo entre los clientes de Móvil de Entel.
- Sobre el factor representado por los **servicios adicionales** prestados por las tres empresas, se intuye que la mayor aceptación se encuentra en nivel de buenos.
- Con referencia al factor **servicios de apoyo** son calificados mayormente de regulares en las tres empresas.

h) La relación establecida entre las variables **empresa prestadora de servicio y frecuencia de reclamos**, hace notar que buena parte de los usuarios hizo alguna vez reclamo ante la empresa que le presta servicio.

i) En cuanto a la relación entre **tecnología empleada y reclamos**, es posible concluir que la mayor incidencia de reclamos esta en los usuarios de GSM.

j) La relación determinada por las variables **modalidad de pago y reclamos**, hace percibir que es más frecuente lo reclamos en los clientes prepago.

k) La relación establecida entre el **personal en contacto y reclamos**, existe una fuerte tendencia a calificar el servicio como amable.

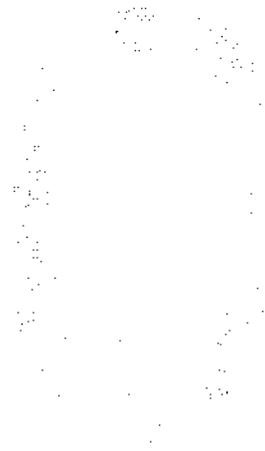
Etapa de Postventa

l) Sobre la **etapa posventa**, en cuanto a la relación entre **empresa prestadora de servicio y grado de satisfacción posventa**, no supera el índice de satisfacción del 55%, puesto que el 37% califica el servicio como bueno, el 14% como excelente, en tanto los clientes insatisfechos califican como regular el 32% y 17% como deficiente.

Expectativas del servicio

m) En cuanto a las **expectativas del servicio**, se estableció una relación entre **empresa prestadora de servicio y expectativas**, para llegar a la conclusión de que la mejor atención al cliente es aquello que más se pediría a la empresas de telefonía móvil.

n) También se estableció relación entre **empresa prestadora de servicio y atributos valorados**, llegando a distinguir que son necesarias más promociones en las tres empresas que prestan este servicio, seguidos de rebaja de tarifas en la semana y más tecnología y contacto con el usuario.



TERCERA PARTE

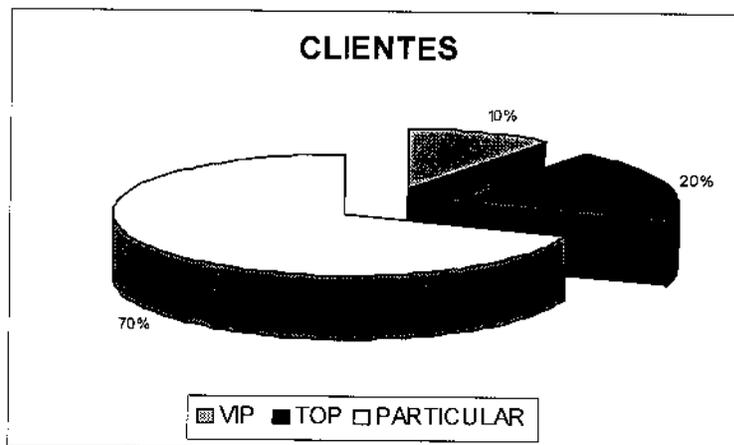
PROPUESTA

CAPÍTULO VIII: PROPUESTA

INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

Actualmente el mercado de Telefonía móvil en la ciudad de La Paz es de trescientos cuarenta mil clientes o líneas en servicio lo que significó un ingreso neto de ciento once millones de bolivianos; por tanto el crecimiento estimado para el 2004 es del 11%.

La ciudad de La Paz tiene un mercado potencial de seiscientos mil líneas de telefonía móvil, tomando en consideración que la actual situación socio económica, el mercado de telefonía Móvil se estima crecerá a un ritmo del 8% los próximos tres años.



Si se clasifica por forma de pago: Prepago 60% y post Pago el 40%. Respecto a la competencia se tiene 3 participantes, según siguiente detalle:

CUADRO N° 45.

INDICADORES RELEVANTES DEL SERVICIO DE TELEFONÍA MÓVIL

Indicador	Móvil de Entel	Telecel	Viva Gsm
Participación de Mercado	Líder 47%	Segundo 40%	13%
Tecnología	TDMA - GSM	TDMA	GSM
Precios	Semejante	Semejante	Semejante
Promociones	Semejante	Semejante	Semejante
Servicio al cliente	Semejante	Semejante	Semejante
Servicios Adicionales	Igual tecnología GSM	Algunos TDMA	Igual tecnología GSM
Cobertura	Nacional	Eje troncal	Eje Troncal
Distribución	Semejante	Semejante	Semejante

Fuente: Elaboración Propia, en base a resultados.

La propuesta esta diseñada para la empresa Viva Gsm, puesto que se constituye en la tercera empresa que ingreso al mercado y que aun tiene la menor participación en el mismo, en estos últimos años realizó importantes inversiones en servicios de valor agregado para los clientes.

Viva Gsm, para poder enfrentar los retos del mercado y incrementar los niveles de satisfacción de los clientes y aumentar su participación de mercado necesariamente debe poseer una estrategia diferenciada de marketing y difícil de igualar que le permita tener ventajas competitivas.

Tomando en cuenta que la telefonía móvil, es un servicio que facilita la comunicación para todos los estratos sociales, se ve por conveniente la elaboración de un modelo de un Plan Estratégico de Mercadotecnia que pueda generar ventajas competitivas sostenibles para la empresa Viva Gsm.

