

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ANÁLISIS DEL NIVEL DE FIDELIDAD QUE MANTIENEN LOS CLIENTES  
EXTERNOS CON MOVISTAR EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.  
MATURÍN- EDO. MONAGAS.2006.**

**AUTORES:**

**AURYS FIGUERA**

**YUSMELIS RIVERO**

**Informe Final del Área de Concentración de Psicología Presentado  
como Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en Gerencia  
de Recursos Humanos.**

**Maturín, MARZO 2006**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ACTA DE APROBACIÓN**

**ANÁLISIS DEL NIVEL DE FIDELIDAD QUE MANTIENEN LOS CLIENTES  
EXTERNOS CON MOVISTAR EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.  
MATURÍN- EDO. MONAGAS.2006.**

**AUTORES:**

**AURYS FIGUERA**

**YUSMELIS RIVERO**

**APROBADO POR:**

---

**LCDA. MIRALIA GUILLÉN  
ASESOR**

---

**LCDA. LUZ NATERA  
JURADO**

---

**LCDO. INOLDO CASTAÑEDA  
JURADO**

## DEDICATORIA

A Aura Leonett, por darme amor, apoyo, comprensión, dedicación y confianza día a día, por enseñarme que el éxito me va a acompañar a donde vaya, si soy firme, constante y clara en mis objetivos , por su sentido de lucha, perseverancia y excesiva tolerancia, por ser participe de este proyecto y por todas las cosas que hace por y para mi, reiterando una vez más que es la única persona sin cuyo apoyo no hubiese sido posible el que pudiera llevar a cabo este proyecto o el llegar hasta el, me siento enormemente afortunada de tener a alguien como tu a mi lado. **“UN MILLÓN DE GRACIAS Y BENDICIONES PARA TI AURA”**.

**Aurys Figuera**

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso por guiarme siempre por el camino correcto, ayudándome cada día a alcanzar mis metas, haciéndome más fuerte y perseverante ante las dificultades.

A mi mamá Zenaida y mi papá Freddy, por su inagotable confianza y apoyo, sirviendo siempre de modelos ejemplares para mi crecimiento personal y profesional, por enseñarme que no todo en la vida es fácil, pero que con esfuerzo y dedicación se puede ganar el mundo entero, solo hace falta proponérselo. Dios los bendiga....

A mi hermana Yusnaida y mi hermano Freddery por su solidaridad y comprensión, por brindarme cada día su mano amiga y por no dejarme sola en mis momentos de dificultad. Dios los bendiga....

A mi misma por alcanzar uno de mis más anhelados sueños y hoy poder decir, Lo Lograste...

Mi Triunfo es de ustedes.....

**Yusmelis Y. Rivero P.**

## AGRADECIMIENTOS

Existen seres que se distinguen del resto, marcan la diferencia, te alientan y ayudan a seguir adelante, ya sea con sus palabras, acciones, presencia o con simplemente su recuerdo, a ustedes van mis más sinceros agradecimientos:

A DIOS, por darme la vida, salud y conocimientos, por abrir y dar luz a cada uno de los caminos por los que transito y por proporcionarme las herramientas necesarias para que pueda llevar a cabo con éxito cada una de las metas que me propongo.

A Daniel Figuera, por fundar las bases de lo que hoy soy, por la preocupación que mostraba constantemente por mi bienestar y porque sé lo mucho que le hubiese gustado y alegrado el compartir conmigo este gran paso que hoy doy. **“Gracias Papá”**.

A Cristal Febres e Ysabel Aliendres, seres llenos de amabilidad, sencillez, simpatía, buena vibra y un gran sentido de colaboración, gracias por mostrar su apoyo, tan importante como incondicional, cada vez que necesite de ustedes, por estar atentas al logro de esta meta, por los innumerables gratos momentos compartidos y por darme de alguna u otra forma ánimos para seguir adelante. Simplemente gracias por ser como son. **“Les deseo la mejor de las suertes mis panas”**.

A la Familia Rivero, por mostrar amabilidad, cooperación y cortesía durante la realización de esta investigación. **“Mil gracias”**.

A Yusmelis Rivero, por su tolerancia, paciencia y empeño, por agotar todos los recursos que estuvieron a su alcance en la realización de nuestro proyecto y por las muy buenas y otras no tan buenas experiencias compartidas, porque a fin de cuentas todas ellas, sólo nos dejaron enseñanzas. **“Gracias por todo compañerita, suerte en lo que te propongas y en lo que te están proponiendo también”.**

A mis “compañeritos” de las áreas de concentración de psicología, por la bella, grata e inolvidable experiencia compartida. **“Mis mejores deseos para ustedes”.**

A mis amigos y compañeros de clase, por contribuir de alguna u otra forma al desarrollo y culminación de esta meta, gracias por acompañar mis pasos y hacer mucho más fácil y agradable el camino.

A la profesora Miralia Guillén, nuestra guía principal en el desarrollo de esta investigación, por su disposición y proactividad para llevar la misma a feliz término.

A la Profesora Luz Natera y el Profesor Inoldo Castañeda, por las recomendaciones y aportes dados al desarrollo de esta investigación y por hacer de las áreas de concentración de psicología una experiencia aleccionadora.

Al Señor William González, por permitirnos realizar esta investigación en la empresa MOVISTAR y mostrarse dispuesto a colaborar durante su realización.

**Aurys Figuera**

## **AGRADECIMIENTOS**

No me gustaría terminar mi trabajo de grado sin reconocer todo lo que han hecho por mí por eso hoy les doy las gracias:

A Dios y a la Virgen Santísima por llevarme siempre de la mano, guiándome y ayudándome a alcanzar mis metas y acompañarme todos los días de mi vida....

A ti mamita, por tus consejos, confianza y apoyo incondicional recibidos en todo momento, gracias....

A ti papi, por tu esfuerzo, dedicación y perseverancia para que yo lograré alcanzar mis objetivos, por todo lo que has hecho por mi, gracias....

A ti hermanita por ofrecerme siempre tu mano solidaria, por estar cada instante, por ayudarme en todo momento, por ser mi amiga, gracias.

A ti hermanito por compartir conmigo tantos momentos, por ofrecerme confianza y apoyo, por confiar en mi, gracias.

A mi compañerita de tesis, Aurys Figuera, por todas las cosas buenas y malas que tuvimos que pasar juntas, por sobrellevarme, por estar siempre dispuesta, por su apoyo, confianza y dedicación en la realización de este trabajo. Dios te bendiga y te llene de cosas buenas, incluyendo al flaco bello.

A la Universidad de Oriente, la casa más alta por permitirme ampliar conocimientos durante el desarrollo de mi carrera.

A la profesora Miralía Guillén, por su valiosa colaboración, orientación y disposición aportada para la realización de este trabajo.

A la profesora Luz Natera, por la confianza, el apoyo y la colaboración prestada en el desarrollo de este trabajo.

Al profesor Inoldo Castañeda, por su orientación y apoyo para la culminación de este trabajo.

A todos mis compañeros de las Áreas de Concentración de Psicología, por todos los momentos que compartimos y por el aprendizaje que hoy me dejan.

A mis compañeros de estudios que compartieron conmigo momentos de alegrías y tristezas que nos ayudaron a crecer personal y profesionalmente.

A todos mis amigos y vecinos que siempre han estado pendientes de mí y de mi carrera y que han estado apoyándome constantemente antes, durante y después de la realización de este trabajo.

Al señor Wuilliams Gonzáles, gerente de zona de MOVISTAR por permitir desarrollar este trabajo en tan prestigiosa empresa.

A mis amigas Osmileth, Teresa y Mayra por su constancia, apoyo y dedicación, por confiar en mi. Gracias

A la familia Febres en especial a Cristal Febres por su colaboración en la realización de este trabajo.

A toda mi familia por estar siempre presentes, aconsejándome, llenándome de fuerzas y de solidaridad y por enseñarme que las cosas en la vida hay que ganárselas con sacrificios y esfuerzos.



A Luis Beltrán, Orlando José, Jahilennys, Valentina, Stefanny, Abrihamnys, Luis Abraham, para que en un futuro no muy lejano ellos también puedan hacer su sueño realidad, espero que este triunfo les sirva de ejemplo.

A Ramón Hurtado por estar siempre atento y presente durante la realización de este trabajo, por su solidaridad y por sus constantes consejos que me han permitido crecer como persona.

A todos los seminaristas pertenecientes al seminario Mayor San Pablo Apóstol, por su constante dedicación, colaboración, apoyo y confianza hacia mí, gracias por estar presentes en los momentos más importantes de mi vida y ayudarme a afrontar los obstáculos que se me han presentado.

A todas aquellas personas que aunque no son nombradas me sirvieron de base en la consolidación de este trabajo.

### **Gracias a Todos, de Corazón.**

“Para lograr nuestras metas no importa cuantas dificultades hayamos tenido, sólo tenemos que sacar de ellas el aprendizaje que nos han dejado y estar siempre dispuestos y con fuerza para salir adelante, así lo he demostrado”

**Yusmelis Y. Rivero P.**

## ÍNDICE

<b>HOJA DE APROBACIÓN.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....</b>	<b>4</b>
1.1. Planteamiento Del Problema.....	4
1.2. Delimitación De La Investigación. ....	7
1.3. Justificación De La Investigación. ....	7
1.4. Objetivos De La Investigación.....	8
1.4.1. Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
1.5. Definición De Términos.....	9
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1. Revisión Hemerográfica.....	14
2.2. Evolución Histórica Del Problema.....	16
2.3 La Fidelidad En El Ámbito Empresarial.....	19
2.4. Satisfacer Al Cliente No Es Suficiente. ....	39
2.4.1. Evaluación De La Calidad Del Servicio. ....	44
2.5. Patrones De Interacción En Las Relaciones A Largo Plazo Con El Cliente. ..	46
2.7. Aspectos Que Influyen En La Conducta De Los Clientes. ....	51
2.8. Factores Claves En El Desarrollo De Las Relaciones A Largo Plazo. ....	53
2.9. Identificación De La Empresa.....	59
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>63</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>63</b>
3.1. Diseño De La Investigación. ....	63
3.2. Nivel De La Investigación. ....	63
3.3. Universo O Población. ....	64
3.3. Muestra.....	64
3.4. Determinación De La Muestra. ....	65
3.4.1. Clientes Internos: .....	65
3.4.2. Clientes Externos: .....	65
3.5. Técnicas De Investigación. ....	65
3.6. Procedimiento De Recolección Y Procesamiento De La Información.....	66

<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>68</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
4.1. Presentación Y Análisis De Los Resultados. ....	68
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>111</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>111</b>
5.1. Conclusiones. ....	111
5.2. Recomendaciones.....	114
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>116</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N° 1.</b> Distribución porcentual respecto a la dimensión tangible que evalúa la calidad del servicio. ....	<b>69</b>
<b>GRÁFICO N° 2 .</b> Distribución porcentual respecto a la dimensión fiabilidad que evalúa la calidad del servicio. ....	<b>75</b>
<b>GRÁFICO N° 3.</b> Distribución porcentual respecto a la dimensión capacidad de respuesta que evalúa la calidad del servicio.....	<b>79</b>
<b>GRÁFICO N° 4.</b> Distribución porcentual respecto a la dimensión seguridad que evalúa la calidad del servicio. ....	<b>86</b>
<b>GRÁFICO N° 5.</b> Distribución porcentual respecto a la dimensión empatía que evalúa la calidad del servicio. ....	<b>91</b>
<b>GRÁFICO N° 6.</b> Distribución porcentual respecto al patrón de interacción adquisición que mantiene MOVISTAR con sus clientes.....	<b>97</b>
<b>GRÁFICO N° 7.</b> Distribución porcentual respecto al patrón de interacción retención que mantiene MOVISTAR con sus clientes. ....	<b>99</b>
<b>GRÁFICO N° 8.</b> Distribución porcentual respecto al patrón de interacción desgaste que mantiene MOVISTAR con sus clientes.....	<b>101</b>
<b>GRÁFICO N° 9.</b> Distribución porcentual respecto al patrón de interacción abandono que mantiene MOVISTAR con sus clientes.....	<b>103</b>
<b>GRÁFICO N° 10.</b> Distribución porcentual respecto al patrón de interacción recuperación que mantiene MOVISTAR con sus clientes.....	<b>105</b>
<b>GRÁFICO N° 11.</b> Distribución porcentual en relación al nivel de fidelidad de los clientes. ....	<b>107</b>
<b>GRÁFICO N° 12.</b> Distribución porcentual en relación a los tipos de clientes que posee la empresa. ....	<b>109</b>

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**ANÁLISIS DEL NIVEL DE FIDELIDAD QUE MANTIENEN LOS CLIENTES  
EXTERNOS CON MOVISTAR EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.  
MATURÍN- EDO. MONAGAS. 2006.**

**Autores:**  
**Figuera, Aurys**  
**Rivero, Yusmelis**

**Asesor:**  
**Lcda. Miralia Guillén.**

**Marzo, 2006**

**RESUMEN**

Actualmente al hablar de fidelidad en el ámbito de servicios, se asocia directamente a consecución de uso, producto de la satisfacción originada por las empresas a sus usuarios en la prestación del servicio y que comparada con otras alternativas se ubica en un punto de superioridad. En el presente trabajo de Investigación se hace un análisis al nivel de fidelidad que mantienen los clientes externos con MOVISTAR, en Maturín, Edo. Monagas, siendo éste un estudio de campo con un nivel descriptivo, que surge por la necesidad de indagar porqué el cliente se mantiene fiel a la empresa si la cantidad de insatisfacciones que se muestran hacia ella son elevadas. Para la recolección de datos se utilizó la revisión documental, la observación simple y la encuesta, una vez aplicada ésta se usa el modelo SERVQUAL par medir la calidad del servicio y una matriz de trabajo de Rafael González para indicar los niveles de fidelidad, realizándose posteriormente un análisis a los datos obtenidos, concluyendo que existe en MOVISTAR un nivel de fidelidad alto-alto, considerándose así clientes satisfechos y estableciendo que la debilidades se encuentran en la calidad de la atención ofrecida en el servicio, por lo que se debe incorporar al sistema de valores de la empresa la calidad de servicio y mantener los niveles de confort, calidad de los productos y servicios que la empresa ofrece puesto que han sido determinantes en la consecución de uso del cliente.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones exitosas deben tener la capacidad de satisfacer las exigencias del cliente, ya que esto las hará mantenerse en el mercado. Estas llegarán a imponerse dependiendo del proceso de identificación empresa-cliente y viceversa, el cual está directamente ligado a la facultad que posean para responder a las demandas, que la población altamente exigente de hoy en día les reclama.

El establecer relaciones a largo plazo con los clientes, partiendo de esta premisa, les va a posibilitar a las organizaciones la permanencia en el tiempo en el mercado, porque el cliente premia la satisfacción que le ofrecen con la consecución de compra o uso constante de cualquier producto y/o servicio ofrecido por la misma.

Para ello, es imprescindible ofrecer no sólo productos de alta calidad que superen las expectativas del consumidor, sino también, darle un alto porcentaje de valor a la forma de hacer llegar estos productos al cliente, es decir, darle calidad al servicio, porque ésta siempre va unida a la calidad del producto y ninguna podría lograr por separado los objetivos organizacionales.

Las relaciones a largo plazo, se ven influenciadas tanto por el producto como por el servicio ofrecido por la empresa, sin embargo, existen de igual manera elementos de carácter individual que intervienen en las relaciones de compra y que por ser totalmente intrínsecos, son difíciles de descubrir, lo que nos permite deducir entonces, que la fidelidad mostrada por los clientes de cualquier organización va a estar influida por elementos individuales, sociales

y comerciales.

Es por ello, que la fidelidad buscada por parte del cliente, significa mucho más que consecución de uso, significa logro de los objetivos de la empresa, alcance de nuevos públicos y ampliación de metas. La fidelidad ha dejado de ser considerada como un indicador de satisfacción, para pasar a ser un elemento paralelo a ésta, lo que ha hecho aumentar su importancia en el ámbito empresarial.

Dichas impresiones conllevan a realizar una investigación, acerca de la fidelidad de los clientes de MOVISTAR; para alcanzar este objetivo, se estructura el proyecto en cinco capítulos que contienen:

**En el capítulo I**, se explica la situación presentada en la Empresa MOVISTAR, es decir, el problema a estudiar, se delimita la investigación a la Sucursal ubicada en Maturín, se justifica la misma, se definen los objetivos, se determina la importancia de llevarla a cabo y se realiza una definición de términos.

**En el capítulo II**, denominado marco teórico, se plantean algunos antecedentes de la fidelidad del cliente, se explica como ha evolucionado su concepto en los últimos años y se dan conocer las bases teóricas que sustentan la investigación.

**En el capítulo III**, se especifica el tipo y nivel de la investigación, la población a estudiar, el muestreo utilizado y las técnicas mediante las cuales se hizo la recolección y procesamiento de datos.

**En el capítulo IV**, se presentan y analizan los resultados que arrojó el

instrumento utilizado para el desarrollo de la investigación.

**En el capítulo V**, se establecen las conclusiones y recomendaciones que se edificaron a partir de la información obtenida a través del instrumento aplicado. Finalmente, se incluye la bibliografía y los anexos.



# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1. Planteamiento del Problema.**

Al presenciar el crecimiento de los servicios utilizados por el hombre, visualizamos en el mercado una encarnizada lucha por parte de las diferentes empresas de producción, utilizando cualquier estrategia para posicionar de la mejor forma sus marcas comerciales y obtener así la preferencia de los clientes; puesto que las exigencias planteadas por el público en la actualidad, van a la par de la gran producción de bienes que tiene la sociedad de consumo en la que vivimos.

Sin embargo, los servicios prestados por las empresas tienden a causar una disyuntiva entre quienes intentan usarlo por primera vez y por otro lado provocan una sensación de tranquilidad en aquellas personas que están acostumbradas a utilizarlos, estableciendo con estos últimos una relación cliente-empresa que se convierte en la base de la fidelidad que muchos de ellos muestran hacia la empresa.

Esta relación está basada en la satisfacción, calidad de los servicios y productos, beneficios tanto prácticos como sociales, confiabilidad, capacidad de respuesta, entre otros. Estos elementos refuerzan la conexión entre ambos, es decir, se crea a partir de los privilegios que ofrece la relación, una especie de vínculo empresa-cliente que a la postre terminan por estrechar lazos invisibles de fidelidad difíciles de romper, bien sea por cambios a nivel de mercadotecnia o por la llegada de otros productos al mercado.

Este tipo de relaciones a largo plazo se desarrolla a través de un complejo proceso que implica a todo el personal de la organización, a los inversionistas, proveedores y a cualquier persona que de alguna u otra forma contribuye a hacer posible que el servicio o el producto llegue al cliente. Este proceso se basa en una cadena de valores, la misma comienza con el liderazgo que fomenta, por lo general, la persona encargada de plantear y poner en práctica las estrategias empresariales, éste impulsa en cascada la calidad interna, que va a proporcionar satisfacción en sus empleados, propiciando así su fidelidad para hacerlos más productivos e impulsar el valor del servicio, provocando de esta manera la satisfacción del cliente y posibilitando a su vez la fidelidad de éste, lo que se traduce en un aumento de las utilidades, la consecución de nuevos públicos e incremento de los propósitos y estrategias empresariales.

Es por esto que las organizaciones deben incluir dentro de sus estrategias, la formación de una cadena de valores que va a propiciar el logro de sus objetivos organizacionales aunado, claro está, a la atención que amerita darle el estar a la par con los avances tecnológicos y los nuevos paradigmas e innovaciones, es decir, generar de manera actualizada bienes y servicios que permitan mantenerse en una sociedad altamente competitiva.

En tal sentido, MOVISTAR es una de esas empresas que se encuentra produciendo y promoviendo constantemente nuevos productos, que van acorde a las necesidades actuales de la sociedad y, cuenta con una serie de servicios que intentan proporcionarle al cliente seguridad y confianza a la hora de adquirir los mismos; buscando propiciar en él la consecución de uso que generalmente tiende a transformarse en fidelidad.

MOVISTAR tiene un gran alcance a nivel nacional y busca que sus clientes se identifiquen con la marca por poseer una cultura, valores y creencias compartidas.

Cabe destacar que MOVISTAR tiene entre sus objetivos empresariales: buscar la masificación de sus productos y servicios, es decir, que lleguen a la mayor cantidad de personas posibles, ya que de esta manera se minimizan los costos y aumentan las utilidades, buscando siempre consecución de uso en dichos clientes y, a su vez se propone disminuir la cantidad de “motivos de visita” (denominación utilizada por la empresa, que identifica cualquier circunstancia que haya originado en el cliente la necesidad de asistir a sus sucursales) que de una forma bastante alentadora van casi a la par de las grandes ventas que ésta tiene, siendo allí donde surge la interrogante del por qué mantener un consecuente uso de la marca, si la cantidad de insatisfacciones que se muestran hacia ella son elevadas.

Este contexto nos motiva a dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Está satisfaciendo MOVISTAR las expectativas de sus clientes?
- ¿Han creado fidelidad las estrategias empleadas por la empresa?
- ¿De que manera los clientes externos muestran fidelidad hacia la empresa?
- ¿Existe en MOVISTAR una cadena de valores que fomente la fidelidad de sus clientes?

La investigación se realizó con la contribución de clientes internos y externos de la empresa, que forman parte de la compleja cadena de valores que promueve la consecución de las metas organizacionales.

## **1.2. Delimitación de la investigación.**

La investigación se llevó a cabo en la empresa de telefonía MOVISTAR, ubicada en el edificio MOVISTAR carrera 9, con calle Girardot en la ciudad de Maturín, Edo. Monagas.

## **1.3. Justificación de la Investigación.**

La empresa de telefonía MOVISTAR a través de una serie de estrategias, que tienen como base la amplia publicidad ofrecida a través de distintos medios de comunicación, está en la búsqueda de un público que se mantenga fiel a sus productos a través del tiempo, que se identifique con la cultura de la empresa y los valores que la misma posee, siendo ésta una de las razones que hace valiosa la realización de la investigación, ya que va a permitir que la información ofrecida por los clientes internos y externos sea utilizada para la creación de estrategias empresariales.

De igual forma, la investigación servirá de base teórica a la comunidad estudiantil universitaria que decida indagar en mayor proporción el tema, por lo relevante que puede llegar a ser en el ámbito empresarial el propiciar fidelidad, además de generar nuevos conocimientos, puesto que la fidelidad es un tema muy conocido pero poco investigado.

La utilización de esta investigación en el ámbito empresarial también trae consigo una serie de efectos positivos, en lo que a consecución de

metas se refiere, en primer lugar, se genera utilidad básica, término que en el ámbito económico refleja aquella utilidad que no está afectada por el tiempo o por la eficiencia, ofrece la oportunidad de obtener nuevos clientes, porque estos clientes fieles se convierten en promotores de la marca e impulsores activos de los objetivos de la organización y se disminuye los costos correspondientes a otorgarle conocimientos al cliente, porque éste ya está familiarizado con lo que se ofrece.

De igual manera se produce un aumento de los ingresos, porque el cliente fiel no se hace adepto a un solo producto, se hace adepto a la marca, y hay una disminución de la tensión dentro de la organización, puesto que los clientes internos se desenvuelven mejor cuando saben que los objetivos organizacionales se están alcanzando.

#### **1.4. Objetivos de la Investigación.**

##### **1.4.1. Objetivo General.**

Analizar el nivel de fidelidad que mantienen los clientes externos con MOVISTAR en la prestación del servicio.

##### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Conocer la opinión de los clientes internos y externos sobre el servicio.
- Determinar el nivel de fidelidad de los clientes con respecto a MOVISTAR.
- Identificar el tipo de clientes según el nivel de fidelidad con MOVISTAR.

