



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Modelo de Fidelización hacia el Servicio de Televisión por Suscripción. Caso ETAPA EP”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas

Autor:

Lcdo. David Fernando Naranjo Reyes

Director:

Ing. María Elena Castro Rivera

Cuenca - Ecuador

2015

DEDICATORIA

*A mi esposa quien con su apoyo incondicional me
impulsó a cumplir una meta más en mi vida.*

David Fernando Naranjo Reyes

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, quien con sus constantes bendiciones me ilumina para seguir adelante.

A mis padres por hacer realidad mis estudios de posgrado y quienes me apoyaron desde el inicio hasta el final de éste reto académico.

A mi esposa por no desistir en su constante apoyo para la culminación de éste proceso.

A la Ing. María Elena Castro Rivera quien dedicó su valioso tiempo para convertirse en mi guía durante el desarrollo de ésta investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
TABLA DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	6
1. Marco Teórico.....	6
1.1. Mercadeo de servicios	6
1.2. Factores que influyen en el comportamiento del consumidor	10
1.3. Teorías del comportamiento del consumidor	12
1.4. Proceso de decisión de compra.....	14
1.5. Estrategias de productos y servicios individuales	15
1.6. Propuesta de valor	16
1.7. Fidelización de clientes	17
1.8. Servicio de televisión por suscripción	18
1.8.1. Descripción del sector local	19
1.9. La Empresa	20
1.9.1. Reseña histórica.....	20
1.9.2. Estructura organizacional del Área Comercial.....	21
1.9.3. Departamento de Televisión por Suscripción	22
CAPÍTULO II	23
2. Metodología de Investigación.....	23

2.1. Benchmarking.....	23
2.2. Análisis Interno.....	28
2.2.1. FODA	28
2.2.2. FODA cruzado	31
2.3. Análisis Externo	34
2.3.1. Análisis de las fuerzas de Porter	34
2.3.2. Análisis PEST	37
2.4. Investigación Cualitativa	48
2.4.1. Entrevistas	48
2.4.2. Resultados	49
2.5. Investigación Cuantitativa	52
2.5.1. Encuesta	52
2.5.2. Determinación de la población.....	52
2.5.3. Determinación de la muestra.....	52
2.5.4. Aplicación de la encuesta, tabulación y resultados	54
CAPÍTULO III.....	56
3. Resultados: Análisis y Propuesta.....	56
3.1. Análisis de Resultados.....	56
3.2. Modelo de Fidelización: Estrategias y planificación.....	72
3.3. Indicadores de medición de las estrategias propuestas.....	79
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Factores influyentes en el comportamiento del consumidor	10
Ilustración 2 Estructura Orgánica de la Gerencia Comercial ETAPA EP	21
Ilustración 3 PIB en valores constantes de 2007	40
Ilustración 4 Inflación anual en los meses de julio	41
Ilustración 5 Pirámide del Nivel Socioeconómico.....	42
Ilustración 6 Evolución de la pobreza.....	43
Ilustración 7 Composición de la población del Ecuador	44
Ilustración 8 Modalidades para brindar el servicio de Televisión por Suscripción	46
Ilustración 9 Crecimiento de suscriptores por modalidades de televisión por suscripción	47
Ilustración 10 El proceso de diseño del muestreo.....	53
Ilustración 11 Género de los Encuestados	56
Ilustración 12 Edad de los encuestados	57
Ilustración 13 Tipo de Programación.....	57
Ilustración 14 Tipo de Programación por género	58
Ilustración 15 Motivo por el cual no contrató el servicio	59
Ilustración 16 Parroquias que no disponen del servicio.....	59
Ilustración 17 Pago mensual por proveedor.....	60
Ilustración 18 Factores influyentes para contratar	61
Ilustración 19 Factores influyentes para contratar por proveedor	62
Ilustración 20 Medio de comunicación que escuchó de su proveedor.....	63
Ilustración 21 Medio por el cual contrató el servicio	64
Ilustración 22 Importancia de los servicios brindados.....	65

Ilustración 23 Forma de contrato preferida.....	67
Ilustración 24 Forma de pago preferida	68
Ilustración 25 Forma de pago según la forma de contrato preferida	68
Ilustración 26 Clientes que han cancelado con otro proveedor en el pasado.....	69
Ilustración 27 Motivo por el cual han cancelado con otro proveedor en el pasado.....	70
Ilustración 28 Servicios adicionales preferidos	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Teorías del comportamiento del Consumidor.....	13
Tabla 2 Competidores del Mercado Local.....	25
Tabla 3 Estrategias Ofensivas y Defensivas	32
Tabla 4 Estrategias Adaptativas y de Supervivencia	33
Tabla 5 Estrategia para mejorar los servicios de Post Venta.....	74
Tabla 6 Estrategia para mejorar la grilla de canales de películas	75
Tabla 7 Estrategia de promoción y publicidad	76
Tabla 8 Estrategia de precio.....	76
Tabla 9 Estrategia de innovación constante en el servicio	77
Tabla 10 Estrategia de mejora en la calidad de atención al cliente	78
Tabla 11 Estrategia de ampliación de cobertura.....	78
Tabla 12 Estrategia de nuevos productos y servicios	79
Tabla 13 Estrategia de paquetes ofertados.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de entrevista a expertos del servicio de televisión por suscripción	92
Anexo 2 Modelo de encuesta utilizado	95

RESUMEN

El presente trabajo pretende proporcionar a las empresas que comercializan el servicio de televisión por suscripción un modelo de fidelización que a través de estrategias de acción permita retener a sus clientes mediante la satisfacción y superación de sus expectativas.

El primer capítulo abarca el marco teórico donde se explica el mercadeo de servicios, comportamiento del consumidor, el servicio de televisión por suscripción y un entendimiento de la empresa en la cual se aplicará el modelo propuesto.

El segundo capítulo analiza interna y externamente la empresa, presenta los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos y la encuesta a los usuarios del servicio.

Finalmente, el tercer capítulo presenta el análisis de los resultados, el modelo propuesto con sus respectivas estrategias, acciones a ejecutar, indicadores de medición y responsables del cumplimiento.

Palabras clave: Fidelización, Televisión por Suscripción, Estrategias, Indicadores

ABSTRACT

This paper aims to provide companies that sell TV service by subscription, a loyalty business model through action strategies that will enable them to retain customers by meeting and exceeding their expectations. The first chapter covers the theoretical framework which explains the concepts of services marketing, consumer behavior, subscription television service, and an understanding of the company in which the proposed model is going to be applied. The second chapter analyzes the company internally and externally; presents the results of the interviews to experts and of the survey conducted to service users. Finally, the third chapter presents the analysis of the results, the proposed model with its respective strategies, the actions to be implemented, measurement indicators and the persons responsible for its compliance.

Keywords: Loyalty, Subscription Television, Strategies, Indicators




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

Una de las grandes y sino la más importante preocupación empresarial, radica en cómo mantener a los clientes leales y comprometidos a lo largo del tiempo, tomando en cuenta la exigencia de los mismos debido a la globalización de servicios y a la competencia creciente y constante. La interrogante del por qué los clientes deciden tomar la decisión definitiva de abandonar los servicios de una empresa son muchos, tales como el incumplimiento de las condiciones del contrato y del servicio, una mala atención al cliente, soporte técnico inadecuado, entre otros. La empresa que busca fidelizar a sus clientes debe aprender a identificar los motivadores de deserción para así poder utilizar estrategias de retención y aumentar sus utilidades y rentabilidad a lo largo del tiempo.

Las empresas dedicadas al rubro de las telecomunicaciones, a nivel mundial, han sufrido cambios importantes en la comercialización de sus productos y servicios, principalmente atribuyendo ésta realidad a la apertura de la industria y los cambios de mercado que se están dando a través de la privatización de éstos servicios, lo cual pone en competencia a las empresas privadas y empresas públicas, quienes históricamente han administrado dichos servicios. Bajo éste contexto, podemos deducir que existe una fuerte batalla por acaparar clientes en el mercado local y nacional, en el cual los mismos tienen varias alternativas de elección como proveedor de servicios de telecomunicaciones para sus hogares.

La disminución de ingresos provenientes de sus servicios tradicionales como la telefonía fija, ha promovido en las empresas de telecomunicaciones la diversificación de productos, en el mejor de los casos, usando como plataforma tecnológica, su red actual, buscando sacarle el mayor provecho a su inversión. A pesar de esto, ciertos servicios requieren grandes inversiones en infraestructura y equipamiento, como por ejemplo, el lanzamiento del servicio de televisión

ETAPA TV, previsto para inicios de 2013, se postergó para mediados del mismo año, generando cierta pérdida de “costo de oportunidad”; adicionalmente, la fijación de precio no han logrado ser lo suficientemente atractivas para los clientes potenciales y actuales lo cual se ha visto reflejado en bajos niveles de ventas mensuales alcanzadas por este producto. Esto no es todo, ETAPA TV maneja un alto índice de deserción de clientes, para lo cual la presente investigación tomando como caso referencial el de ETAPA TV, aportará con un modelo propuesto de fidelización que servirá de referencia para futuros empresarios y profesionales de varias ramas en la toma de decisiones ya que al identificar y/o retener clientes con tendencia a la deserción es posible aumentar las utilidades y la rentabilidad del negocio, proporcionando así la opción de retener clientes fugitivos y conservarlos para captar sus flujos futuros.

Objetivo General

Desarrollar un modelo de fidelización de clientes hacia el servicio de Televisión por Suscripción, mediante la identificación de los principales factores influyentes en la deserción de clientes.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno de la empresa para determinar los aspectos que contribuyen a su imagen y posición en el sector.
- Realizar un análisis del sector con la finalidad de identificar los factores claves para la fidelización.
- Efectuar un diagnóstico de las razones que motivan la deserción de los clientes hacia el servicio de Televisión por Suscripción.
- Proponer un plan de fidelización de clientes hacia el servicio de Televisión por Suscripción mediante estrategias de retención.

Metodología

La presente investigación se inicia con un aspecto teórico, en el cual se utilizó el método de investigación bibliográfica, mediante la utilización de libros de propiedad del autor, de la biblioteca “Hernán Malo” de la Universidad del Azuay y otras bibliotecas digitales disponibles para investigación científica de fuentes indexadas. Este primer aspecto, sentó la base para el aspecto práctico, en el cual para identificar las razones que motivan a los clientes a desertar, se llevó a cabo un trabajo de campo que incluyó la recopilación de información histórica de cancelaciones de la empresa ETAPA EP, un cuidadoso análisis mediante entrevistas a personas con experiencia en el tema propuesto y la técnica de encuesta mediante el instrumento del cuestionario para obtener información de fuentes primarias, como es la opinión de los usuarios de este servicio.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1. Mercadeo de servicios

En el mundo actual, los servicios constituyen una realidad de la cual todos formamos parte, a medida que las personas envejecen necesitan de cuidados médicos como enfermeras, terapias o trabajadores sociales mientras que aquellos hogares que por situaciones laborales no disponen de tiempo necesitarán de guarderías, limpieza de hogares, entre otros. En el caso de empresas, para aquellas que adquieren maquinaria necesitarán darle mantenimiento y reparación por lo que en muchas situaciones y en gran parte de nuestras vidas se necesitará de una gran variedad de servicios para el cumplimiento de las actividades que la vida conlleva.

Tomemos como ejemplo el caso de los Estados Unidos, en donde según Kotler la situación económica a partir de la década de los 70, ha sido dominada principalmente por una economía de servicios, la cual representa el 82% del total de empleos así como el 74% del PIB de dicho país en el año 2007. A estas cifras sorprendentes, Kotler agrega que adicional al crecimiento acelerado de los servicios a escala mundial, éstos representan la cuarta parte del valor de todo el comercio internacional. (Kotler & Armstrong, 2007) Con esta información, sumada al pensamiento de Arellano que dice que “todo es mercadeo de servicios... todo aquel que vende un producto en realidad estaría proporcionando un servicio (el servicio que el producto da al usuario)”, se comprende la atención e importancia que se le brinda al mercadeo de servicios. (Arellano Cueva, 2000)

Antes de poder definir lo que es el Marketing de Servicios, debemos dejar claros algunos de los conceptos intrínsecos que ésta conlleva, comenzando primero por la definición del término Marketing. De acuerdo a diversos autores, podemos definirla como:

- “El sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar el precio, de promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.” (Stanton, Etzel y Walker, 2000)
- “Un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)
- De acuerdo a la AMA (*American Marketing Association*) es “una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización y los accionistas”.

Las tres definiciones coinciden en que enfocan esfuerzos hacia los “clientes”, siendo éstos los beneficiarios de las acciones y aquellos a los cuales el mercadeo dirige sus acciones buscando un perfecto equilibrio entre la satisfacción de sus necesidades y las de la empresa.

Por otro lado, es necesario conocer lo que es considerado un servicio como objetivo final de una transacción, más no como una actividad complementaria a la venta o apoyo de un bien como lo es la atención al cliente. Este punto debe quedar claro, pues prácticamente siempre los servicios son vendidos conjuntamente con bienes. Por ejemplo, no se puede proveer del servicio de televisión por suscripción sin proveerle de un equipo que decodifique la señal para poderla transmitir en su televisor.

Los servicios son definidos como “las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

Las cuatro características de los servicios son (Castellanos, 2008):

1. Intangibilidad: el servicio no puede ser previamente tocado, visualizado, probado u olido en tal caso. Esto dificulta más la elección del consumidor con respecto a la competencia, puesto que además, en su gran mayoría pueden ser duplicados con facilidad.
2. Inseparabilidad: no es posible separar los servicios de quien los provee o comercializa de quien los consume, es decir que estos son consumidos a medida que se producen. Los dentistas, por ejemplo, crean y prestan prácticamente el 100% de sus servicios de manera simultánea. La estrategia de marketing debe considerar este punto puesto que la oferta al consumidor es más restringida.
3. Heterogeneidad: Al intervenir el factor humano en su creación y entrega, cada servicio brindado es distinto al anterior. Esto implica que el consumidor no conocerá la calidad del mismo antes de pagar por él. Por ejemplo, el corte de pelo que solicite hoy no será idéntico al corte de pelo que recibí en la ocasión anterior.
4. Forma perecedera: Implica un impedimento para almacenar el servicio para un uso futuro, es decir, debe ser consumido a medida que es ejecutado. Esta característica genera retos en la oferta pues la demanda de servicios suele ser oscilante. Tomemos por ejemplo el caso de un hotel en el cual se brindan descuentos, ofertas y paquetes en temporadas bajas.

El Marketing, en sus inicios fue enfocado hacia los vendedores de bienes, lo cual obligó a la creación de una rama que enfocara sus técnicas en los servicios, el cual podríamos definir como la rama del marketing encargada de satisfacer las necesidades y deseos de un mercado específico dedicado al rubro de los servicios.

Para poder cumplir el objetivo del Marketing, es necesario hablar del Marketing Mix. El término fue utilizado en primera instancia por Neil Borden, presidente de la AMA (*American*

Marketing Association) en la década de los 50. El mismo, se refiere a una herramienta utilizada en la planeación estratégica de marketing, a través del análisis de cuatro variables internas: precio, producto, plaza y promoción (cuatro P). La mezcla cuidadosa de estas variables, con el propósito de hacer más atractiva la oferta de la empresa, genera estrategias de acción que permiten obtener ventajas sobre la competencia y la satisfacción de las necesidades y deseos de un mercado meta. (Lamb, Hair Jr., & McDaniel, 2011)

Aunque las técnicas del “Marketing Mix” son parecidas y aplicables tanto para bienes como servicios, las características de los servicios marcan la diferencia e influyen en las decisiones estratégicas de marketing en torno al producto, precio, plaza y promoción.

Sam Walton, fundador de la cadena Wal-Mart dijo: "Nuestro objetivo como empresa es que nuestro servicio al cliente no sea solamente el mejor, sino legendario". La medición de la calidad en el servicio es más complicada que los bienes tangibles. Los clientes son quienes evaluarán la misma en base a sus experiencias así como aquellas que otras personas han tenido y las han comentado. De igual manera e importancia, influye en gran medida la brecha entre lo esperado por los clientes o sus expectativas y lo percibido o recibido por parte del proveedor de servicios. (Lamb, Hair Jr., & McDaniel, 2011)

Por ende, podemos afirmar que la importancia del Marketing de Servicios radica en poder aplicar estrategias enfocadas al negocio de los proveedores de servicios, considerando las características de los mismos, identificando mercados metas, segmentaciones de mercado y la aplicación efectiva de una mezcla de mercadeo para la toma de decisiones que proporcionen una clara ventaja competitiva sobre los competidores.

1.2. Factores que influyen en el comportamiento del consumidor

Roger Blackwell define el comportamiento del consumidor como aquellas actividades que las personas efectúan al obtener, consumir y disponer de productos y servicios (Blackwell, 2001), mientras que Schiffman y Lazar lo exponen como el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades. (Schiffman & Lazar, 2010)

Ambas definiciones se asemejan mucho por lo cual podemos indicar que el estudio del comportamiento del consumidor es de suma importancia para las acciones involucradas al Marketing, ya que mediante la observación y el estudio de los actos y decisiones de los consumidores, permite entender y prever sus comportamientos para la adquisición así como el uso de bienes y servicios.

Para poder comprender cómo el consumidor toma decisiones, se deben evaluar los siguientes factores influyentes en este proceso: culturales, sociales, personales y psicológicos. Es necesario indicar que aunque en su gran mayoría, estos factores no son controlables, deben ser considerados.

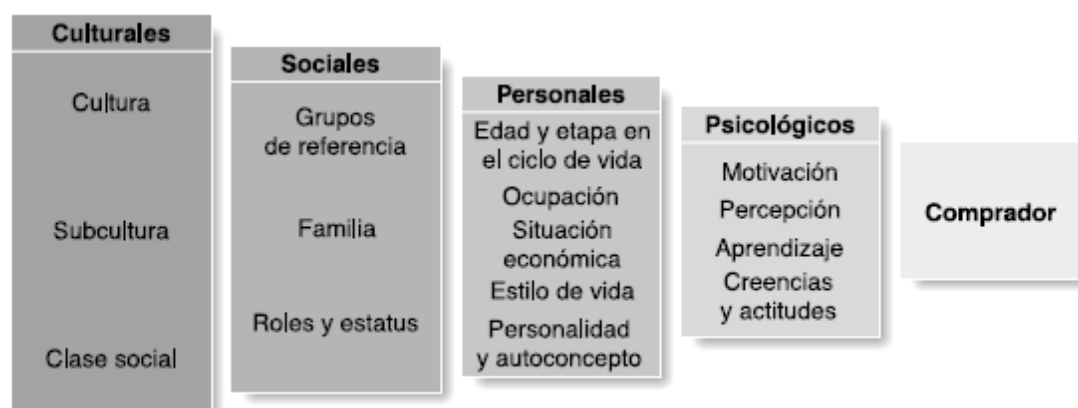


Ilustración 1 Factores influyentes en el comportamiento del consumidor
Fuente: Kotler y Armstrong

Los factores culturales son los determinantes en las necesidades y deseos de los consumidores puesto que a medida crecen las personas, éstas adquieren una serie de valores y comportamientos que observan en sus círculos sociales, mismas que marcan la diferencia entre un grupo cultural y otro (Kotler & Armstrong, 2007). Por ejemplo las costumbres, valores y el idioma del Ecuador varía con aquellas practicadas en Estados Unidos y por ende, el no identificar estas diferencias podría generar resultados catastróficos en una estrategia de marketing.

Los factores sociales que influyen en el comportamiento del consumidor se ven compuestos por aquellos grupos a los cuales uno quiere pertenecer. Como seres sociales, buscamos las opiniones de las personas que nos rodean al momento de adquirir algún bien o servicio (Kotler & Armstrong, 2007). Por este motivo, se consideran como influyentes en sus decisiones los amigos, la familia, el grupo religioso al cual pertenece, entre otras agrupaciones sociales.