8.1. Relación Causa – Efecto – Solución

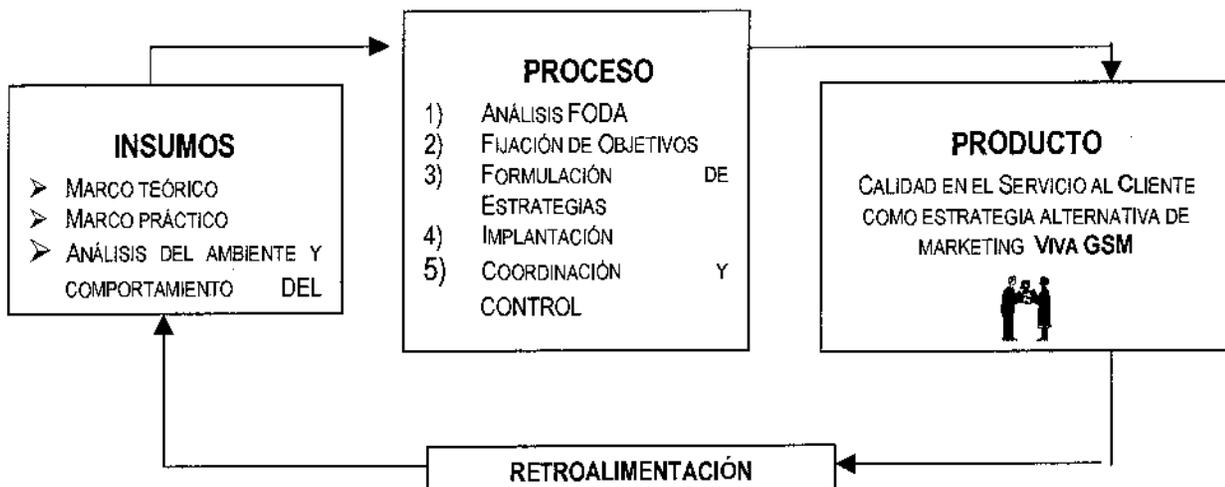
Cuadro N° 46.
Relación Causa Efecto Solución

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Se percibe la necesidad de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes para generar ventajas competitivas en la telefonía móvil	Las empresas de telefonía móvil, no han generado ventajas competitivas con el mix comercial actual que tienen.	Al existir índice de insatisfacción elevados, se ve seriamente comprometida, la imagen de las empresas que provoca la pérdida de clientes.	Una estrategia enfocada en la Calidad del Servicio al Cliente tomando en cuenta las necesidades cada vez más grandes y cambiantes de los clientes.

8.2. Esquema de la Propuesta

A continuación se presentará el diseño de la propuesta de manera gráfica, para ello se siguen los pasos de una planificación estratégica de marketing:

Grafico N° 9.
ESQUEMA DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración Propia

8.3. Exposición de la Propuesta de Servicio al Cliente

8.3.1. Fijación de Objetivos

8.3.1.1. Objetivo General

- Generar una ventaja competitiva orientada al Servicio al cliente
- Incrementar la participación de mercado al 16% para el año 2005
- Obtener un crecimiento de la cartera de clientes de 62.000 a 72.000 líneas en servicio.

8.3.1.2. Objetivos Específicos

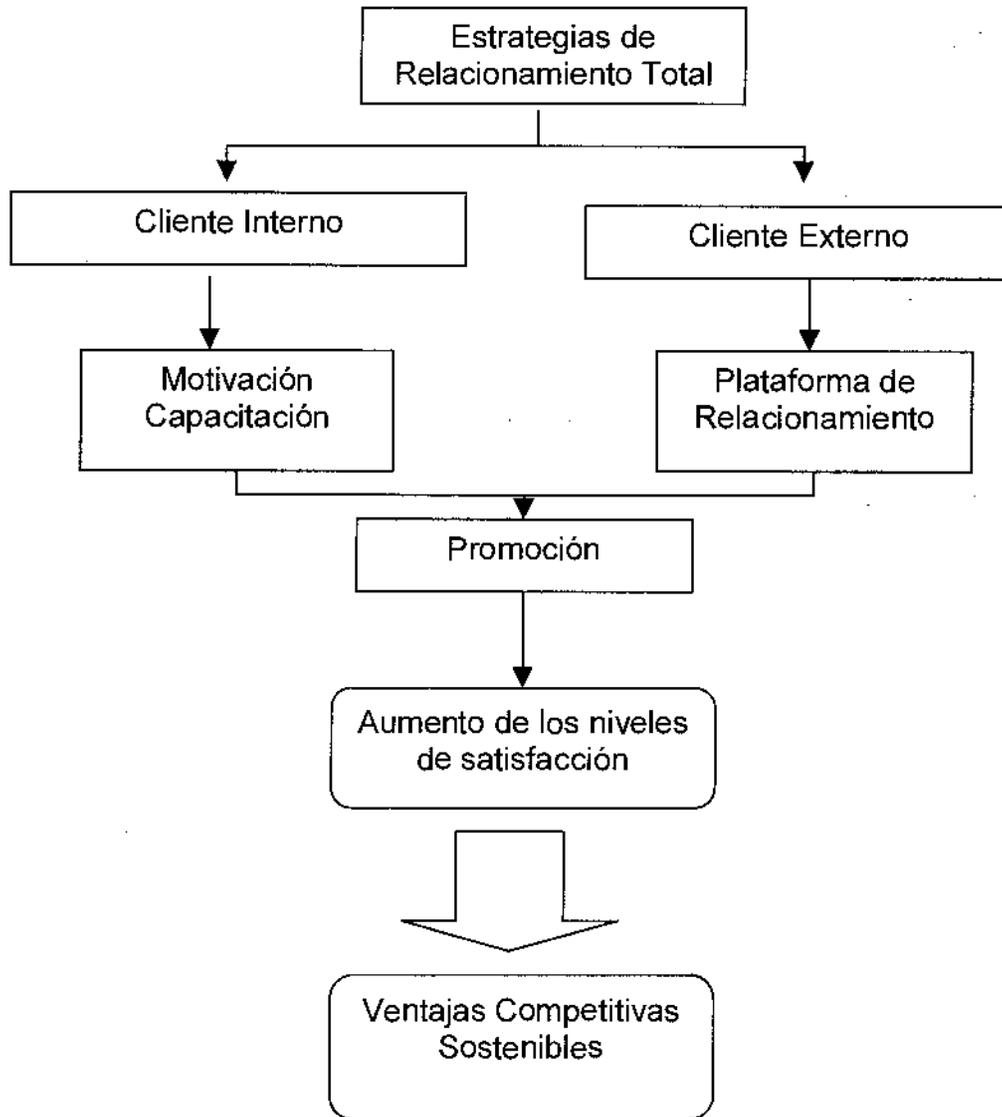
- Aumentar la fidelidad de los clientes al 60% en más de dos años.
- Aumentar el índice de Satisfacción Postventa del 50% al 70%.
- Reducir el índice de reclamos del 60% al 40%.