- Describir los patrones de interacción que mantiene MOVISTAR con sus clientes.

### 1.5. Definición de Términos.

- **Análisis del cliente:** el punto de partida para el análisis de clientes, está en determinar quien utilizará el producto y en identificar todas las características posibles de los usuarios. (Stanton, 1997, Pág. 349).
- **Calidad Total:** es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales. (<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml#calidad>).
- **Cero Defectos:** programa propuesto por Philp B. Crosby en los años 60, de catorce pasos tendientes a lograr la meta de (cero defectos). Este programa plantea la posibilidad de lograr la perfección mediante la motivación de los trabajadores por parte de la dirección de la organización, dándole un gran peso a las relaciones humanas en el trabajo. ([www.monografias.com/trabajo11/prinmdep/prinmdep.shtml](http://www.monografias.com/trabajo11/prinmdep/prinmdep.shtml)).
- **Cliente:** persona física o moral que adquiere bienes o servicios de un proveedor o recurre a un profesional liberal. (Diccionario de Recursos Humanos, Pág. 161).
- **Cliente Interno:** es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma

organización, a la que podemos concebir como integrada en una red interna de proveedores y clientes. ([Aiteco.com/CT.calidad.consultores](http://Aiteco.com/CT.calidad.consultores)).

- **Cliente Externo:** es el comprador, consumidor o usuario del producto elaborado o servicio ofrecido (Gómez, 1998, Pág. 140).
- **Costes de Transacción:** los costes de transacción pueden definirse como "los costes de transferir derechos de propiedad" o, como "los costes de establecer y mantener los derechos de propiedad". Los derechos de propiedad nunca son perfectos ya que nuestra libertad para disponer de una cosa nunca es completa. ([www.eumed.net/coursecon/economistas/coase.htm](http://www.eumed.net/coursecon/economistas/coase.htm)).
- **CRM:** las siglas de CRM corresponden a "Customer Relationship Management", que traducido sería 'Gestión de Relación con los clientes. CRM es una estrategia para identificar, atraer y retener a los clientes con unos procesos eficaces que ayuden a satisfacer las necesidades actuales y conocer las necesidades potenciales de los mismos. El centro neurálgico de la filosofía CRM es el cliente, y por ello las áreas de una empresa más susceptibles de poner en marcha esta estrategia son los departamentos comerciales, de marketing y atención al cliente, extendiéndose posteriormente al resto de departamentos. Con todo ello, lo que se intenta es fidelizar y fortalecer las relaciones con sus clientes al cliente. ([www.monografias.com/trabajos21/customer-relationship/customer-relationship.shtml](http://www.monografias.com/trabajos21/customer-relationship/customer-relationship.shtml)).
- **Data Mining:** el proceso de Data Mining (Minería de datos) consiste en obtener datos relevantes entre la gran cantidad de información contenida en nuestro sistema. Con el aumento de la capacidad de almacenamiento y proceso de grandes volúmenes de datos, aumenta también la necesidad de extraer patrones y reglas entre toda la

información que puedan servirnos. ([www.microsoft.com/spanish/MSDN/estudiantes/ssii/evaluacion/datamining.asp](http://www.microsoft.com/spanish/MSDN/estudiantes/ssii/evaluacion/datamining.asp)).

- **Estrategia:** conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización. (Diccionario de Administración y Finanzas, 2002, Pág. 213).
- **Fidelidad del cliente:** actitud relativa o evaluación que el cliente tiene con referencia a la superioridad o inferioridad de la marca adquirida con mayor frecuencia, respecto a las otras alternativas consideradas. (Dick y Basú, 2004, Pág. 29).
- **IPSOS:** fundada en Francia en 1975, Ipsos es una compañía de investigación de mercados independiente, manejada por profesionales del marketing research. Ipsos, fue creada por Didier Truchot (economista) y Jean - Marc Lech (filósofo y sociólogo). Desde sus inicios, Ipsos ha tenido como objetivo hacer investigación basada en encuestas para entender la sociedad contemporánea. (<http://www.ipsos-search.cl/index2.htm>).
- **Ipsos Loyalty:** es un sistema de comprensión que toma en cuenta el proceso global de satisfacción del cliente, etapa por etapa, con el objeto de brindar a las empresas clientes de la Ipsos, toda la información necesaria para tomar decisiones. (<http://www.bimsa.com.mx/bimsa.asp?idpagina=loyalty&menu=loyalt>).
- **Marca:** nombre, señal o símbolo usado para identificar artículos o servicios de los vendedores y que los diferencia de los competidores. (Diccionario de Administración y Finanzas, 2002, 312).
- **Marketing:** se considera marketing al conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los



diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor, con el fin de descubrir cuáles son éstas se utilizan los conocimientos del marketing. ([www.monografias.com/trabajos12/mkt/mkt.shtml#MARK](http://www.monografias.com/trabajos12/mkt/mkt.shtml#MARK)).

- **Marketing Relacional:** el Mercadeo Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. (<http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/relmark.htm>).
- **ROI:** *Return on Investment*. es una metodología que nos ayuda a calcular los resultados de nuestras acciones en base a la rentabilidad de la operación. Por ejemplo, si una compañía invierte en un proyecto tecnológico de CRM para disminuir sus costes de atención al público por parte de su fuerza comercial, debe comprobar que el coste del proyecto ha sido amortizado durante un periodo de tiempo. El ROI nos hace saber si la inversión realizada va a ser recuperada en un plazo razonable conforme a las expectativas y a soluciones previamente implantadas. El ROI nos va a permitir conocer si un proyecto de e-Learning es productivo para la organización y cuáles han sido las ventajas y problemáticas de la implantación. Es conveniente mantener un control de estos datos ya que van a ser los decisivos de cara a la implantación de proyectos futuros. ([http://www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/formacion\\_online.aspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/tecnologia/formacion_online.aspx)).

- **Servicio:** Es el valor agregado en toda transacción o intercambio entre personas, entidades o ambos, que aumenta en forma intangible el valor en sí y predispone en forma positiva a los participantes para continuar la relación establecida y para futuros intercambios o transacciones. (Noriega y Flavio A, Zwarg, 1997, Pág. 231).

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Revisión Hemerográfica.**

Para el desarrollo de la presente investigación, se analizaron diversos estudios vinculados al tema, en la búsqueda de aportes que nos permitieran ampliar y reforzar los planteamientos que en ella se exponen, encontrándose entre los más relevantes los siguientes:

Víctor Suárez (2001), en su artículo publicado en el periódico El Universal, titulado: “*INSIDE TELECOM*“, plantea que está a prueba la fidelidad del venezolano en tanto usuario de telecomunicaciones, múltiples planes tarifarios que inducen al cambio de operador, las ofertas por servicios telefónicos se están enredando más de lo digerible. En telefonía celular las tres principales operadoras del país ofrecen un total de 48 propuestas, es decir, una total locura; siendo esto apenas el abreboca de lo que vendrá, en la medida en que se incorporen nuevas operadoras y arrecie la competencia, sobre todo en larga distancia nacional e internacional.

El autor explica que como los mercados y hábitos de consumo son tan cambiantes, cada anuncio de las operadoras está dirigido tanto a retener su base de clientes como a perforar el portafolio de las rivales, además de capturar novicios rebeldes. El fenómeno del chum, las entradas y salidas que los usuarios hacen de operadora a operadora, según sus conveniencias y disponibilidades, son un asunto costoso en Venezuela. Cambiarse, dada la diversidad y divergencia de tecnologías vigentes en el mercado nacional y regional implica, entre otras cosas, botar el teléfono y comprarse otro,

aunque cada vez cueste menos.

El autor plantea para concluir que la migración en telefonía fija tiene otras características, es más amplio el mercado entre quienes no están comunicados actualmente por esa vía, de manera que el jaleo más feroz se centrará en el nuevo usuario móvil, cuya zona de pastoreo se va reduciendo en la medida en que penetra más hondo, en suma, el grueso del esfuerzo en mercadeo estará dirigido a esa gran cantidad de nuevos usuarios, que supuestamente están listos para abordar la rondalla durante el último trimestre del año.

Eduardo Camel Anderson (2001) en su artículo publicado en el periódico El Universal, titulado: "Las lealtades determinan los valores del producto", explica que no son pocas las variaciones por las cuales atraviesa anualmente el mercado de consumo. Los anaqueles están llenos de productos genéricos, marcas competitivas y extensiones de líneas, patentes de segundo uso. En este ambiente, el mayor temor es que el concepto del valor de la marca (brand equity), que se define como la lealtad del consumidor a una marca establecida está dejando de tener importancia.

EL autor propone que el valor de la marca es un elemento compuesto de lealtad de actitud y lealtad de conducta, por su lado, la lealtad de actitud refleja cómo el consumidor se siente y piensa acerca del producto y que proporción de su corazón y de su mente le otorga y en cuanto a la lealtad de conducta, ésta se refiere a la acción acerca de lo que la gente hace con su dinero y que proporción de sus compras que le dan al producto. Los profesionales de mercadeo quieren y necesitan ambos tipos de lealtad, los mismos varían de acuerdo a las relaciones interpersonales, un alto nivel de lealtad de actitud y de conducta, muestra una combinación ideal, algo que

cualquier compañía quisiera tener con sus clientes.

Explica a su vez que a medida que los consumidores mejoran su calidad de vida, las marcas se convierten en un factor dominante en el proceso de decisión del consumidor. Las marcas ofrecen a los consumidores una forma más rápida de identificar los productos y servicios que tienen alto valor. Siete de cada diez consumidores están de acuerdo con la expresión "Yo siempre compro la misma marca sin realmente pensarlo". Muy frecuentemente las promociones promueven que una marca se vuelva genérica. En ese caso el mensaje al consumidor es "Somos tan buenos como los otros y, además, somos más baratos". Para concluir el autor plantea que cuando los consumidores no encuentran diferencias significativas entre las marcas, la lealtad desaparece.

## **2.2. Evolución histórica del problema.**

El nivel de competencia mostrado en la actividad comercial durante las últimas décadas, guiado por la imperiosa necesidad de cumplir con las expectativas de los clientes y fomentar en ellos una conducta dirigida a la consecución de uso de determinados productos y/o servicios, desencadenó la creación de una serie de estrategias que permitieran establecer con los clientes una relación especial que se suponía debía tener grandes beneficios para ambas partes.

Henry Wallard (2005), explica que al centrarse en los clientes desde una perspectiva histórica, se puede observar una interesante evolución. La agitación comenzó con el movimiento de calidad de principios de los años 70, basado en el impresionante desarrollo de la industria en Japón. "Calidad Total" y "Cero Defectos" se convirtieron en una fuente de fascinación. Pero,

desde el punto de vista del proveedor, los límites de este método para retener clientes se hicieron claros. Es importante establecer y explotar de manera efectiva los programas de medida del rendimiento ya que un foco cualitativo en un ambiente competitivo no era suficiente para ganar y retener clientes.

En los años 80, el mensaje comercial cambió a “Satisfacción Total”, cómo un producto o servicio satisface las necesidades y las expectativas de los clientes. Esto llevó a un desarrollo masivo de los programas de satisfacción de los clientes, aunque con el paso del tiempo se hizo obvio que los programas de satisfacción no eran la respuesta final a la retención de los mismos. La investigación mostró que incluso clientes muy satisfechos podrían mostrar infidelidad. Así que se aceptó que la satisfacción influye en la fidelidad pero que no es el único componente.

En los años 90, un nuevo canal de comunicación y de recogida de información – Internet – junto con las inversiones masivas en plataformas de gestión de relaciones con el cliente de alta tecnología: “Customer Relationship Management” (CRM) llevó a reunir cantidades colosales de datos sobre clientes. Los expertos en marketing creyeron que el “Santo Grial” de la comprensión de los clientes estaba allí, simplemente esperando ser descubierto. Sin embargo, una vez más, la extensa recolección de datos no produjo el nivel esperado de entendimiento de los clientes. Además, las nuevas técnicas de marketing basadas en la red, como el marketing viral, demostraron tener ciertas limitaciones y una eficiencia desigual.

En el nuevo milenio, una biblioteca virtual de satisfacción del cliente y retención de los mismos y libros de ayuda estaban en el mercado. Algunos expertos en fidelidad abogaron por métodos extremadamente complejos para

ganar entendimiento sobre el cliente, por ejemplo, el uso extensivo de (CRM) y Data Mining, mientras que otros abogaron por la simplicidad extrema, por ejemplo, asegurarse de que sus clientes les recomendaban a otros. Esta sed de claridad en un periodo problemático, es una de las razones de muchas de las falacias sobre la fidelidad, originando así más de cincuenta mitos sobre la misma, cuya toxicidad para la toma de decisiones puede ser muy alta. Entonces, ¿qué es lo que las compañías deberían estar haciendo? Se tiene la plena convicción que la respuesta está primero en una sólida dosis de pragmatismo en la forma en que las compañías tratan con los clientes y, en segundo lugar, en una combinación de métodos y técnicas para acceder al entendimiento correcto del cliente.

Por ejemplo, la fidelidad requiere interacciones de mutuo beneficio. Demasiado a menudo, los programas de fidelidad se inclinan a favor de la compañía. Esto conlleva un pobre ROI (Regreso de la inversión) debido a la ausencia de un efecto positivo real sobre los clientes. Además, no todos los clientes son iguales; por lo tanto el proceso de seleccionar los clientes a quienes se va a dirigir el producto y/o servicio debería efectuarse antes de la retención de los mismos.

Al final, los programas de medida de la calidad y de la satisfacción no se comienzan a ver como herramientas ordinarias e independientes. Se deben considerar en conjunto con el entendimiento sobre el cliente y con las estrategias corporativas. La satisfacción y la fidelidad necesitan basarse en una amplia visión de la relación con los mismos, teniendo en cuenta sus necesidades, patrones individuales y relaciones, no sólo con el proveedor del servicio sino también con la imagen de la marca y con la publicidad. Es por esta razón que organizaciones como Ipsos ha creado Ipsos Loyalty; para cubrir una amplia gama de elementos de marketing, desde la evaluación de

las necesidades del cliente hasta la calidad de la oferta y entrega, seguido de la medida de la satisfacción y de la comprensión, estrategias de fidelidad y la gestión de información del cliente.

En el 2004 la organización Ipsos lanzó Loyalty Optimizer, basado en una amplia investigación y en el desarrollo de programas llevados a cabo en diferentes mercados y sectores. Esto les permitió ayudar a muchos de sus clientes a medir los componentes reales de la fidelidad de sus clientes y ver así, donde centrar sus esfuerzos, ya sea en su oferta, precio, marca, relación o, por supuesto, en la calidad y la satisfacción. Loyalty Optimizer también señala como adaptar la intensidad de los esfuerzos de acuerdo a los diferentes segmentos de clientes de la base de datos, ya que no todos los clientes responden de la misma manera. Después de varias décadas de evolución, ahora existe un claro camino para mejorar el rendimiento del negocio a través de la fidelidad que el cliente muestra hacia la empresa.

La búsqueda de la estrategia ideal que permitiera obtener la fidelidad de los clientes, llevó a las empresas a una interesante conclusión: las diferentes organizaciones tienen distintos tipos de clientes, por lo que una estrategia no sería adecuada para una o todas las empresas; y la importancia de tomar en cuenta que tipo de productos y/o servicios se dirigen a que tipo de clientes, pasa a un primer plano, puesto que va a permitir indagar en mayor medida que le gusta al cliente y que lo hace ser fiel a la organización.

### **2.3 La Fidelidad en el Ámbito Empresarial.**

Las organizaciones actuales tienen al frente un reto sumamente difícil, al tratar de obtener la aceptación del mercado tan amplio y exigente que existe hoy en día; y es que ya no se puede seguir definiendo al cliente



como un “simple” consumidor o la persona que guía los esfuerzos de la empresa , el cliente debe ser considerado como una base sólida e individual para el crecimiento productivo de cualquier organización, tomando en cuenta que éste puede percibir cuando tiene una buena relación con la empresa, lo que posibilita las oportunidades de originar fidelidad en el mismo.

Sin embargo, los clientes pueden no solo tener una función, sino cumplir con dos de ellas, pero de manera separada por lo que los llamamos: a) Clientes Internos; son aquellos que están en la capacidad de ayudar e instruir al público asistente a la empresa y propulsar los objetivos organizacionales, y b) Clientes Externos; son los que darán a conocer de manera más abierta y confiable el producto que dicha empresa ofrece, por encontrarse inmerso en la sociedad que los consume, además de usar sus servicios. Esta clase de clientes presentan un requerimiento y se les detectan o anticipan necesidades, las cuales deben ser satisfechas de una manera rápida y confiable, para posibilitar las oportunidades de originar en él fidelidad.

Por su parte, la fidelidad es considerada como la actitud dirigida al cumplimiento de una promesa y en el ámbito comercial, el índice de repetición de adquisiciones por parte de los clientes es la mejor y probablemente la más sencilla forma de medir la calidad de los productos de la empresa y la fidelidad que muchos de ellos mostrarán hacia la misma.

Debido al escaso crecimiento de algunos mercados, conseguir que los clientes sean fieles se ha convertido en uno de los objetivos más importantes, disponer de clientes fieles es increíblemente rentable incluso a corto plazo. Para ello a través de los procesos de medición de sus

satisfacción y tratamiento de reclamaciones se detectan áreas de mejora que, debidamente gestionadas contribuyen a conseguir cada vez más la fidelidad de los clientes.

Manuel García Palomo (2004), plantea que el entorno actual, exige a las instituciones y organizaciones diseñar sus actuaciones con una orientación total hacia el cliente. La situación económica que todos conocemos ha traído una nueva consigna: tratar a los clientes en relaciones de “uno a uno”, Para fidelizar a sus clientes/usuarios las organizaciones deben realizar dos estrategias:

- Situar a su capital humano bajo el enfoque de ofrecer el mejor servicio y atención al cliente /usuario.
- Fidelizar y potenciar al máximo la motivación de los empleados o también llamados “clientes internos”

De igual forma, plantea que para impulsar la satisfacción de pertenencia a la organización debemos desarrollar políticas activas de formación, comunicación, compensación, reconocimiento y promoción capaces de crear un clima laboral positivo. Recuerde que los usuarios/clientes se identifican con las personas que les atienden. De nada sirve invertir gran cantidad de dinero en mejorar instalaciones y equipos si su capital intelectual, sus empleados, no se sienten motivados para ofrecer el mejor servicio posible a sus cliente.

La satisfacción del cliente con el servicio recibido se ha convertido en un punto central de preocupación, tanto de aquellas empresas cuyo giro principal es el "servicio" como de quienes comercializan productos

"tangibles". La calidad del servicio y como éste es percibido por el cliente son elementos claves de diferenciación en mercados cada vez más competitivos. Múltiples estudios han demostrado que la falta de fidelidad de la clientela proviene más de una deficiencia del servicio que del precio o calidad intrínseca del producto.

Entre una empresa de servicios y sus clientes pueden ocurrir varios desencuentros derivados de sus correspondientes insatisfacciones. Por un lado tenemos lo que el cliente espera del servicio y lo que la empresa estima que es la expectativa del cliente. En como la empresa define su servicio y la prestación realmente efectuada, entre el discurso o promesa de la empresa y la percepción por parte del cliente, se crea un juego en la relación, que termina por definir la fidelidad o infidelidad de éste.

Dick y Basú citados por Alfaro (2004), definen a la fidelidad como:

**“Actitud relativa o evaluación que el cliente tiene con referencia a la superioridad o inferioridad de la marca adquirida con mayor frecuencia, respecto a las otras alternativas consideradas”.** (Pág. 29).

Identifican a su vez cuatro formas distintas de fidelidad:

1. **La fidelidad verdadera:** se define como la observación de una evaluación cognitiva-positiva y una relevante repetición de la compra.
2. **Evaluación negativa:** es la baja repetición que verifica la situación de infidelidad.
3. **Fidelidad latente o fidelidad mental:** esta forma de fidelidad podría explicarse con fenómenos de elevada fidelidad a un grupo de marcas y

con la dificultad de determinar de manera unívoca los niveles de penetración que permiten considerar una marca como focal.

4. **Fidelidad espuria:** esta representa una forma de fidelidad no sostenida por evidentes nexos casuales como la preferencia hacia la marca, la satisfacción consecuente con la compra, la confianza en la marca y la implicación en su elección y la intencionalidad en la recompra, esta forma de fidelidad se puede encontrar en los casos de elevada influencia situacional como la conveniencia contingente en la compra de una marca o la búsqueda de la variedad.

Actitud hacia la Empresa	Pasiva	Fidelidad sostenible	Fidelidad Latente
	Negativa	Fidelidad Espuria	Infidelidad
		Baja	Alta

**Repetición de Compra**

**Figura. 1 formas de la Fidelidad.**

**Fuente: Dick y Basú. (1994).**

A pesar de la profundidad de análisis que tiene esta clasificación, no se ha centrado en la perspectiva dinámica del proceso que lleva al desarrollo de las relaciones entre el cliente y empresa. El conocimiento de este proceso de desarrollo, al contrario, debe considerarse como un elemento esencial para la interpretación de las distintas configuraciones de la fidelidad del cliente, junto a las relativas determinantes.

Oliver, citado por Manuel Alfaro (2004) define a la fidelidad del cliente como:

**“una condición de alta implicación a la recompensa de un producto o de una marca, generando un contexto de compra poco sensible a eventuales influencias situacionales y de la competencia que podrían llevar a conductas de infidelidad”**

Esta definición se lleva a cabo a través de la distinción entre fidelidad situacional, es decir, la elección intencional y ponderada de una marca determinada, las ocasiones de uso y la fidelidad activa, definida como la consecuencia natural de una serie de elecciones constantes y tendencialmente exclusivas de una marca, también en presencia de unos sacrificios incrementales que en algunos contextos deberían sostenerse.

En una perspectiva dinámica alcanzar la fidelidad activa puede depender del desarrollo secuencial de un proceso constituido por cuatro fases:

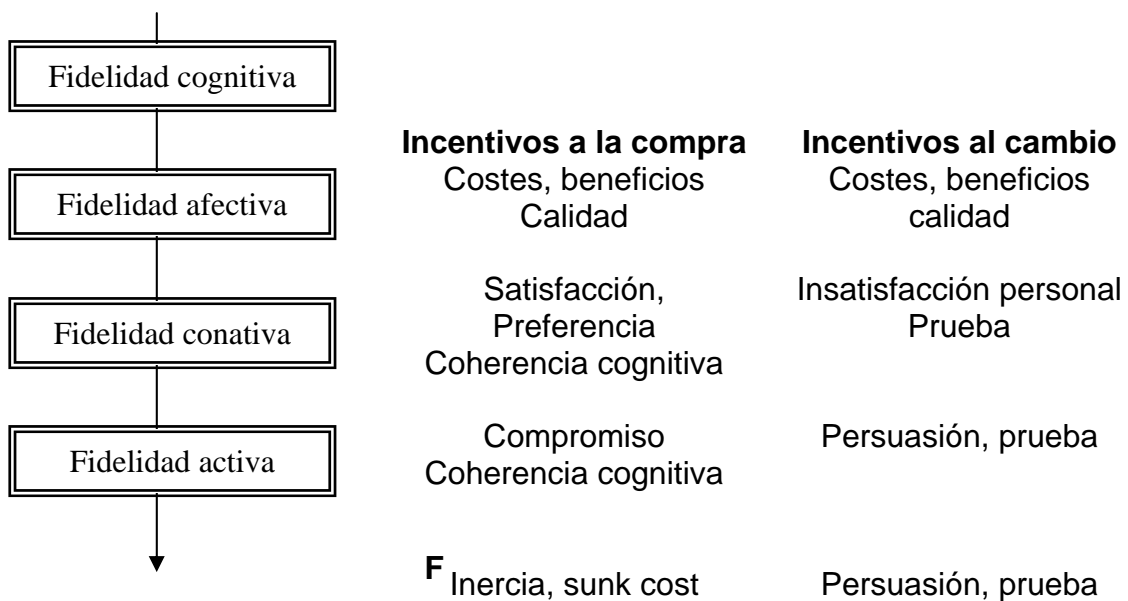
**Primera fase:** el cliente es fiel exclusivamente bajo el punto de vista cognitivo. El cliente demuestra un conocimiento superficial de la marca y de sus beneficios diferenciales, como resultado de la comparación entre la presencia de los atributos y la distinta percepción de la intensidad relativa entre las distintas alternativas comparadas, basándose en la convicción de una superioridad de la opción elegida, define una intención positiva que, si no intervienen factores situacionales, entonces lleva a la compra.