Por otro lado, existen características individuales que son únicas para cada consumidor y se convierten en los factores personales influyentes en la toma de sus decisiones (Lamb, Hair Jr., & McDaniel, 2011). Por ejemplo, podemos hablar de la edad y su etapa de vida ya que a medida que crecemos adquirimos nuevos gustos y preferencias. También se puede hablar de la ocupación que cada individuo tiene y por ende afecta las decisiones sobre aquellos productos y servicios que son adecuados a dicha ocupación, estilo de vida, situación económica y personalidad de cada uno. Los estilos de vida son de mucho interés, puesto que una persona puede compartir la misma clase social, situación económica y ocupación que otra, pero tener un estilo de vida distinto. Lamb lo define como las actividades, intereses y opiniones que definen el modo de vida de un individuo. Se utiliza una técnica denominada psicografía, para analizar los estilos de vida basados en las actividades como son el trabajo, reuniones sociales, eventos deportivos, etc.; los intereses que involucran aspectos como las bebidas, comida, moda, amigos,

etc.; y finalmente las opiniones que pueden ser sobre ellos mismos, acerca de problemas de índole social o respecto a servicios o productos, entre otros. Si consideramos a una persona que le gusta realizar actividades deportivas, tenderá a adquirir productos y/o servicios semejantes al deporte de su preferencia.

Finalmente, los factores psicológicos que influyen en el comportamiento del consumidor tienen que ver con la parte interna de cada individuo. (Lamb, Hair Jr., & McDaniel, 2011) Por ejemplo, la motivación implica una necesidad lo suficientemente fuerte como para que un individuo busque satisfacerla. Para poder satisfacerla, nos basamos en nuestra percepción de las cosas que nos rodean y del aprendizaje, creencias y actitudes que hemos obtenido a través de las distintas experiencias y el paso de los años.

Como se puede apreciar, las decisiones de los consumidores responden a las influencias externas e internas que cada uno tiene respecto a los factores culturales, sociales, personales y psicológicos que los rodean.

1.3. Teorías del comportamiento del consumidor

Para poder comprender a los consumidores y sus patrones de consumo, varios autores han estudiado el comportamiento de estos, dando lugar a distintas teorías enfocadas a dar a la empresa una idea de la conducta de los clientes.

TEORÍA	CONCEPTO	USO EN MARKETING	AUTOR
ECONÓMICA	MAXIMIZAR BENEFICIO. SE COMPRA LO MÁS RENTABLE.	¡LA PRUEBA DEL CALENDARIO! ¡ES MÁS ECONÓMICO!	ALFRED MARSHALL
PSICOANÁLISIS	LO QUE USA LA GENTE ES POR EROS O THANATOS.	“DOS DONUTS” PROHIBIDO PARA MENORES	SIGMUND FREUD
APRENDIZAJE	SE APRENDE Y MODIFICA LA CONDUCTA POR REPETICIÓN.	PUBLICIDAD DE CERVEZAS COCA COLA	IVÁN PÁVLOV
SOCIO-PSICOLÓGICA	LA GENTE ACTÚA POR INFLUENCIA DE GRUPOS DE REFERENCIA.	¡NO DEJES QUE SE LO LLEVEN! ¡NUEVE DE CADA DIEZ LO USAN!	THORSTEIN VEBLEN

Tabla 1 Teorías del comportamiento del Consumidor
Fuente: Rivera, Molero y Arellano

La teoría económica, según su autor Alfred Marshall, indica que el consumo está relacionado directamente con los ingresos del consumidor. Es decir, el consumidor buscará siempre maximizar su utilidad al buscar un producto o servicio que le brinde la mayor funcionalidad para sus necesidades en función del valor económico del mismo. Esto implica considerar al consumidor como un ser racional, que conoce toda la diversidad de ofertas que se le presentan y valora cada una adecuadamente.

La teoría psicoanalítica, liderada por Sigmund Freud, considera en cambio que los consumidores se dejan llevar por impulsos internos sexuales (Eros) y agresivos (Thanatos). Aunque guían las conductas, estas no son manifestadas abiertamente ya que la sociedad lo prohíbe, sin embargo, son manifestadas de forma oculta en el comportamiento diario. La

publicidad subliminal que incita motivaciones de índole sexual y/o agresiva es común dentro de esta teoría.

Para comprender la teoría del aprendizaje, se considera que el consumidor no evalúa las características globales de los productos o servicios (precio, cantidad, características, etc.), sino en cambio adquiere aquellos que conoce y en un pasado le han brindado satisfacción, por lo cual no se arriesgará a probar otros. En esta teoría se aplican estrategias comerciales como el obsequiar muestras gratuitas, por ejemplo. Esta acción libre de costo para el consumidor, le dará a conocer si satisface o no sus necesidades.

Finalmente, la teoría socio-psicológica manifiesta que el comportamiento del consumidor será guiado por su necesidad de integrarse en un grupo social o el de asemejarse o diferenciarse de personas pertenecientes a su grupo de referencia. Por ejemplo, se recurrirá a publicitar un bien o servicio indicando que es lo que toda la gente adquiere o mediante testimonios de personas de alto prestigio que lo recomienden. (Rivera, Molero, & Arellano, 2000)

1.4. Proceso de decisión de compra

Una vez que se analizaron las influencias que afectan el comportamiento del consumidor, es necesario indicar el proceso que por lo general se sigue al momento de tomar una decisión de compra. Según Lamb, el proceso de decisión de compra consta de los siguientes 5 pasos (Lamb, Hair Jr., & McDaniel, 2011):

- I. Reconocimiento de una necesidad. La persona detecta una necesidad provocada por un estímulo interno (hambre, sed, etc.) o uno externo (publicidad, recomendaciones, etc.).
- II. Búsqueda de información. Dependiendo del nivel de estímulo experimentado, la persona puede buscar información adicional sobre el producto o no. En éste paso, el individuo recurre entre otros, a publicidad, recomendaciones y opiniones con el propósito de

obtener un mayor conocimiento del bien o servicio en todos sus aspectos (características, precio, marca, forma de pago etc.).

- III. Evaluación de alternativas. Con la información conseguida, el individuo deberá analizar y evaluar los beneficios que brinda cada marca, de acuerdo a cómo satisface su necesidad.
- IV. Decisión de compra. El individuo lleva a cabo la compra de cierta marca, la cantidad deseada y la forma de pago que más le convenga, sin embargo, es necesario considerar dos posibles factores que afecten su decisión de compra:
 - a. La influencia generada por una tercera persona en forma de opinión positiva o negativa sobre el bien o servicio a adquirir.
 - b. El acontecimiento de sucesos inesperados que afecten su opinión.
- V. Comportamiento después de la compra. Este comportamiento estará definido de acuerdo a si el individuo se siente satisfecho o no con la compra que adquirió. Esta satisfacción o insatisfacción se mide con la relación que tienen las expectativas del cliente y lo percibido por el mismo. Si el desempeño es superior a las expectativas, seguramente comprará nuevamente; si es menor, no adquirirá nuevamente y es probable que inclusive comunique su experiencia a otros clientes potenciales.

Según lo indicado por Kotler, el proceso se sigue normalmente al momento de adquirir bienes nuevos o costosos, pero puede ser que al momento de compras rutinarias se salten algún paso.

1.5. Estrategias de productos y servicios individuales

El marketing para bienes contiene en gran medida los mismos elementos esenciales que el marketing de servicios, por lo cual independientemente que la organización se enfoque en los bienes o en los servicios, toda empresa primero debe definir un mercado meta, prácticamente de la misma manera que se haría para una empresa comercializadora de bienes. Anteriormente se

presentaron los factores influyentes en el comportamiento del consumidor, los cuales en unión con las teorías planteadas, son de suma importancia para los profesionales de marketing ya que podrán determinar los comportamientos de compra con el fin de realizar un análisis y segmentación de su mercado para posicionarse en el mismo. (Stanton, Etzel y Walker, 2000)

En cuanto a la mezcla de marketing para servicios, de igual manera, las características únicas de los servicios hacen de esta actividad un poco más compleja. En busca de satisfacer las necesidades de los consumidores, los elementos de la mezcla de marketing deben ser ajustados a los servicios. (Lamb, Hair Jr., & McDaniel, 2011)

Sin embargo, ya que un servicio no es posible colocarlo sobre un anaquel y esperar a que sea vendido, es necesario considerar que el mismo es ejecutado por aquellos que interactúan con los consumidores; es decir, la estrategia de marketing debe considerar tanto a los clientes como a los empleados pues son estos los que atienden a los clientes. Kotler indica que el marketing tradicional de las cuatro P, no es suficiente y requiere de programas de marketing interno hacia los empleados en temas de capacitación y motivación, así como de marketing interactivo, es decir, la calidad del servicio dependerá de la calidad de interacción con el cliente durante la prestación del servicio; de igual manera, debe existir una clara diferenciación con respecto a la competencia, una mayor calidad y una elevada productividad del servicio. (Kotler & Armstrong, 2007)

1.6. Propuesta de valor

En una sección de la definición planteada anteriormente por parte de la AMA (*American Marketing Association*), se indicó que el marketing crea, comunica y entrega valor a los clientes. Podemos disponer del personal más capacitado del mundo, de equipo y maquinaria de punta así como instalaciones de primera, pero si no tenemos un producto o servicio que sobrepase la

satisfacción de alguna necesidad en el mercado, no se está agregando valor en lo absoluto. Entonces, ¿qué es una propuesta de valor? Se entiende como la descripción del producto o servicio que hemos colocado en el mercado para satisfacer una necesidad o deseo que no estaba cubierta parcial o totalmente, con el pleno convencimiento interno que es la mejor alternativa sobre cualquier otra para nuestros clientes. (Regueiro, 2011)

Michael Porter indica que la estrategia competitiva implica ser distinto, el saber elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor. Partiendo de esta definición, se comprende que la empresa debe generar una mezcla de productos, servicios, beneficios y valores agregados hacia sus clientes con el fin de destacarse por encima de su competencia con una oferta distinta al resto del mercado. En este punto, es de suma importancia comprender que para definir la propuesta de valor, se deben realizar estudios de mercado dirigidos a definir las características y requerimientos de los clientes que debemos satisfacer así como la definición de la estrategia y el correcto posicionamiento de mercado, mediante la elección del cliente al cual se desea llegar. (Mejía C., 2003)

En la gran mayoría de casos, no siempre el producto más barato es peor, ni el más caro es mejor. Por este motivo, la propuesta de valor debe ser una estrategia de ganar-ganar, mediante la cual la empresa dentro de sus posibilidades satisfaga las necesidades del cliente así como este, retribuye en la medida adecuada a la empresa por el servicio brindado.

1.7. Fidelización de clientes

Para poder comprender el tema de fidelización de clientes, es necesario partir desde su definición. La Real Academia Española define la palabra fidelizar como “conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.” (Real Academia Española, 2015)

Partiendo desde esta definición, es necesario indicar que los clientes son la razón de ser de las empresas, y éstas deben estar ajustadas a modelos de servicio amigables, a un mix de marketing adecuado y tener una capacidad para adaptarse a las condiciones del entorno, tener el suficiente conocimiento de su mercado y, en definitiva, conocer quiénes son sus consumidores, qué características poseen, cómo se comportan y cómo evolucionan (Gómez Borja & Berenguer Contrí, 2006), puesto que la competencia no da tregua y está al acecho mediante la oferta de mejores servicios y productos. Esto nos indica que las empresas están en una batalla importante por ganarse a los clientes, sin embargo, al parecer el esfuerzo no es tanto para retenerlos y por ende no existen políticas de control que permitan identificar de forma preventiva y correctiva las causas por las cuales los clientes desertan. ¿Los clientes desertan por causas inherentes a la empresa u otras causas detectadas? (Schnarch Kirberg, 2011)

Entre las ventajas más destacadas para la empresa por parte de Enrique Burgos en su libro *Marketing Relacional*, son que incrementan las ventas puesto que el cliente tiene mayor predisposición hacia la empresa y la misma puede ofrecer ventas cruzadas. Asimismo, se reducen los costos de promoción puesto que es más sencillo venderle a un cliente fiel que a un cliente nuevo. Además, disminuye la sensibilidad ante el precio puesto que están dispuestos a pagar un valor más alto a cambio de la satisfacción que se les otorga y finalmente, convierte a los clientes en prescriptores, es decir, que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa. (Burgos García, 2007)

1.8. Servicio de televisión por suscripción

En el Ecuador, los servicios de telecomunicaciones son regulados por la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL, mismo que define el servicio de televisión por suscripción como “el servicio que presta a través de los sistemas de audio y video

por suscripción los cuales transmiten y eventualmente reciben señales de imagen, sonido, multimedia y datos, destinados exclusivamente a un público particular de suscriptores”. (ARCOTEL, 2015)

1.8.1. Descripción del sector local

La televisión por suscripción comienza en Ecuador en la década de los 80, siendo la empresa TVCABLE pionera en este servicio. Esta empresa, instaló su infraestructura con redes de cobre (coaxial) en las principales ciudades, entre ellas Cuenca; inició con una estrategia de mercado que apuntaba a consumidores de altos ingresos, pero con el tiempo, por la reducción en los costos de la tecnología, el incremento de la demanda y el ingreso de nuevos competidores, le obligaron a cambiar su enfoque hacia la masificación del servicio mediante la ampliación de sus redes en las principales ciudades del país y el lanzamiento de una variedad de planes dirigidos a diferentes “targets”, hasta abarcar a niveles medios y bajos, lo que lo convirtió en el líder de la industria por muchos años. En el año 2012, Paola Ulloa, periodista para Diario El Telégrafo de Quito, indicó que existen “más de 250 estaciones autorizadas para proveer este servicio en el país” (Ulloa, 2012), entre ellas podemos destacar las más reconocidas e importantes en cuanto a participación de mercado hasta el tercer trimestre del 2014: DIRECTV, CNT EP, TVCABLE y UNIVISA con el 34%, 21%, 17% y 4% respectivamente. (Supertel, 2014)

En la actualidad y específicamente en la ciudad de Cuenca, el mercado está experimentando cambios importantes, a nivel de la oferta, con empresas que cierran sus operaciones por problemas de índole legal y técnico, como es el caso de UNIVISA y la entrada de nuevos competidores con señal satelital DTH (Direct to Home) como CNT TV, CLARO TV y ETAPA TV. Esta última, una empresa pública de alto reconocimiento local, nacional e internacional, fue fundada en la ciudad de Cuenca, Ecuador en 1968 como la Empresa Pública Municipal de

Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado. En efecto, dichos productos se comercializaron de forma monopólica hasta el año 2005, cuando la administración decide ampliar su oferta de productos en el sector de las telecomunicaciones para incursionar en el servicio del Internet de Alta Velocidad y la Transmisión de Datos y posteriormente en el servicio de televisión por suscripción en el 2013.

1.9. La Empresa

La Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP, se encuentra domiciliada en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Según su misión corporativa, es “una empresa pública municipal, ambiental y socialmente responsable, que mejora la calidad de vida de las personas y contribuye al desarrollo de las organizaciones, con un portafolio de productos y servicios innovadores y sostenibles de telecomunicaciones y servicios de agua potable y saneamiento manteniendo los más altos estándares de calidad.” y está facultada para prestar sus servicios en el ámbito cantonal, provincial, regional, nacional e internacional.

Desde su fundación, ETAPA EP se ha ido fortaleciendo y creciendo acorde al ritmo que le ha exigido Cuenca y el desarrollo de la tecnología, llegando hoy en día a posicionarse entre las mejores empresas del país, con reconocida eficiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y gestión ambiental. (ETAPA EP, 2015)

1.9.1. Reseña histórica

ETAPA EP, empresa emblemática de la ciudad de Cuenca, Ecuador, fue fundada en 1968 como la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica. Fueron justamente dichos productos los que fueron comercializados en condiciones monopólicas hasta el año 2005, cuando

la mencionada empresa decidió diversificar su cartera de productos e incursionar en otros servicios de telecomunicaciones: el Internet de Alta Velocidad y la Transmisión de Datos y posteriormente en la Televisión por Suscripción en el año 2013. Por este y otros motivos, pudo entrar a competir en un mercado en pleno auge, en similares condiciones con proveedores nacionales (TVCABLE, PuntoNet, etc.) e internacionales (Claro, Movistar, etc.) hasta lograr captar un porcentaje importante de los clientes potenciales del Cantón.

1.9.2. Estructura organizacional del Área Comercial

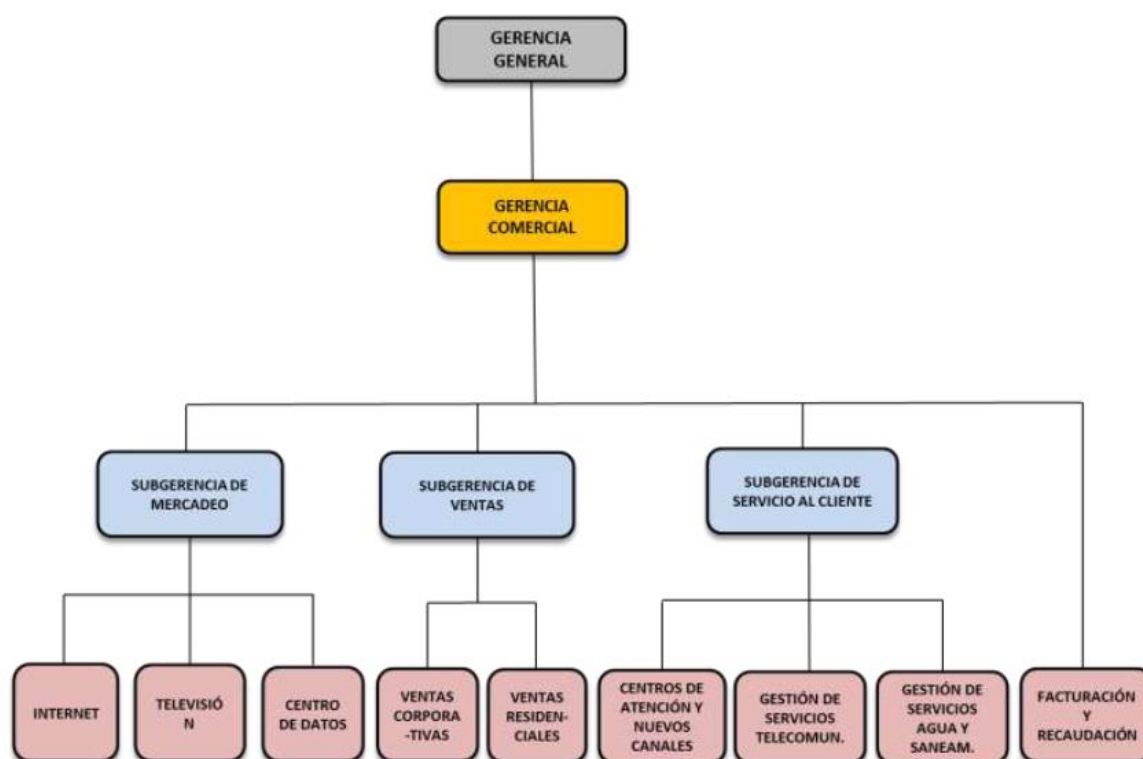


Ilustración 2 Estructura Orgánica de la Gerencia Comercial ETAPA EP
Fuente: ETAPA EP. Manual Orgánico Funcional – Diciembre 2014

El modelo de gestión de ETAPA EP está compuesto por una estructura vertical, en la cual la autoridad superior proviene desde la Gerencia General y gradualmente va disminuyendo el poder y la responsabilidad hacia los niveles más bajos, es decir, las decisiones son tomadas en última instancia por los niveles de autoridad superior.

Como se puede observar en el organigrama, la Gerencia Comercial de ETAPA EP es la encargada del Departamento de Producto de Televisión a través de la Subgerencia de Mercadeo, situación que permite una administración de los procesos comerciales relacionados con el portafolio del servicio, determinación de precios, subsidios, canales de distribución, eventos, promociones y fidelización de clientes del servicio de televisión por suscripción.