8.3.2. Formulación de Estrategias

Las estrategias que se proponen a continuación están dirigidas a solucionar los problemas encontrados en la investigación de campo:

Gráfico N° 10.

Estrategias Propuestas



Fuente: Elaboración Propia

Las anteriores estrategias fueron propuestas tomando en cuenta las características de la mezcla de mercadotecnia y el análisis del comportamiento del consumidor de servicios, detallado en la etapa anterior. A través de las estrategias se cree que se incrementara la satisfacción de los clientes de Viva GSM.

8.3.2.1. Estrategia de Relacionamiento Total

Objetivos

- Crear una plataforma de relacionamiento que integra a las personas, procesos y tecnología, para brindar un servicio eficiente y permita desarrollar estrategias promocionales.
- Crear una Base de Datos que permitirá conocer las necesidades de los clientes, los contactos que tuvo con la empresa, reclamos, solución de problemas, tiempo y satisfacción.

Estrategia

Crear una plataforma única para la interacción con el cliente, haciendo posible coordinar los esfuerzos de los distintos sectores de la empresa hacia el cliente, para ser más competitiva, incrementar ventas, optimizar la gestión de cobranzas, esta orientado hacia la el servicio personalizado e individual, operándose de la siguiente manera:

Vinculación permanente con el cliente externo

La plataforma de relacionamiento deberá funcionar mediante una central de llamadas y oficiales de atención al cliente, donde se integraran todos los sistemas de la empresa, permitiendo al operador obtener una amplia información detallada de los clientes, lo que facilitara conocer las necesidades de cada uno de los mismos.

Por lo tanto se construirá una base de datos histórica de clientes actuales y potenciales, para ser utilizada por las diferentes áreas (centro de gestión, clientes, cobranzas, apoyo al cliente) brindando así una visión total de la situación de cada contacto.

La historia de cada cliente deberá contener información de todos los contactos efectuados entre este y la empresa, permitiendo al operador de la central de llamadas manejar, de forma eficiente y precisa, la comunicación establecida con el cliente.

Además, debe asegurar mejorar la calidad de datos de cada cliente, para lograr alta productividad en la operatoria comercial.

La historia de cada cliente deberá contener información de todos los contactos efectuados entre este y la empresa, permitiendo al operador de la central de llamadas manejar, de forma eficiente y precisa, la comunicación establecida con el cliente.

Los datos mínimos requeridos para la base de datos de la Plataforma de Relacionamiento deberían ser: Nombre completo, Domicilios, Números telefónicos, Ocupación, Hábitos de Compra relacionados al servicio de telefonía móvil; en lo que se refiere al cliente interno: Quien lo atendió, Cuando empezó el reclamo, quienes intervinieron en la solución del reclamo, Si fue o no fue satisfactoria la respuesta, estas son las interrogantes entre las mas importantes.

8.3.2.2. Etapa 1: Capacitación del cliente interno

Objetivos de Capacitación

- Desarrollar un cambio de actitud y de forma de pensar en todo el personal involucrado hacia el Servicio al Cliente.
- Conocer y manipular la Plataforma de Relacionamiento

Estrategia de Capacitación

- Ofrecer al cliente interno cursos de capacitación, de modo tal que los empleados tengan una orientación hacia el cliente.

Cursos de Capacitación

Se sugieren los siguientes temas para los cursos de capacitación:

- Relaciones Humanas
- Desarrollo de pertenencia del cliente interno a la empresa
- Refuerzo a conocimientos técnicos y servicios que la empresa esta ofreciendo
- Curso de manejo del sistema de plataforma de relacionamiento.

8.3.2.3. Etapa 2: Motivación al cliente interno

Objetivo de Motivación

Comprometer al personal al servicio del cliente.

Estrategia de Motivación

- Otorgar al cliente interno, programas de incentivo y motivación en función al desempeño.
- Aliñar los premios, bonos y demás herramientas de motivación a índices de eficiencia de servicio al cliente.