**Segunda fase:** Como consecuencia de la repetición de la compra, como resultado positivo de la continua comparación entre expectativas a priori y prestaciones posteriores, es posible identificar una segunda forma de fidelidad, la afectiva. En este caso el cliente desarrolla una actitud favorable hacia una marca debido a las repetidas confirmaciones de las expectativas

definidas en la fase cognitiva.

**Tercera Fase:** la fidelidad conativa prevé una intención muy fuerte y, al mismo tiempo, una importante implicación hacia la compra, evidenciando altos niveles de motivación, reforzada en el tiempo mediante la recompra.

**Cuarta Fase:** es la fidelidad activa, es decir, una modalidad de fidelidad sostenida no sólo por motivaciones fuertes, sino también por acciones que reflejan la voluntad de superar obstáculos situacionales y competitivos que podrían modificar la decisión de compra fiel de la marca. En esta etapa lo que desarrolla el cliente es la percepción de fidelidad de la empresa.



**Figura 2. Las cuatro fases de la fidelidad**

**Fuente: Oliver (1.997)**

Los estudios de Oliver, a pesar de no permitir observar un verdadero

ciclo de vida de la relación, utilizando el modelo secuencial clásico, constituyen una aportación relevante al análisis dinámico del desarrollo de la fidelidad del cliente como supuesto necesario para el desarrollo de relaciones de largo plazo entre cliente y empresa.

Aceptando el hecho de que el mercado, en la situación actual, no puede ser considerado como un ente global, sino como la suma de clientes considerados de forma individual, con sus necesidades específicas, sus peculiaridades y sus exigencias teniendo en cuenta la enorme competitividad existente.

#### ♣ **Causas de la Fidelidad.**

Existen una gran multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio. Entre las principales causas de fidelidad que las investigaciones realizadas en la página de Internet, Aula Fácil (2004) señalan, se encuentran:

1. **El precio:** una primera causa de fidelidad es el precio. Pero en los servicios bancarios actuales las investigaciones demuestran que no es la razón fundamental para la selección de entidad bancaria.

2. **La calidad.** En la mayor parte de los productos y servicios la decisión de compra no se guía estrictamente por el precio. Incluso aunque el producto físicamente sea el mismo, el consumidor puede percibirlo como distinto, como seguramente es el caso de muchos detergentes y de las gasolineras. Y por otra parte selecciona la gasolinera en función de la marca y de la localización, pero en muchos casos en función de la calidad del servicio que

recibe.

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

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

5. **La confianza.** La credibilidad es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del consumidor. De especial importancia es la confianza en los servicios. Los servicios son intangibles y su producción y consumo se produce al mismo tiempo. Podemos probar un auto antes de comprarlo pero no podemos hacer lo mismo en el dentista. Si queremos extraernos una muela no podemos visitar 20 dentistas y después optar por el mejor. Si queremos una hipoteca no podemos probarla por unos días como si fuera un auto. Tenemos que confiar en que el título del dentista es auténtico, que sabe lo que hace, que el instrumental está desinfectado, que la anestesia hará efecto y que es técnicamente competente. La selección de médico depende mucho de la credibilidad que el consumidor otorga a un cierto profesional.

6. **Inercia.** La comodidad o los obstáculos a la salida, son una de las razones para mantenerse fiel a un servicio aunque sea de un modo artificial. Por ejemplo, las compañías de televisión por cable saben que muchos abonados no se dan de baja por inercia. Incluso cuando un abonado muestra sus quejas o pide la baja, alargan el proceso e incluso lo obstaculizan de modo que muchos de los que piden la baja se mantienen mucho tiempo sólo



por inercia.

7. **Conformidad con el grupo.** El hombre es un ser social y muchas compras se ven fuertemente influidas por consideraciones sociales. Las relaciones personales, amistades, pertenencia a un grupo determinan en buena medida sus comportamientos de compra. Cuando se organiza por ejemplo una fiesta en una discoteca, el conseguir la aceptación de unos pocos líderes de grupo supone el éxito de la misma.

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

9. **No hay alternativas.** La fidelidad en muchos casos se produce porque el consumidor no conoce o dispone de alternativas. El incremento de la competencia, por ejemplo; el ser España uno de los países del mundo con más oficinas por mil habitantes, hace que los consumidores tengan muchas alternativas y esto dificulta el mantenerlos fieles.

10. **Costes Monetario del cambio.** Cambiar de proveedor puede tener un coste directo. Por ejemplo, el coste de cambiar la hipoteca de banco, o por ejemplo; cuando una empresa utiliza un proveedor informático y descubre el altísimo coste que supone cambiar de base de datos por las incompatibilidades informáticas.

11. **Costes no monetarios.** En muchas ocasiones el coste es más el

coste psicológico, de tiempo y esfuerzo para realizar el cambio.

Olamendi (2004), plantea que la fidelidad se puede establecer midiendo el mantenimiento o continuidad de clientes, empleados e inversionistas. Existe un vínculo entre fidelidad, el valor y los beneficios. Uno de los efectos más importantes es que la fidelidad mide de manera fiable si se ha producido o no un aumento de valor, explica a su vez algunos efectos de la fidelidad:

- La retención de clientes permite la reducción el gasto en marketing.
- Aumento en la participación del mercado con clientes fijos y ventas repetidas.
- Los costes se reducen por la disminución de gastos destinados a conseguir nuevos clientes.
- El índice de mantenimiento de los empleados aumenta porque aumenta el orgullo y la satisfacción laboral. En consecuencia se fomenta el mantenimiento de los clientes por medio de un mejor servicio por parte de empleados satisfechos.
- Además, la mayor experiencia de los empleados da lugar a un aumento de la productividad.
- A medida que se reducen los costes y aumentan los ingresos se consigue un aumento de los beneficios.
- Estos beneficios generan los recursos necesarios para invertir en compensar a los empleados y en nuevas actividades para aumentar el valor aportado por los clientes.

## ♣ FACTORES CLAVES EN EL PROCESO DE FIDELIZACIÓN.

Las estrategias organizacionales orientadas al cliente y a sus desafíos humanos y culturales han permitido diseñar de manera más clara, una serie de tácticas que forman parte del proceso de fidelización, siendo éstos puntos, claves para el bienestar de quienes son protagonistas de los mismos, Gabriel Olamendi (2004), señala los siguientes factores:

1. **Implicación de la alta dirección:** la cual debe estar realmente convencida de su necesidad y preparada para ceder una parte importante de su protagonismo en diferentes áreas, o mejor, en diferentes procesos de la organización.

2. **Implicación de los empleados:** la comunicación interna tiene que facilitar el cambio de postura pasiva y reactiva a una postura proactiva y a una absoluta involucración. Todos serán responsables en este proceso para que concluya con el éxito.

3. **Continúa formación permanente técnica y cultural de todos los componentes que posibilite la flexibilidad, adaptabilidad e imaginación ante rigideces y barreras.** Es necesario conocer que cualquier cambio tecnológico que genere satisfacción en los clientes, debe ir acompañado de un esfuerzo en formación y comunicación para que ese miedo al cambio y desconfianza inicial sean vencidos.

A modo de conclusión se puede señalar que éstos factores forman parte de los principales retos que tienen los papeles protagónicos existentes en la organización, lo que permite una implicación absoluta en este proceso,

tomando en cuenta siempre aquellos cambios de cualquier índole que puedan generar en los clientes satisfacción y aceptación hacia la empresa.

El mismo autor señala a su vez que cualquier estrategia de orientación al cliente requiere esfuerzos duraderos. Acciones parciales que pueden contribuir a mejorar una situación, a veces incluso de manera notable. Sin embargo, nunca tendrán el alcance estratégico que suponen acciones más globales y constantes.

1. Índice de mantenimiento de clientes:

- Por línea de negocios de las diferentes áreas de la empresa. Un fallo en un área no puede tener relación con otras áreas.
- Hay que tener en cuenta:
  - Las empresas que cesan en su actividad.
  - Ciclos de adquisición no periódicos o que duran varios años.

2. Comparación del índice de los clientes actuales con el índice del año anterior.

3. Motivos fundamentales de las deserciones de los clientes si han sido importantes.

4. Comparación del índice propio en la conservación de los clientes con el índice de nuestros competidores.

5. Cálculo del nivel adecuado de deserción en nuestras empresas.

6. Destino de los beneficios si la empresa aumenta el índice de mantenimiento.

#### ♣ **BARRERAS DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.**

El proceso de fidelizar a un cliente y hacerlo adepto a la empresa es una tarea bastante compleja, que requiere la interacción de una variedad de mecanismos, sin embargo este proceso se puede ver seriamente afectado por un conjunto de elementos o barreras que pueden llegar a interferir dicho proceso, Olamendi (2004) plantea las siguientes:

- **La Organización:** la organización y los procedimientos internos dificultan la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad u horarios de servicios incorrectos.
- **Los empleados:** no se sienten identificados con el proyecto, su incertidumbre en el puesto de trabajo es muy alta, los objetivos no están claros, su formación e información son inadecuadas, carecen de autoridad, no se les compensa de manera justa, el clima laboral es frío, entre otros.
- **Las herramientas informáticas:** han sido para muchas empresas el eje central sin preocuparse por las personas que tienen que utilizarlas, la etapa de desarrollo y otros factores inherentes.
- **El corto plazo:** centra la consecución de resultados, en vez de ir construyendo el largo plazo.

Las barreras encontradas en los procesos de fidelización, deben ser debidamente analizadas, para poder crear estrategias que no sólo permitan

corregirlas en el momento en que se suscitan, sino también que posibiliten impedir su aparición en el proceso y que traigan consecuencias negativas sobre el mismo. Son éstos los obstáculos que impiden el buen desenvolvimiento de las estrategias para retener clientes, por lo que es de especial atención el estudio que sobre ellas se haga.

#### ♣ TIPOS DE CLIENTES SEGÚN EL NIVEL DE FIDELIDAD.

Rafael González (2004), explica que el *Marketing* actual se acentúa menos a la venta del producto y pone mayor énfasis en aprovechar la relación en el tiempo con el cliente, es decir, fidelizarlo. Aquí es donde el término de *Marketing* relacional vuelve a adquirir importancia, ya que trata de establecer una relación rentable entre cliente - empresa.

Se crea de esta forma una matriz de trabajo con los diferentes tipos de clientes que existen principalmente en la actualidad, en base al grado de satisfacción y fidelidad que mantienen con los productos y servicios de una empresa.

NIVEL DE FIDELIDAD		
	BAJO	ALTO
BAJO	Opositor	Cautivo
ALTO	Mercenario	Prescriptor

**Figura 3. Niveles de la fidelidad**

**Fuente: Rafael González (2004).**

➤ **Niveles de fidelidad.**

- **Bajo-Bajo:** en este nivel los clientes se sienten insatisfechos, porque la empresa no satisface sus necesidades, lo que los incita no sólo a dejar de usar los productos y servicios de ésta, sino también a desprestigiar la misma.
- **Bajo-Alto:** en este nivel los clientes se mantienen haciendo uso de los servicios y productos de la empresa por no tener la posibilidad de utilizar otras alternativas, lo que origina dependencia a la marca y en muchas ocasiones molestias al usuario por sentirse atados a la organización.
- **Alto-Bajo:** en este nivel los clientes sienten que la empresa cubre y/o supera sus expectativas, sin embargo, no hacen del conocimiento públicos tales satisfacciones, lo que tiende a originar la hipótesis que la satisfacción no es total y existen elementos de carácter no-público que influyen en las decisiones de uso.
- **Alto-Alto:** en este nivel los clientes están satisfechos, usan consecuentemente lo que la empresa ofrece, hacen del conocimiento público su satisfacción e invitan a los no-usuarios a hacer uso de los productos y servicios de la empresa, convirtiéndose así en aliados de la publicidad empresarial.

➤ **Tipos de clientes.**

- **Opositor:** busca alternativas a nuestro servicio. Descontento. Generador de publicidad negativa que puede destruir el mejor *Marketing*.

- **Mercenario:** entra y sale del negocio, sin ningún compromiso. Al menos no habla de la empresa.
- **Cautivo:** descontento, atrapado, no puede cambiar o le resulta costoso. Es un vengativo opositor en potencia.
- **Prescriptor:** alto grado de satisfacción. Fiel. Amigo y prescriptor de la empresa. Un buen complemento de *Marketing*.

El fidelizar al cliente no sólo consiste en promocionar productos y servicios de la mejor calidad para originar en ellos consecución de uso, sino afianzarse en éstos y tratar de mantener una buena relación cliente-empresa y viceversa, lo que posibilitará el obtener mayor rentabilidad, además de mantenerlos satisfechos y evitar que busquen nuevas alternativas con respecto a los productos y servicios que la empresa oferta, es importante destacar que los clientes toman diferentes papeles protagónicos, que se diferencian en las opiniones emitidas por éstos, señalando además que el nivel de fidelidad es variado y depende de las circunstancias en las que se haya visto envuelto.

#### ♣ **FIDELIDAD INTERNA.**

Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.



Raúl Abad (2004), plantea que los empleados o clientes internos son una herramienta de *marketing* importante, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

El autor explica a su vez, que está comprobado que un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en las relaciones con los clientes, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales.

Frederick Reichheld afirma que, "Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales", pero, ¿cómo conseguir la fidelidad del empleado? Según el autor las empresas deben incrementar los esfuerzos para retener a sus empleados y para que sean productivos y se realicen. Aunque los beneficios en forma de dinero como altos salarios, bonos, planes de pensiones, etc.; son importantes, los empleados también valoran cada vez más los beneficios no monetarios.

Las recompensas no monetarias hacen la vida del empleado mejor y más cómoda, de este modo se logra una mayor fidelidad. La empresa debe ser creativa en la forma de encontrar motivaciones de este tipo, cuyo objetivo sea la retención del empleado. Diferentes acciones que la empresa puede realizar para incrementar la fidelidad pueden ser: Desarrollar, fomentar y premiar la formación de los empleados, reuniones y contactos periódicos en los que se potencie la autoestima y pertenencia a la empresa, el reconocimiento público y privado de sus logros, cuidar los pequeños detalles,

agradecimiento de los esfuerzos extras, flexibilidad en los horarios, proveer de oportunidades para la mejora profesional, mejorar las prestaciones sociales.

Aunque de igual forma se pueden mencionar la ayuda comprensiva en los problemas personales, agradecimientos puntuales por escrito, promoción por rendimiento, incluir a los trabajadores en las decisiones y en la información, dotar a la empresa de instalaciones deportivas, comedores, servicios médicos, de guardería, etc., facilitar ordenador o teléfono móvil para uso personal, valorar las opiniones expresadas por los trabajadores, crear un buen ambiente de trabajo entre compañeros, difundir acciones de comunicación interna por todo tipo de canales y medios, entre otros.

Actualmente, ya no se trata de premiar sólo al empleado de forma individual, hoy en día se fomenta el trabajo en equipo y es una práctica cada vez más extendida por los beneficios que produce, tanto en la organización como en los propios empleados.

A la recompensa individual se une la de todo el equipo, así, el trabajador tiene una mayor predisposición a trabajar en grupo. Esto no quiere decir, que se deje de premiar e incentivar al empleado de manera individual, ya que cada persona es única y tiene sus propias necesidades, sino que se deben integrar los reconocimientos dentro del equipo que forma, para incentivar la colaboración entre los empleados como grupo y predisponer el trabajo en equipo.

Las empresas deben motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los empleados para así cuidar y aumentar día a día su fidelidad. Y lo debe hacer, atendiendo a las diferentes necesidades de cada empleado,

para suministrarle el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la fidelización y retención de los empleados.

#### ♣ **MARKETING INTERNO.**

El marketing interno se ha definido como una serie de técnicas que posibilitan vender la idea de la empresa con sus objetivos, estrategias, estructuras y demás componentes a un mercado constituido por trabajadores, clientes internos que desarrollan su actividad en ella.

Raúl Abad (2004), plantea que el elemento básico de la calidad son las personas. **“Sin empleados satisfechos no es posible tener clientes satisfechos”**. Se considera que para vender un proyecto a los clientes, es necesario, en primer lugar, vender la idea a los empleados, esto es, lo que también se viene denominando como “Marketing Interno”. La autoestima del empleado crece cuando se ve integrado y como parte fundamental de la estrategia de la organización. Un exitoso programa de marketing interno forma a los empleados en sus comportamientos y actitudes y les ayuda a comprender sus responsabilidades y roles para representar activamente a la organización y generar valor.

Se tiene que cambiar la manera de pensar y tratar a los empleados como si fueran clientes, un cliente interno que tiene deseos y necesidades que se deben conocer y satisfacer. El Marketing Interno ayuda en ello, pues el principio básico de esta nueva especialidad es simple: la empresa, además del cliente externo, tiene un nuevo tipo de cliente, el interno, el propio empleado al que hay que vender ideas, valores, culturas, políticas,

proyectos, etc.

El Marketing Interno está integrado con las demás acciones de Recursos Humanos permitiendo un apoyo mutuo, porque por ejemplo, cuando una organización quiere implementar una nueva estrategia o modificar algún programa, requiere necesariamente que esté alineada con las actitudes y comportamientos de los empleados para que se pueda corresponder con la visión de la organización. La correcta motivación de la fuerza de trabajo será un requisito fundamental para cualquier organización que desee obtener una ventaja competitiva. Una estrategia de Marketing Interno eficaz posee el potencial de mejorar realmente la contribución de los empleados alineando lo que realizan, cómo lo realizan y sus valores, con los objetivos de la organización.

En definitiva, el objetivo del marketing interno es generar el ambiente y el entorno adecuado de modo que los trabajadores se sientan lo suficientemente motivados para no sólo orientarse al cliente, sino obsesionarse y conseguir entusiasmarlo.

#### **2.4. Satisfacer al Cliente no es Suficiente.**

Desde que surgió en la década de los ochenta la filosofía empresarial de “satisfacción total”, basada específicamente en superar las expectativas del cliente, se ha visto una evolución de ésta y ha dejado de considerarse como el único componente necesario para retener clientes y pasar a ser un elemento más, de los complejos programas de fidelidad que deben aplicar las empresas para obtener clientes leales.

Overholt y Granell (2002) plantean que la satisfacción del cliente no ha

resultado muy alentadora ni provechosa, se puede decir que esta circunstancialmente relacionada con el abandono por parte de los clientes. Lowenstein (1997) citado por Overholt y Granell, plantean que en un estudio que involucro a los altos gerentes de doscientas grandes empresas, aún cuando noventa por ciento tenía un proyecto en marcha para medir y mejorar la satisfacción del cliente, menos del 30 por ciento creía que se hubiese obtenido un valor económico como consecuencia de sus mayores resultados de satisfacción. Además solo el dos por ciento pudo mostrar un aumento real en la satisfacción al cliente.

Es por ello que Lowenteins concluye que la satisfacción del cliente ya no puede ser considerada como un paradigma operativo, muchas empresas han descubierto que la retención de clientes y la creación de una óptima lealtad son unas metas mucho más tangibles y deseables. Todo parece indicar en forma abrumadora que el hecho de implementar una estrategia para obtener clientes más satisfechos que la competencia, no asegura por si mismo un aumento de la participación en el mercado.

Galbreath y Rogers (1999), citados por Overholt y Granell establecen que a consecuencia de lo anteriormente expuesto, muchas empresas están considerando ir más allá del simple hecho de obtener satisfacción del cliente, desarrollando una relación más compleja y duradera con los clientes, basada en una historia mutua y en una contribución compartida.

La orientación hacia el cliente también ha sido relacionada con la orientación de mercado, la orientación hacia la competencia, la coordinación inter funcional y la perspectiva de largo plazo. Asimismo, la orientación hacia el cliente ha sido vinculada con la innovación y con diferentes tipos de culturas corporativas. El concepto define a una cultura organizacional

precisa, un conjunto de creencias y valores fundamentales compartidos que ponen al cliente en el centro del pensamiento de la empresa sobre estrategias y operaciones.

Narver y Slater (1990) citados por Overholt y Granell describen mejor esta orientación en su modelo: tres componentes de comportamiento.

**1- Orientación hacia el cliente:** una suficiente comprensión del comprador, requiere continuamente que un vendedor comprenda el valor total de la cadena del cliente, no solo como es hoy, sino también de la manera que evolucionará con el tiempo, sujeto a las dinámicas internas y del mercado. De esta manera podrá crear un mayor valor para el cliente.

**2- Orientación hacia la competencia:** significa que un vendedor entiende las fortalezas y debilidades de corto plazo, y las capacidades y estrategias de largo plazo, tanto de los competidores principales existentes como los potenciales.

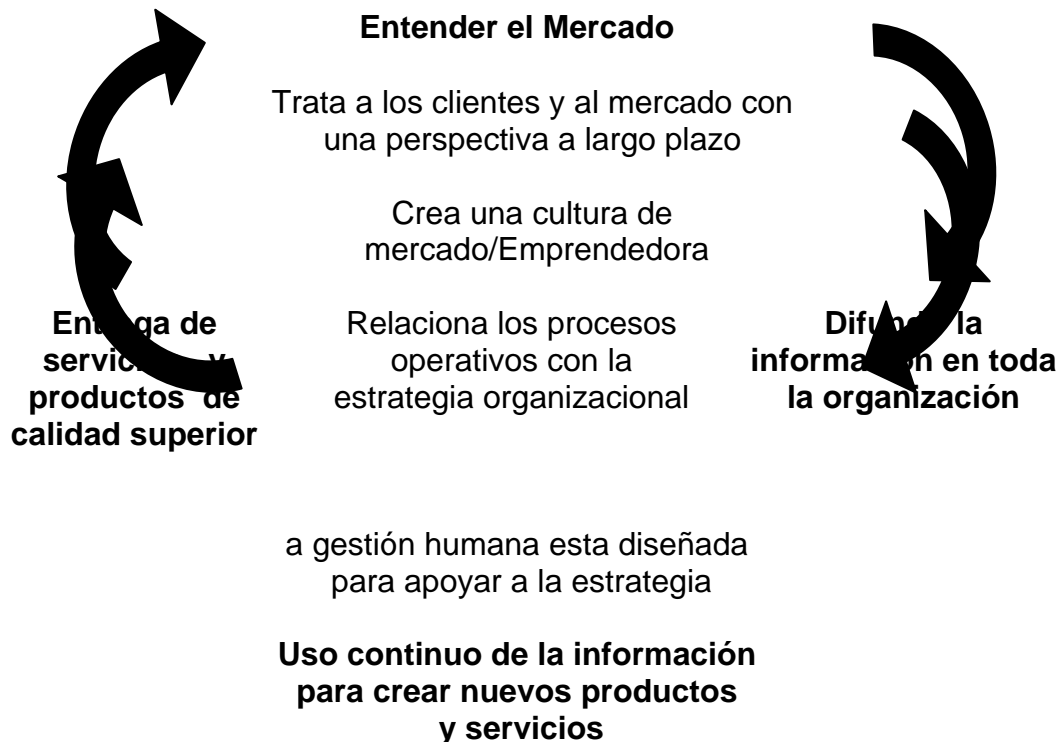
**3- Coordinación inter funcional:** es la utilización coordinada de los recursos de la empresa para crear un mayor valor para el cliente deseado, cualquier individuo en cualquier función en una empresa vendedora, puede potencialmente contribuir a la creación de valor para los compradores.