1.9.3. Departamento de Televisión por Suscripción

El Departamento de Televisión Satelital por Suscripción de ETAPA EP es liderado por un Administrador de Área, quien a su vez reporta directamente al Subgerente de Mercadeo y tiene entre sus funciones las siguientes, siendo la última la de mayor interés para este estudio (ETAPA EP, 2014):

- Administrar la gestión del servicio de televisión por suscripción.
- Administrar el desarrollo y ciclo de vida del servicio de televisión por suscripción.
- Diseñar y ejecutar estrategias de precio, producto, plaza y promoción para el servicio de televisión por suscripción.
- Ampliar el portafolio de productos/servicios relacionados existente en el mercado.
- Coordinar la estrategia comercial de mercado del servicio de televisión por suscripción.
- Desarrollar acuerdos comerciales con clientes y proveedores.
- Desarrollar las cuentas corporativas asignadas al Departamento.
- Identificar y gestionar nuevas oportunidades de negocio.
- Desarrollar planes de fidelización de clientes.

CAPÍTULO II

2. Metodología de Investigación

2.1. Benchmarking

Actualmente la competencia se endurece para las empresas de telecomunicaciones, específicamente en el servicio de televisión por suscripción en el cual existen ocho competidores en el mercado local, obligando a las empresas a buscar alternativas que les permitan desempeñarse de una mejor manera. Entre éstas alternativas, existe una herramienta denominada Benchmarking, la cual fue definida por David Kearns, Director General de los pioneros de ésta técnica, Xerox Corporation, como el “proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”. (Morales, 2009)

Debe ser un proceso continuo y constante de mejora, ya que la industria de las telecomunicaciones está en un constante cambio y por ende las mejores prácticas de hoy no necesariamente serán las mismas mañana.

A continuación se detalla un análisis de los competidores actuales en el mercado local del servicio de televisión por suscripción con sus respectivas ventajas competitivas y variedad en planes.

COMPETIDORES DEL MERCADO LOCAL			
Nombre del Competidor	Principales atributos	Ventaja Competitiva	Variedad en Planes
ETAPA TV	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa pública -Servicio Satelital -Programación similar -5 Canales HD 	<ul style="list-style-type: none"> -Marca reconocida en el mercado -Canales HD desde el plan básico -Decodificador que graba, pausa y retrocede programación en vivo para todos los planes -Oferta Plan Conecta2 (Televisión e Internet) 	<ul style="list-style-type: none"> -Premier -Premier Plus
DirecTV	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa privada -Empresa Internacional -Servicio Satelital -Programación similar -Amplia grilla de señales HD - Servicio de Atención al cliente - Empresa con una buena imagen ya posicionada en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> -Toma de decisiones rápidas ante situaciones de cambios en el mercado -Cobertura nacional -Canales propios dedicados a deportes, películas y entretenimiento -Planes de fidelización de clientes -Decodificador que graba, pausa y retrocede programación en vivo por un costo adicional 	<ul style="list-style-type: none"> -Bronce -Plata -Oro -Platino
TVCable	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa Privada -Amplia programación -Variedad en señales HD 	<ul style="list-style-type: none"> -Precios bajos -Empresa ya posicionada en el mercado -Oferta Triplepack (Televisión, Internet y Telefonía) -Instalación gratuita 	<ul style="list-style-type: none"> -Familiar -Básico -Premium -Súper Premium

COMPETIDORES DEL MERCADO LOCAL			
Nombre del Competidor	Principales atributos	Ventaja Competitiva	Variedad en Planes
TVCable Satelital	-Empresa Privada	-Cobertura nacional -Prepago y pospago -Toma de decisiones rápidas ante situaciones de cambios en el mercado. -Canales HD desde el plan básico -Decodificador que graba, pausa y retrocede programación en vivo para todos los planes	-Plan Económico -Plan Ideal
UNIVISA	-Empresa privada -Servicio Satelital -Programación similar -Amplia grilla de señales HD	-Oferta Double Play (Televisión e Internet) -Toma de decisiones rápidas ante exigencias del mercado	-Satélite -Satélite Plus -Satélite Full
CNT TV	-Empresa pública -Programación similar -Servicio Satelital -Amplia grilla de señales HD	-Cobertura nacional -Precio bajo -Oferta CNT Pack (Televisión, Internet y Telefonía)	-Super -Total Plus -Plus HD
Claro TV	-Empresa privada -Programación similar -Servicio Satelital.	-Empresa internacional -Cobertura nacional -Oferta Triple Play (Televisión, Internet y Telefonía) -Toma de decisiones rápidas ante situaciones de cambios en el mercado	-Claro TV 18 -Claro TV 25 -Combo Futbol 46 -Combo Futbol 59
Servicable	-Empresa Privada -Programación similar	-Precio bajo -Oferta Doblepack (Televisión e Internet)	-Familiar -Premium

Tabla 2 Competidores del Mercado Local

Fuente: Autor

A partir del análisis de los competidores del mercado local en el cual se puede apreciar los principales atributos, ventajas competitivas y variedad en planes de cada proveedor, se puede destacar las siguientes estrategias de mejora continua:

- I. Al igual que sus competidores que proveen el servicio de televisión por suscripción satelital, ETAPA TV tiene los permisos y la tecnología necesaria para la expansión de su servicio a nivel regional y nacional. Actualmente se comercializa el servicio a nivel local únicamente, pero si se realizará a nivel regional y nacional, el incremento de clientes permitiría reducir los costos de acceso a los contenidos actuales así como la posibilidad de incorporar nuevos canales a la programación ofertada.
- II. ETAPA TV y TVCable Satelital son los únicos proveedores que brindan canales HD y decodificadores que graban, pausan y retroceden la programación en vivo desde el plan básico. DirecTV y Claro TV ofrecen estos servicios a un costo adicional, lo cual implica un factor potencialmente decisivo para un cliente a la hora de decidirse por un proveedor u otro. Esta ventaja competitiva debe ser aprovechada por ETAPA TV a través de publicidad, demostraciones en espacios públicos, entrega de manuales amigables con el usuario y de ser posible mediante mensajes de recordatorio de esta función a los usuarios actuales.
- III. La gran mayoría de proveedores tiene la disponibilidad de paquetes de sus servicios, ofreciendo descuentos entre más servicios son contratados en un solo paquete. ETAPA EP actualmente solo oferta en un paquete denominado “Plan Conecta2” en servicio de Televisión e Internet, sin embargo, debe tomar ventaja en esta situación pues al ser una empresa que comercializa de manera monopólica la telefonía fija, dispone de una gran base de clientes a quienes puede acceder. Además, es necesario indicar que la empresa dispone de una variedad de tecnologías tanto fijas como inalámbricas en sus servicios de telefonía e internet.

- IV. DirecTV maneja planes de fidelización sumamente atractivos para sus clientes, al punto que por un tiempo limitado brindan descuentos, aumentos de plan y paquetes adicionales gratis. ETAPA TV en la actualidad no dispone de planes de retención y fidelización, por lo cual se debe trabajar en este aspecto con el fin de asegurar que los clientes estén satisfechos y comprometidos con la empresa.
- V. DirecTV dispone de canales con contenido exclusivo para deportes, entretenimiento y películas, los cuales son bastante atractivos para los clientes y se constituyen en una ventaja competitiva importante para ésta empresa. ETAPA TV debe negociar con su proveedor del servicio de televisión, pues al ser un mayorista tiene los recursos necesarios para negociar la disponibilidad de nuevos y mejores canales que contrarresten la ventaja de DirecTV mencionada anteriormente.
- VI. ETAPA TV, a través de su proveedor, dispone de la tecnología necesaria para implementar paquetes prepago, tal y como lo realiza DirecTV y TVCable Satelital. Esta estrategia podría generar nuevos ingresos para la empresa al buscar atraer a clientes que no utilizan mucho el servicio y por ende no contratan, así como también a aquellos clientes que tienen quintas vacacionales que no son habitadas permanentemente.
- VII. Los proveedores que disponen de una oferta de canales HD, tienen una gran variedad de señales en alta definición, por lo cual se sugiere a ETAPA TV negociar con su proveedor una mayor disponibilidad de estas señales puesto que el mismo dispone de 12 señales HD de las cuales únicamente seis son ofertadas por ETAPA TV. Se puede armar paquetes de alta definición a un costo adicional.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta indispensable para la planificación estratégica del negocio y por ende será utilizada para obtener el diagnóstico situacional de la empresa, mismo que sentará una base para poder crear estrategias de acción.

A continuación se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas para el servicio de televisión por suscripción ETAPA TV.

FORTALEZAS DE ETAPA TV

1. Misión, Visión y Valores corporativos bien definidos
2. Personal técnico altamente capacitado en la administración de la infraestructura de servicios
3. Servicio con contenido variado en entretenimiento
4. Tecnología madura y estandarizada
5. Posicionamiento en el mercado Cuencano de la marca corporativa
6. Base de clientes sumamente amplia en los demás servicios ofrecidos por la Empresa
7. Responsabilidad social y ambiental
8. Cobertura nacional
9. Baja deserción de personal
10. Personal de soporte al cliente con alto conocimiento sobre los productos y servicios ofertados
11. Contact Center para consultas, reclamos y requerimientos 24/7

12. Servicio Post Venta
13. Precios de equipos económicos
14. Publicidad mediante canales físicos y digitales
15. Promociones constantes
16. Canales HD y decodificador que pausa, graba y retrocede contenidos desde el plan básico

OPORTUNIDADES DE ETAPA TV

1. Expansión de servicios a nivel nacional e internacional
2. Alianzas estratégicas para prestación de servicios
3. Implementación de nuevos servicios de telecomunicaciones (IPTV, Video bajo demanda, etc.)
4. Captación de clientes insatisfechos con la competencia
5. Control de señales ilegales por parte del ente regulador
6. Ampliación de unidades de negocio a través de la infraestructura técnica actual (videovigilancia, streaming, videojuegos en línea, domótica, etc.)
7. Ampliar su oferta de canales de televisión por suscripción
8. Mayor cobertura con tecnología satelital sin importar la geografía del país
9. Habilitación de promociones únicamente en días festivos
10. Incremento de distribuidores y puntos de venta

DEBILIDADES DE ETAPA TV

1. Paquetes con precios no atractivos para los clientes
2. Situación económica deficiente de la empresa
3. Altos costos de acceso a contenidos de televisión por suscripción
4. Baja cartera de clientes

5. Falta de oferta de canales de alta popularidad (Warner, HBO)
6. Desmotivación entre el personal de atención al cliente
7. Falta de comunicación y coordinación entre el área comercial y técnica
8. Deficiente soporte técnico de servicios
9. La medición de satisfacción al cliente se realiza anualmente (mucho puede cambiar en un año)
10. Falta de capacidad satelital propia (acceso mediante proveedores mayoristas)
11. Únicamente existen dos proveedores mayoristas con cobertura en Ecuador
12. Comercialización del servicio a nivel local únicamente
13. Cancelaciones por: Viaje, Cambio de Domicilio y Precio

AMENAZAS DE ETAPA TV

1. Ingreso de nuevos competidores al mercado
2. Competidores actuales mejoran su oferta y posicionamiento
3. Disminución del poder adquisitivo del mercado
4. Corrupción en entidades regulatorias (MINTEL, ARCOTEL)
5. Mejor equipamiento tecnológico de la competencia
6. Competencia desleal de precios
7. Demanda de servicios a precios bajos

2.2.2. FODA cruzado

Como extensión al análisis FODA, Heinz Wehrich propuso en 1982 el FODA cruzado, mismo que consiste en confrontar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (2b on Marketing, 2014)

Este cruce genera cuatro tipos de estrategias de acción:

- Estrategia ofensiva (FO): Maximizar las fortalezas para maximizar las oportunidades.
- Estrategia defensiva (FA): Maximizar las fortalezas para minimizar las amenazas.
- Estrategia adaptativa (DO): minimizar debilidades para maximizar oportunidades.
- Estrategia de supervivencia (DA): minimizar debilidades para minimizar las amenazas.

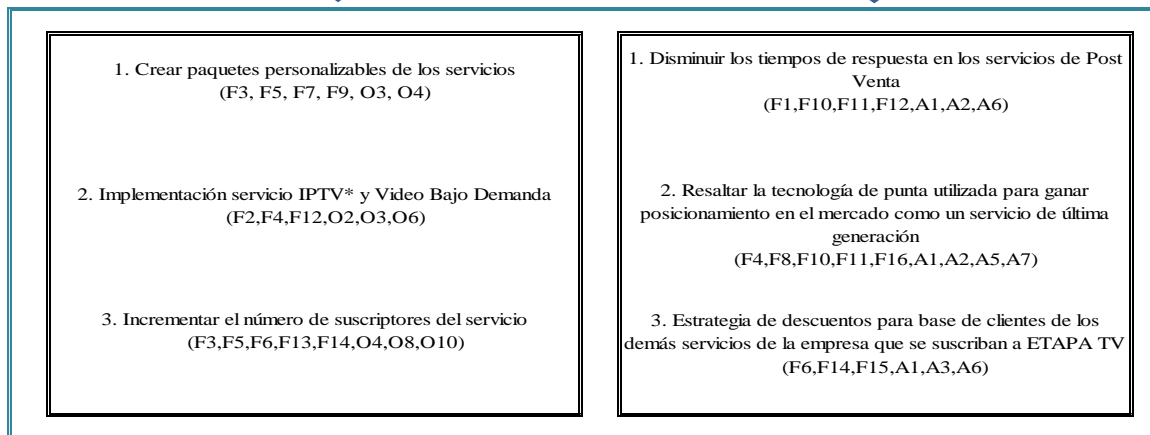
Con los factores internos (Fortalezas, Debilidades) y externos (Oportunidades, Amenazas) descritos en el análisis FODA anterior, a continuación se presenta el FODA cruzado para ETAPA EP en el servicio de Televisión por Suscripción.

FORTALEZAS	
1	Misión, Visión y Valores corporativos bien definidos
2	Personal técnico altamente capacitado en la administración de la infraestructura de servicios
3	Servicio con contenido variado en entretenimiento
4	Tecnología madura y estandarizada
5	Posicionamiento en el mercado Cuencano de la marca corporativa
6	Base de clientes sumamente amplia en los demás servicios ofrecidos por la Empresa
7	Responsabilidad social y ambiental
8	Cobertura nacional
9	Baja deserción de personal
10	Personal de soporte al cliente con alto conocimiento sobre los productos y servicios ofertados
11	Contact Center para consultas, reclamos y requerimientos 24/7
12	Servicio Post Venta
13	Precios de equipos económicos
14	Publicidad mediante canales físicos y digitales
15	Promociones constantes
16	Canales HD y decodificador que pausa, graba y retrocede contenidos desde el plan básico

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Expansión de servicios a nivel nacional e internacional	1	Ingreso de nuevos competidores al mercado
2	Alianzas estratégicas para prestación de servicios	2	Competidores actuales mejoran su oferta y posicionamiento
3	Implementación de nuevos servicios de telecomunicaciones (IPTV, Video bajo demanda, etc.)	3	Disminución del poder adquisitivo del mercado
4	Captación de clientes insatisfechos con la competencia	4	Corrupción en entidades regulatorias (MINTEL, ARCOTEL)
5	Control de señales ilegales por parte del ente regulador	5	Mejor equipamiento tecnológico de la competencia
6	Ampliación de unidades de negocio a través de la infraestructura técnica actual (videovigilancia, streaming, videojuegos en línea, domótica, etc.)	6	Competencia desleal de precios
7	Ampliar su oferta de canales de televisión	7	Demanda de servicios a precios bajos
8	Mayor cobertura con tecnología satelital sin importar la geografía del país		
9	Habilitación de promociones únicamente en días festivos		
10	Incremento de distribuidores y puntos de venta		

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



**IPTV o Televisión por Protocolo de Internet es la prestación de servicios multimedia sobre redes basadas en el protocolo IP*

Tabla 3 Estrategias Ofensivas y Defensivas
Fuente: Autor

DEBILIDADES	
1	Paquetes con precios no atractivos para los clientes
2	Situación económica deficiente de la empresa
3	Altos costos de acceso a contenidos de televisión por suscripción
4	Baja cartera de clientes
5	Falta de oferta de canales de alta popularidad (Warner, HBO)
6	Desmotivación entre el personal de atención al cliente
7	Falta de comunicación y coordinación entre el área comercial y técnica
8	Deficiente soporte técnico de servicios
9	La medición de satisfacción al cliente se realiza anualmente (mucho puede cambiar en un año)
10	Falta de capacidad satelital propia (acceso mediante proveedores mayoristas)
11	Únicamente existen dos proveedores mayoristas con cobertura en Ecuador
12	Comercialización del servicio a nivel local únicamente
13	Cancelaciones por: Viaje, Cambio de Domicilio y Precio

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Expansión de servicios a nivel nacional e internacional	1	Ingreso de nuevos competidores al mercado
2	Alianzas estratégicas para prestación de servicios	2	Competidores actuales mejoran su oferta y posicionamiento
3	Implementación de nuevos servicios de telecomunicaciones (IPTV, Video bajo demanda, etc.)	3	Disminución del poder adquisitivo del mercado
4	Captación de clientes insatisfechos con la competencia	4	Corrupción en entidades regulatorias (MINTEL, ARCOTEL)
5	Control de señales ilegales por parte del ente regulador	5	Mejor equipamiento tecnológico de la competencia
6	Ampliación de unidades de negocio a través de la infraestructura técnica actual (videovigilancia, streaming, videojuegos en línea, domótica, etc.)	6	Competencia desleal de precios
7	Ampliar su oferta de canales de televisión	7	Demanda de servicios a precios bajos
8	Mayor cobertura con tecnología satelital sin importar la geografía del país		
9	Habilitación de promociones únicamente en días festivos		
10	Incremento de distribuidores y puntos de venta		

ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

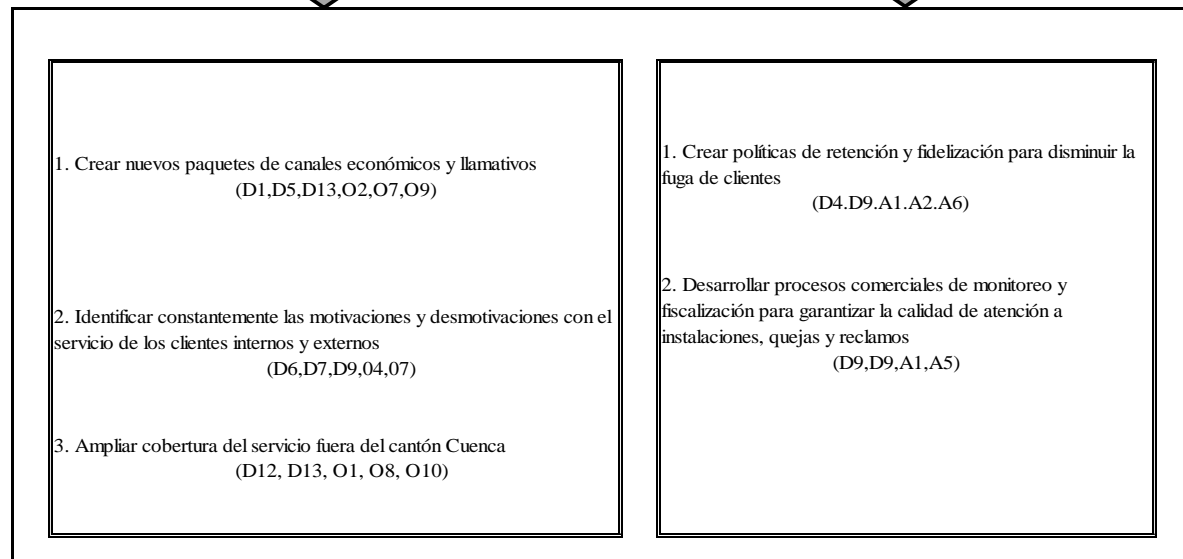


Tabla 4 Estrategias Adaptativas y de Supervivencia
Fuente: Autor

2.3. Análisis Externo

2.3.1. Análisis de las fuerzas de Porter

Michael Porter definió que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad de un mercado a largo plazo y que una empresa debe evaluar sus recursos frente a estas fuerzas para determinar su ventaja o desventaja en dicho mercado o segmento del mismo. (Porter, 2008)

I. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dependiendo de la facilidad o dificultad de superar las barreras de entrada del mercado, el mismo podrá ser atractivo para el ingreso de nuevos competidores, reduciendo así nuestros ingresos y participación de mercado (Magretta, 2014).