Bonos de Productividad de Servicio

Para el personal de atención al cliente o de relación directa con el cliente, se sugiere crear un bono de Bs. 600 mensual, que consiste en cumplir ciertos índices de servicio, dados por un puntaje, sugerido a continuación:

Cuadro N° 47.
Bonos de Productividad

INDICE	PUNTAJE	Valor del punto	Bono Máximo
Amabilidad	5	30	150
Solución del problema	5	30	150
Tiempo de Solución	5	30	150
Educación Presencia	5	30	150

Fuente: Elaboración Propia

El personal que no logra acumular mas de 3 puntos pierde automática los bonos, esto estará evaluado por la Auditoría de Servicio al Cliente.

A continuación algunas programas de motivación, que podrían emplearse:

- **Bono de Mejor Empleado del Mes.**

El personal que mejor puntaje haya obtenido, se hará acreedor a:

- Exposición de Fotografía en el punto de Venta
- Mes gratuito de celular
- Un premio de \$us. 150 en algún equipo electrónico.

- **Bono del Equipo Ganador.**

El equipo con el mayor numero de empleados del mes, cuyo del índice de atención al Cliente este por encima de 4 puntos, podría ser beneficiado con un viaje con su familia o Pareja a cualquier parte del Latino América o un Vale de compra por \$us. 400.

8.3.2.4. Etapa 3: Promoción

Objetivos de la Promoción

- Persuadir e incentivar a los clientes el novedoso concepto de "Viva tu mejor amigo" y "Viva cumple" (Servicio al Cliente).
- Divulgar la marca Servicio al Cliente al cliente interno.
- Persuadir a potenciales clientes a cambiar de empresa o suscribirse a nuestro servicio

Estrategias de Promoción.

Hacer énfasis en la lealtad e imagen de marca convertirnos para el cliente en un socio estratégico brindando servicios de alta calidad.

Promoción del Servicio al Cliente

Los siguientes mensajes podrían ser utilizados a través de publicidad, promoción en el punto de venta (dealers y freelancers), con el objetivo principal de apoyar la implementación de las estrategias Relacionamento Total, persuadiendo a los clientes acepten las medidas tácticas propuestas.

A. Campaña: Viva tu mejor Amigo

Con el objetivo de permanecer vinculados con los clientes, se los invitara a formar parte de la base de datos, de la Plataforma de Relacionamento, se utilizaran tres canales:

- Tienda principal y sucursales
- Dealers y Freelancers
- Pagina Web y Call Center

Los registrados recibirán un beneficio de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro N° 48.

Campaña Viva tu mejor amigo

Modalidad	Beneficio
Prepago	10 Bs. recarga automática
Postpago	5% de descuento de la última factura **

Fuente: Elaboración propia

La campaña tendrá duración de tres meses.

Gráfico N° 11.

PROPUESTA DE MENSAJE DIRIGIDO A LA PLATAFORMA DE RELACIONAMIENTO

Viva Amigo

Regístrate queremos conocerte

Todos los clientes registrados reciben los siguientes beneficios

Prepago 10 Bs. recarga automática

Postpago 5% de descuento sobre la última factura

Fuente: Elaboración Propia

B. Campaña : Viva cumple

Con el objetivo de fortalecer la marca y premiar la fidelidad de los clientes, a su vez incrementar el consumo, mediante actividades de valor agregado para los segmentos VIP, TOP y Particular.

Mediante cuatro actividades dirigidas a los clientes según el siguiente detalle:

Cuadro N° 49.
Campaña Viva Cumple

Actividad	Segmentos	Observaciones
Toda llamada 10% Descuento	VIP, TOP Y Particular	Antigüedad de más de dos años de cliente.
Tarjeta de Descuento en asociación con Viajero frecuente de AeroSur Y Supermercados Ketal	TOP	Según consumo
Sorteos mensuales de Equipos de ultima generación con multimedia	VIP, TOP Y Particular	Antigüedad de mas de 1 año
Renovación automática de Equipo	VIP, TOP Y Particular	Cada dos años, a nuestros 100 clientes mas antiguos

Fuente: Elaboración Propia

Campaña: Viva te informa

Con el objetivo de recordar e informar los servicios y beneficios que brinda Viva Gsm, se lanzara Informo - avisos y propagandas en Televisión, Radio, Prensa, Revistas y volantes. Esto en tres etapas:

1ra Servicio al cliente

2da. Servicios Adicionales

3ra. Tecnología

De manera trimestral una revista de carácter económico, para los segmentos VIP y PARTICULAR.

8.3.2.5. Etapa 4: Implantación

Objetivo del Equipo De Productividad Comercial – EPC

- El EPC deberá apoyar a la empresa a lograr sus objetivos en la implantación de la Estrategia de Relacionamiento

Estrategia del EPC

Este equipo será un pequeño grupo de menos de 5 personas, cuyo papel será el de implantar las estrategias y asegurar que todos los objetivos específicos sean logrados. Los miembros de este pequeño grupo desempeñaran estas responsabilidades durante aproximadamente tres meses. Aparte de esto, el EPC aprovecharan el talento de todos los colaboradores, estos miembros deben tener una amplia gama de experiencias, lo cual agregará un enorme valor a los resultados. Para la implantación de las estrategias, deben tomarse en cuenta los siguientes factores:

- Todo el personal de la empresa deberá ser capacitado e instruido antes de lanzar la campaña al público.
- La capacitación deberá lograr que el personal conozca acerca de las estrategias de Relacionamiento.
- Es necesario contar con el pleno compromiso y participación del personal de la empresa, para lograr los objetivos de las estrategias

- Se debe hacer énfasis en concientizar, explicar e instruir a aquellos empleados que se encuentren en contacto directo con el cliente, de manera que desarrollen la labor impecable para la preferencia del Servicio al Cliente.