**4- Enfoque de largo plazo:** para sobrevivir en el largo plazo en presencia de la competencia, una empresa no puede dejar de lado esta perspectiva. Descubriendo e implementando constantemente un valor adicional para sus clientes, lo que requiere una serie de tácticas e inversiones apropiadas, la perspectiva de inversión de largo plazo esta implícita en una orientación de mercado, ganancia (o riqueza económica).

Esta relacionada con la orientación de mercado, pero considerada como una consecuencia de ésta.

Por lo tanto, una compañía con una orientación hacia el cliente es aquella que realiza lo siguiente:

- Comprende al mercado (clientes, competidores, etc.), y obtiene de éste información relevante y frecuente.
- Difunde esa por toda la compañía, de manera que todos puedan ser contribuyentes.
- Utiliza la información para renovar y crear constantemente nuevos productos y servicios.
- Brinda productos y servicios superiores (más que la satisfacción del cliente, el objetivo es ahora “el deleite del cliente”) basándose en esta información.
- Trata a los clientes y a la gerencia con una perspectiva de largo plazo.



**Figura 5. Ciclo de Relación con el cliente.**

**Fuente: Narver y Slater, citado por Overholt y Granell (1990)**

Este ciclo comienza con el hecho de comprender el mercado y determinar las características, necesidades y expectativas del cliente. Esta información, generada externa e internamente, fluye por la organización, impulsando su habilidad para crear nuevos productos y servicios. Estos productos y servicios deben tener los canales apropiados de distribución y entrega para llegar a los clientes adecuados, no solamente para satisfacer sus necesidades, sino también para ir más allá de sus expectativas. El uso de estos productos por el cliente y la satisfacción que le producen, generan a su vez nuevos nichos en el mercado y oportunidades para mejorar, dado que el ciclo se renueva continuamente a sí mismo.

Para que el ciclo funcione, la empresa debe mantener un enfoque de



mercado de largo plazo. La gerencia debe crear una cultura empresarial que se concentre externamente en las necesidades del mercado y del cliente. Todos los aspectos de la organización deben estar vinculados al mercado, con los procesos y las tecnologías dedicadas directamente a la creación y sustentación de este punto central, igualmente debe considerarse el recurso humano, como participante clave, debe diseñar e implementar las políticas y prácticas que crean y mantienen este tipo de cultura.

En la actualidad un gran porcentaje de empresas se encuentran focalizadas hacia el cliente; y es que aunque a simple vista pareciera obvio que si las empresas dependen del cliente, lo más apropiado era enfocarse hacia él, buscar comprender sus necesidades, satisfacerlas y tratar de sobrepasar las expectativas que éste tiene, la tendencia había sido el buscar retenerlos a través de agentes que ejercían influencia sobre él. Sin embargo, la experiencia demostró que el cliente no es sólo el consumidor, es el que dirige los pasos de la organización y su satisfacción no es suficiente para retenerlo.

#### **2.4.1. Evaluación de la Calidad del Servicio.**

Los clientes definen sus decisiones de compra basándose no sólo en los productos y servicios que ofrece sino también en la atención recibida al momento de adquirirlos, en tal sentido López (2000) conceptualiza a la calidad del servicio como:

**Comprende al grado de satisfacción que experimenta el cliente o consumidor por la expedición con que fue atendido por la organización, la efectividad que recibió, desde que hizo el primer contacto hasta el tratamiento post-venta y por la forma en que recibió dicho servicio”.**

El modelo SERVQUAL es definido en calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativa o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha tenido sean las percepciones que ha obtenido, e decir, sean inferiores o superiores a las expectativas que tenía.

Por ello, compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes. Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, Berry y Zeithaml analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas.

Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales. Parasuraman, Berry y Zeithaml, propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructor de calidad de servicios los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

A continuación se presenta el significado de cada una de estas dimensiones:

<b>Dimensión</b>	<b>Significado</b>
<b>Elementos tangibles (T)</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
<b>Fiabilidad (RY)</b>	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
<b>Capacidad de respuesta (R)</b>	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
<b>Seguridad (A)</b>	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
<b>Empatía (E)</b>	Atención individualizada al cliente

En la realización de la presente investigación, se utilizará el modelo SERVQUAL durante la medición de la calidad del servicio, puesto que es un instrumento con un alto nivel de fiabilidad que permite deducir de una manera práctica y confiable lo que ocurre con la calidad de los servicios empresariales. ([www.monografias.com/calidad de servicio](http://www.monografias.com/calidad%20de%20servicio)).

## **2.5. Patrones de Interacción en las Relaciones a Largo Plazo con el Cliente.**

La transformación de la economía y los mercados han propiciado modificaciones en la relación empresa - cliente, este cambio ha sido considerado muy positivo por permitir circunstancias que favorecen el proceso, no obstante hay situaciones que se deben asimilar como el hecho de mantener un cliente, el cual cuesta cinco veces menos que conseguir uno nuevo; sostenerlo implica que el vea y sienta que sus expectativas son superadas, consolidando de esta manera una relación a largo plazo.

Overholt y Granell (2002), explican que las empresas tienen cinco diferentes tipos de patrones de interacción con los clientes, estos patrones representan las diferentes maneras que tiene la empresa de interactuar con

sus clientes, dependiendo del momento que viva la relación que éstos mantienen, ellos son: 1) adquisición, 2) retención, 3) desgaste, 4) abandono y 5) recuperación. Los patrones más conocidos y frecuentemente utilizados son la obtención y la retención. La mayoría de las empresas desean incrementar el volumen de su cartera de clientes, así como también retenerlos. Tanto la compañía como el cliente se benefician positivamente al satisfacer sus necesidades, como ya se sabe las empresas no escapan de la posibilidad de perder el cliente, pues cada día se enfrentan a un reto completamente diferente para poder relacionarse con sus clientes.

Raúl Abad (1997), plantea que la adquisición de nuevos clientes está referida específicamente a la forma y los medios utilizados por las empresas para atraer a cualquier persona que eventual o continuamente utilice los productos que ésta oferta; y puede originarse como consecuencia directa de los programas de fidelización. Sin embargo, los nuevos miembros de un programa de fidelización no tienen por qué ser necesariamente el resultado de nuevos clientes. Una investigación específica de cada nuevo cliente medirá el éxito de forma más precisa.

En cuanto al segundo patrón de interacción; la retención, Rubén Jordán Ordóñez (2000), establece que satisfacer a los clientes ya no es una garantía para retenerlos, la retención de clientes es una visión proactiva, desde la empresa, de la fidelidad de los clientes hacia ella y sus productos, son las pequeñas fallas o aciertos en los momentos de la verdad, los que determinan que un cliente decida cambiar de proveedor o continuar con el mismo. Es como si estos momentos hicieran bajar o subir las defensas anticompetitivas que la empresa ha podido crear en sus clientes. Por esta razón, el inmenso valor de las encuestas de satisfacción reside en que le proveen información detallada sobre cada uno de los contactos que realizan,

para poder trabajar en su mejora.

Se han visto empresas con altísima rotación de clientes obtener altos niveles de satisfacción en sus mediciones. Pareciera ser parte de la naturaleza humana que la fidelidad a un proveedor, se vea notablemente disminuida o reforzada por detalles aparentemente menores en la relación. La evidencia más firme disponible en la actualidad muestra que, en el mejor de los casos, la satisfacción de los clientes puede ser un predictor algo incierto de la retención y en el peor un indicador no confiable en absoluto.

Retener requiere una actitud organizacional, un conjunto de indicadores de actuación y una serie de herramientas diferentes a las que se usarían si el objetivo fuera solamente satisfacer. Todo este análisis hace pensar que las empresas deberán:

- Concentrar la atención en la identificación, análisis y resolución de los pequeños detalles que afectan la calidad de sus productos y servicios, que son los que generan dosis crecientes de pérdida de fidelidad en los clientes (cada vez más, la “buena calidad básica” de los productos y servicios se dará por descontada).
- Identificar y analizar a sus clientes insatisfechos y a los abandonadores.
- Medir, además de la satisfacción, la fidelidad de sus clientes y la de los clientes de sus competidores.
- Integrar todas las actividades vinculadas con este tema en el marco de un Plan General de Retención de Clientes, que optimice el uso de los recursos aplicados y asegure la coherencia conceptual y metodológica en relación con este tema.

En relación al desgaste del cliente, éste ocurre cuando el mismo comienza a percibir que los productos y/o servicios de la empresa han perdido valor ya sea a nivel comercial o a nivel personal y comienza a evaluar nuevas estrategias que le permitan ubicarse en un contexto adecuado a sus necesidades, en el momento en que comienza a surgir el desgaste se requiere una evaluación rápida por parte de la empresa que será determinante en caso de que el usuario se vea ante nuevas opciones más atractivas.

Por su parte el abandono de los clientes se puede reducir analizando e identificando el tipo de perfil en riesgo de abandono y respondiendo a cambios en el comportamiento del cliente con programas para impedir su salida y hacer crecer su valor para la organización.

Francisco Diana Gómez (1999), explica que la tasa de deserción equivale al porcentaje de clientes que dejan de serlo entre un período y otro. La tasa de deserción no mide la diferencia entre el número de clientes de un determinado período y el del siguiente. Este sería un indicador de crecimiento o de reducción del volumen total de clientes. El interés de la tasa de deserción se basa en su capacidad para captar la magnitud de los abandonos de la clientela. La reducción de los abandonos empieza cuando se consigue una información fiable sobre sus causas. Especialmente sobre la causa raíz. La causa raíz del abandono de un cliente no es fácil de identificar. Junto a ella es importante analizar los flujos migratorios: de dónde vienen los nuevos clientes y a dónde se nos van los desertores. Esta información es interesantísima para mejorar el posicionamiento y para focalizar la labor comercial.

Para averiguar la tasa de deserción es necesario salvar dos obstáculos.

El primero es concretar una definición estratégicamente correcta de lo que es una deserción para esa empresa. El abandono de un cliente no se produce de forma expresa y, a veces, ni siquiera la empresa es consciente de ello.

La gestión de recuperación de clientes no sólo es relevante para generar ingresos extras sino además para mantener la reputación de la empresa. Jorge Carballeira (2006) plantea que un cliente perdido hará comentarios negativos sobre la empresa a los potenciales. Si un buen cliente es “buena publicidad”, un mal cliente es “mala publicidad potenciada”. El diálogo con clientes durante la gestión de recupero producirá además información vital que debería incidir en mejoras en los procesos de negocio y específicamente en optimizar la liberación de productos y servicios; los problemas de comunicación; el diseño de nuevos productos; etcétera. Este proceso es clave también para desarrollar un perfil de riesgo a partir del cual se pueda predecir la salida de los clientes (por estadísticas se conocen los comportamientos de los clientes que se están por ir) y neutralizar los factores que producen insatisfacción inmediatamente. Por último, permitirá defender a los mejores clientes (aquellos con mayor potencial de consumo).

La relación con el cliente nunca puede darse por sentado, ya que la experiencia demuestra que la relación cliente- empresa puede ser considerada muy frágil, bien sea por que el cliente se ha cambiado a la competencia o por que obtuvo una experiencia negativa con el proveedor con el cual se identificó durante algún tiempo lo que se traduce en un abandono cliente empresa y por ende perdida para esta, y para poder recuperar esta renuncia es necesario enfocarse en el ciclo de la orientación al cliente, tomado en cuenta en muchas organizaciones exitosas.

Para muchos clientes la consolidación de su fidelidad se basa en la

confianza y seguridad que le ofrezca la empresa, a través de esto surge una relación más fuerte, lo que se traduce en una conexión cliente-empresa que pudiera cambiar según lo que haga la misma para mantener al cliente a su lado.

## 2.7. Aspectos que influyen en la conducta de los clientes.



**Figura 3. Las influencias sobre la conducta relacional.**

**Fuente: Adaptado de Hauser y Wernerfeckd (1990); Roberts y Lattin (1991); Brattacharya y Bolton (2000).**

El cliente busca la maximización del valor creado en la relación de largo



plazo. La expectativa relativa al valor buscado en un comportamiento relacional depende de la evaluación que el mismo cliente hará respecto a la utilidad generada en la relación y, al nivel de confianza que pone hacia la organización.

La evaluación llevada a cabo por el cliente sobre el valor futuro generado en la relación y sobre el nivel de confianza hacia la empresa puede considerarse parecido al proceso de formación de las actitudes que forman parte del proceso de compra del mismo cliente. Esta actitud se modifica y se mejora mediante el impacto de las nuevas experiencias hechas por el mismo. Esta percepción del cliente respecto a las potencialidades de valor obtenibles en la relación, está afectada también por las características del producto objeto de la transacción y por las variables de marketing relacional implementadas por la empresa.

Estas decisiones de marketing contribuyen a la creación de nuevas experiencias de contacto con la empresa y, por lo tanto, repercuten directamente sobre las evaluaciones del valor futuro de la relación. En la mediación de estos comportamientos inciden las actitudes, el nivel de satisfacción acumulado y la confianza. En la formación de las actitudes que pueden favorecer una conducta de mercado relacional, algunos autores han identificado unos elementos determinantes. Hay quien observa que el aspecto afectivo contribuye de forma relevante a la percepción del valor de la relación y del nivel de satisfacción. Otros, al contrario, consideran la reciprocidad y la equidad de la prestación, como elementos fundamentales para el mantenimiento de la relación.

El compromiso representa el elemento central en los estudios sobre el comportamiento del cliente en el marco de las relaciones, y puede definirse

como la convicción de un socio, en que la relación pueda considerarse por la otra parte tan importante, que garantice el máximo esfuerzo para su mantenimiento.

Las conductas relacionales, entonces, pueden considerarse como un conjunto de decisiones tomadas por el cliente, cada una afectada de manera distinta por diferentes variables.

La mayoría de los clientes muestran su nivel de fidelidad a medida que se flexibilizan los sistemas, es decir, a medida que se rompen los paradigmas establecidos y se logra el aumento de confiabilidad, se garantiza una relación de mucha solidez no sólo en los clientes externos sino también en los internos.

## **2.8. Factores Claves en el Desarrollo de las Relaciones a Largo Plazo.**

La forma de establecer relaciones con el cliente va a depender directamente del momento en que la empresa se acerque a éste y la forma en la que lo haga. Alfaro (2004), plantea que los factores claves para establecer relaciones con el cliente, están cuando se inicia, cuando se crea valor y durante el mantenimiento de ésta:

### **1. FACTORES CLAVES PARA EL INICIO DE LA RELACIÓN.**

La lealtad del cliente se mantendrá mientras consiga superar a los otros proveedores y desaparecerá si pierde su ventaja relativa. En la perspectiva del cliente, se considera esencial mantener esta competencia entre proveedores para asegurarse su propio objetivo. Pero esta forma de concebir las relaciones entra en crisis ante las mayores exigencias del

mercado final, que impulsen a la búsqueda de nuevas formas para seguir compitiendo.

**Reputación: fama y prestigio del proveedor.** El prestigio del proveedor, imagen pública, es uno de esos cuatro factores críticos para el inicio de la relación en el modo de intercambio, lo más importante es el resultado de cada operación, en el modo relacional, cobra mayor relevancia la reputación del proveedor. El cliente que habitualmente suele seguir una estrategia orientada a minimizar el riesgo, es consciente que con el inicio de la relación, al renunciar a otros proveedores y productos, esta perdiendo niveles de libertad. En consecuencia, busca anclajes que puedan avalar su decisión.

**Satisfacción: superación de las expectativas de los clientes en las dimensiones de productos (de acuerdo con la calidad exigida) y en las dimensiones de servicio.** Para entrar en un modo de relación colaborativa hay que asegurar previamente niveles de calidad de producto y servicio aceptables para ese cliente, y hay que hacerlo de una forma continuada para generar lo que hemos denominado satisfacción sostenida. Se ha comprobado que los clientes que aceptan modelos de colaboración con proveedores de continuidad tienden a desarrollar expectativas realistas en contraste con los que cambian continuamente de proveedor que suelen experimentar expectativas poco fundamentadas. Las expectativas realistas de los clientes leales son el resultado de un mejor conocimiento del proveedor y de la confianza que van adquiriendo con la repetición.

**Comparación: superioridad frente a las alternativas. Antes de entrar en un modo de relación, el cliente compara lo que espera obtener de otros proveedores.** La motivación del cliente para iniciar la relación

dependerá de la diferencia entre lo que espera conseguir de la relación y de lo que cree podría recibir de otros proveedores y otras fórmulas alternativas. Esta comparación es inevitable en el inicio de la relación: el cliente exige como socio al mejor proveedor posible dada su posición y estrategia. Más adelante la comparación tenderá a disminuir cuando el cliente renuncia a la comparación continuada y concentra su esfuerzo en la gestión de la colaboración.

**Confianza: creencia en que el proveedor actuará en beneficio de los intereses del cliente:** seguridad en el cumplimiento de los compromisos, obligaciones y promesas asumidas. Puede considerarse como el factor principal en el inicio de una relación de colaboración, de hecho, es necesaria para realizar un simple intercambio, constituye un factor básico en el comercio, pero es un factor crítico para el inicio y desarrollo de cualquier relación basada en la colaboración.

**Vínculos sociales e institucionales: relaciones personales entre ejecutivos, vinculaciones institucionales entre ambas organizaciones:** se considera importante construir vínculos sociales como paso previo al establecimiento de las relaciones de colaboración, y hacerlo desde la comprensión y el respeto a la cultura y estilo de vida del cliente, pero también desde la autenticidad y respeto a las costumbres propias.

**Poder: habilidad de una parte para conseguir que la otra haga algo que normalmente no haría por sí sola:** es conveniente apoyarse en una posición de ventaja para modificar el comportamiento adverso del cliente, e involucrarlo en una relación, esta posición de ventaja puede obtenerse de muchas formas, y no es patrimonio exclusivo como suele pensarse, del que tiene mayor tamaño o más recursos.

**Materialización: concreción en objetivos y planes de actuación:** para traspasar el umbral de las intenciones, hay que aplicar la relación a proyectos y actuaciones concretas, normalmente derivados de la reflexión estratégica, además de compartir objetivos y proyectos comunes.

**Expectativas personales: lo que los actores claves esperan conseguir de la relación:** las expectativas de los actores claves, en forma de posibles pérdidas o ganancias personales, pueden ser decisivas para que una relación se inicie o bloquee.

## 2. FACTORES CLAVES EN LA CREACIÓN DE VALOR.

El propósito de la relación es crear valor superior mediante la colaboración. ¿Qué factores son determinantes para que una colaboración sea productiva?:

**Compromiso: voluntad de trabajar e invertir para asegurar la continuidad de la relación:** compromiso significa que la relación es importante y beneficiosa, que conviene conservarla, implica confianza en el socio, en que su comportamiento futuro sea coherente con el pasado y con las promesas y expectativas generadas en el inicio de la relación.

**Cooperación: los socios actúan de común acuerdo sin un poder coactivo que les obligue a hacerlo:** en el esquema de relaciones proveedor-cliente que estamos caracterizando, las relaciones se basan en la libre actuación de las partes que buscan un resultado definido de común acuerdo y con respeto a los intereses de la otra parte: el propósito común sustituye a la imposición jerárquica.

**Contribución:** aportación de las partes a la relación, proporcionando los activos necesarios para la colaboración: la contribución sostenida refleja el compromiso de las partes, la voluntad de seguir en la relación y de buscar la creación de valor.

**Adaptación:** ajuste o acomodo de los socios para colaborar de una forma sostenida en el tiempo: implica cambiar para adaptarse a las características de la otra parte en la perspectiva de un mejor resultado de la colaboración.

**Dependencia:** poder compartido que se pierde si termina la relación: la dependencia es consecuencia del proceso de adaptación, del compromiso y de los resultados superiores obtenidos a través de la colaboración.

**Organización Intermedia:** personas que gestionan directamente los proyectos comunes: proveedor y cliente designan a las personas que participan directamente en la relación. Por parte del proveedor suele ser una especie de gerente arropado por distintos colaboradores comerciales, técnicos y administrativos, por parte del cliente, sus correspondientes funcionales.

**Capacidades Complementarias:** la complementariedad en capacidades constituye un factor determinante para que la creación de valor sea superior en un esquema colaborativo. El proceso de selección de clientes candidatos a *marketing* relacional y el análisis estratégico de cada uno de ellos, sirve para diagnosticar este alineamiento necesario proveedor-cliente. Pero una vez iniciada la relación el proceso de ajuste se convierte en un proceso continuado e interactivo con el cliente y otros posibles socios

concurrentes en la relación.

### **3. FACTORES CLAVES PARA EL MANTENIMIENTO DE LA RELACIÓN.**

El mantenimiento de la relación está amenazado por diversos factores, relativos algunos a la propia relación, otros externos. La clave de la sostenibilidad está en la prevención: actuar antes de que la amenaza provoque el abandono de la relación. A continuación se presentan las principales amenazas:

**Naturaleza del entorno de negocio:** los entornos estables, con una tasa de cambio muy baja, favorecen la infidelidad del cliente, que tiene tiempo para evaluar la situación y construir alternativas externas a la relación.

**Posición y Visión del negocio:** es la principal causa de la muerte natural de muchas relaciones. Los cambios de accionariado, las fusiones entre empresas y las políticas de grupo provocan drásticos cambios en la visión estratégica de las empresas que modifican su posición.

**Expectativas:** esperar de la relación más de lo que puede razonablemente aportar, es una causa habitual de ruptura y abandono.

**Distribución de valor:** una colaboración bien planteada y ejecutada genera un valor superior respecto a sus alternativas. La principal dificultad para mantener la relación está en la distribución de este valor entre los concurrentes.

**Prevención de abandonos:** las políticas de prevención de abandonos

se fundamentan en la actuación preventiva basada en información específica, como defensa frente a la ruptura. Se basan en la creación de un sistema de alarmas y de protocolos de respuesta ante las situaciones de peligro de abandono:

1.Sistema de alarmas: se identifican las situaciones de riesgo y se aplica un sistema de alarmas por cliente, para identificar el nivel de riesgo en cada momento.

2.Protocolos de respuesta: el sistema de alarmas es inútil si no se produce una reacción oportuna en tiempo y contenido. Por esto se hace necesario institucionalizar protocolos de respuesta a las señales de alarma cuando se diagnostica una pérdida de confianza o implicación del cliente.

## **2.9. Identificación de la Empresa.**

- **MISIÓN.**

El propósito de telefónica es el de ser reconocidos como un grupo integrado que ofrece soluciones integradas a cada segmento de clientes, tanto de comunicaciones móviles como fijas, de voz, de datos, y de servicios que; esta comprometido con su grupo de interés por su capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos con todos: clientes, empleados, accionistas y la sociedad de los países en los que operan.

- **VISIÓN.**

Convertirse en el mayor y mejor grupo integrado de telecomunicaciones



del mundo (frente a operadores especializados), capaz de ofrecer soluciones personalizadas a nuestros clientes.

- **VALORES.**

Los valores son los cimientos de la compañía. Constituyen el punto de partida y establecen la dirección sobre la cual se va dotando de contenido específico los compromisos que telefónica adquiere con sus grupos de interés para ganarse su confianza. Así para los accionistas la confianza se traduce en rentabilidad y transparencia; para los clientes, en calidad y cumplimiento; para los empleados; en claridad en la relación y desarrollo profesional, y para la sociedad, en proximidad y contribución.