En el caso de ETAPA EP, las políticas gubernamentales que mediante la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL, regulan la creación y existencia de los operadores de telecomunicaciones en el país, así como el alto requerimiento de capital para incursionar en el negocio y la inversión constante en tecnología, se convierten los mejor aliados de la empresa para prevenir la incursión de nuevos competidores.

Otro factor favorable para la Empresa es el prestigio y trayecto que tiene ETAPA EP, pues lidera el mercado local con un importante posicionamiento respecto a la provisión de accesos de internet y telefonía a los hogares del cantón.

II. Poder de negociación de los proveedores

El atractivo de un mercado o segmento de mercado puede verse afectado según la organización y los recursos que tienen los proveedores. Al existir un reducido número de

proveedores o una agrupación entre éstos, tienen el poder de cobrar precios más altos o de solicitar condiciones a su favor ya que la oferta es reducida. (Magretta, 2014)

El servicio de televisión satelital por suscripción de ETAPA EP, tiene como proveedor único a la empresa mayorista TuVes S.A., de origen chileno. El contrato firmado con dicha empresa fue por la provisión de equipos, capacitación en temas de venta, post venta, instalaciones y reparaciones. Por lo expuesto anteriormente, sin considerar las multas respectivas por la terminación del contrato de forma unilateral, el cambio de proveedor del servicio de televisión sería sumamente alto puesto que sería necesario un cambio del lote de equipos previamente adquiridos, así como aquellos que ya se encuentran en servicio por los clientes.

Se puede apreciar que el equipamiento brindado por el proveedor es de uso exclusivo para su servicio, es provisto únicamente por ellos y es indispensable para el funcionamiento del servicio de televisión, lo cual se convierte en una situación desfavorable para ETAPA EP al ser TuVes S.A. quien tiene el poder de negociación.

III. Poder de negociación de los compradores

Los compradores o clientes al estar bien organizados, tienen mayores exigencias en cuanto a precios, cantidad y calidad de los bienes o servicios ofertados, lo cual influye negativamente en la rentabilidad de la empresa. (Magretta, 2014)

En la ciudad de Cuenca, según los resultados del Censo del 2010 del INEC, y las proyecciones realizadas para el efecto, considerando los hogares que se encuentran en las primeras categorías de ingresos corresponden a aproximadamente 36.519 hogares por los cuales las cinco proveedoras del servicio de televisión por suscripción luchan por una cuota de mercado. Debido a que existen varias empresas en competencia, los costos por mantener a los

clientes se incrementan mientras que los precios tienden a la baja y esto favorece a los compradores.

A su vez, una gran cantidad de compradores tienen facilidad de acceso a la información del servicio de las diferentes empresas, ya sea mediante internet, radio, televisión o diarios impresos. Esto reduce el poder de negociación con el cliente puesto que el cliente está plenamente informado de las promociones y descuentos que ofrece la competencia.

El costo que implica para el cliente el cambio de proveedor, es relativamente bajo, situación considerada como desfavorable pues en cualquier situación que el cliente no se sienta satisfecho, puede optar por irse con la competencia.

IV. Amenaza de productos sustitutos

Dentro de un mercado hay que considerar aquellos productos o servicios que tienen características similares y que puedan sustituir aquellos ofertados por la empresa ya que cubren la misma necesidad de distintas formas. La amenaza que representan los productos sustitutos radica en el hecho que son éstos los que ponen un techo a los precios que las empresas pueden cobrar, es decir, ponen un límite a la rentabilidad de la industria. (Magretta, 2014)

Debido a que el servicio de televisión por suscripción es estandarizado, no se puede diferenciar fácilmente entre un operador y otro en cuanto a calidad de imagen dentro de los mismos planes. Sin embargo, la televisión de ETAPA maneja una ventaja competitiva pues oferta canales HD desde su plan básico, diferenciándose así de la competencia y por ende, disminuyendo la amenaza de productos sustitutos.

Sin embargo, esta medición de calidad es muy subjetiva en términos de las necesidades de los clientes. Por ejemplo, si al cliente no le interesa tener señal HD puede optar por contratar el

servicio de televisión por suscripción mediante otra tecnología con la competencia, convirtiéndose así en un factor desfavorable.

Adicionalmente, existen los servicios de “streaming” tales como Fox Play, ESPN Play, NatGeo Play y YouTube que funcionan a través del servicio de Internet y están ganando adeptos. En algunos casos son gratis mientras que en otros requieren un pago mensual para acceder a cierto tipo de contenido. En este caso, ETAPA TV tiene un factor favorable puesto que brinda a sus usuarios el acceso gratuito a Fox Play para que disfruten de su contenido.

V. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad que se ejerce entre competidores también genera un impacto en lo atractivo que puede ser un mercado o no. Entre más alta es la rivalidad, menor será la rentabilidad para una empresa. (Magretta, 2014)

En el mercado local para el segmento de televisión en el que opera ETAPA EP, existen 4 operadores adicionales que ofrecen este servicio. Como se mencionó anteriormente, este factor es positivo pues para la concentración de proveedores, existe un alto número de posibles clientes. Sin embargo, el mercado es muy competitivo y se lo puede constatar con los hechos recientes que se han dado, tales como la incursión de Conecel S.A. (Claro) en el servicio de televisión y los nuevos productos de televisión satelital por suscripción ofrecidos por Grupo TV Cable y Univisa S.A.

2.3.2. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que permite comprender el macro entorno en el que se desenvuelve una organización. El nombre corresponde a las iniciales de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que aunque se encuentran fuera del control de la

organización, se pueden convertir en amenazas u oportunidades para la organización. (Chiavenato, 2001)

Factor Político

Son todas aquellas acciones gubernamentales que afectan las actividades de una empresa. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

En el caso del mercado de la televisión por suscripción, el presente gobierno mediante Decreto Ejecutivo N°8 del año 2009, creó el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información con el propósito de coordinar acciones de apoyo que permitan garantizar el acceso en iguales condiciones a los servicios de telecomunicaciones, para garantizar el avance hacia la Sociedad de la Información y el buen vivir de la población ecuatoriana, es decir, masificando el uso de los servicios de telecomunicaciones. (Ministero de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2015)

De igual manera, en el año 2015 se publicó en el Registro Oficial N° 439 la nueva Ley Orgánica de Telecomunicaciones que en su artículo N° 142 crea la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL, misma que está adscrita al Ministerio Rector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Es la encargada de la administración, regulación y control de las telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico y su gestión, al igual que de los temas técnicos de la gestión de medios de comunicación social que usen frecuencias del espectro radioeléctrico o que instalen y operen redes. (ARCOTEL, 2015)

Por otro lado, el país vive actualmente una crisis política debido al rechazo de varios grupos a ciertas medidas gubernamentales desde finales del año 2014. Entre ellas podemos mencionar el control y restricción de organizaciones civiles mediante Decreto Ejecutivo 16, la supresión del 40% de aporte obligatorio anual del gobierno al sistema público de pensiones, la intervención del

gobierno en el fondo de cesantía manejado por la Unión Nacional de Educadores y últimamente, dos proyectos de ley sobre impuestos que según el Presidente buscan la redistribución de la riqueza: Ley de Plusvalía y Ley de Herencias. Estas protestas provocaron una convocatoria por parte de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) a un paro nacional para el 13 de agosto de 2015, con el fin de exigir al gobierno que cese su intención de incorporar ciertas enmiendas y políticas como las explicadas anteriormente.

Factor Económico

Se refiere al estado de la economía en términos macroeconómicos, con el propósito de determinar las capacidades económicas de una sociedad y de las facilidades o dificultades que encontrará una empresa en alcanzar sus objetivos y estrategias financieras. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

El mantener el nivel de crecimiento de años anteriores de la economía del Ecuador se muestra dificultoso para el año 2015 debido a los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, falta de inversiones privadas y la importante caída del precio del petróleo desde finales del año 2014. Además, el aumento de la inflación y una menor calidad de empleo produjeron una caída en el consumo y por ende la reducción redujo de la tasa de crecimiento económico. Todo esto ha llevado a una caída del gasto público, aunque se ha tratado de compensar con el aumento de impuestos, de dependencia del petróleo persiste por lo cual es necesario recurrir al aumento del endeudamiento externo. (Centro de Estudios Latinoamericanos, CESLA, 2015)

PIB – Producto Interno Bruto

Según datos oficiales del Banco Central del Ecuador, al final del 2014, el PIB tuvo un incremento de 0,5% con respecto al tercer trimestre de ese año y de igual manera un crecimiento anual positivo de 3,8% en relación a diciembre del año 2013. (Banco Central del Ecuador, 2015)

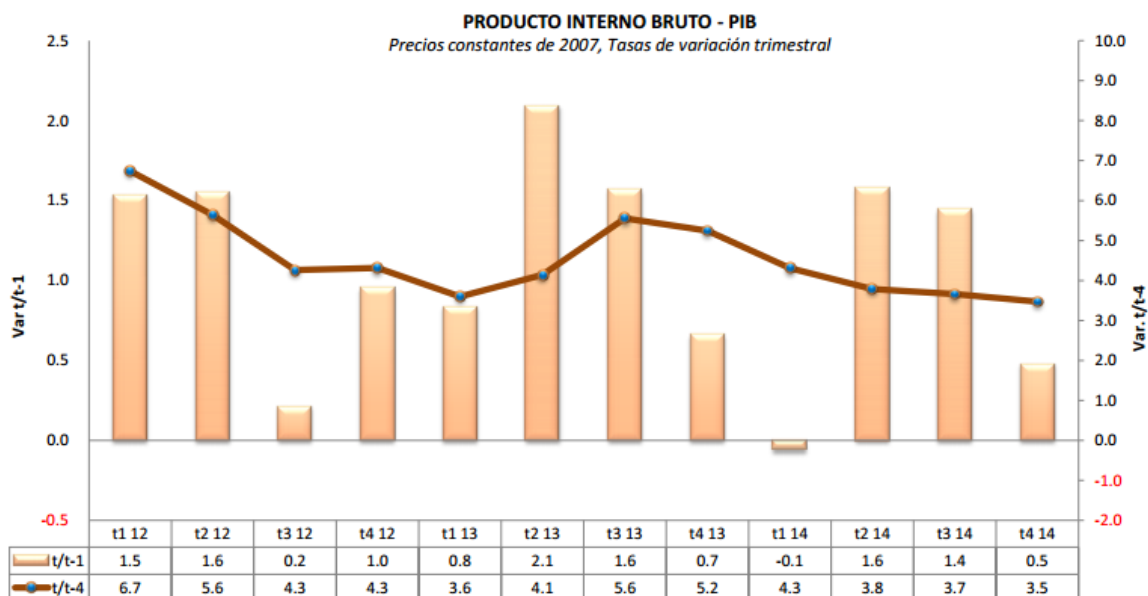


Ilustración 3 PIB en valores constantes de 2007
Fuente: BCE

La proyección para el crecimiento del PIB ecuatoriano a inicios del año 2015 fue de aproximadamente el 4%, sin embargo, debido a la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar, se sitúa a mediados del presente año en el 1,9% según lo informado por el ex Gerente General del Banco Central, Mateo Villalba. (Revista Líderes, 2015)

Tasa de Inflación

La tasa de inflación anual a diciembre del 2014 fue de 3,67% mientras que a julio de 2015 fue de 4,36%, registrando un incremento de 0,69%. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su último reporte del Índice de Precios al Consumidor, se dio a conocer que el ingreso familiar calculado cubre casi el 99% de la canasta básica familiar. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

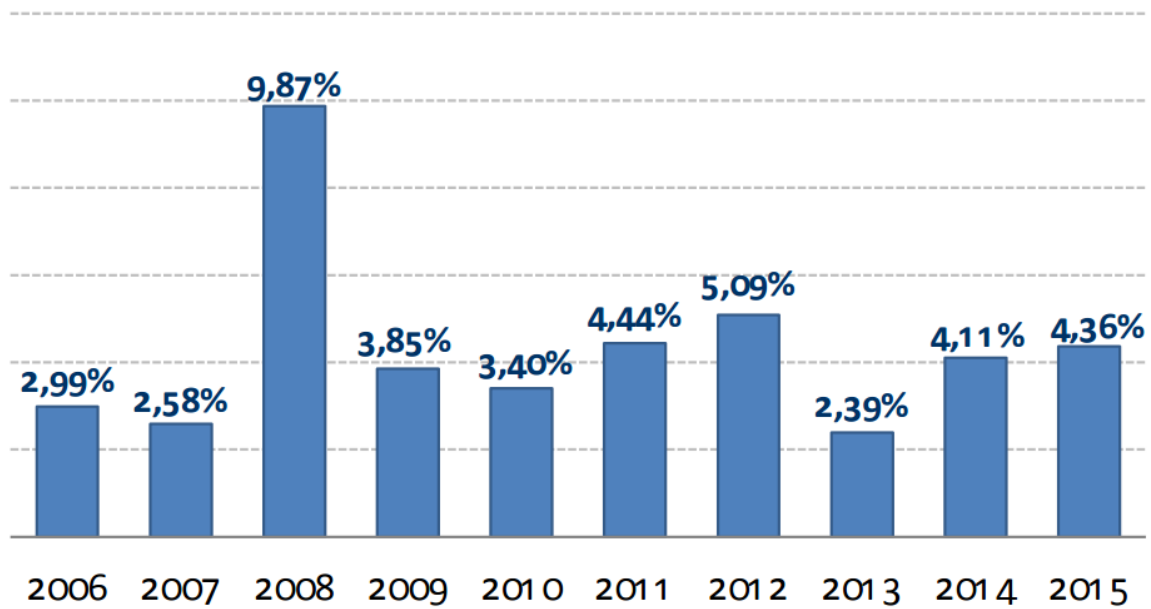


Ilustración 4 Inflación anual en los meses de julio
Fuente: INEC

Factor Social

Estar enterado del ambiente social también es crucial para una empresa, puesto que prever las oportunidades o amenazas que existen en la sociedad generaran un mayor o menor impacto en el negocio. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

Nivel Socioeconómico

El INEC presentó la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, misma que reflejó una división de los hogares del país en los cinco estratos que se muestran a continuación.

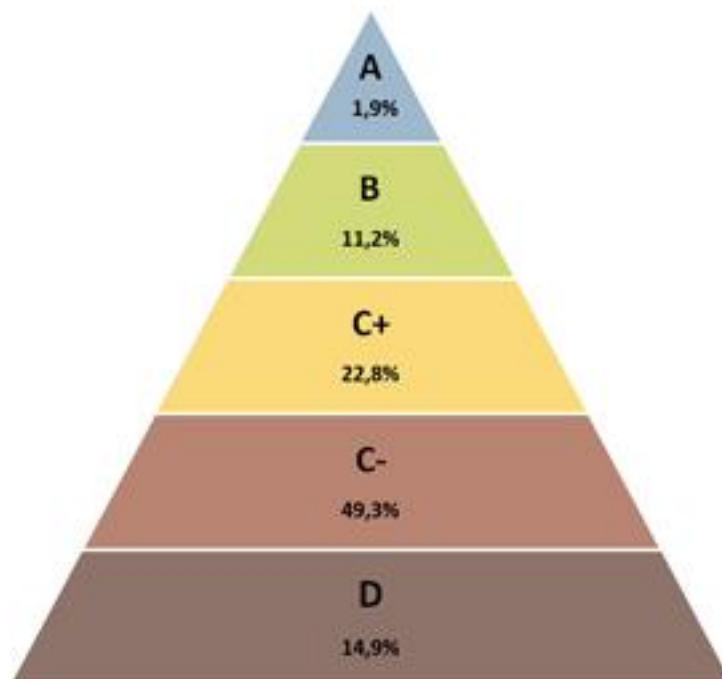


Ilustración 5 Pirámide del Nivel Socioeconómico
Fuente: INEC

Dentro del levantamiento realizado por el INEC, se puede observar que todos los estratos tienen en promedio al menos un televisor en el hogar. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2011)

Pobreza

El cálculo de la pobreza es medido por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a través de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, ENEMDU, con cobertura nacional, urbana y rural. Según la información publicada por el INEC para marzo de 2015, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 24,12% siendo esto una reducción de 0,43 puntos porcentuales con respecto a marzo de 2014. Es necesario indicar que según el INEC, se considera pobre a un individuo cuyo ingreso per cápita sea inferior a US\$82,11.

Por otro lado, la pobreza extrema a nivel nacional, cuyo límite de ingreso per cápita se fijó en US\$46,27, se ubicó en el 8,97% para marzo de 2015 frente al 8,18% del mismo mes del año anterior. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

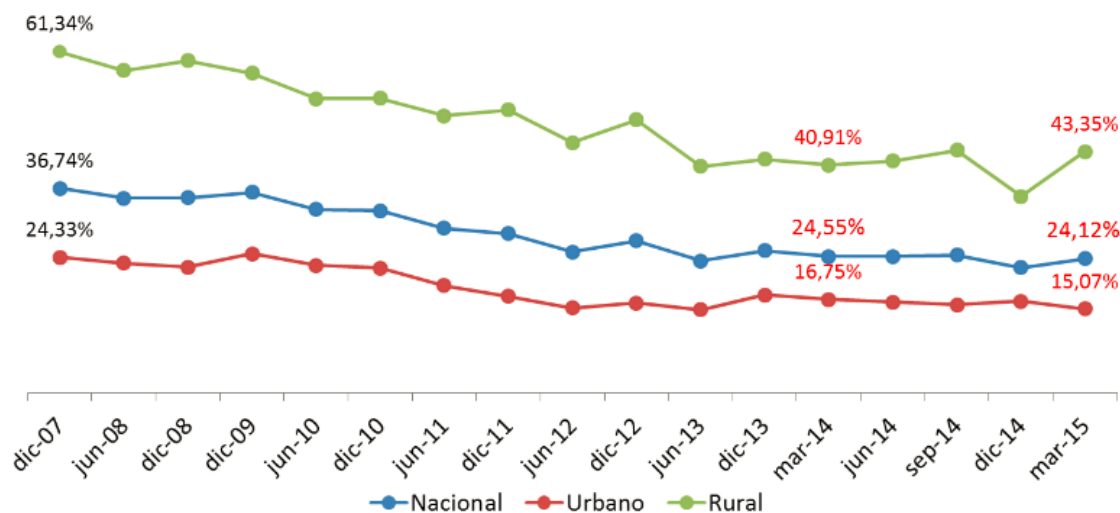


Ilustración 6 Evolución de la pobreza
Fuente: ENEMDU

Empleo, Desempleo y Subempleo

De acuerdo a una encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo realizada por el INEC, se obtiene que a junio de 2015 el 69,30% de la población total se encuentra en edad para trabajar (PET), de este porcentaje el 65,86% se encuentra económicamente activa (PEA) y finalmente el 95,53% de la población económicamente activa tiene empleo lo cual deja un 4,47% de población económicamente inactiva o desempleada.

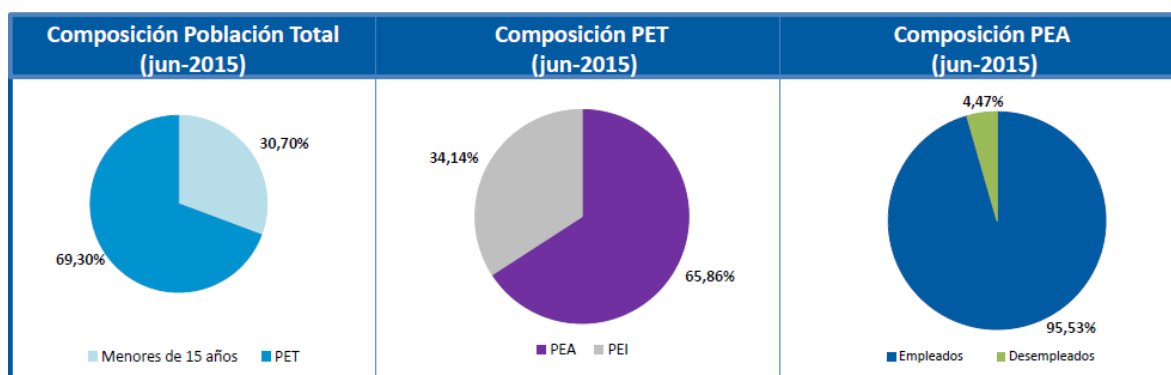


Ilustración 7 Composición de la población del Ecuador
Fuente: INEC

De la población económicamente activa, el 45,90% corresponde a un empleo adecuado, mismo que es definido por el INEC como aquel en el cual un individuo percibe ingresos iguales o superiores al salario básico y laboran 40 horas o más. En cambio, el 49,07% corresponde a empleos inadecuados, los cuales son definidos como aquellos individuos que perciben ingresos laborales menores al salario básico y que laboran menos de las 40 horas semanales. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

Factor Tecnológico

Éste aspecto trata de analizar la evolución y tendencia relacionada con las tecnologías de la información y comunicaciones (TICs) con el fin de identificar posibles oportunidades y amenazas. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación en conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos realizó en el año 2013 la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación para el período 2009-2011 para la cual se encuestaron Instituciones de Educación Superior, Institutos Públicos de Investigación, Hospitales Públicos de Docencia, entidades públicas y sin fines de lucro relacionadas con ciencia y tecnología, además de empresas públicas y privadas productoras de bienes y servicios para el

tema de innovación. Es necesario indicar que es la información más actual que se encuentra disponible pues de acuerdo a la normativa internacional para el levantamiento de información relativa a Ciencia y Tecnología (OCDE, Frascati) ésta se llevará a cabo cada dos años.