Todas las estrategias deberán implementarse conjuntamente con las estrategias promocionales, a través de los métodos especificados

8.3.2.6. Etapa 5: Control y Retroalimentación de Servicio al cliente

Es importante evaluar la forma de otorgar el servicio por parte de los empleados a nivel operativo, para determinar las posibles causas de insatisfacción. Los medios de control para la ejecución de las estrategias de Relacionamento Total se medirán a través de los sondeos de clientes.

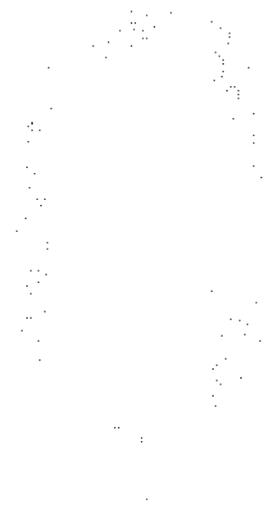
También es preciso controlar si la imagen corporativa que se quiere posicionar y los mensajes que se han transmitido están siendo comprendidos de forma correcta, o al menos, de forma positiva por los clientes internos y externos.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ARANDIA, Saravia Lexin: "Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje". UMSA. La Paz – Bolivia, 1993.
- BOWMAN, Cliff: "La Esencia de la Administración Estratégica", Editorial Prentice Hall, México, 1997.
- COBRA, Marcos: "Marketing de Servicios", 2da. Edición, McGraw-Hill, Colombia, 2001.
- D'ONOFRIO Duillo, "¿Qué es el Marketing?", Ediciones Anaya. Madrid. 1999.
- DONNELLY, James H. y GIBSON, James: « Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas". Editorial Mac Graw-Hill. Colombia, 1997.
- HERMIDA, Jorge, SERRA, Roberto, KASTIKA, Eduardo "Administración & Estrategia" Ediciones Macchi 1992.
- HERNADEZ, Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ, Collado Carlos y BAPTISTA, Lucio Pilar: "Metodología de la Investigación". Editorial Mac Graw-Hill. Colombia, 1998.
- JOHNSON Gerry – SCHOLLES, Kevan: "Dirección Estratégica.", Mc Graw-Hill Interamericana de Editores, Colombia.
- KOTLER Philip: "Dirección de la Mercadotecnia". Editorial Mc Graw-Hill, séptima edición. México, 1997.
- LAMBIN, Jean – Jacques: " Marketing Estratégico". Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de Editores, Colombia.
- NAHGI, Mohammad, "Metodologia de la Investigación", Editorial. Limusa S. A.

- PORTER, Michael: "Estrategia Competitiva". Editorial CECSA, México, 1995.
- PORTER, Michael: "Ventaja Competitiva". Editorial CECSA, México, 1997.
- SEWELL, Carl: "Clientes Para Siempre" Editorial Mc Graw Hill, México, 1994.
- STANTON, William, ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J.. Editorial: "Fundamentos de Marketing". Editorial Mc Graw-Hill, décima edición. México, 1995.
- Superintendencia de Telecomunicaciones – SITTEL, Boletines Trimestrales.
- Superintendencia de Telecomunicaciones - SITTEL, REGULACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES EN BOLIVIA. Memoria Anual Institucional, 1999 -2001.
- WELLINGTON, Patricia: "Cómo brindar un servicio integral al cliente". Editorial Mc Graw Hill 1998.
- WILLINGHAM, Ron: "¡ESCÚCHAME SOY TU CLIENTE" Editorial Prentice Hall 1996.



ANEXOS

ANEXO N° 1.

Estadísticas de Reclamos por Motivos - La Paz

N°	Motivo	Cantidad	Porcentaje
1	Cambio de plan	24	0%
2	Cambio de RUC	24	0%
3	Debito automático no realizado	24	0%
4	Anulación de Factura	36	0%
5	Corte Temporal	36	0%
6	Mala atención Call Center	36	0%
7	Reversión de Crédito	36	0%
8	Cambio de dirección	48	0%
9	Mala atención Dpto. Técnico	48	0%
10	Red ocupada	48	0%
11	Problemas con Toll Free	72	0%
12	Reclamo empresa externa de cobranza	72	0%
13	Retiro de publicidad SMS	72	0%
14	Abonos minutos plan	84	0%
15	Límite de crédito	96	0%
16	Mala atención Dealer	132	0%
17	Cobertura	144	0%
18	Mala atención Servicio al cliente	156	0%
19	Mala atención Ventas	156	0%
20	Numero amigo no realizado	156	0%
21	Demora en actualización del crédito	180	0%
22	Activación rechazada	192	1%
23	Aumento y Disminución en el Límite del Crédito	216	1%
24	Desvió de llamadas	216	1%
25	Demora en la reconexión	228	1%
26	Detalle de llamadas pendiente	264	1%
27	Cobro indebido 014	276	1%
28	Falta de equipo	276	1%
29	Problemas de comunicación	288	1%
30	Asignación minutos libres	312	1%
31	Problemas de equipo	348	1%
32	Problema en activación nueva	360	1%
33	VMS sin notificación	360	1%
34	Desconexión definitiva	384	1%
35	Bloqueo de llamadas	396	1%
36	Debitos no realizados	504	1%
37	Envío de Prefacturas o facturas	516	1%
38	Problemas de VMS	516	1%
39	Página club Viva	600	2%
40	Cuenta Controlada no realizada	648	2%
41	Activación demorada	696	2%
42	Falla Viva te recarga	744	2%
43	Servicio de MMS	900	2%
44	Sin Vms	1116	3%
45	Problemas con Voucher	1188	3%
46	Cambio de SIM no realizado	1260	3%
47	Calidad de señal	1356	4%
48	Llamadas entrantes	1392	4%
49	Servicios suplementarios	1392	4%
50	SMS y SMS E-MAIL	1620	4%
51	SIM	1632	4%
52	Llamadas salientes	3648	10%
53	Cobro indebido	3720	10%
54	Otros	7476	20%
	Total	36720	100%