### **ACCIONISTAS E INVERSORES**

- **Transparencia:** se esfuerzan para que tanto los accionistas, los inversores, como el resto de los grupos de interés, cuenten siempre con toda la información que requiere.
- **Rentabilidad:** con un modelo de negocio sólido y futuro. Como grupo líder en el sector de las telecomunicaciones, son depositarios de la confianza de sus accionistas, quienes esperan que sus decisiones y comportamientos se orienten a la creación de valor, y a quienes deben máxima transparencia.

### **CLIENTES**

- **Calidad:** cuidando que sus ofertas de productos y servicios, y la

atención al cliente, sea siempre la más adecuada a sus necesidades.

- **Cumplimiento:** comprometidos a hacer lo que dicen. Deben perseguir incansablemente la excelencia en el servicio basándose en la capacidad para escuchar a sus clientes. Todos sus comportamientos se dirigen a dar respuestas a la confianza que sus clientes depositan en un grupo líder en comunicaciones como telefónica.

## **EMPLEADOS**

- **Claridad:** procuran que los empleados de su grupo cuenten en todo momento con información completa y de calidad.
- **Desarrollo:** aseguran a los empleados de telefónica las mejores oportunidades en su evaluación profesional. Sus empleados son telefónica. Más allá de la marca o la tecnología, las personas que componen el grupo son la autentica clave de su liderazgo. Únicamente garantizando el crecimiento personal y profesional de sus empleados, así como también el éxito de su grupo.

## **SOCIEDAD**

- **Contribución:** para alcanzar con la sociedad una relación de confianza a través de su contribución hacia todos los estamentos sociales, con políticas concretas de solidaridad, atención medioambiental e integración.
- **Proximidad:** siendo una empresa global y multidoméstica, presentan una oferta global pero, a su vez, atendiendo a las necesidades y

singularidades de la sociedad, allí donde estén. Son una empresa multidoméstica al servicio de la sociedad.

Crean firmemente que les corresponde asumir el liderazgo en el desarrollo de la sociedad de la información, contribuyendo a reducir la brecha digital y respetando los valores de las comunidades en las que operan.

- **HISTORIA.**

La historia de MOVISTAR se remonta a 1991, cuando nace Telcell una empresa llena de éxitos que desde sus creación fue motor de crecimiento de la telefonía celular en Venezuela, tras el acuerdo de adquisición de las operadoras de *BELLSOUTH* en Latinoamérica en el 2004, hoy es parte del grupo telefónica móviles la compañía que gestiona las actividades de telefonía celular del grupo telefónica en todo el mundo.

En Venezuela brindan una gama de servicios, tanto para clientes individuales como corporativos: telefonía celular, telefonía fija inalámbrica, larga distancia nacional e internacional, conexión a Internet, servicio de redes privadas, t-motion y el portal mipunto.com. Cuentan con una red completamente digital de mas de 3500 Km., compuesta por sistemas de microondas, fibra óptica, el cable panamericano del cual son socios y una estación terrena de acceso satelital, con lo cual brindan cobertura al 90 por ciento del territorio poblado del país.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología utilizada para llevar a cabo este estudio comprendió los siguientes aspectos:

#### **3.1. Diseño de la Investigación.**

El presente estudio es representativo de un diseño de campo, puesto que la información fue recogida directamente de la realidad. Al respecto, Tamayo y Tamayo, M. (2001) define el diseño de campo como:

**“Aquellos que se recogen directamente de la realidad, por lo cual denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas”.** (Pág. 110).

#### **3.2. Nivel de la Investigación.**

La investigación tiene un nivel descriptivo, puesto que tiene como objeto la descripción precisa del evento de estudio y su propósito es exponer dicho elemento haciendo una enumeración detallada de sus características. Al respecto Tamayo y Tamayo, M. (2001) lo definen como:

**“La descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una**

**interpretación correcta“.** (Pág. 46).

### **3.3. Universo o Población.**

En la realización del presente estudio y en vista de la utilización de la población de la empresa, se hizo necesario conocer el significado de ésta. Al respecto Tamayo y Tamayo (2001) definen:

**“Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a la investigación. Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posee estas características se denomina población”.** (Pág. 114).

En este sentido, la población estudiada comprende a clientes internos y externos de la empresa. Los primeros de ellos incluyen a todos los empleados adscritos a la sede principal de MOVISTAR en el centro de la ciudad de Maturín y que totalizan 47 empleados .El segundo componente poblacional esta conformado por los clientes externos localizados en el Edo. Monagas y que totalizan aproximadamente 160.000 clientes.

### **3.3. Muestra.**

Para la realización del presente estudio se requirió la escogencia de una muestra de la población, en vista de las dificultades que implicaba utilizar a la población en su totalidad. En tal sentido Hernández y Otros (2003), definen a la muestra como:

**“La muestra es en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al**

**que llamamos población.”**

### **3.4. Determinación de la Muestra.**

Debido a que la población es irregular, el tipo de muestreo a utilizar será el muestreo intencional. Al respecto Linconln Chao (1999), explica que:

**“Este procedimiento de escogencia de la muestra se basa en la experiencia personal que tenga el investigador, quien por su propio criterio decide qué muestra es representativa. Debido al factor subjetivo en la selección de la muestra, ésta puede resultar influida por las preferencias o tendencias del seleccionador”.** (Pág. 138)

La muestra está constituida por los siguientes clientes de la empresa:

**3.4.1. Clientes Internos:** veinte y dos empleados fijos.

**3.4.2. Clientes Externos:** cincuenta clientes.

### **3.5. Técnicas de Investigación.**

Para la realización del presente estudio se utilizaron una serie de técnicas que permitieron obtener información del objeto de estudio. En tal sentido, Sabino (2002) explica que:

**“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.** (Pág. 99).

Entre las Técnicas utilizadas se encuentran las Siguietes:

La revisión documental, constituida por bibliografías referentes al tema de estudio y que fomentaron el desarrollo de la investigación, aunado al uso de revistas, periódicos, proyectos, fotocopias e información vía Internet.

La observación Simple, definida por Sabino (2002), como:

**“aquella observación en la que se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tienen un cierto carácter público, o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas de los individuos”.** (Pág. 102).

El instrumento utilizado para recolectar información referente al tema, fue la encuesta, definida por el Diccionario Microsoft Encarta 2004 como:

**“un instrumento de investigación de los hechos en las ciencias sociales, la encuesta es la consulta tipificada de personas elegidas de forma estadística y realizada con ayuda de un cuestionario”.**

### **3.6. Procedimiento de recolección y procesamiento de la Información.**

Una vez establecido el tema central de la investigación se realizó la revisión bibliográfica para evaluar y designar las bases teóricas que sustentarían la misma, posteriormente se hizo la elaboración de la encuesta que permitiría recolectar la información necesaria para el desarrollo de ésta, a continuación se llevo a cabo el análisis de los datos obtenidos a la población encuestada durante los días 20 y 21 de Febrero de 2006, éstos se tabularon y codificaron para luego ser analizados a través del modelo servqual que permite evaluar la calidad de servicio y de la matriz de trabajo de Rafael González que hace posible determinar el nivel de fidelidad que manifiestan los clientes.

Ulteriormente se elaboraron las conclusiones pertinentes y se diseñaron recomendaciones para reforzar y mejorar aspectos inherentes a los servicios prestados por la empresa y que permitieran fomentar la fidelidad de los mismos.



## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

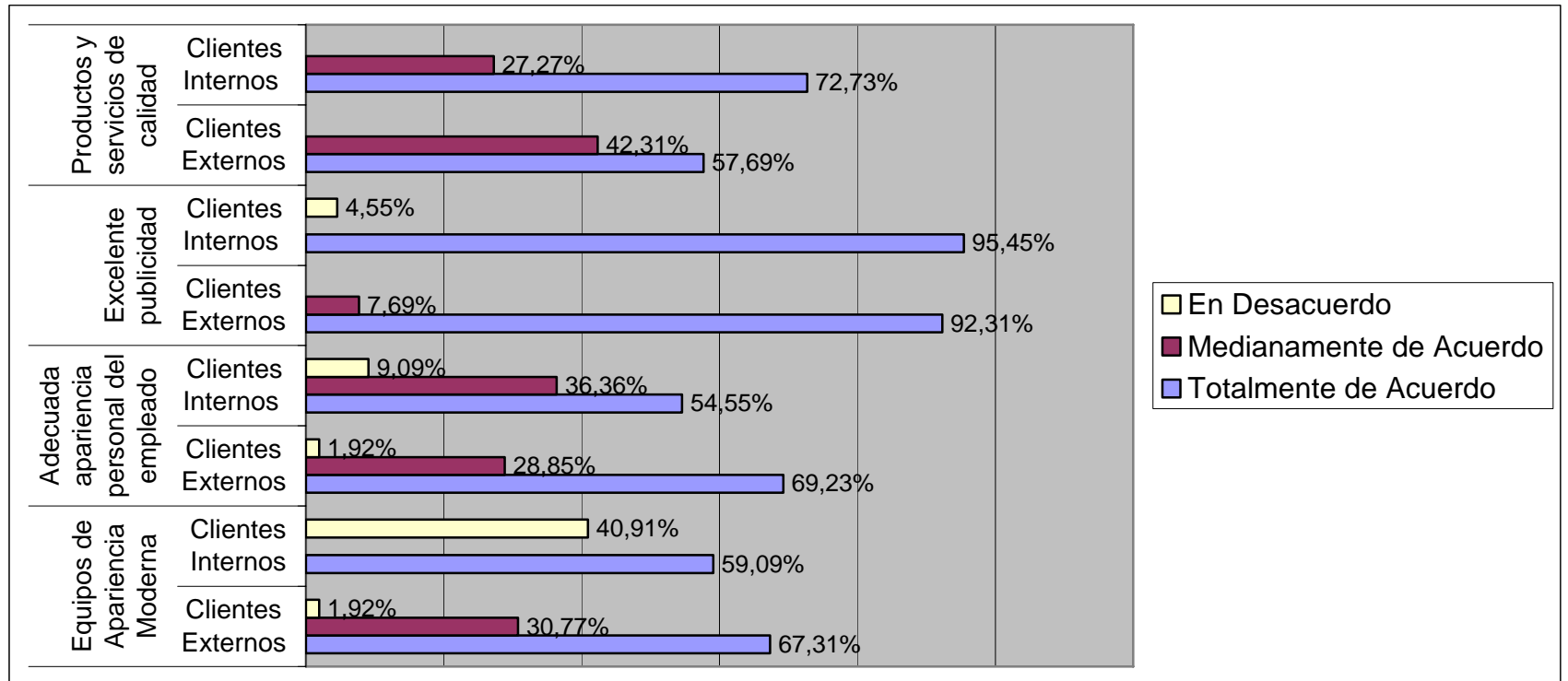
#### **4.1. Presentación y análisis de los resultados.**

A continuación se presentan los resultados de los datos recabados en la encuesta aplicada a usuarios de MOVISTAR. Para el análisis de los mismos, se distribuyeron los ítems de acuerdo a las cinco dimensiones que buscan medir la calidad de los servicios prestados por la empresa, tomando en cuenta la opinión de clientes internos y externos.

En cuanto al análisis de los aspectos relacionados a los patrones de interacción de MOVISTAR hacia al usuario, se presentaron a manera de gráfico los resultados obtenidos y se hizo un análisis de acuerdo a la opinión emitida únicamente por los clientes externos y por último se presentaron las posiciones planteadas por los clientes con respecto a la empresa, esto nos permitió elaborar conclusiones y recomendaciones de manera que se pudiera dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación.

## GRÁFICO N° 1

Distribución porcentual respecto a la dimensión tangible que evalúa la calidad del servicio.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos e internos, Febrero 2006.

En relación a esta dimensión se puede observar que el 67,31% de los clientes externos encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo con que MOVISTAR posee equipos de atención al público de apariencia moderna, 30.77% dijeron estar medianamente de acuerdo, mientras que un 1.92% expreso total desacuerdo con el planteamiento.

De lo anterior, se puede inferir que la empresa se presenta ante los usuarios con una tecnología acorde a la imagen que la misma ha querido transmitir, imagen que conlleva el uso equipos de atención al público de manera actualizada, lo cual es de gran importancia, puesto que éstos intentan reflejar en gran medida la calidad de los productos y/o servicios que la empresa ofrece. Originando en sus clientes la sensación de seguridad y confort que muchos de ellos buscan en una agencia de telefonía.

Por su parte se puede observar que ante la misma interrogante, el 59,09% de los empleados se encuentra totalmente de acuerdo en señalar que existen equipos de atención al público de apariencia moderna, y un 40,91% de estos señala que están en desacuerdo.

Si bien es cierto que la mayoría de los empleados opina que los equipos que posee MOVISTAR son de apariencia moderna lo que transmite tanto a los trabajadores como a los usuarios sentirse seguro de los productos y/o servicios que estos ofrecen, siendo además ventajoso por formar parte de todos aquellos aspectos que influyen en las decisiones de compra de los clientes, se observa cierta polarización entre ellos, lo que nos indica o se refleja como un síntoma de algún problema o diferencias a nivel institucional que ha logrado polarizar a los empleados en sus opiniones sobre este punto.

Ambos clientes coinciden en opinar que la empresa si posee equipos de

apariciencia moderna y es que el contar con éstos es considerado un factor importante dentro de la empresa, ya que la utilización de ellos permite mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen y por ende la satisfacción de las necesidades del cliente, aunque se observa cierta discrepancia en un porcentaje de los clientes internos que expresan estar en desacuerdo con la posesión de dichos equipos por parte de la empresa.

Por otro lado el 69.23% de los clientes externos manifestó estar totalmente de acuerdo con que los empleados tienen una adecuada apariencia personal, un 28.85% reflejó estar medianamente de acuerdo, y un 1.92% en total desacuerdo.

En lo que respecta a la apariencia personal de los empleados es importante señalar que por ser estos los encargados de llevar a cabo los objetivos de la empresa y dar a conocer los servicios y productos que ésta oferta, es de gran relevancia que un alto porcentaje de los encuestados haya expresado que los empleados si poseen una adecuada apariencia personal, lo que nos permite deducir que estos si se preocupan por reflejar la imagen de la empresa a través de ésta. Por su parte el 54,55% de los empleados señalan estar de acuerdo con la apariencia personal que reflejan, lo que es fundamental para la prestación del servicio, ya que a través de esta ellos pueden proyectarse adecuadamente a los clientes y así aumentar de la mejor manera la calidad de los servicios ofrecidos.

El 36,36% manifiesta estar medianamente de acuerdo con la presentación que tienen, pues en algunas oportunidades no van acorde con la imagen de la empresa y un 9,09% señaló estar en desacuerdo por considerar que la presentación utilizada no es la más idónea.

Se puede notar entonces la importancia y el papel que juega la apariencia de los empleados en cuanto a la promoción de productos y servicios. En tal sentido, se puede apreciar que los clientes expresan que la empresa si posee empleados con una adecuada apariencia personal, factor imprescindible en el momento en que el cliente externo se forma conceptos de ésta y que repercuten directamente en la percepción que se tenga sobre la calidad de los servicios. La presentación es fundamental porque a través de ella se puede lograr una mejor proyección hacia los usuarios con respecto a la imagen que la empresa quiere vender.

Un 92.31% de los encuestados opinó que MOVISTAR se proyecta al mercado a través de una excelente publicidad, mientras que sólo un 7.69% indicó estar medianamente de acuerdo con este planteamiento. Esto nos indica que la buena publicidad, fundamento vital de la gran mayoría de las empresas exitosas, si es parte de ésta, esta publicidad no sólo permite atraer a nuevos clientes, sino también hacerle llegar a los que ya son parte de ella, los productos y servicios que actualmente oferta.

La publicidad debe ser el reflejo de la misión y visión de la empresa, y los datos obtenidos reflejan que MOVISTAR ha sabido proyectar sus deseos de atraer y retener clientes a través de este medio. En cuanto a los empleados un 95,45% señaló estar de acuerdo, con que la publicidad que ofrece la empresa es excelente, mientras que un 4,55% indicó estar en desacuerdo, y es que la imagen con que se proyecta MOVISTAR a quienes la ven, permite sumar clientes a la gran cantidad que esta tiene, pues es una forma de influir en el usuario y colocarlo en su mercado y así incrementar las utilidades que esta obtiene. Esta publicidad es muy amplia, consecuente y motivadora, ya que es una forma confiable y fácil de atraer a los usuarios.

Los resultados obtenidos reflejan casi en su totalidad, que ambos clientes perciben una buena publicidad por parte de la empresa, lo que indica que ésta se ha preocupado por llegar a sus clientes de una forma eficaz a través de este medio, siendo un factor fundamental por la influencia que ejerce sobre los clientes, además de lograr ampliar la proyección de la misma.

El 57.69% de los clientes externos respondieron estar totalmente de acuerdo con que la empresa ofrece productos y servicios de calidad, mientras que un 42.31% reflejó estar medianamente de acuerdo, esto nos permite deducir que los encuestados sienten que sus expectativas son superadas al momento de acudir a la empresa y que los productos y servicios que de ésta reciben satisfacen por lo tanto las necesidades con la que acuden a la misma. Si bien es cierto que existen una serie de elementos que influyen en la repetición de compra de los usuarios, es justamente, la calidad, un factor determinante en este aspecto, puesto que refleja el nivel de excelencia que la empresa desea tener en sus productos y servicios.

Se señala a su vez que el 72,73% de los empleados indicó estar de acuerdo con la calidad que poseen los producto y/o servicios que esta ofrece y/o oferta, y esto le permitirá a los empleados promocionar los mismos de una manera segura y fiable; siendo estos de gran eficiencia para quienes lo utilizan y un 27,27% señaló estar medianamente de acuerdo con la calidad de los mismos.

Se refleja entonces que para la mayoría de los empleados los productos y/o servicios que esta empresa ofrece son realmente buenos y de gran calidad. Según su opinión MOVISTAR ofrece adecuados servicios a la colectividad, ya que de estos depende el incremento de la productividad de la

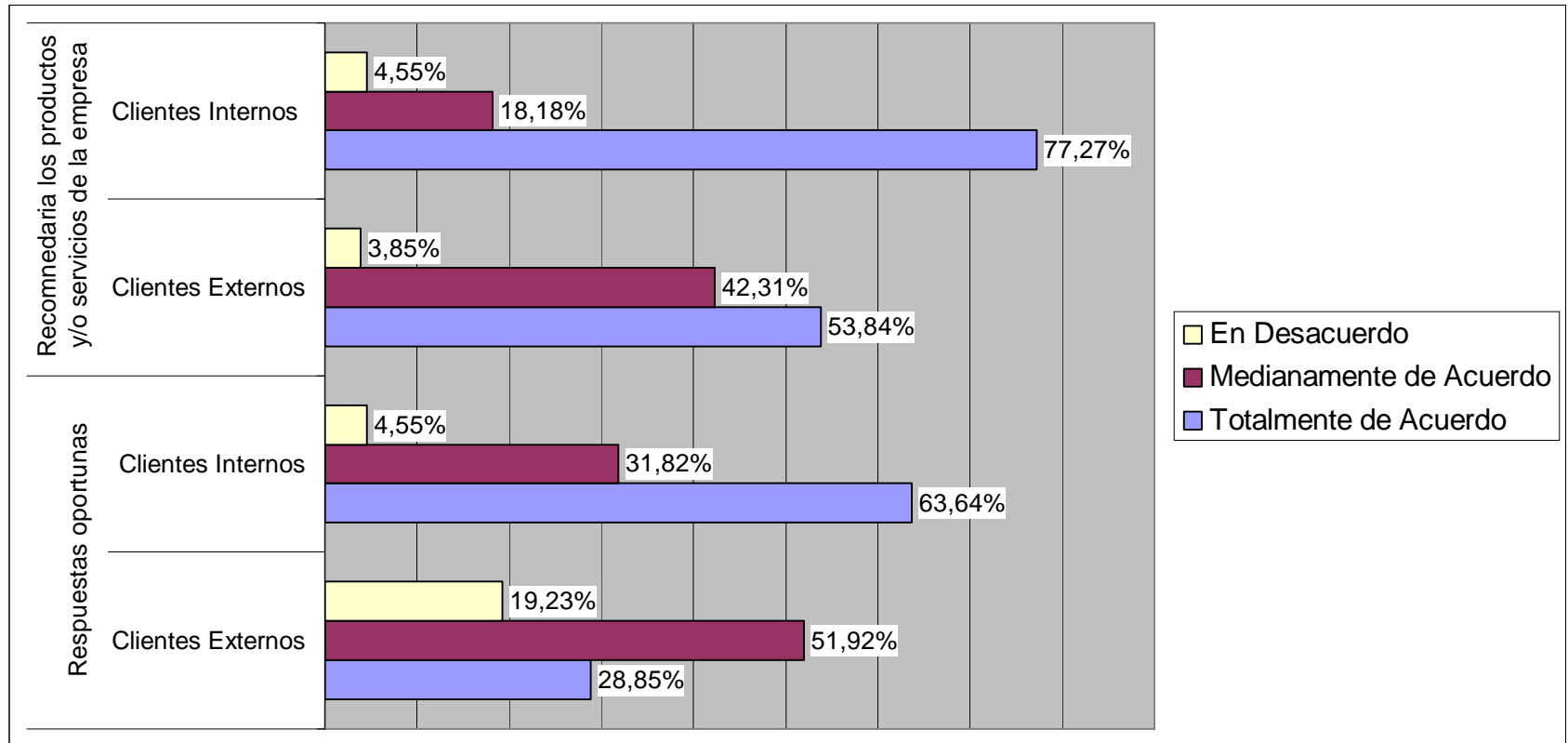
misma.

Se puede inferir a partir de la comparación entre las dos poblaciones, que la calidad de los productos y/o servicios si superan las expectativas de la gran mayoría de los clientes, mientras que no se encontró a ningún cliente en situación de desacuerdo, lo que se traduce en un excelente punto de referencia para la empresa y por ende en consecución y nuevos usos hacia la misma.

Con respecto a la Dimensión Tangible, los datos obtenidos indican que la empresa si ha sabido proyectarse, llegar y satisfacer a sus clientes a través de la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación, lo que se convierte en un aspecto positivo al momento de evaluar la calidad de servicio.

## GRÁFICO Nº 2

Distribución porcentual respecto a la dimensión fiabilidad que evalúa la calidad del servicio.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos e internos, Febrero 2006.



En esta dimensión un 51.92% de los clientes externos expresó estar medianamente de acuerdo con que la empresa da respuestas oportunas a sus necesidades, un 28.85% dijo estar totalmente de acuerdo y un 19.23% opinó estar en desacuerdo; éstos resultados indican que la población encuestada no siente a plenitud que las soluciones ofrecidas a sus necesidades se dan en un momento oportuno, lo que tiende a originar cierto descontento en el cliente, puesto que éste siempre espera que la empresa de respuestas en el momento en que las solicita, y por el contrario lo que reciben es atención oportuna, empleados a quienes se les asigna ser responsables sólo de mostrar una imagen, y a través de ella vender los productos y/o servicios de la empresa, por lo que se convierten entonces en trabajadores que sólo ofrecen atención y no respuestas al usuario, siendo precisamente este cliente que considera que la empresa no responde cuando el lo requiere, el que podría llegar a convertirse, si la situación llega a mantenerse, en el generador de publicidad negativa, por lo que es de especial atención revisar en que medida la empresa responde cuando el cliente así lo espera.