Los resultados de la Encuesta indican que el gasto en investigación y desarrollo realizado por el Ecuador fue de 269,47 millones de dólares, lo cual corresponde al 0,35% del PIB del país. (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2013)

El gobierno ecuatoriano cuenta con un plan de pasar “de una economía primaria exportadora productos muchas veces no renovables, como el petróleo, a una del conocimiento que genere un ciclo productivo con una materia prima infinita como el talento humano” por lo cual a mediados de 2014 a través de su vicepresidente, Jorge Glass, se anunció el aumento de la inversión en investigación y desarrollo del 0,35% al 0,78% del Producto Interno Bruto. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014)

En cuanto al servicio de televisión por suscripción, las modalidades utilizadas en el país para brindar éste servicio son la televisión por cable terrestre, televisión codificada terrestre y televisión codificada satelital.



Ilustración 8 Modalidades para brindar el servicio de Televisión por Suscripción
Fuente: ARCOTEL

Según datos proporcionados por la ARCOTEL a marzo de 2015, el 86,2% de los hogares del Ecuador disponen de al menos un televisor, lo cual indica un mercado potencial bastante amplio en el cual el servicio de audio y video por suscripción en el Ecuador tiene una tasa de penetración del 28% a diciembre de 2014. Con corte en junio de 2015, se encontraban registradas 227 estaciones de televisión por cable, 7 estaciones de televisión codificada terrestre y 7 estaciones registradas de televisión satelital. Sumado a lo anterior, se observa un incremento del uso del servicio de televisión, especialmente mediante la tecnología satelital codificada que a finales de 2014 llegó a una participación del 57% del mercado total de suscriptores de audio y video por suscripción. (ARCOTEL, 2015)



Ilustración 9 Crecimiento de suscriptores por modalidades de televisión por suscripción
Fuente: ARCOTEL

Hasta diciembre de 2014 la masificación del servicio de internet fijo y móvil en el país ha incrementado la penetración de éste servicio al 39,04%, lo cual debe ser tomado en cuenta ya que la televisión por suscripción se enfrenta actualmente a una dura competencia: los sitios “*streaming*” tales como Netflix y Hulu con su oferta de películas y series bajo demanda desde el internet. Bajo esta modalidad, el cliente puede elegir programación a su gusto para verlo en el momento que desee sin interrupciones de comerciales.

Al mismo tiempo, algunas empresas proveedoras del servicio de internet se encuentran en proceso de implementar los servicios de televisión por suscripción mediante la tecnología IPTV. Además de compartir las ventajas del “*streaming*”, IPTV es más personalizado ya que al ser un canal bidireccional, los usuarios pueden elegir áreas de interés para recibir programación y publicidad afín a sus gustos y preferencias.

2.4. Investigación Cualitativa

2.4.1. Entrevistas

La entrevista de investigación es una “conversación con una estructura y un propósito; implica un interrogatorio y una escucha cuidadosos con el propósito de obtener conocimiento minuciosamente comprobado.” (Kvale, 2011)

Con el objetivo de extraer información respecto a la fidelización de clientes mediante estrategias aplicadas por parte de las empresas dedicadas a comercializar el servicio de televisión por suscripción, se realizaron entrevistas a directivos de las principales competidoras así como en ETAPA EP por ser la empresa objeto de estudio. A continuación se presentan los nombres de los entrevistados y de las empresas para las cuales laboraron con sus respectivos cargos:

- Ing. Pedro García Pineda – Administrador del Departamento de Televisión de la empresa ETAPA EP entre el 2014 y 2015
- Ing. Fernando Caicedo Mayorga – Jefe de Marketing Prepago de la empresa DirecTV entre el 2011 y 2013
- Ing. Juan Pablo Ordóñez Cuesta – Director de Operaciones y Gerente de la Sucursal de Cuenca para la empresa TVCable entre el 2004 y 2012

Los temas tratados fueron enfocados en obtener información respecto a las experiencias de los clientes, sus necesidades, quejas y las estrategias de acción aplicadas por parte de la empresa. El método utilizado fue el de asociación libre, en el cual la entrevista consiste en una serie de preguntas abiertas, lógicamente ordenadas y que fueron preguntadas de la misma manera y en el mismo orden a cada entrevistado. (Benassini, 2009)

2.4.2. Resultados

Los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos del área indican un acuerdo total respecto a la importancia que tiene la fidelización de clientes. El servicio de televisión por suscripción se convierte cada día más en un servicio básico, por lo cual las empresas no sólo se enfocan en vender sus servicios sino en retener a los clientes que tanto trabajo les cuesta conseguir frente a una competencia constante en el mercado. Sin embargo, como fue indicado por el Ing. Juan Pablo Ordóñez, es necesario aclarar que un cliente se fideliza cuando la empresa cumple con lo que se le ha ofrecido y de ser posible, se superan sus expectativas y no cuando se le ofrecen beneficios al cliente a cambio de un cobro adicional.

La búsqueda por entender las necesidades de los clientes debe primar en las estrategias de retención de las empresas de televisión por suscripción, puesto que en este negocio la necesidad del cliente es contar con nuevas opciones de entretenimiento mediante contenido variado y actualizado, sin embargo, las necesidades van cambiando a medida que la tecnología avanza y el usuario va consumiendo el servicio, por lo cual es imperativo contar con una constante búsqueda de lo que el cliente quiere.

Los expertos coinciden en que las quejas más comunes radican en las siguientes:

- La calidad de las instalaciones puesto que esto influye sustancialmente en la calidad del servicio que el cliente recibirá.
- Los reclamos con respecto a una cobertura limitada aunque con las tecnologías satelitales se reduce mucho este rubro.

Para poder atender los reclamos, las empresas tienen a disposición de sus usuarios una serie de soluciones tanto de cara al cliente (*frontoffice*) como de apoyo a la gestión del negocio (*backoffice*).

La famosa frase que “*el cliente es rey*” no debe ser tomada a la ligera, especialmente si éste es un cliente con muchos años de antigüedad o de mucho valor para la empresa, es decir, no se puede dar el mismo trato al reclamo de un hotel que tiene contratado 25 decodificadores que a un cliente residencial con apenas un decodificador, sin que esto implique restar importancia a ninguno de los dos. Además, la incorporación de servicios agregados tales como la posibilidad de ver la programación que el cliente desee en el momento que quiera o brindar la disponibilidad de servicios electrónicos como Fox Play para visualizar su contenido desde su computadora o teléfono inteligente cuando no está frente al televisor.

Entre los factores que motivan a un cliente a mantenerse fiel con una empresa, predomina la calidad de un servicio que es fiable de manera constante. Un servicio cuya señal mantiene un estándar en cuanto a calidad, continuidad y fiabilidad representa un aspecto muy importante para los clientes, según lo analizado por los expertos entrevistados. Adicionalmente, se destaca el valor que dan los clientes a la innovación ya que están conscientes que al abandonar al líder del mercado en este aspecto, es muy probable que no encuentre otro servicio con las mismas características como las transmisiones de eventos deportivos específicos por ejemplo.

Está claro que la creación de áreas especializadas en estrategias de fidelización y retención de clientes ha sido el enfoque de las empresas, puesto que al disponer de un talento humano dedicado a estos aspectos podrá asegurar una comprensión de las necesidades de los clientes para satisfacerlas y así disminuir la tasa de deserción. En el caso de DirecTV, el desarrollo digital de brindar la posibilidad a sus clientes de ingresar a la página web de la empresa para disfrutar de su programación online, ha acercado el servicio a dónde se encuentre el cliente, incorporándolo así a sus actividades diarias.

Los medios digitales como son las redes sociales y páginas web constituyen en un aspecto muy valioso para la comunicación de los servicios y sus beneficios considerando que en el mundo actual el internet es parte de la vida cotidiana, sin embargo, debe considerarse que el manejo de estos medios debe ser analizado en profundidad puesto que puede ser un arma de doble filo. Por ejemplo, es más probable que un cliente publique en alguna red social su descontento con el servicio brindado por su proveedor que el hecho que publique que está muy satisfecho con lo que está recibiendo. Como dato a considerar se tiene que el acceso a las redes sociales, especialmente Facebook, sobrepasó los 360.000 de usuarios en la ciudad de Cuenca hasta finales del 2014. (Espinoza B., 2014)

Los programas de fidelización para estos expertos, representan actividades y estrategias dirigidas a investigaciones de mercado para identificar los gustos y preferencias de los clientes con el fin de poder satisfacer y superarlas. Si no se sabe quién es el cliente ni qué es lo que quiere, difícilmente se podrá cumplir con sus expectativas.

Finalmente, a pesar que la mayoría de proveedores ofrece paquetes similares de programación, los entrevistados coinciden que la creación y organización de una grilla de canales responde a los mercados objetivos que tienen las empresas. Por ejemplo, existen clientes que utilizarán el servicio para disfrutar en su hogar, a estos abonados les atraerá paquetes con contenido familiar; mientras que una persona que contrata para ver el mundial en HD adquirirá paquetes enfocados a eventos deportivos y contenido exclusivo. Hay que diferenciar que existen consumidores exigentes que buscan calidad sobre precio y es a éstos a quienes enfocan los paquetes que contienen la mejor programación y servicios agregados. Por otro lado existen aquellos que toman su decisión en base al precio y no tanto la calidad.

2.5. Investigación Cuantitativa

2.5.1. Encuesta

Con el propósito de obtener datos que generalicen a la población de interés y se puedan comparar resultados, se llevó a cabo un proceso de investigación a una gran cantidad de casos representativos. (Benassini, 2009)

El instrumento de recopilación de información seleccionado es el de la encuesta, la cual proporciona la facilidad de recopilar información de una muestra a través de un cuestionario, cuyos resultados aportarán a la identificación de las opiniones de los usuarios del servicio para la elaboración del modelo. Éste cuestionario fue desarrollado en base a los objetivos de la investigación y de la forma más clara posible para el encuestado.

2.5.2. Determinación de la población

Según lo explicado por Naresh K. Malhotra, la población es la “suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados.” (Malhotra, 2008)

Debido a que el servicio de televisión por suscripción es adquirido en la mayoría de ocasiones para uso de un grupo de personas, la población o universo de clientes serán los hogares urbanos de la ciudad de Cuenca. De acuerdo a los resultados del Censo del 2010 del INEC y las proyecciones realizadas para el efecto, se trata de 36.519 hogares considerando únicamente aquellos que se encuentran en los primeros tres estratos definidos en la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

2.5.3. Determinación de la muestra

Malhotra define que el proceso de diseño del muestreo está compuesto de 5 pasos que se pueden apreciar en la siguiente ilustración. (Malhotra, 2008)

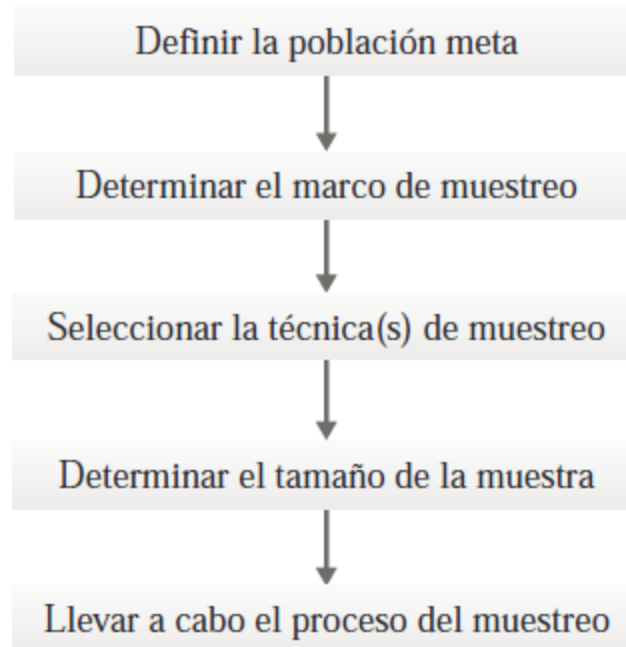


Ilustración 10 El proceso de diseño del muestreo
Fuente: Naresh K. Malhotra

A continuación se realiza un detalle de los pasos realizados en el proceso del diseño del muestreo:

1. Definir la población meta: los hogares urbanos de las primeras tres categorías de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, pudiendo ser hombres o mujeres que sean jefes de familia.
2. Marco de muestreo: una base de clientes del servicio de internet de una empresa local que contiene los correos electrónicos declarados por el titular del servicio.
3. Técnica de muestreo: Muestreo aleatorio simple
4. Tamaño de la muestra: Para calcular el tamaño de la muestra representativa, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se determinó la necesidad de realizar 381 encuestas, utilizando la siguiente fórmula para una población finita: (Benassini, 2009)

$$n = \frac{Z^2 pq N}{s^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de que se realice el evento

q = probabilidad de que no se realice el evento

s = error permitido

N = tamaño de la población

5. Realización: se utilizó la herramienta “Formularios de Google” para la creación y aplicación de encuestas, las cuales fueron enviadas mediante correo electrónico a individuos seleccionados aleatoriamente de una base de clientes del servicio de internet de una empresa de la ciudad. Se eligió este método puesto que los titulares del servicio de internet, se sobreentiende que son los jefes de hogar o los decisores de compra de un servicio de televisión por suscripción.

2.5.4. Aplicación de la encuesta, tabulación y resultados

La encuesta (ver anexo No. 2), fue enviada el 22 de septiembre de 2015 a 3.416 clientes de la base indicada anteriormente y se cerró la recepción de respuestas el 24 de septiembre de 2015 con un total de 507 respondidas, de las cuales 385 corresponden a clientes que sí disponen del servicio de televisión y por ende sus respuestas son de mucha utilidad para ésta investigación. En cuanto a la tabulación de datos, se utilizó la herramienta informática Microsoft Excel para la recopilación de las respuestas las cuales posteriormente fueron introducidas como base de datos en la herramienta estadística SPSS de IBM. Es necesario indicar que la encuesta solicitó información respecto a la edad de los encuestados, entre los cuales figuraron cuatro menores de

edad, los cuales no fueron tomados en cuenta puesto que para ésta investigación no se les considera en capacidad de contratar un servicio de televisión por suscripción. Los resultados obtenidos en las encuestas, mismos que serán discutidos en el siguiente capítulo, son parte importante puesto que reflejan la opinión directa de los usuarios de éste servicio y forman la base para el diseño de las estrategias de fidelización de clientes para el servicio de televisión por suscripción en el caso de ETAPA EP.

CAPÍTULO III

3. Resultados: Análisis y Propuesta

3.1. Análisis de Resultados

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, los cuales fueron analizados e interpretados a continuación.

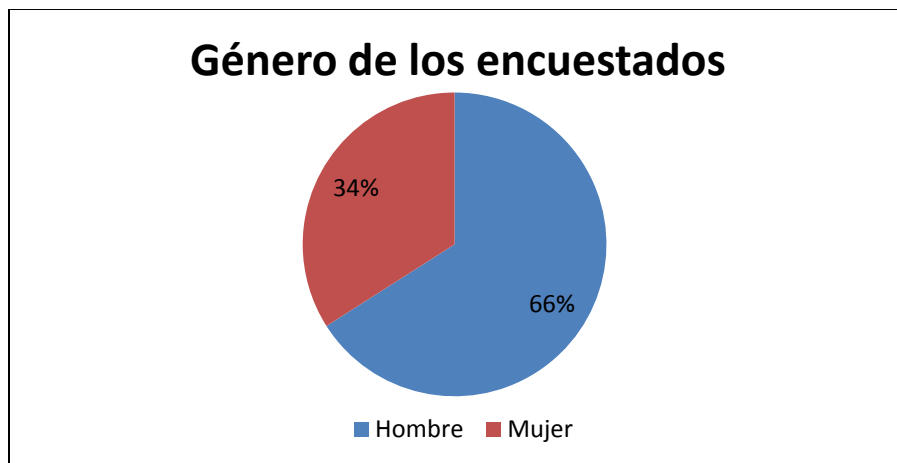


Ilustración 11 Género de los Encuestados
Fuente: Autor

De las 385 personas que contestaron que sí disponen del servicio de televisión por suscripción en la ciudad de Cuenca, más de la mitad corresponden al sexo masculino, pudiendo observarse claramente que en su gran mayoría el servicio es adquirido por éste grupo.

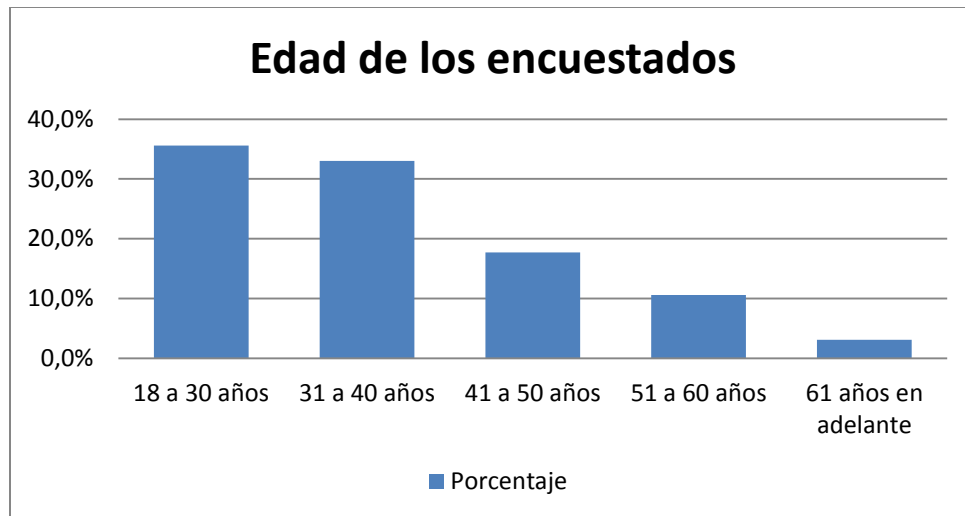


Ilustración 12 Edad de los encuestados
Fuente: Autor

Los resultados indican que la mayoría de hombres y mujeres que contratan el servicio se encuentran entre los primeros dos rangos, es decir, entre 18 y 40 años.



Ilustración 13 Tipo de Programación
Fuente: Autor

Se puede observar que entre todos los entrevistados que respondieron que disponen del servicio de televisión, prefieren ver canales de películas, entretenimiento, documentales y deportes con un 67%, 50%, 50% y un 46% respectivamente. Sin embargo, al dividir los gustos por género, los hombres prefieren ver películas con un 43,9% y deportes con un 39,5% sobre el

total de encuestados. En cambio las mujeres, prefieren los canales de películas con un 23,1% y aquellos enfocados a una temática concreta de entretenimiento de ciencia ficción, suspenso, acción, terror, etc., con un 18,4% sobre el total de encuestados.