Fuente: Viva GSM – Supervisión de Servicio al Cliente, Gestión 2003

ANEXO N° 2.

CALCULO DE TAMAÑOS DE MUESTRA
CONSIDERANDO DISTINTOS NIVELES DE CONFIANZA (Z_1)

Z_1	95%	94%	93%	92%	91%	90%
$Z =$	1,96	1,88	1,81	1,75	1,69	1,65
Z^2	3,8416	3,5344	3,2761	3,0625	2,8561	2,7225
$e =$	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,1
$e^2 =$	0,0025	0,0036	0,0049	0,0064	0,0081	0,01
$p =$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
$q =$	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

ANEXO N° 3.
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

DIRIGIDA A GERENTES GENERALES Y/O GERENTES DE MARKETING

1. ¿Cuál es la tecnología que ofrecen ventajas y desventajas?

TDMA

GSM

2. ¿Cómo están segmentados sus clientes?

3. ¿Cuáles son los productos y servicios adicionales que ofrece su empresa a sus clientes?

4. ¿Cuáles son sus tarifas que ofrece a sus clientes?

5. ¿Cuáles son los canales de distribución empleados?

6. ¿Cuales son los objetivos de la promoción de ventas? y ¿Cuáles son los medios?

ANEXO N°4

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE TELEFONÍA MOVIL

1. ¿Cuál es la empresa que le brinda el servicio de telefonía móvil?

- MOVIL DE ENTEL
 TELECEL
 VIVA

2. ¿Cuál es la tecnología utilizada?

- TDMA GSM

3. ¿Cuál es la modalidad que usted prefiere?

- PREPAGO (TARJETERO) POST PAGO (FACTURA)

4. ¿Hace cuanto tiempo que es cliente de esta empresa?

- 1 mes a 1 año
 1 año a 2 años
 Más de 2 años

5. ¿Qué factor influyó más en su decisión?

- Cobertura Tecnología
 Precio Servicios adicionales
 Servicios de apoyo Otros

6. ¿Antes de su proveedor actual perteneció alguna otra empresa?

- SI NO

7. ¿Quién fue su anterior operador?

- MOVIL DE ENTEL
- TELECEL
- VIVA

8. Actualmente, ¿Cuáles son los servicios adicionales que recibe usted de su empresa?

<input type="checkbox"/> Casilla de voz	<input type="checkbox"/> Identificador de llamadas
<input type="checkbox"/> Numero privado	<input type="checkbox"/> Transferencia de llamadas
<input type="checkbox"/> Roaming Nacional e internacional	<input type="checkbox"/> Llamada en espera
<input type="checkbox"/> Mail	<input type="checkbox"/> Envío y recepción de mensajes

9. ¿Cómo calificaría los servicios que recibe usted?

Variables	Bueno	Regular	Deficiente
Cobertura			
Precio			
Tecnología			
Servicios adicionales			
Servicios de apoyo			

10. ¿Ha tenido alguna vez un reclamo?

- SI
- NO

11. ¿Marque cuales han sido sus reclamos?

- Reclamo de facturación
- Servicio técnico
- Crédito tarjetero
- Perdida de señal
- Otros
- Cambio de equipo
- Información
- Reparación de teléfono celular
- Denuncia de robo

12. ¿Cuántas veces hizo reclamos?

13. Le atendieron a su reclamo inmediatamente?

SI

NO

14. La persona que lo atendió fue:

Muy amable (cordial)

Amable

Indiferente

Descortés

15. ¿Le solucionaron su problema de acuerdo a sus expectativas?

SI

NO

16. ¿Cómo le pareció las instalaciones(tienda):

Limpia

Organizada

Desorganizada

Sin mantenimiento

17. Como califica los servicios

Excelentes

Buenos

Regulares

Malos

Pésimos

18. ¿Qué pediría a la empresa como cliente respecto a los servicios que ofrece?

Mas eficiencia

Mas cobertura

Mejores Servicios

Mejor atención a los clientes

Mayor rapidez en los servicios

Bajen los precios

Otros

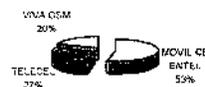
19. ¿Cómo cree que su empresa le brindaría un mejor servicio?