Por su parte un 63,64% de los empleados señala estar totalmente de acuerdo con la receptividad que poseen a la hora de prestar un servicio y así ofrecer de la manera más idónea la calidad de los mismos, un 31,82% opinó dar medianamente respuestas oportunas ante la diversidad de situaciones que se puedan presentar y un 4,55% expresó estar en desacuerdo en cuanto a las respuestas que son capaces de ofrecerle al cliente.

El que los empleados de MOVISTAR den respuestas oportunas a las necesidades de sus clientes, indica que éstos se preocupan por mantener a sus usuarios satisfechos, ya que a través de ellos la relación empresa-cliente puede afianzarse, por que se da lo que el cliente espera recibir en un

momento determinado. Estas respuestas oportunas van a proporcionar seguridad y confianza a quienes necesiten solventar alguna situación en un momento dado.

En este punto se pueden observar diferencias en las opiniones emitidas por los clientes, con respecto a lo pertinente que llegan a ser las respuestas dadas, lo que permite deducir que la empresa muestra deficiencias en este aspecto y que se deben replantear aspectos inherentes al servicio, puesto que en muchas ocasiones se tilda al empleado (por ser la cara del servicio) de incompetente o ineficaz, cuando no se tienen pruebas razonables si es él o la empresa (con sus políticas, procedimientos, normas y procesos) el responsable de tal situación; y es que estas respuestas oportunas al usuario hacen que éstos se mantengan en la empresa, por darles la seguridad de que van a recibir soluciones rápidas, cómodas y accesibles en el momento indicado.

Por otra parte un 53.84% indicó estar totalmente de acuerdo en recomendar los productos y/o servicios de la empresa a otras personas, y un 42.31% respondió estar medianamente de acuerdo hacia el planteamiento. Esto nos indica que gran parte de la población encuestada se siente satisfecha con los productos y/o servicios de la empresa, por lo que sería capaz de recomendarlo y llevar a la práctica la publicidad positiva que la empresa tanto anhela, y que es de gran relevancia en vista de lo influyente que pueden llegar a ser las voces de los usuarios del servicio, que ya conocen los pros y los contras del mismo.

A su vez un 77,27% de los empleados señaló estar totalmente de acuerdo en recomendar los productos y/o servicios que esta empresa ofrece, un 18,18% manifestó sentirse medianamente de acuerdo con recomendarlos

y un 4,55% señaló no querer hacerlo.

La mayoría de éstos expresan que pueden invitar al uso de los productos y/o servicios a otras personas, a lo sumo por ser estos de calidad y porque ofrecen beneficios accesibilidad para quienes desean utilizarlo.

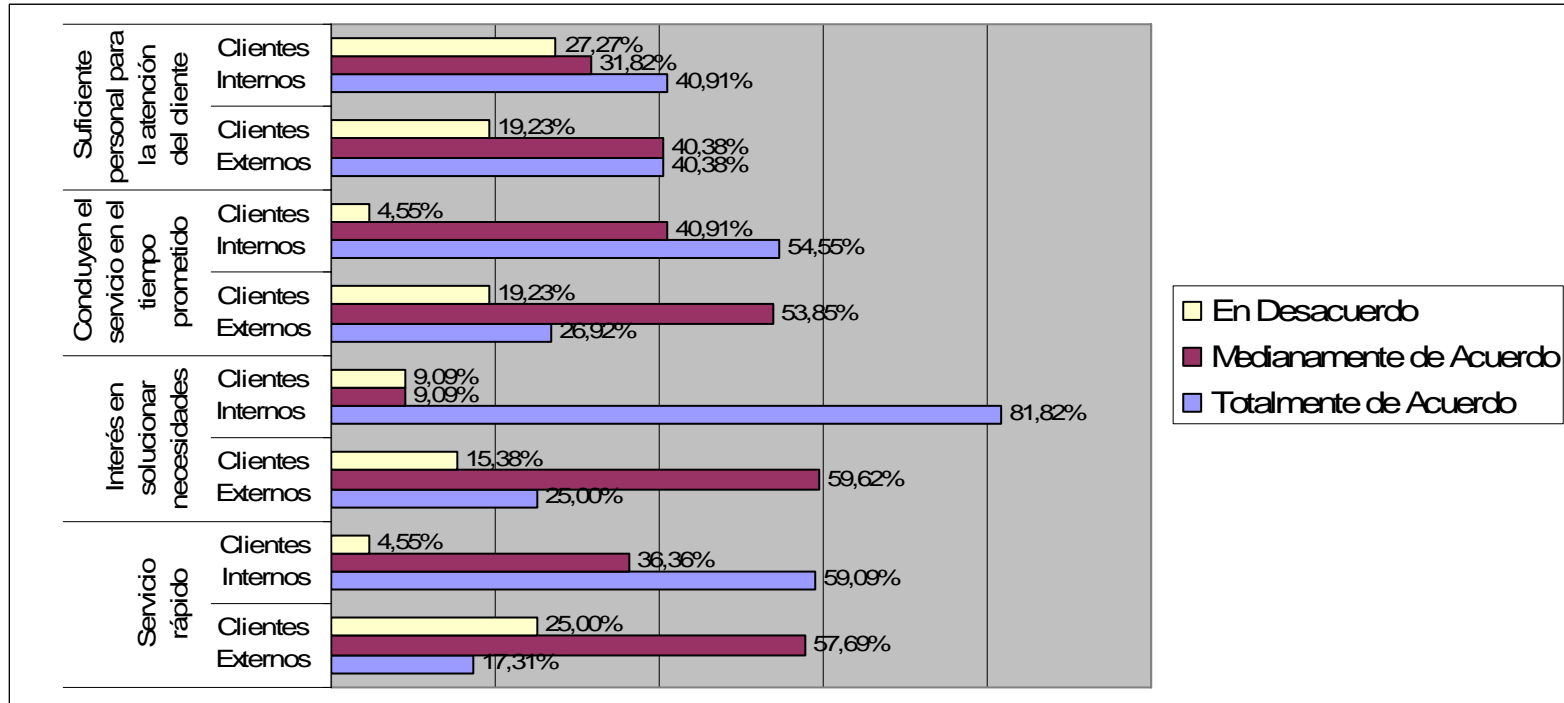
Para muchos empleados es importante recomendar estos productos, además de ser mucho más fácil la promoción directa a familiares y amigos, ya que a través de estos la comunicación puede ser mucho más estable y positiva.

En este aspecto se puede observar que existe en una gran cantidad de clientes la posibilidad de recomendar a la empresa, lo que indica que no sólo sienten que los servicios y productos son de calidad sino que también se convierten en promotores activos de la misma, es decir, en publicidad gratuita y positiva.

Se puede observar en la dimensión fiabilidad una alta disponibilidad de ambos clientes a recomendar los productos y/o servicios que ofrece la empresa, lo que significa sentirse identificado con ésta y por ende asumir toda la responsabilidad que ello implica, en vista de la gran importancia que representa el confiar a otras personas los productos y servicios que usa y los beneficios que éstos les ofrecen. A su vez ambos clientes se muestran abiertos a señalar la calidad de los mismos, dándolos a conocer dentro de su círculo social.

## GRÁFICO N° 3

Distribución porcentual respecto a la dimensión capacidad de respuesta que evalúa la calidad del servicio.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos e internos, Febrero 2006

Con respecto a la Dimensión Capacidad de Respuesta, encontramos que el 57.69% de los clientes externos opinaron que están medianamente de acuerdo en que los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido, un 25% dijo estar en desacuerdo, mientras que un 17.31% expresó estar totalmente de acuerdo. Los datos obtenidos en este ítem reflejan que los clientes no perciben un servicio rápido por parte de los empleados, teniendo en cuenta que viven inmersos en una sociedad que promueve la rapidez y en la que tienen que desempeñar diversos roles en el día a día, el tiempo se convierte en un elemento difícil de administrar, lo que indica que cuando alguien va a la empresa, una de las cosas que espera es una atención rápida sin dejar de ser eficiente, el servicio ineficaz se convierte entonces en un elemento generador de descontento en los clientes, que puede llegar a ser bastante dañina para la empresa.

En relación a los clientes internos existe un 59,09% de los encuestados que señala que el servicio ofrecido es rápido, un 36,36% manifestó estar medianamente de acuerdo con los resultados ofrecidos y un 4,55% emitió un descontento con este planteamiento.

La rapidez con que se ofrecen los servicios permite a los empleados brindar a sus clientes satisfacción en la atención, ya que permite solventar las situaciones en el momento más preciso. La calidad de los servicios y las soluciones ofrecidas van unidas a la rapidez que estos puedan dar, y es fundamental tanto para la empresa como para los usuarios.

En relación a la rapidez en los servicios, se observa que existen diferencias en las opiniones emitidas, lo que nos indica que se hallan fallas en este aspecto y que lo percibido por ambos clientes denota una diferencia que podría convertirse en una barrera para los fines organizacionales, porque

el empleado cree que está siendo rápido en su trabajo y el cliente externo no lo percibe así. Muchos de los clientes internos señalan que los servicios que ofrecen son rápidos y por ende accesible en el tiempo para los usuarios, sin embargo los clientes externos consideran que este aspecto debe ser mejorado, cómodo y viable, ya que son éstos los encargados de promocionar o vender los servicios de la empresa.

Por otra parte, el 59,62% de los encuestados opinó que los empleados muestran interés en dar solución a sus necesidades, el 25% expresó estar medianamente de acuerdo y un 15,38% de los encuestados opinaron que los empleados no muestran interés en solucionar sus necesidades.

Estos resultados nos indican que los encuestados perciben interés por parte de la empresa y sienten que los empleados de ésta muestran preocupación al momento de buscar soluciones a sus problemas, lo que se traduce en cierta calma para el cliente y una buena proyección para la empresa quien transmite a través del empleado la sensación de estar enfocada hacia el cliente y tener como metas satisfacer y superar las expectativas de éste.

En relación al empleado un 81,82% de ellos señaló estar totalmente de acuerdo con que muestran interés para solucionar los problemas que se le puedan presentar, un 9,09% señaló estar medianamente de acuerdo con la receptividad que tienen a la hora de solucionar algún problema y un 9,09% restante emitió estar en desacuerdo con este punto.

Esto nos hace deducir que cada vez que los usuarios hacen acto de presencia en la empresa los empleados muestran un interés amplio en solucionar de manera más efectiva las inquietudes que puedan tener, la

receptividad de estos, hace que los usuarios se identifiquen y se sientan satisfechos con la empresa.

Los resultados obtenidos en ambos clientes muestran serias discrepancias; por un lado se observa que el interés que muestran los empleados en solucionar las necesidades del cliente externo es adecuado, opinión refutada por estos últimos que alegan que la situación es otra y tal interés no es total o por lo menos no es suficiente para satisfacer sus necesidades, esta incongruencia refleja una nueva disconformidad en la empresa, que debe ser estudiada de manera que se puedan ofrecer mejoras al servicio.

Un 53.85% de los clientes externos encuestados indicó estar medianamente de acuerdo con que los empleados concluyen el servicio en el tiempo prometido, un 26.92% dijo estar totalmente de acuerdo y un 19.23% expresó total desacuerdo con este planteamiento. Los datos obtenidos reflejan que la empresa posee ciertas deficiencias en cuanto a tiempo al momento de manejo de las necesidades de los usuarios, lo que se traduce en una desventaja a nivel empresarial porque se muestran deficiencias (Bien sea de personal, gran cantidad de solicitudes, poco dominio de trabajo, etc. Poco dominio del trabajo, etc.) Y a su vez se genera malestar en el cliente quien quizás posee poco tiempo disponible, y una gran necesidad de utilizar los productos y/o servicios, lo que se traduce por ende en insatisfacción del cliente y un aumento de las quejas y reclamos hacia la empresa.

Por su parte el 54,55% de los empleados señala estar de acuerdo con el interés que muestran al concluir sus servicios en el tiempo prometido, mientras que un 40,91% emitió estar medianamente de acuerdo con el tiempo utilizado al concluir un servicio y un 4,55% dijo estar en desacuerdo

con todo lo expuesto anteriormente, por considerar que estos servicios no son terminados en el tiempo acordado.

El entregar los productos y concluir con los servicios en el tiempo determinado hace que la empresa incremente su productividad y mejore aquellas inconformidades que puedan presentar los usuarios para mantenerlos receptivos y fieles a la empresa.

Estos resultados reflejan que los clientes internos señalan que los servicios ofrecidos son concluidos en el tiempo prometido, pero para los clientes externos sucede lo contrario, ya que en su mayoría se sienten insatisfechos por no recibir oportunamente la solución de sus necesidades, ya que para ellos quienes se encargan de realizar el trabajo no lo concluyen en el tiempo señalado y tienen que hacer espera más de lo debido.

El 40,38% de los clientes externos manifestaron que MOVISTAR cuenta con suficiente personal para la atención de sus clientes, por otro lado 40,38% señaló estar medianamente de acuerdo con la cantidad de empleados que allí labora y un 19.23% señalaron no estar de acuerdo con el planteamiento.

Considerando la opinión emitida por los encuestados se puede apreciar que los clientes externos coinciden en sus respuestas al reflejar estar de acuerdo o medianamente de acuerdo con la cantidad de personal con que cuenta la empresa para la atención de sus clientes. De esto se deduce que MOVISTAR cuenta con una cantidad adecuada de empleados en la prestación de sus servicios que permiten agilizar y mejorar los mismos.

Por su parte los empleados en un 40,91% coinciden en estar totalmente de acuerdo con que MOVISTAR cuenta con suficiente personas para la



atención de sus clientes, el 31, 82% dice estar medianamente de acuerdo y el 27,27 % expresó estar en desacuerdo.

Los datos anteriores nos indican que los clientes internos consideran que existen ciertas deficiencias en lo que a cantidad de personas para atención al público se refiere, si bien es cierto que la cantidad de visitas que recibe la empresa diariamente es considerablemente alta y la congestión que en muchas ocasiones se suscita genera incomodidad al usuario, la cantidad de empleados para administrar dichas situaciones no es adecuada y se visualiza claramente en ambos escenarios, ocasionando de esta manera no sólo acumulación de trabajo en el empleado a quien se le exige mayor administración del tiempo, sino que también se genera malestar en el usuario quien en muchas ocasiones no puede hacer espera de los servicios y termina por irse de la empresa sin solución alguna.

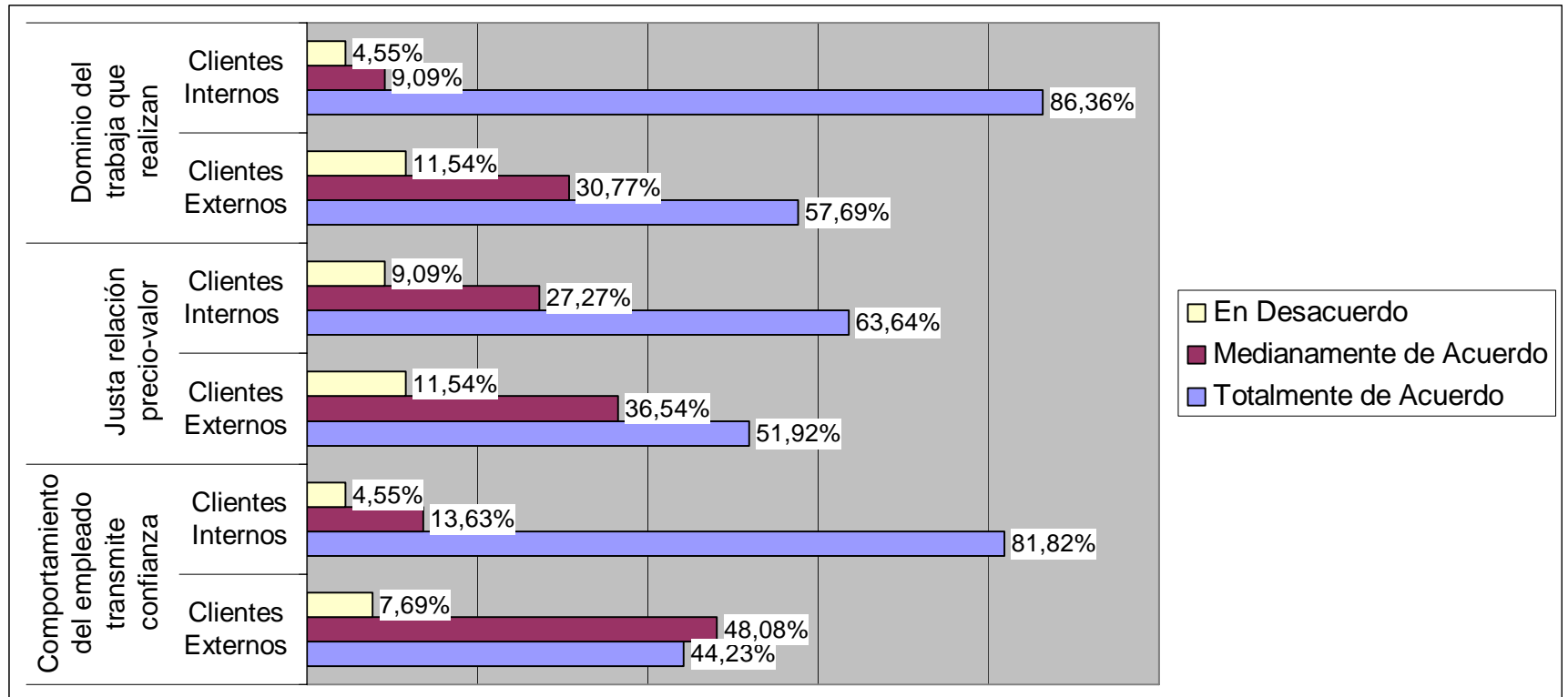
Estos resultados permiten concluir que mientras el cliente externo percibe que si hay una cantidad adecuada de empleados en la empresa, éstos opinan que hay deficiencias, lo que indica que el empleado siente que la cantidad de trabajo que recibe en las jornadas es alto, y que con la incorporación de nuevos empleados la situación podría disminuir.

Según esta información la capacidad de respuestas que ofrece MOVISTAR en algunas oportunidades hace posible que los clientes internos se sientan conforme con el servicio que esta ofrece al momento de solucionar las necesidades de los clientes , además de concluir el servicio en el tiempo prometido, y contar de igual manera con un personal que se encargue de cubrir y/o superar las expectativas que se tienen las expectativas; sin embargo, los clientes externos no se encuentran conformes con esto, lo que los invita a buscar servicios en nuevas franquicias o

concesionarios que realmente cubran las expectativas que éstos puedan tener y así ser consecuentes con la misma.

## GRÁFICO N° 4

Distribución porcentual respecto a la dimensión seguridad que evalúa la calidad del servicio.



Fuente: Encuesta aplicada a los clientes externos e internos, Febrero 2006.

En relación a la dimensión seguridad se puede precisar que el 48,08% de los clientes externos señala que se encuentran medianamente de acuerdo con el comportamiento de los trabajadores, 44,23% reflejo estar totalmente de acuerdo con el trato ofrecido por estos y un 7.69% opinó estar en desacuerdo.

Tomando que en cuenta estos resultados, se deduce que menos de la mitad de la población encuestada siente que el comportamiento de estos trabajadores les inspira confianza, lo que se traduce en una negativa para la empresa, la cual debe ser mejorada con la aplicación de nuevas estrategias para la atención al público. Sin embargo, no podemos dejar de lado las respuestas ofrecidas por el 7,69% de la población que señala no sentirse a gusto en lo absoluto con el comportamiento de los empleados.

Sin embargo, se puede observar de igual forma que el 81,82% de los empleados considera que su comportamiento si le transmite confianza al usuario, un 13, 63% considera estar medianamente de acuerdo con este planteamiento y un 4.55% plantea estar en desacuerdo.

Estos resultados reflejan que el cliente interno siente que su comportamiento conlleva confianza, lo cual es de gran significación por cuanto se origina en el cliente externo una sensación de seguridad y, comienza a creer que la empresa y el empleado si están preocupados por sus necesidades y la búsqueda de soluciones a la misma. El usuario percibe preparación por parte del empleado y considera que éste es capaz de darle una respuesta oportuna y veraz, lo cual se convierte a sus vez en un factor positivo para la empresa porque el cliente externo siente que ésta a través de sus empleados le ofreció lo que él esperaba y muy probablemente continuará en la misma por creer que es capaz de responder cada vez que lo necesite.

Estos resultados nos permiten inferir que existen desacuerdos en las opiniones emitidas por ambos clientes, y que el usuario no percibe confianza a través del comportamiento del empleado, cuando éste así lo cree, lo que conlleva a reflexionar, estudiar y analizar tales comportamientos, puesto que el cliente externo considera que el mismo no es siempre el más idóneo, por lo que no transmiten una confiabilidad adecuada a los usuarios.

Por otra parte el 51,92% de los clientes externos encuestados señalan que el precio de los servicios que ofrece MOVISTAR muy poco se ajusta a la relación precio – valor, tomando en consideración que el 36,54% afirma estar en desacuerdo con esta relación, mientras que el 11,54% se opone a las opiniones anteriores.

Por esta razón se deduce que la empresa debe incrementar aun más la calidad en sus servicios y equilibrarlo con la relación precio – valor que la misma ofrece.

Tomando en cuenta estas consideraciones se puede concluir que los productos y/o servicios ofrecidos por MOVISTAR son de calidad y se ajustan en cierta medida a las necesidades del cliente, es decir el precio se ajusta a lo que el cliente percibe, es decir, son accesibles tomando en consideración los beneficios que de el reciben.

Con respecto a los clientes internos el 63,64% de éstos consideraron estar totalmente de acuerdo con que el precio de los servicios ofrece una justa relación precio- valor, un 27, 27% dijo estar medianamente de acuerdo y el 9, 09% expresó su total desacuerdo hacia el planteamiento.

Es importante señalar que en las relaciones entre empresa-cliente la búsqueda de la equidad ha sido uno de los tópicos más estudiados, hacia quien se inclina la balanza de ganancias se convierte entonces en uno de los aspectos claves de la relación, los resultados nos muestran que el empleado considera que en la relación el usuario si recibe algo que tiene un valor adecuado al dinero que paga, lo cual es de vital importancia porque el cliente considera que está teniendo una relación equitativa con la empresa y una ventaja para la empresa porque el cliente está dispuesto a seguir usando sus productos y/o servicios, si sigue percibiendo esa equidad en el intercambio.

Con respecto a la justa relación precio-valor, se puede deducir que ambos clientes en términos generales si la creen presente en la relación empresa-cliente, lo cual genera efectos positivos sobre éstos, puesto que una de las bases fundamentales de la misma es que el usuario sienta que está recibiendo lo justo, de acuerdo a lo que está pagando, es decir, adquiere productos y/o servicios de calidad a un precio razonable.

En cuanto al dominio del trabajo por parte de los empleados, el 57,69% de los clientes externos sienten que los trabajadores de MOVISTAR si poseen el mismo, mientras que el 30,77% señala estar medianamente de acuerdo y el 11,54% opinaron estar en desacuerdo total con lo señalado anteriormente.

Cabe destacar que el dominio con que cada trabajador tenga sobre su trabajo va a depender no solo del impulso que le de la empresa sino también de su aspiración como empleado de la organización. Lo anteriormente señalado refleja que el personal que labora en MOVISTAR si muestra dominio a la hora de desempeñar sus labores diarias, transmitiendo de esta manera seguridad al usuario que los visita.