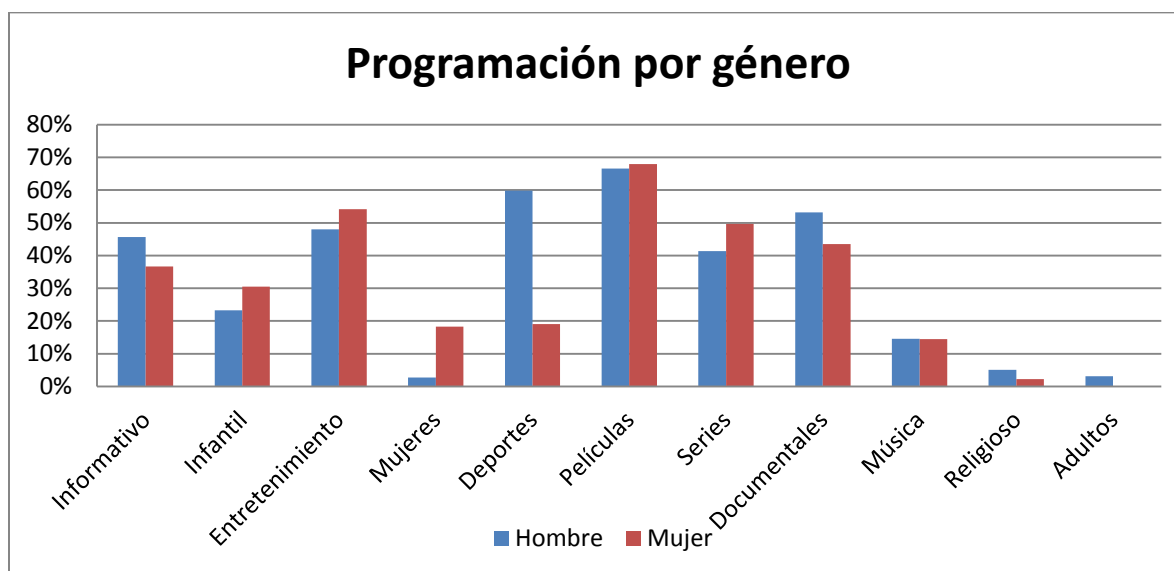


Ilustración 14 Tipo de Programación por género
Fuente: Autor

Al cruzar el tipo de programación preferida con el género del encuestado se observa que tanto hombres como mujeres prefieren las películas, ante lo cual el plan básico de ETAPA TV incluye canales básicos enfocados al cine y el siguiente plan incorpora un canal más, MGM. Adicional a esto, existe el paquete “Movie City Premium” por un valor adicional para disfrutar de cinco canales más de películas.

Por el lado de los deportes, ETAPA TV dispone de una buena oferta de estos canales tales como FOX SPORTS 1, FOX SPORTS 2, FOX SPORTS 3, GOLTV, ESPN HD, ESPN 3, ESPN+ Y ESPN. La gran mayoría de éstos canales se encuentran disponibles desde el plan básico lo cual convierte al servicio en una buena alternativa para aquellos amantes del deporte.

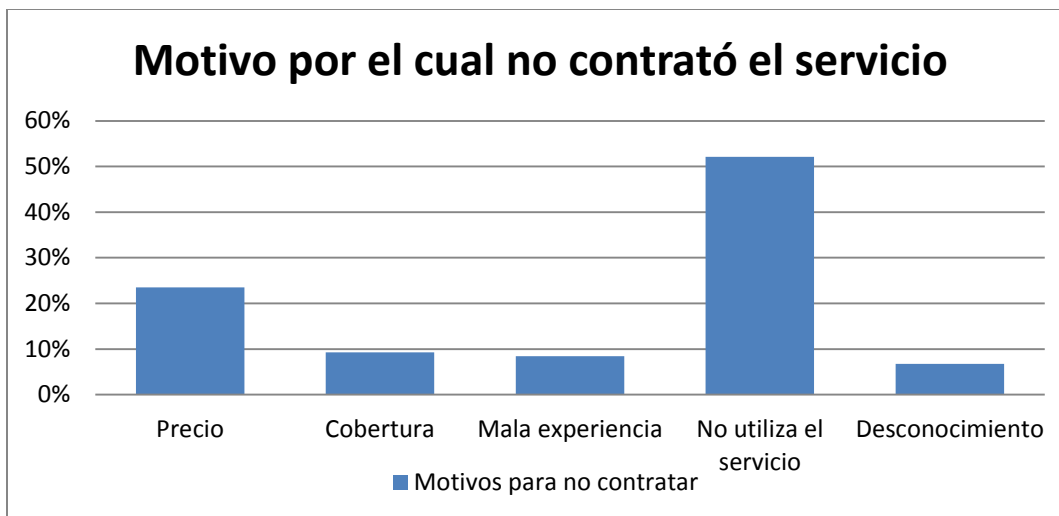


Ilustración 15 Motivo por el cual no contrató el servicio
Fuente: Autor

La información recolectada indica que un gran porcentaje de clientes aún no han contratado el servicio puesto que no está dentro de sus hábitos de consumo. Un factor importante que se descubre es que el precio no es el primer limitante para las personas, aunque se sitúa en segundo lugar, seguido de por situaciones de cobertura, malas experiencias y desconocimiento del servicio.

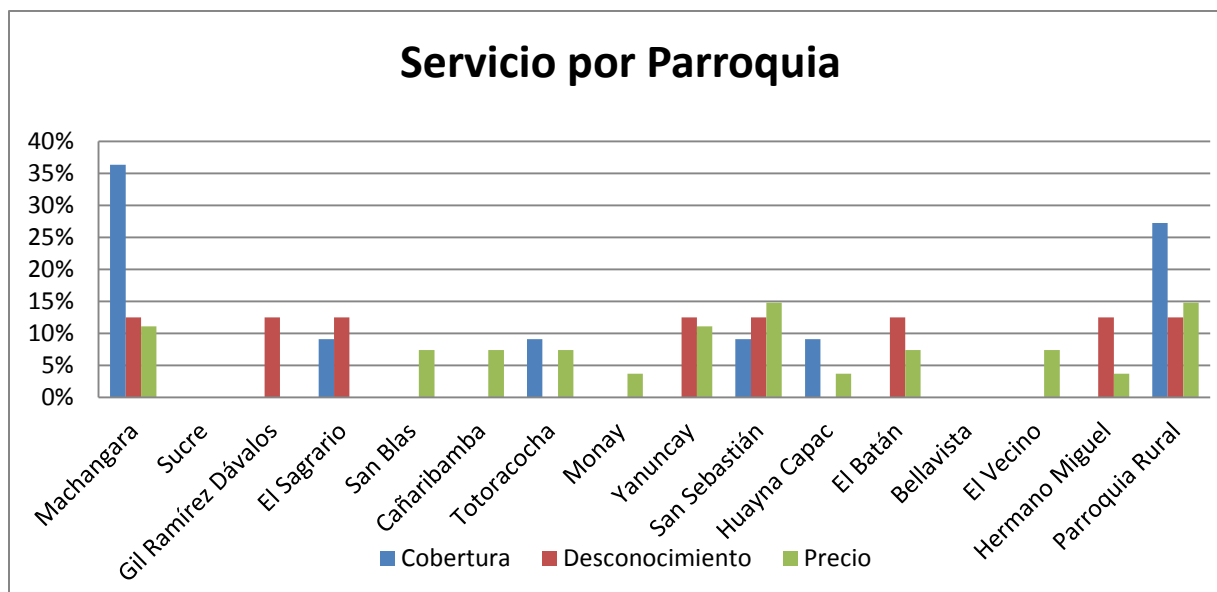


Ilustración 16 Parroquias que no disponen del servicio
Fuente: Autor

En cuanto a las personas que contestaron no disponer del servicio de televisión por suscripción, se cruzó ésta información con la parroquia a la cual pertenece y como resultado se observa que las parroquias de Machangara, El Sagrario, Totoracocha, San Sebastian y Huayna Capac reportan no tener una buena cobertura del servicio. Además, coincide que en algunas de éstas parroquias también hubieron personas que reportaron no disponer del servicio puesto que el factor del precio no es el adecuado para sus bolsillos o inclusive porque desconocen de la existencia del servicio.

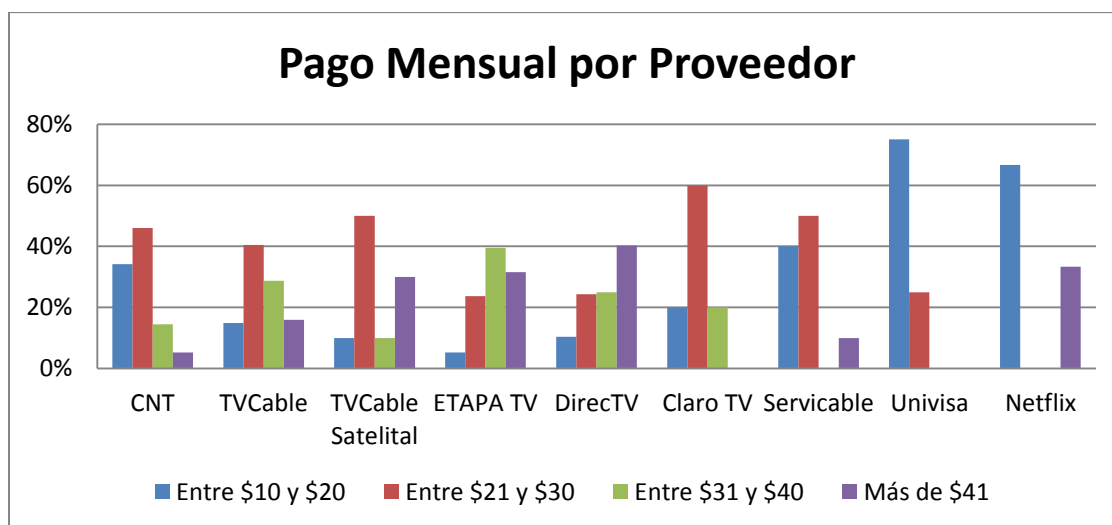


Ilustración 17 Pago mensual por proveedor
Fuente: Autor

En el gráfico anterior se cruza la información de dos preguntas en cuanto al monto que paga cada suscriptor a su proveedor de manera mensual. Las respuestas apuntan a que la mayoría de los clientes de Univisa cancelan valores entre \$10 y \$20 lo cual lo identifica como un servicio económico, mientras que la mayor parte de los clientes de CNT, TVCable, Claro TV y Servicable pagan entre \$21 y \$30 por el servicio.

ETAPA TV se sitúa en el rango entre \$31 y \$40 seguido por DirecTV que en su gran mayoría, cobra más de \$41 por el servicio que brinda. En este aspecto, ETAPA TV se ubica en términos de precio como el segundo más caro del mercado.

Es necesario indicar que dada la opción de ingresar otros proveedores que no estuvieran en la lista de respuestas a esta pregunta, 3 personas indicaron que su proveedor es el servicio de streaming Netflix, lo cual se considera válido pues como se indicó anteriormente, este tipo de servicios están creciendo rápidamente gracias a su transmisión mediante el internet y su bajo costo.

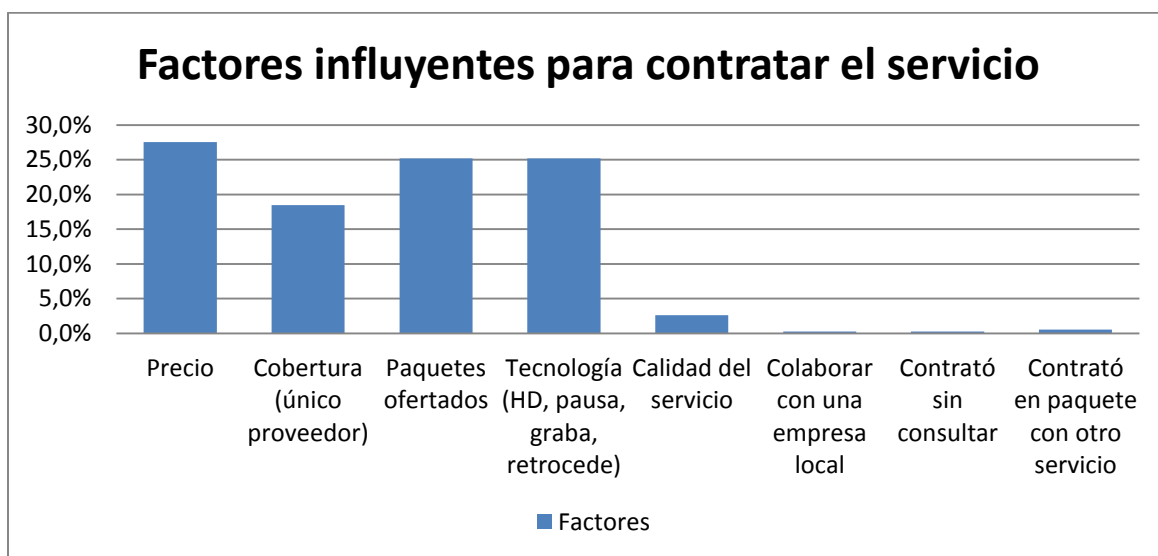


Ilustración 18 Factores influyentes para contratar
Fuente: Autor

El 28% de los encuestados estuvo de acuerdo en que el precio fue el factor que más influyó en su decisión de suscribirse con su proveedor actual de televisión por suscripción. En segundo lugar, con un 25,3%, se puede observar la tecnología brindada y en tercer lugar los paquetes ofertados que brinda el proveedor fueron motivos decisivos a la hora de contratar. Finalmente, el factor cobertura terminó en un cuarto lugar con un 18%.

Los resultados son interesantes puesto que según las respuestas en la pregunta sobre cuánto cancela el cliente por el servicio a su proveedor, ETAPA TV se situó en un rango elevado del precio del servicio, lo cual no concuerda con las necesidades de los clientes de acceder a un servicio de bajo costo.

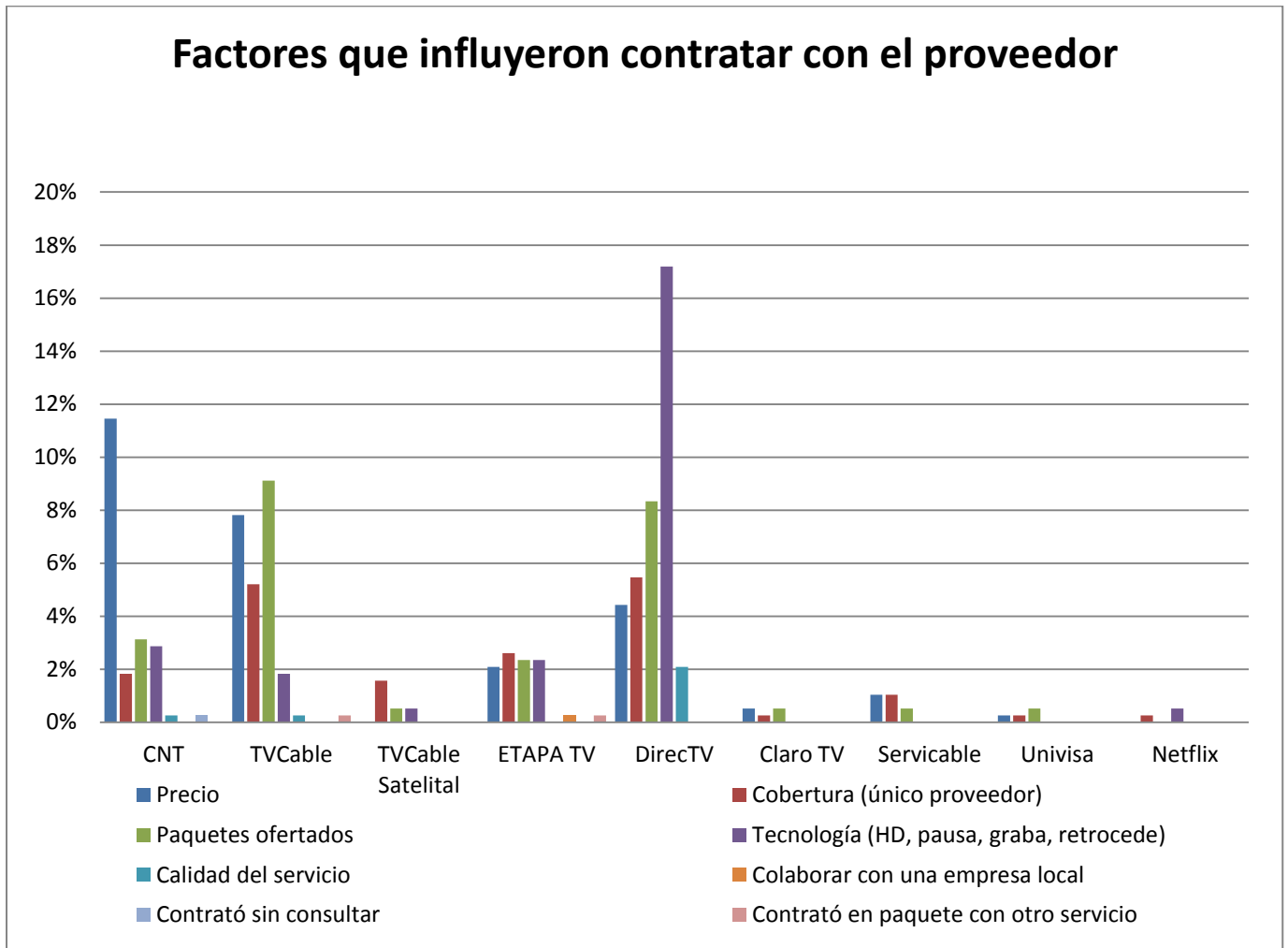


Ilustración 19 Factores influyentes para contratar por proveedor
Fuente: Autor

La información respecto a los factores influyentes para contratar el servicio fue cruzada con el proveedor indicado por cada encuestado y se obtuvo que las empresas CNT y TVCable son las que lideran las decisiones de compra en base al precio, el factor más importante según los

encuestados. En este aspecto, ETAPA TV se sitúa en un cuarto lugar, inclusive por debajo de DirecTV quien además fue seleccionado como líder en cuanto a la tecnología que brinda puesto que además de disponer de decodificadores HD con funcionalidades de pausar, grabar y retroceder la programación en vivo, pone a disposición de sus usuarios servicios agregados que le han situado en ésta posición. En cuanto a otros aspectos importantes para los clientes según los resultados analizados en párrafos anteriores, los paquetes ofertados son liderados por TVCable, DirecTV y CNT mientras que en cobertura dominan DirecTV, TVCable y ETAPA TV.

Ante ésta situación, ETAPA TV se enfrenta a una dura competencia tanto en precio como en tecnología y paquetes ofertados, los tres primeros factores más influyentes a la hora de decidirse por contratar un servicio de televisión por suscripción.

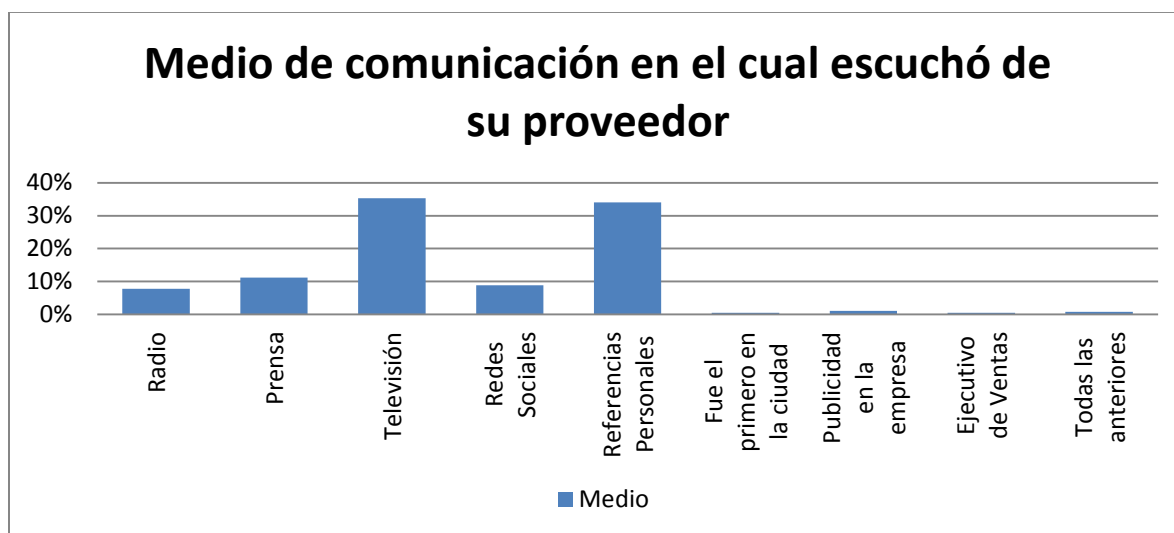


Ilustración 20 Medio de comunicación que escuchó de su proveedor

Fuente: Autor

La televisión con un 35% y las referencias personales con un 34% fueron los medios de comunicación que más influencia tuvieron en los clientes del servicio. Ante ésta situación, se ve indispensable la importancia y la necesidad de disponer de estrategias de fidelización puesto que un cliente satisfecho podrá referir a sus conocidos el buen trato y servicio que recibe por parte de

la empresa pero también podrá manifestar su inconformidad con la misma en caso que no se le cumpla como acordaron.