ANEXO Nº 5.
RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE TELEFONÍA MÓVIL

1. ¿Cuál es la empresa que le brinda el servicio de telefonía móvil?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
MOVIL DE ENTEL	69	63%
TELECEL	45	27%
VIVA GSM	33	20%
Total	167	100%

Gráfico Nº1 Participación en el mercado



2. ¿Cuál es la tecnología que utiliza?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
TDMA	79	47%
GSM	86	52%
Total	167	100%

Gráfico Nº2 Tecnología preferida



3. ¿Cuál es la modalidad que usted prefiere?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Pre-Pago (tarjetero)	100	59%
Post-Pago	67	40%
Total	167	100%

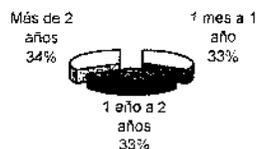
Gráfico Nº3 Modalidad de pago preferida



4. ¿Hace cuánto tiempo que es cliente de esta empresa?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
1 mes a 1 año	55	33%
1 año a 2 años	56	33%
Más de 2 años	56	34%
Total	167	100%

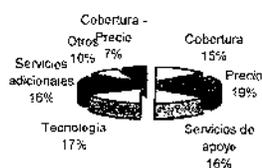
Gráfico Nº 4 Antigüedad



5. ¿Que factor influyó más en su decisión?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Cobertura	25	15%
Precio	33	19%
Servicios de apoyo	26	16%
Tecnología	30	17%
Servicios adicionales	26	16%
Otros	16	10%
Cobertura - Precio	11	7%
Total	167	100%

Gráfico Nº 5 Factores que influyeron en la decisión



6. ¿Antes de su proveedor actual perteneció alguna otra empresa?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	73	44%
No	94	56%
Total	167	100%

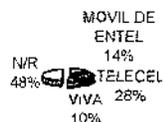
Gráfico Nº6. Fidelidad a la empresa



7. ¿ Quien fué su anterior operador?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
MOVIL DE ENTEL	24	14%
TELECEL	46	28%
VIVA	16	10%
N/R	81	49%
Total	167	100%

Gráfico Nº7. Anterior empresa



8. Cuales son los servicios que recibe de su empresa?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje		
	15	2	1	%
	24	2	1	%
	25	2	5	%
	28	2	2	%
	45	2	4	%
	58	2	33	%
	128	2	2	%
	128	2	1	%
	158	2	1	%
	256	2	1	%
	257	2	4	%
	258	2	15	%
	285	2	2	%
	456	2	2	%
	458	3	1	%
	567	4	1	%
	845	4	1	%
	1245	4	2	%
	1256	4	1	%
	1258	6	8	%
	2456	6	1	%
	2568	6	1	%
	2578	8	1	%
	12567	14	1	%
	12566	25	1	%
	125678	55	4	%
Total	167	100	%	

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Casilla de voz | 2. Identificador de llamadas |
| 3. Numero privado | 4. Transferencia de llamadas |
| 5. Roaming Nacional e internacional | 6. Llamadas en espera |
| 7. Buzon de mensajes | 8. Envío y recepción de mensajes |

9. Cómo calificará los servicios que recibe usted ?

COBERTURA

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	79	47%
Regular	64	38%
Deficiente	20	12%
N/R	4	2%
Total	167	100

PRECIO

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	53	32%
Regular	91	54%
Deficiente	17	10%
N/R	6	4%
Total	167	100%

TECNOLOGIA

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	86	51%
Regular	60	36%
Deficiente	18	11%
N/R	3	2%
Total	167	100%

SERVICIOS ADICIONALES

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	70	41%
Regular	61	37%
Deficiente	30	18%
N/R	6	4%
Total	167	100%

Gráfico N° 8. Servicios utilizados

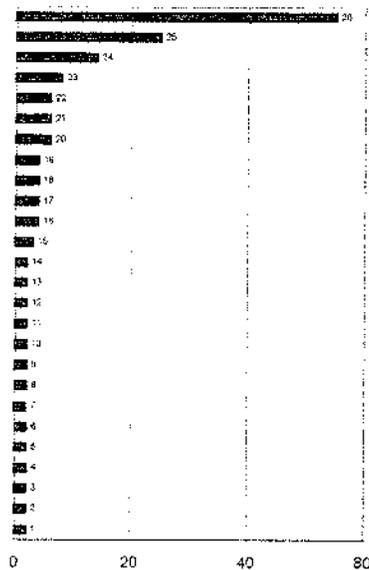


Gráfico N°9a. Cobertura

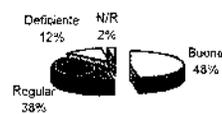


Gráfico N° 9b. Precio

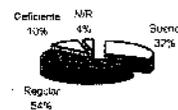


Gráfico N° 9c. Tecnologia

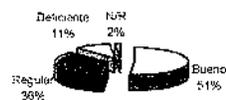
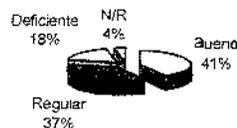


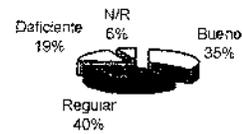
Gráfico N°9d. Servicios Adicionales



SERVICIOS DE APOYO

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	58	35%
Regular	68	41%
Deficiente	31	19%
N/R	10	6%
Total	167	100%

Gráfico N°9e. Servicios de apoyo



10 Realizó alguna vez usted reclamos ante las oficinas de su empresa?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	111	66%
No	56	34%
Total	167	100%

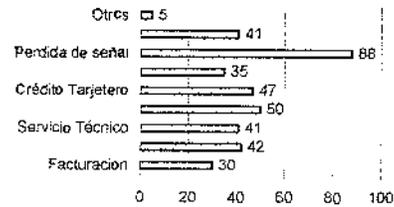
Gráfico N° 10 Reclamos



11 ¿marque cuales han sido sus reclamos?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Facturación	30	8%
Cambio de Equipo	42	11%
Servicio Técnico	41	11%
Información	50	13%
Crédito Tarjetero	47	12%
Reparación de teléfono celular	35	9%
Perdida de señal	88	23%
Denuncia de robo	41	11%
Otros	5	1%
Total	379	100%