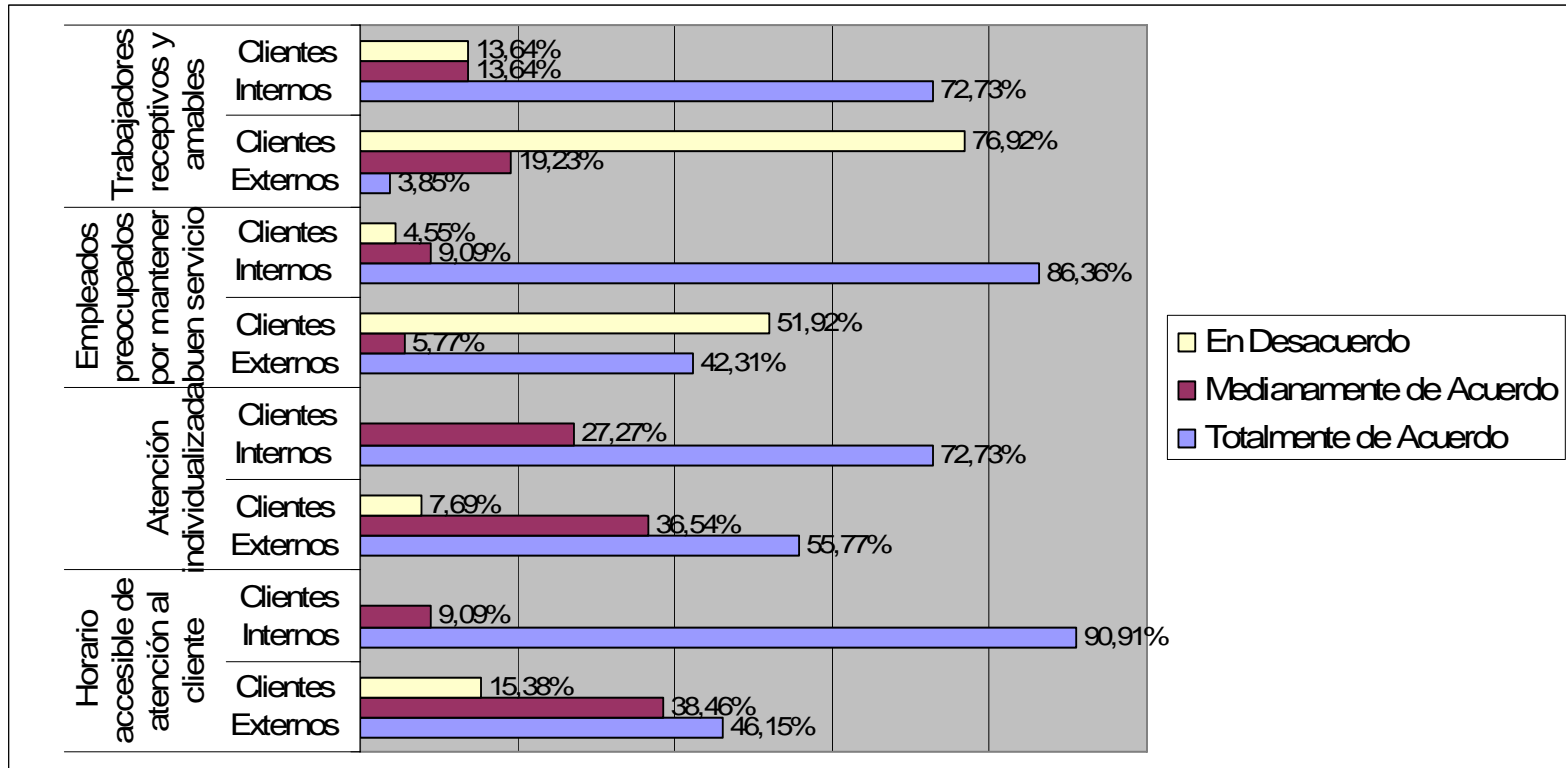
El 86,36% de los clientes internos encuestados opinaron en este aspecto si poseer un amplio dominio del trabajo que realizan, lo que nos permite inferir que la empresa cuenta con empleados altamente preparados y entrenados, capaces de responder a las necesidades del usuario, sin embargo un 9,09% expresó estar medianamente de acuerdo con lo formulado y un 4,55% respondió estar desacuerdo, siendo éstas dos últimas respuestas un desafío para la empresa, porque aunque pequeño, este porcentaje de empleados puede originar insatisfacción en el usuario y la generación de publicidad negativa hacia la empresa y los empleados que la misma posee.

En este caso podemos notar que ambas partes consideran que los empleados al momento de realizar sus labores muestran dominio, es decir, agilidad, conocimiento, preparación, entre otros, lo que indica que los mismos son capaces de resolver cualquier situación que se les presente.

La calidad de servicio y la capacidad de respuesta se encuentran ligados a la seguridad que las franquicias en general puedan ofrecer a sus usuarios, liberando así tensión en los clientes sean internos o externos, es decir, éstos deben ofrecer las respuestas que estos esperan logrando ir mas allá de ofrecer atención al cliente, lo que nos permite deducir que al momento de evaluar el comportamiento y dominio del trabajo de los empleados y la relación precio-valor, las decisiones están basadas en efectos negativos propiciados por las respuestas que el servicio ofrece, porque los usuarios relacionan todos los aspectos del servicio para emitir conclusiones respecto a éste.

**GRÁFICO N° 5**

**Distribución porcentual respecto a la dimensión empatía que evalúa la calidad del servicio.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos e internos, Febrero 2006.



Con respecto a la Dimensión Empatía encontramos que un 44,23% de los encuestados dijo estar de acuerdo con el horario de atención al público establecido por la empresa, mientras que un 36,54% manifestó estar medianamente de acuerdo y por último un 15,38% mostró desacuerdo con este horario.

Lo que indica que el horario establecido por la empresa es adecuado para la prestación del servicio que esta ofrece, y es que para muchos clientes es importante contar con una agencia que pueda atender al público en un horario que se ajuste a sus necesidades en cualquier momento dado.

A su vez se puede observar que el 90,91% de los empleados expresó estar totalmente de acuerdo con que el horario de atención al público es accesible, mientras que un 90,09% indicó estar medianamente de acuerdo, dichos resultados nos indican que el horario de atención al público si es accesible, lo que representa para los clientes altamente exigentes de hoy en día una gran ventaja en vista de los sumamente restringidos horarios de trabajo y estudio que en nuestra sociedad se han establecido, y es que la diversidad de roles que pueden tener los clientes de la empresa amerita un horario sumamente accesible que permita a cualquiera de ellos acceder a los servicios en el momento más oportuno para los mismos.

Estos resultados muestran que el horario si es accesible de acuerdo a ambos clientes, lo que se convierte en un efecto positivo para la empresa quien refleja estar preocupada por ajustarse a las exigencias relacionadas con el tiempo de los usuarios.

En relación a la atención que reciben los clientes por parte de los empleados un 55,77% de los clientes externos objeto de estudio consideran

recibir una atención individualizada, un 36,54% señaló estar medianamente de acuerdo con la atención que éstos le ofrecen y un 7,69% expresó descontento en cuanto a la atención suministrada por estar.

La mayoría de las personas encuestadas coinciden en que la atención ofrecida por el personal que labora en MOVISTAR es completamente individual, lo que hace que los usuarios sientan que son parte importante de la empresa, por lo tanto es significativo que los empleados estén conscientes de que la mejor manera para mantener un cliente es ofreciéndole un buen trato, manteniéndolo a gusto y satisfaciendo sus necesidades.

Por otro lado hay quienes manifestaron que la atención ofrecida por parte de los empleados de MOVISTAR no es individualizada, ocasionado esto por la deficiente atención que reciben de algunos empleados de esta organización, aunado a esto hay quienes dicen que esta empresa no posee una atención individualizada en lo absoluto.

Para que esta situación se transforme en favorable es necesario que cada trabajador se convierta en un buen vendedor de los servicios que ofrece y trate a cada cliente como único con necesidades específicas.

Con respecto a los empleados se puede observar que el 72, 73% de ellos aseguraron que en MOVISTAR la atención si es individualizada, mientras que un 27,27% dijo estar medianamente de acuerdo con este planteamiento, estos resultados nos permiten inferir que la atención si es directa, cara a cara con el cliente, lo que permite a ésta plantear sus necesidades de manera que el empleado pueda atenderle de formas más clara y precisa, aunado al hecho de que empleado se siente más cómodo al atender a una sola persona en lugar de varias a la vez.

Al considerar ambos clientes que la atención es individualizada, se origina un resultado positivo sobre el cliente, al sentir éste que sus necesidades son únicas e importantes y que hay alguien en la empresa que en ese momento determinado, dirige sus esfuerzos exclusivamente a la solución de éstas.

En relación a la preocupación mostrada por el empleado por mantener un buen servicio se puede observar que en la opinión emitida por lo clientes externos un 51,92% señala estar en desacuerdo con que los empleados se preocupan por ello, el 42,31% opinó estar equilibrada la situación y el 5,77% plantea un descontento en relación a lo señalado.

Es importante mencionar que para los usuarios es fundamental contar con la receptividad de cada uno de los empleados que labora en dicha institución, en vista de esta situación es recomendable que los trabajadores comprendan lo importante de la preocupación que muestran por el servicio, y que les va a permitir ofrecer de la manera más correcta lo que el usuario espera de ellos en un momento dado.

Se encontraron clientes altamente inconformes con la preocupación del trabajador, es por esta razón que se sugiere mejorar y/o evaluar a cada empleado para que de esta manera se mejore el servicio ofrecido por la empresa en general.

Con respecto a los empleados el 86,36% de los encuestados opinaron estar totalmente de acuerdo con que ellos se preocupan por mantener un buen servicio, mientras que un 9,09% dice estar medianamente de acuerdo y un 4,55% expresó que los empleados no se preocupan por mantener un buen servicio.

Estos resultados nos permiten deducir que un gran porcentaje de los empleados si se sienten vinculados y comprometidos con el trabajo que realizan y por ende con los objetivos de la empresa de ofrecer un servicio de calidad, esto se traduce en una excelente proyección para la misma y en una percepción positiva por parte de los clientes, quienes ven al empleado como personas proactivas y dadas a la empresa para la cual prestan el servicio.

En relación a los resultados encontrados en la aplicación del instrumento se pudo apreciar que existe una gran incongruencia entre estos, ya que los clientes internos dicen preocuparse por ofrecer un buen servicio a sus clientes, mientras que los usuarios no están de acuerdo con esta situación, ya que no demuestran tal preocupación.

A su vez un 76,92% de los encuestados externamente señalaron que en su mayoría los empleados no son amables ni receptivos, lo que significa desaprobación hacia la empresa y descontento para el cliente, es por ello que observando este resultado se precisa que la empresa ofrecer a sus empleados nuevas técnicas que permitan al usuario sentirse a gusto con el servicio que le ofrecen y al trato que reciben de la persona que lo atiende.

Es importante resaltar que la recepción y la amabilidad de los trabajadores es completamente importante para los usuarios ya que estos son bases para el mantenimiento de la relación empresa - cliente y viceversa.

Por el contrario un 72, 73% de los clientes internos expresaron estar totalmente de acuerdo con el ítem 17, indicando que los empleados tienen entre sus características la receptividad y amabilidad al momento de prestar sus servicios, un 13, 64% expresó estar medianamente de acuerdo con el planteamiento y el restante 13, 64% opinó que la receptividad y amabilidad

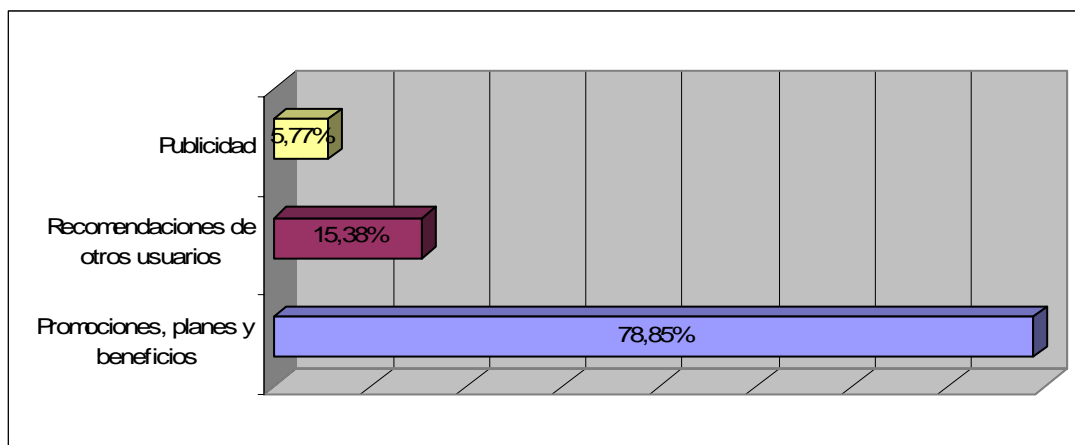
no son características de los empleados de la empresa.

Es importante destacar que la forma en la que los empleados reciben al cliente y atienden a sus necesidades es tan fundamental como la solución que les ofrecen, porque éstos esperan ser atendidos por trabajadores capaces de estar abiertos a escuchar al público y que tengan normas de cortesía adecuadas al trabajo que desempeñan. Es por ello que, el que los clientes internos consideren tener tales características es un punto altamente positivo para los objetivos de la empresa y para la percepción que el cliente obtenga de ésta.

En este aspecto se observa una de las mayores discrepancias entre ambos clientes, por un lado encontramos un alto porcentaje de empleados que dicen que son receptivos y amables y por el otro encontramos a usuarios considerablemente inclinados a decir lo contrario y expresar su descontento hacia éstos, alegando que existen empleados desatentos y que no están abiertos a escuchar sus inquietudes.

En la dimensión empatía se observa una relación directa con la capacidad de respuesta que tienen los empleados, porque cuando el usuario no recibe respuestas oportunas, crea una imagen inadecuada del empleado porque lo percibe poco receptivo al solo ofrecerle atención. MOVISTAR para lograr cautivar cada día más a quienes la siguen debe aplicar estrategias de atención que puedan ayudar a los usuarios con sus reclamos de manera que puedan recibir respuestas oportunas ; es decir, que se puedan solucionar las necesidades de quienes los visitan, ya que a través de ello se puede incrementar la satisfacción de los clientes y así poder alcanzar la fidelidad de los mismos.

**GRÁFICO N° 6**  
**Distribución porcentual respecto al patrón de interacción adquisición**  
**que mantiene MOVISTAR con sus clientes.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos, Febrero 2006.

En el presente gráfico se observa que el 78.85% de los encuestados dijeron haber tomado la decisión de utilizar los productos y/o servicios de MOVISTAR, por las promociones, planes y beneficios, mientras que un 15.38% lo hizo por recomendación de otros usuarios y sólo un 5.77% lo hizo por publicidad.

Los datos obtenidos reflejan que en la decisión de los usuarios influyen principalmente las promociones, planes y beneficios, es decir, todo aquello que no sólo cubra sus necesidades y/o supere sus expectativas, sino también que lleve implícito agregados o ganancias extras en la relación, permitiendo obtener así una mejor posición en la relación precio-valor.

Las recomendaciones de otros usuarios, es decir, esa publicidad “gratuita y positiva” que ofrecen algunos e ellos, también influye en la

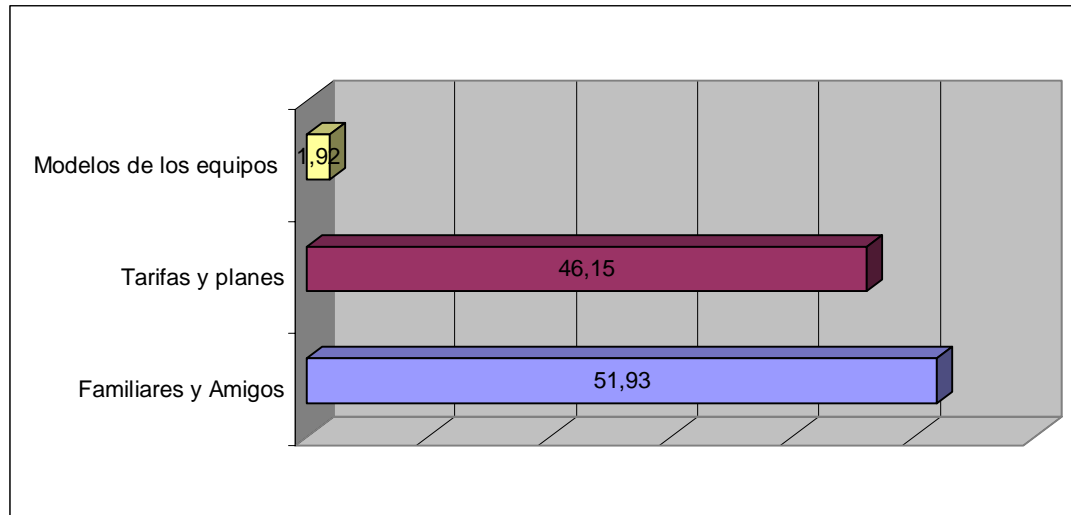
decisión aunque en menor medida, y con el porcentaje más bajo de influencia encontramos a la publicidad, la cual es bastante conocida y proyecta a la empresa frente a una gran cantidad de personas, lo que nos indica que la información que llega a través de ella pueda ser influyente más no un determinante de las decisiones de compra del consumidor.

Estos resultados reflejan la intención de MOVISTAR de masificar sus productos, puesto que las promociones que ésta ofrece van dirigidas a la diversidad de sectores que posee el mercado, logrando de esta manera llegar a un público que no solamente es amplio, sino también exigente y que reclama satisfacer exigencias personales.

De esta manera se puede observar que la publicidad y las sugerencias que se tienen del servicio, no son definitivos a la hora de adquirir usuarios y que éste hace una evaluación previa de lo que la empresa puede ofrecerle para a partir de allí establecer preferencias y usos hacia la organización.

**GRÁFICO N° 7**

**Distribución porcentual respecto al patrón de interacción retención que mantiene MOVISTAR con sus clientes.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos, Febrero 2006.

Los resultados que se muestran en la grafica, indican que 51.93% de los clientes encuestados se mantienen utilizando los servicios de MOVISTAR porque familiares y amigos usan de igual manera dichos productos y/o servicios, un 46.15% dijo hacerlo por tarifas y planes y sólo un 1.92% se mantiene como cliente por los modelos de los equipos.

Estos porcentajes nos muestran que el usuario se ve influenciado en gran medida por el círculo social en el que está envuelto, lo que refleja la necesidad de los seres humanos de ser un ser social, implicando esto a su vez el hecho de que estos clientes son potenciales influencias en dicho círculo social, lo que se convierte en una especie de cadena que a fines empresariales facilita la publicidad positiva que tanto anhelan.

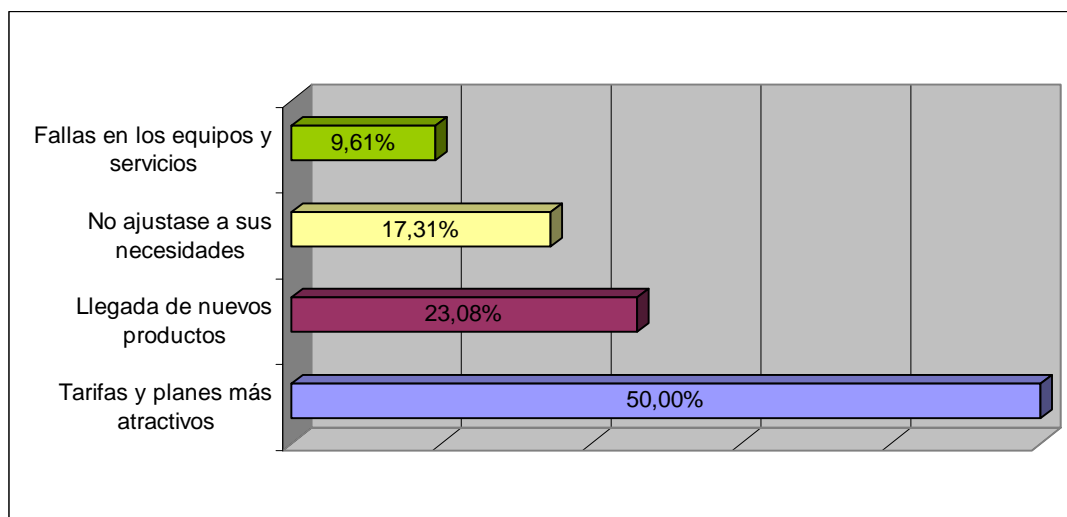


Las tarifas y planes ocupan un segundo lugar lo que indica que las mismas si son atractivas y accesibles al usuario y las necesidades que éste posee y, en el último lugar con un bajo porcentaje se encuentran los modelos de los equipos, lo que indica que éstos aunque están adaptados a las exigencias de una gran cantidad de usuarios no tienen un valor significativo al momento de mantenerse como usuarios de la empresa.

Esta información nos indica que la retención de los clientes depende en gran medida de factores ajenos a la empresa, ya que el círculo social que rodea al cliente no puede ser manejado directamente por la misma. Lo que indica que las estrategias para retener al cliente deben ser reforzadas y hacerlas mas dependientes de la empresa, para que esta pueda así, enfocarse en el cliente y en lo que hace a este mantenerse en el servicio.

**GRÁFICO N° 8**

**Distribución porcentual respecto al patrón de interacción desgaste que mantiene MOVISTAR con sus clientes.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos, Febrero 2006.

En este gráfico se puede observar que el cincuenta por ciento de los usuarios encuestados expresan haber pensado en cambiar los servicios de MOVISTAR por haber recibido ofertas de tarifas y planes más atractivas lo que nos permite inferir que ante la gran cantidad de ofertas que tiene la empresa, existe un mercado aún más competitivo, lo que conlleva a la reflexión y análisis de esas tarifas y planes accesibles que tanto busca el cliente en la actualidad.

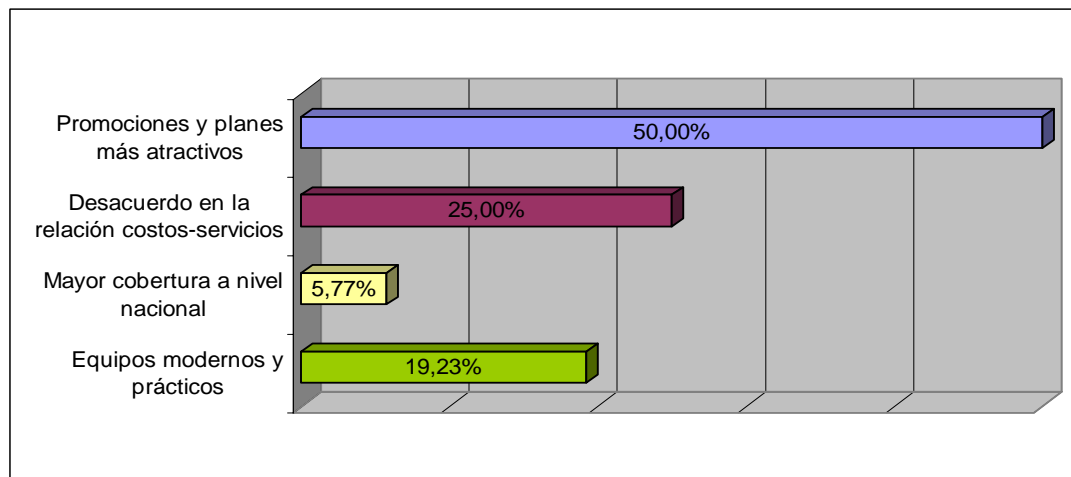
Luego encontramos a un 23.08% de clientes decir que la llegada de nuevos productos llama la atención al cambio, y aunque MOVISTAR ofrezca de manera actualizada los mismos, existen en el mercado nuevas tendencias que se colocan por encima de éste y ponen en peligro la relación con los usuarios, y está también con un 17.32% el no ajustarse a las necesidades del

clientes, y es que por vivir en una sociedad tan cambiante y exigente, muchos de ellos comienzan a percibir nuevas necesidades a medida que el mercado ofrece nuevas alternativas y encontramos con un 9.61% de aceptación las fallas en los equipos y servicios, puesto que muchos clientes no sólo esperan promociones atractivas y equipos actualizados, sino que también esperan que esa calidad en productos y servicios se mantenga a lo largo de la relación con la empresa.