Es importante hacer notar que las redes sociales superaron el medio tradicional de la radio y están casi a la par de la prensa escrita. Ésta situación genera interés pues se observa que dicho medio tiene campo para crecer, por lo cual se deben plantear estrategias comerciales para llegar a los clientes a través de éste canal.

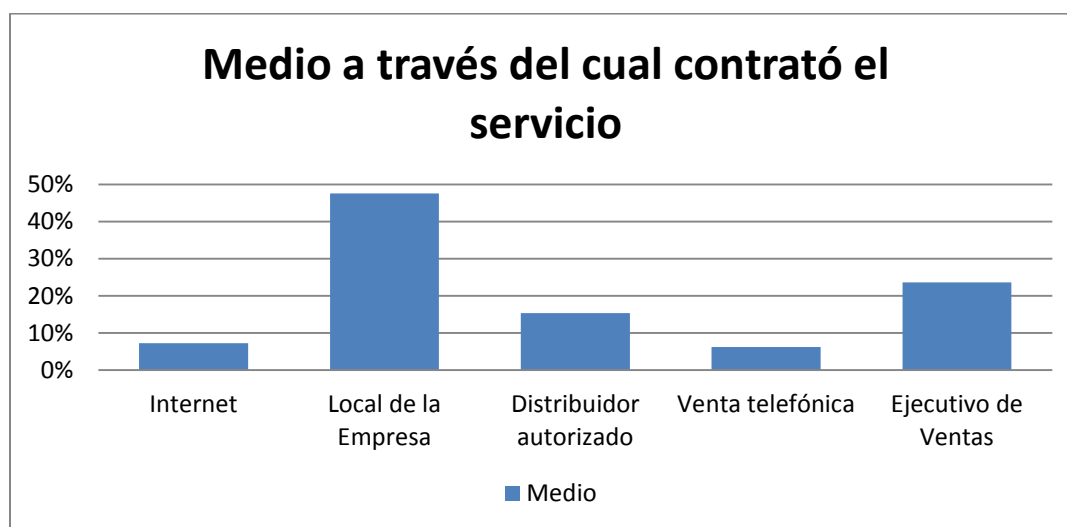


Ilustración 21 Medio por el cual contrató el servicio

Fuente: Autor

El mercado cuencano maneja formas convencionales de contratar los servicios tal y como lo indican los resultados de ésta consulta en la cual casi la mitad de los 385 encuestados prefieren acercarse a los locales propios de una empresa y los ejecutivos de ventas se apoderaron del 24% para sumar entre los dos el 72% del total de contrataciones.

Como se observó en la pregunta anterior, los medios nuevos como el internet y ventas telefónicas mantienen bajos porcentajes con respecto al total, sin embargo, con el tiempo seguramente irán aumentando su incidencia en éste aspecto.

ETAPA TV tiene a disposición de sus usuarios varios locales y una amplia fuerza de ventas en diversas zonas de la ciudad para cubrir ésta demanda. Inclusive se realizan activaciones de los

productos y servicios y disponen de salas de exhibición del servicio de televisión por suscripción para demostrar y hacer que los ciudadanos prueben las bondades que ofrece el servicio como motivador de compra.

Considerando la importancia que da la ciudadanía cuencana a los métodos tradicionales de contratación del servicio de televisión por suscripción, ETAPA TV debe considerar tanto la apertura de locales, activaciones y movilización de su fuerza de ventas hacia las zonas en donde los clientes indicaron que no disponen del servicio por temas relacionados al desconocimiento, precio y cobertura.

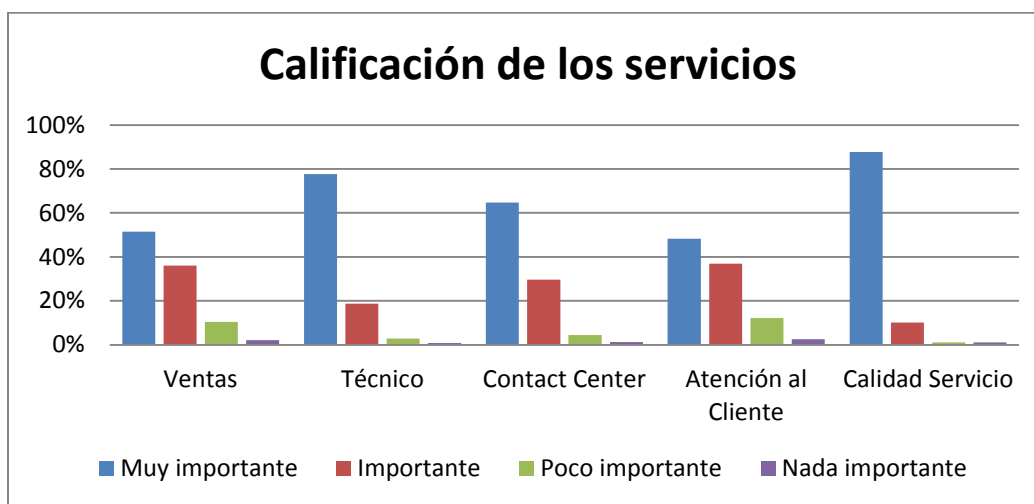


Ilustración 22 Importancia de los servicios brindados

Fuente: Autor

En cuanto a los servicios y las preferencias de los clientes con respecto a su importancia, cada servicio del gráfico fue calificado de manera individual por cada uno de los 385 encuestados y se puede observar que la calidad y fiabilidad de la señal de la televisión es la que más importancia tiene para los clientes, situándose cerca del 90%. Seguidamente está el servicio técnico con un 78%, consultas y soporte mediante Contact Center con un 65% y finalmente ventas y atención mediante ventanilla con 51% y 48% respectivamente.

Un dato interesante es que los clientes del servicio consideraron que entre los cinco servicios, el de atención al cliente mediante ventanilla fue el que menos importancia recibió, inclusive situándose por debajo del servicio de ventas.

Lo anterior confirma lo indicado por los expertos entrevistados respecto a la importancia que tiene para los clientes el brindar un servicio de excelencia, a través de instalaciones de calidad que permitan al usuario disfrutar de un servicio constante e ininterrumpido.

En cuanto a la importancia dada al servicio de contact center sobre el de atención al cliente mediante ventanilla, se observa una tendencia de comunicación con respecto a consultas, requerimientos y reclamos a través de éste medio que brinda las facilidades de poder hacerlos 24 horas al día 7 días a la semana, desde la comodidad de su hogar o lugar donde está instalado el servicio. Ésta preferencia debe ser aprovechada por ETAPA TV en el sentido de incrementar los servicios ofrecidos mediante su contact center, como por ejemplo: para cambios de planes, suspensiones temporales, reconexiones, cancelaciones de decodificadores adicionales y contratación de paquetes adicionales se requiere actualmente que el titular del servicio se presente a las oficinas de atención al cliente de ETAPA EP con copias de sus documentos personales y en caso de tratarse de personas jurídicas, el papeleo es mayor. Se deben crear procesos de verificación de la identidad del titular del servicio para poder realizar éstos trámites mediante una llamada telefónica al contact center. Esto debe incluir preguntas de seguridad y la modificación de los contratos indicando que es responsabilidad del cliente el manejo de la información personal que verifique su identidad.

Con respecto a la importancia dada por los clientes a la calidad y fiabilidad de la señal de la televisión, ETAPA TV presenta varios reclamos en éste aspecto según la entrevista realizada al Ing. Pedro García. Por éste motivo, es necesario realizar procesos de fiscalización de las

instalaciones y los reclamos, al punto que paulatinamente pueda cubrirse el mayor porcentaje de éstos con el fin de verificar la calidad del trabajo realizado. Es un aspecto determinante puesto que una instalación defectuosa o la falta de atención a un reclamo técnico afectarán directamente la calidad de la señal que recibe el cliente, minimizando así su satisfacción.

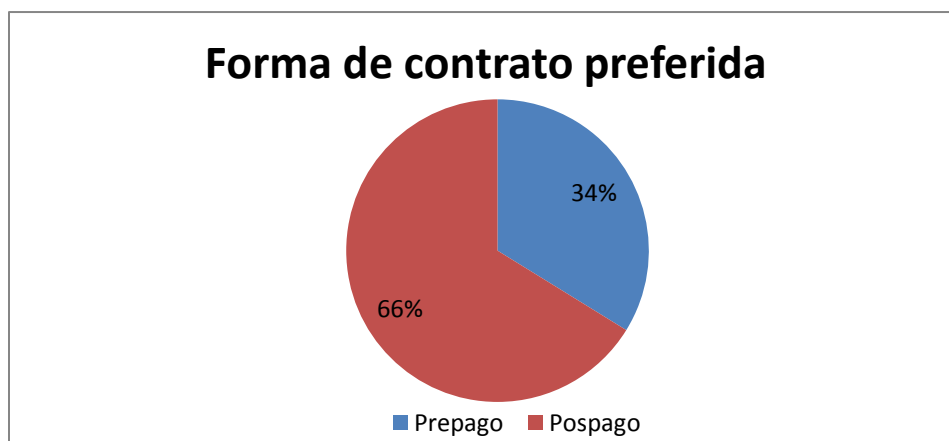


Ilustración 23 Forma de contrato preferida

Fuente: Autor

Los clientes claramente prefieren contratar su servicio en la modalidad pospago, es decir, pagar luego de haber consumido el servicio. Ésta modalidad representa un tipo de crédito que se otorga a los clientes y en el caso de ETAPA TV, se maneja únicamente éste tipo de contratos que corren desde el primero al último día de cada mes, brindando la facilidad de realizar sus pagos hasta que se emita la factura por el mes siguiente sin que le corten el servicio por mora.

La modalidad prepago, representa un tercio de la preferencia del tipo de contrato que desean los clientes, lo cual a pesar de ser bajo, puede ir incrementando con el paso del tiempo.

El 34% de clientes que prefieren la modalidad prepago nos da la pauta de que debe considerarse el apuntar hacia un segmento de clientes por precio que no quieran atarse a un pago mensual sobre los \$30 USD y en cambio crear paquetes semanales por valores inferiores. El costo del servicio en el tiempo termina siendo más caro si se consume todo el mes pero en

cambio brinda la facilidad de cancelar valores inferiores a medida que el cliente disponga de dinero para cancelar y utilizar.

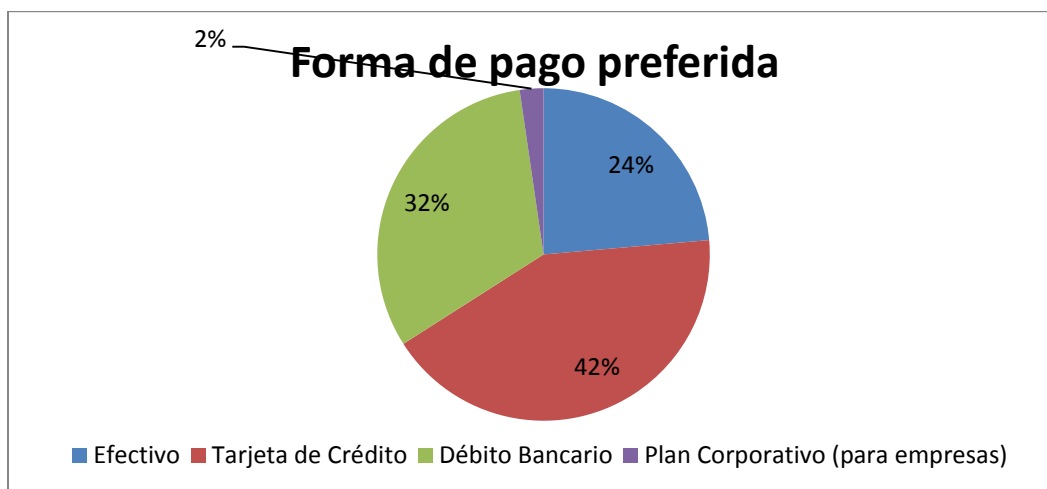


Ilustración 24 Forma de pago preferida
Fuente: Autor

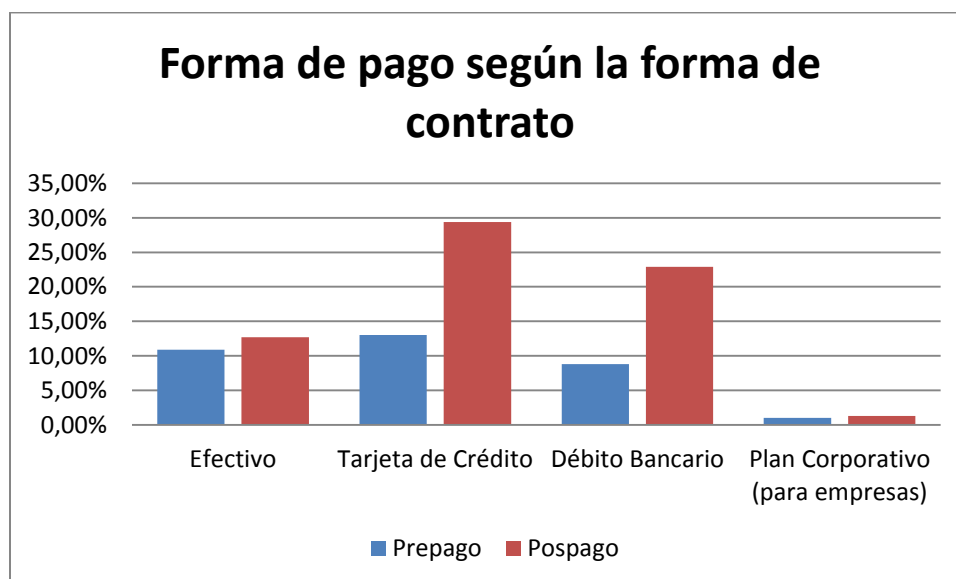


Ilustración 25 Forma de pago según la forma de contrato preferida
Fuente: Autor

Al cruzar las dos preguntas anteriores se desprende que para pagar los servicios de la televisión por suscripción, los clientes prefieren la modalidad pospago mediante tarjeta de crédito o débito automático a una cuenta bancaria por la comodidad que éstas opciones

representan al realizarse los pagos automáticamente cada mes sin necesidad de realizar largas filas para pagar el servicio mediante ventanilla.

Un dato interesante para la forma de pago preferida en cuanto a los contratos prepago, es que los abonados prefieren las tarjetas de crédito sobre el pago en efectivo.

Para ambos tipos de contratos, se debe fomentar el pago automático mediante débito automático a una cuenta bancaria o tarjeta de crédito puesto que brinda beneficios para ambas partes. En el caso de la empresa, asegura un pago a tiempo lo cual genera un ingreso de efectivo y una reducción de su cartera vencida. La forma propuesta es mediante la aplicación de promociones para todos aquellos que clientes que contraten el servicio y además, siguiendo la observación recolectada de las entrevistas, incorporar a los clientes antiguos que cambien su forma de pago de efectivo hacia éstas alternativas. Las promociones en relación a las preferencias de los clientes, deben ser anunciadas mediante la televisión y estar enfocadas en descuentos y paquetes ofertados.

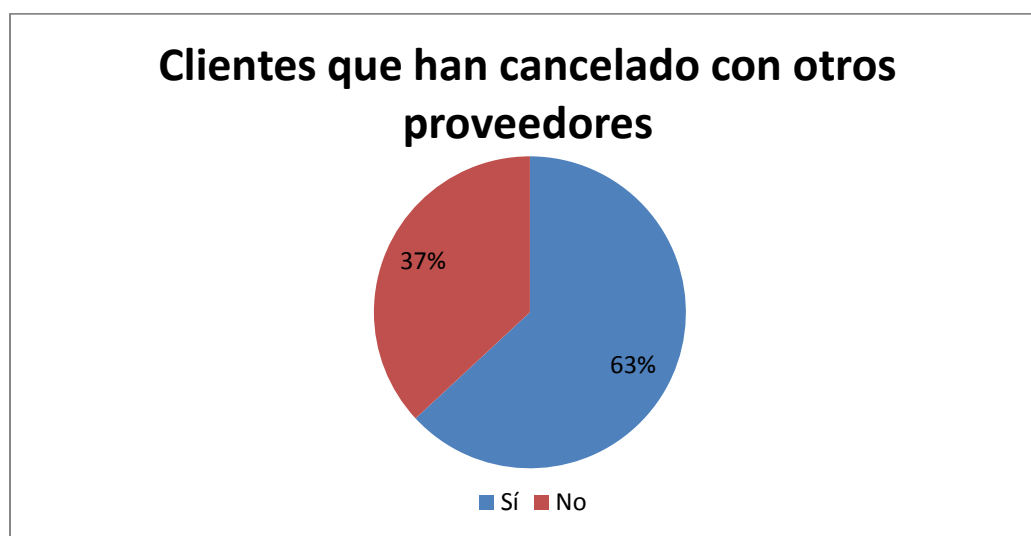


Ilustración 26 Clientes que han cancelado con otro proveedor en el pasado
Fuente: Autor

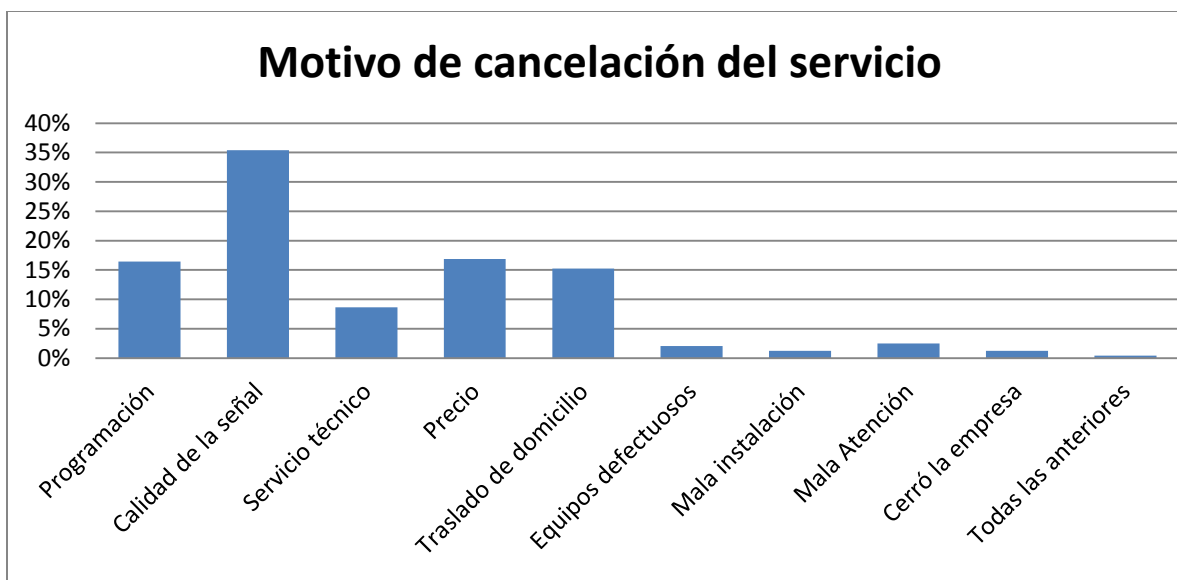


Ilustración 27 Motivo por el cual han cancelado con otro proveedor en el pasado

Fuente: Autor

De las 385 personas encuestadas, el 63% contestó que sí han cancelado el servicio de televisión por suscripción con otro proveedor en el pasado. Éste es un número elevado de clientes que por una u otra razón no han encontrado lo que buscan en el mercado o sus expectativas no fueron satisfechas.