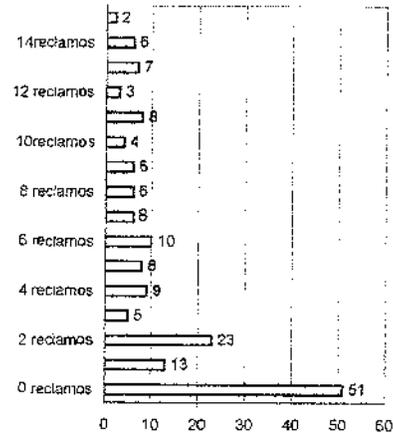
Gráfica N°11. Tipos de reclamos



12 Número de veces de reclamos

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
0 reclamos	51	31%
1 reclamo	13	8%
2 reclamos	23	14%
3 reclamos	5	3%
4 reclamos	9	5%
5 reclamos	8	5%
6 reclamos	10	6%
7 reclamos	6	4%
8 reclamos	6	4%
9 reclamos	6	4%
10reclamos	4	2%
11 reclamos	8	5%
12 reclamos	3	2%
13reclamos	7	4%
14reclamos	6	4%
15reclamos	2	1%
Total	167	100%

Gráfico N°12 Frecuencia de reclamos



13. Le atendieron a su reclamo inmediatamente ?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	57%
No	26	16%
NR	45	27%
Total	167	100%

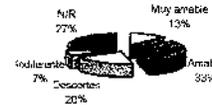
Gráfico N° 13. atencion inmediata a su reclamo



14. La persona que le atendió fué amable?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Muy amable	21	13%
Amable	56	34%
Descortes	34	20%
Indiferente	11	7%
N/R	45	27%
Total	167	100%

Gráfico N° 14. Personal en contacto



15. Le solucionaron su problema de acuerdo a sus expectativas

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	38%
No	24	14%
N/R	79	47%
Total	167	100%

Gráfico N° 15. Solucion inmediata



16. La tienda de su proveedor de servicios le pareció:

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Limpia	28	17%
Organizada	70	42%
Desorganizada	21	13%
Sin mantenimiento	20	12%
N/r	6	4%
Limpia - organizada	22	13%
Total	167	100%

Gráfico N° 16. instalaciones



17. Como califica los servicios que recibio:

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	24	14%
Buenos	62	37%
Regulares	53	32%
Deficientes	28	17%
Total	167	100%

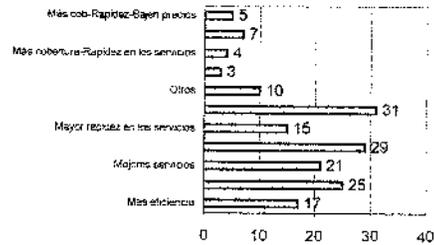
Gráfico N°17 Calificacion postventa



18. Que pediría a la empres como cliente respecto a los servicios que ofrece ?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Más eficiencia	17	10%
Más cobertura	25	15%
Mejores servicios	21	13%
Mejor atención a los clientes	29	17%
Mayor rapidez en los servicios	15	9%
Bajen los precios	31	19%
Otros	10	6%
Más cobertura - Mejor servicios	3	2%
Más cobertura-Rapidez en los servicios	4	2%
Más cobertura-Bajen los precios	7	4%
Más cob-Rapidez-Bajen precios	5	3%
Total	167	100%

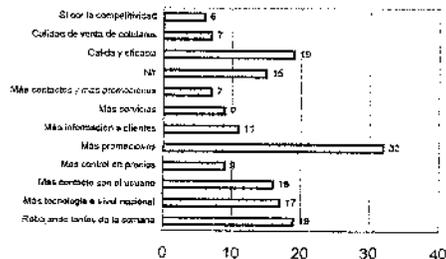
Gráfico N°18 Expectativas



19. Cómo creé usted que su empresa le brindaría un mejor servicio ?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Rebajando tarifas de la semana	19	11%
Más tecnología a nivel nacional	17	10%
Más contacto con el usuario	16	10%
Más control en precios	9	5%
Más promociones	32	19%
Más información a clientes	11	7%
Más servicios	9	5%
Más contactos y más promociones	7	4%
N/r	15	9%
Caída y eficacia	19	11%
Calidad de venta de celulares	7	4%
Si por la competitividad	8	4%
Total	167	100%

Gráfico N°19 Atributos que pide el cliente



ANEXO N° 6

TABLA 4
Valores de χ^2 a los
niveles de confianza
de .05 y .01.

GRADOS DE LIBERTAD (g)	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217
13	22.362	27.688
14	23.685	29.141
15	24.996	30.578
16	26.296	32.000
17	27.587	33.409
18	28.869	34.805
19	30.144	36.191
20	31.410	37.566
21	32.671	38.932
22	33.924	40.289
23	35.17	41.638
24	36.415	42.980
25	37.652	44.314
26	38.885	45.642
27	40.113	46.963
28	41.337	48.278
29	42.557	49.588
30	43.773	50.892
35	49.802	57.342
40	55.758	63.691
45	61.656	69.957
50	67.505	76.154
60	79.082	88.379
70	90.531	100.425
80	101.879	112.329
90	113.145	124.116
100	124.342	135.807

Fuente: Wayne W. Daniel (1977). *Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación*. México: McGraw-Hill.
Fuente original: "A Table of Percentage Points of the χ^2 Distribution", *Skandinavisk Aktuarietidskrift*, 33 (1950), 168-175.