Si bien cierto que la principal forma de adquirir clientes es ofrecerle beneficios reales y oportunos, éste si llegase a percibir que la empresa deja de mostrarse de esta manera, comenzaría el desgaste del mismo y emprendería de esta manera la búsqueda de ofertas que superen la situación que vive.

### GRÁFICO Nº 9

**Distribución porcentual respecto al patrón de interacción abandono que mantiene MOVISTAR con sus clientes.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos, Febrero 2006.

En esta grafica se puede apreciar que el 50% de la población encuestada señaló estar en desacuerdo en la relación costos - servicios, ofrecido por MOVISTAR razón que los motivo a asistir a otras agencias de telefonía, en vista de que no cumplió con sus expectativas y por ende con sus necesidades.

Un 25% de los usuarios expresó haber utilizado otra agencia por desacuerdos en la relación costos-servicios, es decir, lo que pagaban por éstos no estaba acorde con lo que recibían, mientras que un 19.23% lo hizo por haber visto en la competencias ofertas de equipos más modernos y atractivos, en vista de la multifuncionalidad que éstos poseen y en último lugar encontramos a la mayor cobertura ofrecida por la empresa a nivel nacional, lo que indica que la recepción que los equipos tienen en cualquier punto del país, ejercen una gran influencia sobre los usuarios y es que éste

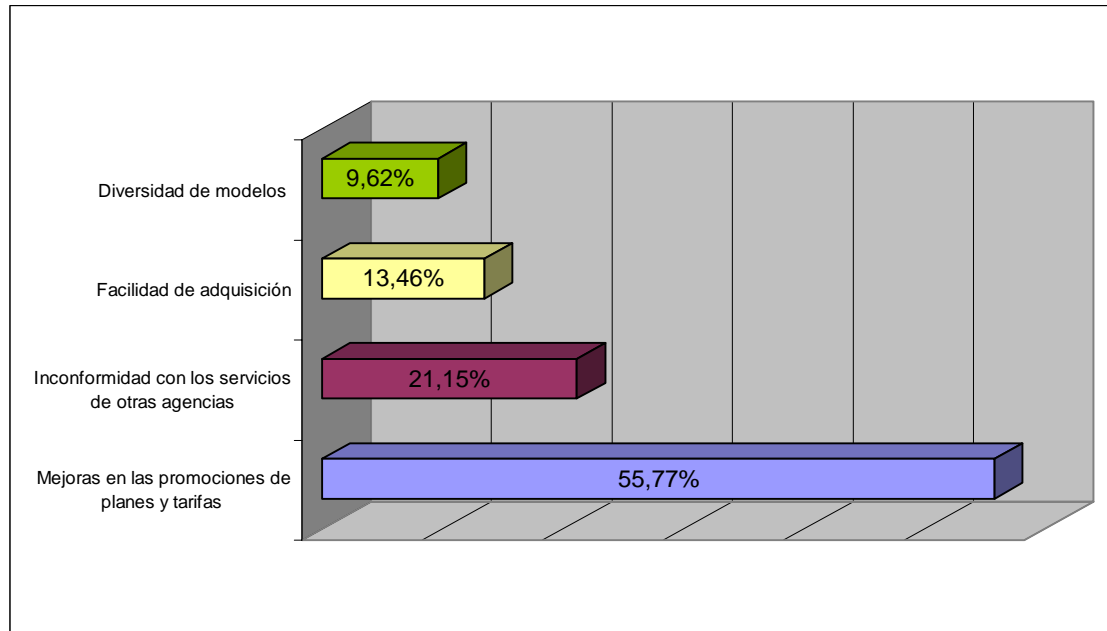
espera que los productos que poseen puedan ser utilizados en el momento en que así lo considere necesario.

Cuando el cliente siente que las alternativas al servicio comienzan a visualizarse como superiores a las ofrecidas por la empresa, existe una alta posibilidad de deserción de éstos, siendo importante recordar que adquirir un nuevo cliente es muchísimo más costoso que mantenerlo haciendo uso de la empresa

Esto nos indica que mantener constantemente las promociones, planes y beneficios, mantendrá al cliente consecuente con la empresa, evitando de esta manera su ida a otras franquicias o la inversión de recuperarlos o atraer a nuevos de ellos.

**GRÁFICO N° 10**

**Distribución porcentual respecto al patrón de interacción recuperación que mantiene MOVISTAR con sus clientes.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos, Febrero 2006.

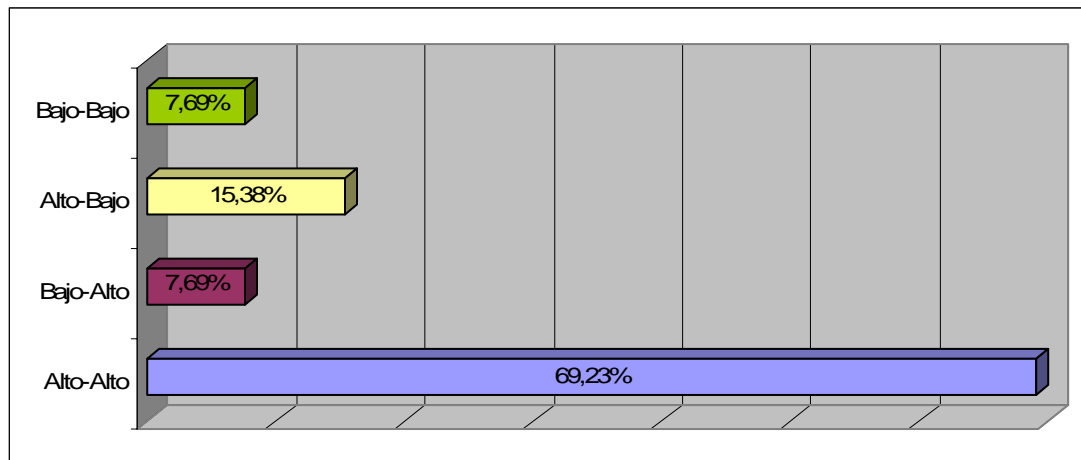
Los datos obtenidos indican que un 55,77% de la población decide volver a utilizar los servicios de esta empresa por las mejoras ofrecidas en los planes y tarifas, lo que conlleva a apreciar que los clientes se encontraban anteriormente insatisfechos con las promociones ofrecidas por esta empresa, lo cual a su vez demuestra que los planes y/o servicios han sido modificados, para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

En segundo lugar con un 21,15% encontramos a la inconformidad con los servicios de otras agencias, razón por la cual estos usuarios decidieron replantear la relación con MOVISTAR y analizar nuevamente lo que ésta podía ofrecerles. Por otra parte la facilidad de adquisición de los productos

ha proporcionado a los usuarios un mayor compromiso puesto que le permite obtener estos equipos de la manera más accesible, siendo estos cada vez mas actualizados y con mayor variedad de funciones

Para algunos de los usuarios, un total del 9.62% de los encuestados apostó por la diversidad de modelo de lo equipos, que es de gran relevancia porque le permite estar a la par con los avances a nivel tecnológico de estos, además de servir para mostrarlos en la sociedad (amigos y Familiares).

Los resultados obtenidos en este patrón de interacción indican que la empresa ha enfocado la recuperación de sus clientes, basándose en lo que los hizo en primera instancia formar parte de la empresa, convirtiendo a las promociones, planes y beneficios en la base de las relaciones entre MOVISTAR y sus clientes.

**GRÁFICO Nº 11****Distribución porcentual en relación al nivel de fidelidad de los clientes.**

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos, Febrero 2006

Los resultados obtenidos reflejan que un 69.23% de los clientes encuestados, se encuentran en el nivel alto-alto, por lo que se consideran clientes prescriptores, indicando así que están altamente satisfechos, por lo tanto recomiendan a la empresa y hacen constante uso de lo que esta ofrece, por sentir que sus expectativas son cubiertas y superadas, lo que permite deducir que la empresa a pesar de las dificultades que en la relación se puedan encontrar, cuenta con usuarios satisfecho, quizás no a plenitud, pero si suficientemente para seguir siendo consumidores de la empresa.

Por otro lado se encontró un 15,38% de encuestados en la posición Alto-Bajo, clientes que van a la empresa, usan los servicios de ésta y se muestran indiferentes a la misma, no la recomiendan pero tampoco hacen críticas a las fallas que esta tiene, es decir se muestran en una posición neutral. Un 7.69% se posicionó en el nivel bajo-alto, clientes atrapados en la situación y no pueden cambiar por diversas razones, es el cliente que puede

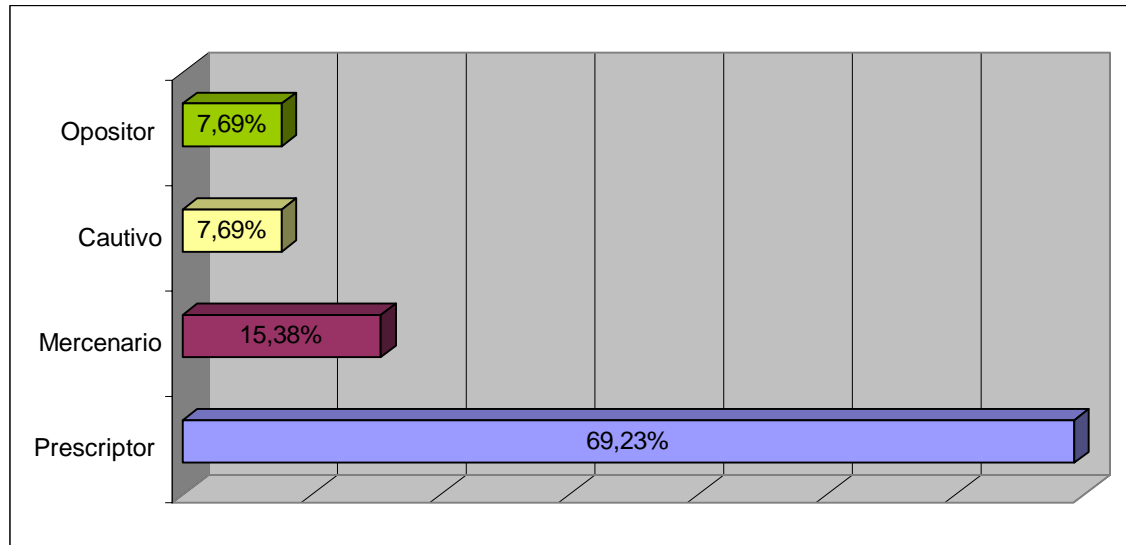


llegar a convertirse en publicidad negativa para la empresa, porque como se siente apesado en la relación buscan difamar a la misma. Y encontramos otro 7.69% en la posición bajo-bajo, clientes que andan buscando alternativas porque sienten que la empresa no satisface sus necesidades, es el cliente que mayor estudio requiere porque su descontento puede llegar a ser destructivo ante las mejores estrategias.

Los datos obtenidos nos indican que los usuarios son fieles a la empresa, por una variedad de motivos, aunque claro está, MOVISTAR desea que éstos lo hagan producto de la satisfacción obtenida, sin embargo esta consecución de uso se puede ver influenciada no sólo por satisfacción sino también por no tener la posibilidad de evaluar otras alternativas, por que se buscan mejores opciones y no se encuentran, entre otros; sin embargo es de gran relevancia que la mayoría de los clientes se ubiquen en el nivel alto-alto, reflejando que aún bajo las deficiencias del servicio, el cliente se siente satisfecho porque en términos generales MOVISTAR ha sabido cubrir sus expectativas en relación a lo que recibe.

**GRÁFICO Nº 12**

**Distribución porcentual en relación a los tipos de clientes que posee la empresa.**



**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes externos, Febrero 2006.

La información presentada en este gráfico indica que un 69,23% de los usuarios dicen sentirse satisfechos con el servicio y que además le gustaría seguir siendo cliente MOVISTAR, por lo que se consideran prescriptores, capaces de recomendar el servicio, haciendo de esta manera publicidad gratuita y reflejando consecución de uso hacia la marca; mientras que un 15,38% expresó considerarse mercenarios, es decir, plantearon no darle importancia a seguir o no con MOVISTAR o a buscar otras alternativas, aunque se desconocen las causas reales de la indiferencia mostrada hacia lo que la empresa le ofrece, se presume existe satisfacción porque el usuario es consecuente con el servicio, siendo este cliente de gran importancia puesto que refleja un lado desconocido de la empresa que amerita especial atención en vista de la información que de él se pueda extraer para mejorar

aspectos inherentes a lo ofrecido por MOVISTAR.

Por otra parte el 7,69% señala que han buscado otras alternativas además de mostrar su descontento hacia la empresa, considerándose así opositores, clientes que usan los servicios de la empresa pero que al presentársele mejores alternativas no dudará en dejar de usar los servicios de la empresa y el restante 7,69% dicen ser cautivos ya que opinaron no poder cambiar los equipos por razones económicas, lo que los lleva a sentirse descontentos y atrapados, siendo este cliente de especial atención porque es fiel a causa de razones ajenas a voluntad, lo que nos permite inferir que al igual que el opositor, si se llegase a encontrar en situaciones favorables para el cambio, las posibilidades de abandono son elevadas.

Cabe destacar que a pesar de las desavenencias observadas en los gráficos anteriores MOVISTAR mantiene a sus clientes satisfechos, ofreciéndoles de la mejor manera la calidad en sus productos y confiabilidad en sus servicios.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones.**

Las relaciones que establecen las empresas con sus clientes y viceversa, se ven fortalecidas o debilitadas a lo largo de su desarrollo por una serie de elementos o factores, que determinan el éxito que la misma pueda llegar a tener; estos vínculos que se llegan a formar entre ambas partes deben generarles a éstos, efectos positivos, beneficios esperados que conllevan no sólo al fortalecimiento de la relación sino que también dan origen a lazos de afinidad, que tienden a transformarse en fidelidad, difíciles de romper, y aunque si bien es cierto que ha sido ampliamente discutida la teoría ganar-ganar, en las relaciones a largo plazo entre empresa-cliente, ésta se cree presente y las partes realizan sus acciones en base a ello.

Una vez finalizada la investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

En lo que respecta a la calidad del servicio, se pudo concluir que en la dimensión tangible, ambos clientes consideraron que la empresa posee equipos de apariencia moderna, puesto que se observa un inmobiliario sencillo, sofisticado, cómodo y de fácil acceso para el usuario, los empleados proyectan una adecuada apariencia personal, es decir, una imagen adecuada a su trabajo. Por otra parte MOVISTAR posee una excelente publicidad puesto que es ampliamente reconocida y atractiva, ya que todos los clientes antes de hacer uso de los servicios y/o productos que ésta ofrece, siendo éstos considerados de calidad por los mismos.

Con respecto a la dimensión fiabilidad, existe una diferencia entre los clientes externos que consideran que la empresa no ofrece respuestas oportunas, en vista de la espera que tienen que hacer para muchas de ellas y el momento en que ésta las ofrece no es conveniente a sus necesidades; y los clientes internos que alegan que si existen tales respuestas y que las ofrece cuando el usuario así las requiere. Por otro lado ambos clientes, muy a pesar de las desavenencias encontradas en el servicio si los recomendarían porque en términos generales satisfacen sus necesidades.

En la Dimensión capacidad de respuesta, los clientes internos buscan ofrecer un servicio rápido a sus usuarios, porque se les observa dominio e interés al momento de ofrecer los servicios estando dispuestos a dar soluciones y responder ante cualquier situación que se pueda presentar, para poder así concluir de forma oportuna. Todo esto es viable por la cantidad adecuada de personal que tiene la empresa para la atención del cliente, sin embargo los clientes externos señalaron que estos aspectos deben ser mejorados ya que no siempre el servicio es rápido o se concluye en el tiempo estipulado y que además de ser insuficiente el personal, éstos no muestran interés en solucionar los problemas del usuario.

Con respecto a la dimensión seguridad, los clientes consideran que el comportamiento del empleado transmite confianza durante el desempeño de sus actividades aunado al dominio de las mismas, indicando a la vez que los productos y/o servicios se ajustan al usuario, por ofrecer una justa relación precio-valor, es decir, se adapta a las exigencias de estos a un costo adecuado.

En relación a la dimensión empatía, existe una igualdad en la opinión de ambos cliente que consideran que el horario de atención al público es

accesible, ya que se ajusta a la diversidad de clientes que la empresa posee y les permite elegir el momento más conveniente, en vista de los diversos roles que éstos tienen que desempeñar, indican a su vez que la atención es individualizada, pues el empleado atiende las necesidades de cada usuario de forma separada. Por el contrario se encontraron discrepancia, en las opiniones ya que los clientes internos consideran que son receptivos, amables y se preocupan por mantener un buen servicio, mientras que los externos opinan que el empleado se muestra desatento, indiferente y poco cordial al atenderlo.

Se pudo notar que en términos generales el cliente se siente satisfecho con el servicio, pero expresa cierto descontento hacia la amabilidad, receptividad e interés en solucionar sus inquietudes por parte del trabajador, es decir, que en lo que a productos y/o servicios se refiere, el único inconveniente está referido a la actitud de los trabajadores.

En cuanto al nivel de fidelidad de los clientes con respecto a MOVISTAR se puede observar que éstos se encuentran en el nivel alto-alto, definido un nivel en el que hay un alto grado de satisfacción, amistad, fidelidad y prescripción a la empresa, por cuanto el tipo de clientes que posee se consideran prescriptores, clientes satisfechos a quienes les gustaría continuar con el servicio, porque sienten que éste cubre y/o supera sus expectativas, caracterizándose por hacer del conocimiento público los beneficios que la empresa le ofrece e invitar a los no-usuarios a ser partícipes del servicio, siendo parte importante del marketing de la empresa.

Con respecto a los patrones de interacción que mantiene MOVISTAR para fomentar la fidelidad de sus clientes, se destacan estrategias orientadas a promociones, planes y beneficios que se ajustan a las necesidades de sus

clientes, incluyendo aquellas que permiten conectar al mismo servicio al círculo social, lo cual crea un patrón de dependencia. Por otra parte se confirma la estrategia indicada previamente en el planteamiento del problema donde MOVISTAR, busca que sus productos lleguen a la mayor cantidad de personas posibles, debido a la gran variedad de promociones que ésta brinda y continuar ofreciéndoselas a lo largo de la relación para estimular en ellos la consecución de uso.

## **5.2. Recomendaciones.**

Una vez obtenidos los resultados se establecen las recomendaciones, para que las mismas sean recibidas y puestas en práctica en la empresa, de manera que no sólo se optimice la calidad del servicio y la empresa se relacione mejor con sus clientes, sino también para promover la consecución de uso del usuario.

- ☞ Mantener los niveles de confort e imagen proyectada, tanto por sus trabajadores como por la publicidad que mantienen.
- ☞ Llevar un control más sistematizado de las solicitudes de los clientes con respecto a las situaciones de visita, con la finalidad de dar respuestas oportunas y cubrir la demanda.
- ☞ Ofrecer a los clientes la comprobación de los servicios realizados con la finalidad de generar la confianza y credibilidad con respecto a la relación precio-valor de los servicios ofrecidos.
- ☞ Incorporar al sistema de valores de la empresa la calidad de servicio y el valor del cliente como estrategias, de manera de lograr que los trabajadores lo internalicen y que esto se traduzca en conductas

favorables para el cliente, incluyendo la amabilidad, el respeto, cordialidad y cortesía.

- ☞ Conservar dentro de los patrones de interacción las estrategias de promociones, planes y beneficios, ya que esto se ha traducido en el incremento del número de clientes.
- ☞ Continuar realizando evaluaciones de forma periódica sobre la calidad del servicio con la finalidad de tomar en cuenta las opiniones de los clientes y en base a sus necesidades adaptar nuevas estrategias que posibiliten la fidelidad de éstos y continuar captando y reteniendo aquellos considerados como prescriptores, los cuales son clientes satisfechos con el servicio prometido.



## BIBLIOGRAFÍA

➤ **Abandono de clientes.**

<http://www.coev.org/13econo162/art4.html>.

➤ **Adquisición de clientes.**

<http://www.monografias.com/trabajos12calser/calser.shtml>.

➤ **Calidad de Servicio.**

([www.monografias.com/calidad de servicio](http://www.monografias.com/calidad%20de%20servicio)).

➤ **Causas de la fidelidad.**

<http://www.aulafácil.com/cursosfidelización/lecc-5.html>.

➤ **Cliente Interno.**

[Aiteco.com/CT.Calidad.Consultores](http://Aiteco.com/CT.Calidad.Consultores).

➤ **Costes de Transacción.**

<http://www.eumed.net/cursecon/economistas/coase.htm>.

➤ **Data Mining.**

<http://www.microsoft.com/spanish/MCDN/estudiantes/ssii/evaluación/datamining.asp>.

➤ **Deserción del cliente.**

[www.fefic.com/forum/tremp2004/debats\\_conclusions/inigo.htm](http://www.fefic.com/forum/tremp2004/debats_conclusions/inigo.htm)

➤ **Diccionario de Administración y Finanzas.** Grupo Océano. Barcelona, España. 2002.

- **Enciclopedia Encarta.** Microsoft. 2004.
- **Evolución histórica de la fidelidad del cliente.**  
<http://www.ipsos.com/ideas/pdf/global-ideas-sp-vol8-1.pdf>.
- **Factores claves en el proceso de fidelización.**  
<http://www.monografias.com/trabajo28/factores-claves-fideliz-medir-exitos/>.
- **Fidelización.**  
<http://www.estoesmarketing.com/clientes/fidelización.pdf>.
- **Fidelidad Interna.**  
[www.ganaropciones.com/internos.htm](http://www.ganaropciones.com/internos.htm).
- **Fidelizar clientes.**  
<http://www.diphuelva.es/asp/deportes/pdf/jdd.m.palomo.pdf>.
- **HERNANDEZ Y OTROS. Metodología de la Investigación.** México. Mc Graw Hill. 1999.
- **IPSOS.**  
<http://www.ipsos-search.cl/index2.htm>
- **IPSOS LOYALTY.**  
<http://www.bimsa.com.mx/bimsa.asp>.
- **La Fidelidad.** [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com).
- **Lincolnd L. Chao. Estadística para las ciencias administrativas.** Mc Graw Hill. 1993.
- **MARKETING.**  
<http://www.monografias.com/trabajos12/mkt.shtml#mark>.

➤ **Marketing interno.**

<http://www.ganaropciones.com/internos.html>.

➤ **Marketing Relacional.**

[http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/realmark  
.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/19/realmark.htm).

➤ **MILES H. OVERHOT. Desafíos Humanos y Culturales de las estrategias orientadas al cliente.** IESA.2002.

➤ **Medición de la calidad de servicio.**

<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml#calidad>

➤ **Recuperación de clientes.**

➤ <http://www.mercado.com.ar/mercado/rercanal-nota.asp?id=344995>.

➤ **Retención de clientes.**

➤ <http://www.ordóñez-bianco.com>.

➤ **ROI.**

[http://www.microsoft.com/spain/empresa/tecnología/formacion\\_online.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresa/tecnología/formacion_online.msp).

➤ **Sabino, Carlos. El proceso de investigación.** VENEZUELA. Editorial PANAPO. 2002.

➤ **Stanton Etzel Walker. Fundamentos de marketing.** MÉXICO. Mc Graw Hill.2000.

➤ **Tamayo y Tamayo. El proceso de la investigación científica.** México. IMUSA. 2002.

➤ **Tipos de clientes.**

<http://www.marketing-xxi.com/los-consumidores-58.html>