Entre los motivos por los cuales estos clientes decidieron dar por terminada su relación contractual con sus proveedores, sobresalen en orden de importancia los problemas relacionados con la calidad de la señal recibida, precio, programación, traslado de domicilio (cobertura) y servicio técnico como los más representativos. Esto concuerda con los resultados anteriores respecto a los aspectos más valorados por los clientes y que contribuirán a la generación de estrategias de fidelización.

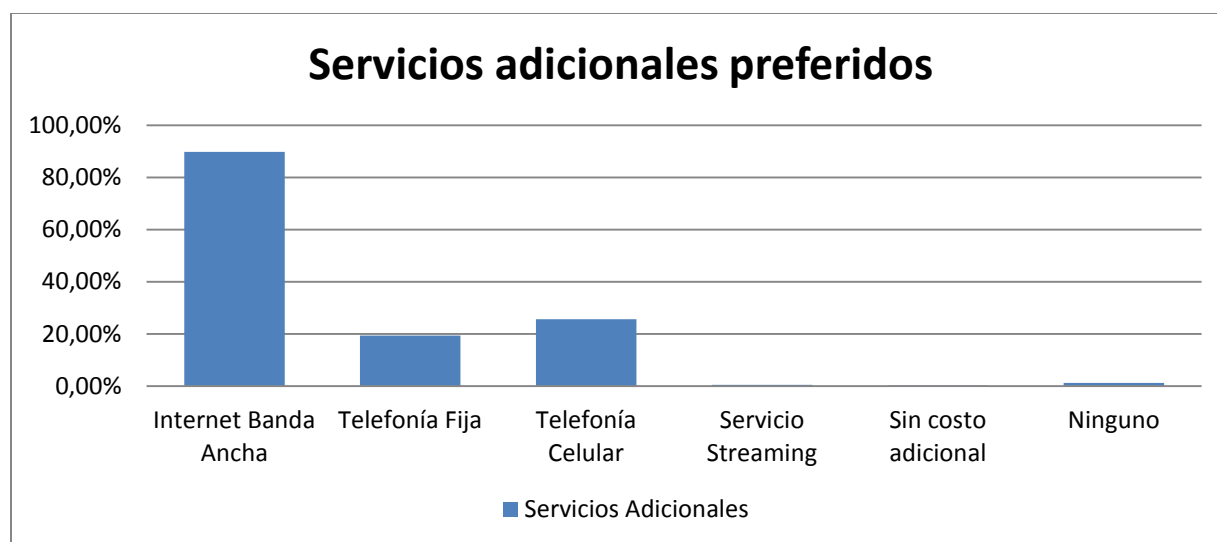


Ilustración 28 Servicios adicionales preferidos

Fuente: Autor

La última pregunta de la encuesta estaba enfocada a obtener información respecto a los servicios adicionales que los clientes actuales del servicio de televisión por suscripción desearían disponer. Existió la posibilidad de elegir una o más opciones, las cuales fueron internet banda ancha, telefonía fija, telefonía celular y otros. Del total de personas que disponen del servicio de televisión, el 89% prefiere combinar la televisión con el servicio de internet banda ancha mientras que en segundo lugar se encuentra la telefonía celular, seguida por la telefonía fija. Los encuestados que seleccionaron la opción de otros, indicaron que preferiría opciones de *streaming* tal como Netflix e interesantemente algunos decidieron que prefieren el servicio de televisión por suscripción de manera individual.

La marcada preferencia por el servicio de internet permite a ETAPA TV explotar la agrupación de ambos servicios en paquetes con diferentes variedades que incluyan descuentos o beneficios tecnológicos con respecto a la contratación individual de los servicios. Adicionalmente, ETAPA EP dispone de algunas tecnologías inalámbricas de acceso a internet lo cual también puede ser sumamente atractivo. Ésta situación permitirá ampliar la cartera de

clientes ya que al vincular un servicio tan indispensable en la actualidad como es el internet, con un servicio de televisión resulta llamativo para los clientes.

La preferencia por la telefonía celular por encima de la telefonía fija, servicio icónico y monopolístico de ETAPA EP en el mercado cuencano, puede ser aprovechada de las siguientes dos maneras:

- Al disponer del servicio de telefonía fija inalámbrica CDMA, la empresa ha comercializado éste tipo de servicio con una variedad de planes entre los cuales existe aquel que se paga lo que se consume y otro que incluye 500 minutos locales. El servicio se presta únicamente a nivel del cantón pero representa una ventaja puesto que al ser inalámbrico, es posible comunicarse desde dónde se encuentre a precios muy económicos. Por este motivo, la agrupación de ambos servicios puede ser un gran incentivo para aquellos clientes que buscan ésta combinación.
- ETAPA EP dispone de la alternativa de evitar los inmensos costos que involucra desplegar una red de telefonía celular al convertirse en un operador móvil virtual del servicio de telefonía celular. Mediante ésta modalidad, la empresa vende el servicio bajo su propia marca a través de la red de cualquiera de los proveedores actuales en el mercado local y nacional.

3.2. Modelo de Fidelización: Estrategias y planificación

En éste capítulo se encuentran las propuestas de estrategias de fidelización que pueden ser aplicadas por ETAPA TV y cualquier otra empresa cuya principal actividad esté relacionada con la comercialización de la televisión por suscripción, buscando disminuir la fuga de clientes y por ende el aumento de la rentabilidad del servicio.

La generación de dichas estrategias responde a un cuidadoso análisis de las respuestas brindadas por las 385 personas encuestadas así como también se consideraron las opiniones vertidas por los expertos entrevistados.

A continuación se detallan los objetivos concernientes al modelo de fidelización propuesto, especificando qué se pretende lograr con su implementación.

- Objetivo general

Desarrollar un modelo de fidelización de clientes hacia el servicio de Televisión por Suscripción, mediante la identificación de los principales factores influyentes en la deserción de clientes para incrementar la fidelidad de los clientes de este servicio.

- Objetivos específicos

- Reducir la deserción de clientes mediante la identificación de factores influyentes en la deserción.
- Fomentar la compra habitual en la empresa.
- Reconocer las necesidades y deseos de los clientes.
- Brindar beneficios a los clientes con el propósito de aumentar y superar su satisfacción.

Una vez establecidos los objetivos, se analizan las posibles propuestas de estrategias que pueden ser aplicadas. Sin embargo, como se indicó en las entrevistas, es clave hacer una segmentación de los clientes o público objetivo a quienes se enfocarán los beneficios e incentivos propuestos puesto que aquellos clientes exclusivos o de mayor antigüedad deberán obtener mejores incentivos que aquellos clientes esporádicos. Ésta política permitirá fomentar las compras habituales de los clientes antiguos y motivará a aquellos clientes esporádicos a repetir las compras con la empresa.

Objetivo: Reducir la deserción de clientes mediante la identificación de factores influyentes en la deserción.

- Estrategia para mejorar los servicios de Post Venta

Ésta estrategia nace del análisis realizado en el FODA cruzado y fue propuesta como una estrategia defensiva en la cual se maximizan las fortalezas para disminuir las amenazas. Al mismo tiempo, las encuestas revelaron que el servicio técnico y la atención al cliente tienen gran importancia para los clientes.

Acciones a ejecutar	Tiempo	Indicador o Entregable	Responsable
1. Establecer tiempos de respuesta de atención para cada requerimiento y reclamo 2. Promover el trabajo en equipo a través de capacitaciones y talleres a todo el personal involucrado 3. Capacitar a todas las personas que tienen algún contacto con el cliente respecto a toda la información de los productos y servicios que ofrece la empresa. 4. Desarrollar procesos comerciales de fiscalización de la calidad de atención a instalaciones y reclamos	4 meses a partir de la implementación de la estrategia	Manual de procedimientos para requerimientos y reclamos en Post Venta	Subgerente de Servicio al Cliente
		Número de reclamos por tipo de cliente con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)	Subgerente de Servicio al Cliente
		Manual de procedimientos para instalaciones y reclamos	Subgerente de Telecomunicaciones
		Indicador de Satisfacción del Servicio	Subgerente de Servicio al Cliente
		Tasa de deserción con respecto a nuevos clientes ingresados en el mes	Subgerente de Servicio al Cliente

Tabla 5 Estrategia para mejorar los servicios de Post Venta

- **Estrategia para mejorar la grilla de canales de películas**

Los encuestados supieron indicar que entre los motivantes para contratar el servicio de televisión por suscripción con su proveedor actual, los paquetes ofertados fueron un factor de gran importancia.

Acciones a ejecutar	Tiempo	Indicador o Entregable	Responsable
1. Identificar canales de películas con altos ratings en el país 2. Entablar negociaciones con el proveedor del servicio 3. Renegociar la grilla de canales dedicados a la mujer para incorporar más dedicados a películas	6 meses a partir de la implementación de la estrategia	Número de canales de películas preferidos en el mercado al cual apunta la empresa	Administrador del Departamento de Televisión

Tabla 6 Estrategia para mejorar la grilla de canales de películas

Objetivo: Fomentar la compra habitual en la empresa

- **Estrategia de promoción y publicidad**

Entre las estrategias planteadas en el FODA cruzado, se planteó resaltar la tecnología que utiliza la empresa, misma que es de última generación y ayudará al posicionamiento de la marca en el mercado.

De igual manera, en los resultados de la encuesta se sugirió la creación de un club de clientes así como actividades de mercadeo para dar a conocer el servicio en ciertas zonas de la ciudad.

Acciones a ejecutar	Tiempo	Indicador o Entregable	Responsable
1. Resaltar la tecnología de punta utilizada para ganar posicionamiento en el mercado como un servicio de última generación 2. Realizar activaciones en zonas donde la encuesta reflejó clientes sin servicio por cobertura y desconocimiento	Mensualmente	Incremento de Ventas por activaciones con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)	Subgerente de Mercadeo
3. Crear un club de clientes mediante una tarjeta de fidelización que acumule puntos para ser canjeados por premios y descuentos.	3 meses a partir de la implementación de la estrategia	Documento con las políticas, beneficios, premios y descuentos a ser otorgados	Subgerente de Mercadeo / Subgerente de Servicio al Cliente

Tabla 7 Estrategia de promoción y publicidad

- Estrategia de precio

Tanto los resultados de las encuestas como el análisis FODA reflejó que el servicio de ETAPA TV es costoso, motivo por el cual se sugiere ésta estrategia con el fin de que la empresa pueda ser más competitiva en su mercado.

Acciones a ejecutar	Tiempo	Indicador o Entregable	Responsable
1. Crear descuentos para clientes de los demás servicios de la empresa que se suscriban a ETAPA TV 2. Crear beneficios para quienes se suscriban al plan de pagos automáticos mediante débito a cuenta bancaria o tarjeta de crédito	1 mes a partir de la implementación de la estrategia	Porcentaje de descuentos otorgados con respecto al periodo anterior (mes, semestre, año, etc.)	Subgerente de Mercadeo
3. Implementar servicio prepago	6 meses a partir de la implementación de la estrategia	Plan de negocios del servicio Prepago de Televisión por suscripción	Administrador del Departamento de Televisión

Tabla 8 Estrategia de precio

Objetivo: Reconocer las necesidades y deseos de los clientes

- Estrategia de innovación constante en el servicio

Entre las estrategias que permitan maximizar las fortalezas para maximizar las oportunidades se encuentra aquella de implementar servicios innovadores y de valor agregado para los clientes, lo cual coincide con los resultados de la encuesta en cuanto a la importancia que dieron los clientes a la tecnología brindada por los proveedores así como a la preferencia del Internet Banda Ancha como servicio adicional que servirá para la estrategia propuesta.

Acciones a ejecutar	Tiempo	Indicador o Entregable	Responsable
1. Medir la factibilidad de implementar servicios de IPTV y Video bajo demanda	3 meses a partir de la implementación de la estrategia	Plan de negocios del servicio de IPTV y Video bajo demanda	Gerente de Telecomunicaciones

Tabla 9 Estrategia de innovación constante en el servicio

- Estrategia de mejora en la calidad de atención al cliente

Una de las estrategias de adaptación sugerida estaba encaminada a la identificación de las motivaciones y desmotivaciones con el servicio, motivo por el cual en la encuesta se solicitó calificar algunos servicios brindados por las empresas de televisión por suscripción. Entre los resultados se pudo destacar la importancia que recibió el contact center como un servicio de importancia para los clientes y que puede brindar numerosos servicios y facilidades a los abonados.

Acciones a ejecutar	Tiempo	Indicador o Entregable	Responsable
1. Reducir la cantidad de contactos personales mediante atención por ventanilla al brindar la facilidad de solicitar la gran mayoría de servicios mediante el contact center	3 meses a partir de la implementación de la estrategia	Número nuevos servicios solicitados mediante contact center con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)	Subgerente de Servicio al Cliente

Tabla 10 Estrategia de mejora en la calidad de atención al cliente

- Estrategia de ampliación de cobertura

Una de las debilidades que mantiene la empresa son los altos índices de cancelación por cambios de domicilio o viajes de los clientes fuera de la ciudad. Por éste motivo, aprovechando la tecnología satelital que dispone la empresa, se sugiere ampliar la cobertura fuera del cantón Cuenca para impedir que los clientes deban cancelar el servicio por éstos motivos y a su vez captar nuevos clientes.

Acciones a ejecutar	Tiempo	Indicador o Entregable	Responsable
1. Establecer alianzas estratégicas con distribuidores autorizados para la venta del servicio fuera del cantón Cuenca 2. Disponer de personal contratista para atención de reclamos de los clientes	4 meses a partir de la implementación de la estrategia	Número de clientes por sector con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)	Subgerente de Servicio al Cliente

Tabla 11 Estrategia de ampliación de cobertura

Objetivo: Brindar beneficios a los clientes con el propósito de aumentar y superar su satisfacción.

- Estrategia de nuevos productos y servicios

En las entrevistas a los expertos se pudo analizar que la tecnología ofertada se constituye en una ventaja competitiva para la empresa puesto que es posible que la competencia no ofrezca los mismos beneficios lo cual atrae a los clientes a la compañía.

Acciones a ejecutar	Tiempo	Indicador o Entregable	Responsable
1. Impulsar el servicio de decodificador que graba, pausa y retrocede desde el plan básico	Mensualmente	Indicador del número de personas que adquirieron el servicio después de la campaña con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)	Subgerente de Mercadeo
2. Incrementar cantidad de señales HD a los clientes	3 meses a partir de la implementación de la estrategia	Propuesta de negociación de canales requeridos al proveedor	Administrador del Departamento de Televisión

Tabla 12 Estrategia de nuevos productos y servicios

- Estrategia de paquetes ofertados

Ésta estrategia nace del FODA cruzado, los expertos entrevistados y los resultados de las encuestas que mostraron la importancia que tienen los paquetes ofertados tanto en servicios adicionales como en variedad de canales.

Acciones a ejecutar	Tiempo	Indicador o Entregable	Responsable
1. Crear paquetes personalizables de los servicios (Internet y Telefonía celular)	3 meses a partir de la implementación de la estrategia	Indicador de recomendación del servicio con respecto a un período anterior (mes, semestre, año, etc.)	Administrador del Departamento de Televisión
2. Crear nuevos paquetes de canales económicos y llamativos	3 meses a partir de la implementación de la estrategia	Nota de producto de los paquetes disponibles para comercializar	Administrador del Departamento de Televisión

Tabla 13 Estrategia de paquetes ofertados

3.3. Indicadores de medición de las estrategias propuestas

Los indicadores que se muestran en éste apartado son aquellos que han sido propuestos en las estrategias a implementar del inciso anterior. Los mismos deben ser aplicados con el propósito de conocer el avance o retroceso de las acciones a implementar por cada estrategia, por lo que a continuación se detalla su forma de cálculo.

- **Indicador de satisfacción del servicio**

Su propósito es medir la satisfacción que tiene el cliente con respecto al servicio brindado por la empresa.

Forma de medición: Encuesta telefónica o digital mediante correo electrónico 1 día después que su requerimiento fue atendido para conocer la percepción que tuvo el cliente.

- **Tasa de deserción con respecto a nuevos clientes ingresados en el mes**

Su propósito es medir la cantidad de clientes que desertan el servicio en comparación a la cantidad de nuevos clientes que ingresaron en un mes de análisis. La comparación puede ser mensual, semestral, anual, etc.

Forma de medición:

$$\frac{\textit{Total de cancelaciones en el mes}}{\textit{Total de clientes nuevos en el mes}}$$

- **Número de reclamos por tipo de cliente con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)**

Su propósito es el de poder medir y controlar la cantidad de reclamos por el tipo de cliente (previamente segmentado) que son ingresados con respecto al período anterior, mismo que será definido de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Forma de medición:

$$\frac{\textit{Total de reclamos descompuesto por tipo de cliente}}{\textit{Total de reclamos ingresados}}$$

- **Incremento de Ventas por activaciones con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)**

Su propósito es el de poder medir y controlar el incremento o disminución de ventas por activaciones que son realizadas con respecto al período anterior, mismo que será definido de acuerdo a las necesidades de la empresa. Las ventas a considerarse serán aquellas realizadas luego de las actividades de promoción y publicidad.

Forma de medición:

$$\frac{\textit{Total de ventas por activaciones}}{\textit{Total de ventas de la empresa}}$$

- **Porcentaje de descuentos con respecto al periodo anterior (mes, semestre, año, etc.)**

El fin de éste indicador será el de llevar un control de la cantidad de descuentos que son otorgados con el fin de no excederse en éste rubro.

Forma de medición:

$$\frac{\textit{Valor concedido en descuentos}}{\textit{Valor total en ventas}}$$

- **Indicador de nuevos servicios solicitados mediante contact center con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)**

Con el propósito de medir la efectividad de la estrategia, se debe registrar el total de llamadas recibidas por los nuevos servicios ofertados mediante contact center sobre el total de llamadas para identificar su porcentaje del total y poder comparar con el período anterior.

Forma de medición:

$$\frac{\text{Número de llamadas por nuevos servicios}}{\text{Número total de llamadas recibidas}}$$

- **Número de clientes por sector con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)**

La finalidad de éste indicador es medir el crecimiento que mantiene la empresa por sectores previamente definidos en dónde se comience a ampliar la cobertura de venta del servicio.

Forma de medición:

$$\frac{\text{Número de nuevos clientes por sector en el mes}}{\text{Número total de clientes por sector en el mes}}$$

- **Indicador del número de personas que adquirieron el servicio después de la campaña con respecto al período anterior (mes, semestre, año, etc.)**

Con éste indicador se pretende medir el impacto que tienen las actividades encaminadas a la satisfacción de los clientes mediante la comercialización de nuevos productos y servicios.

Forma de medición:

$$\frac{\text{Número de personas que compraron el producto}}{\text{Número total de personas que preguntaron sobre el producto después de la campaña}}$$

- **Indicador de recomendación del servicio con respecto a un período anterior (mes, semestre, año, etc.)**

Busca conocer la opinión del cliente sobre qué tan probable sería que recomendara el servicio a sus conocidos con respecto a un período anterior.

Forma de medición:

En una escala por ejemplo del 1 al 10, se catalogan los clientes según sus respuestas como promotores entusiastas (del 9 al 10), clientes satisfechos pero pasivos (del 5 al 8) y detractores del servicio (del 1 al 4). La media constituye el valor a ser medido con el período anterior.

CONCLUSIONES

El mercado local se mueve en la actualidad con mucho dinamismo puesto que la competencia entre las empresas proveedoras del servicio de televisión por suscripción se vuelve cada día más difícil con el ingreso de nuevos competidores o la aplicación de estrategias competitivas en una batalla constante por atraer clientes. Por éste motivo se vuelve indispensable el ofrecimiento y cumplimiento de valores agregados a los clientes con el fin de fidelizarlos al convertirlos en clientes permanentes y promotores del servicio.

La empresa no debe ser un mundo aparte, más bien es necesaria la existencia de una excelente relación entre ésta y el cliente en la cual constantemente se conozcan sus necesidades y requerimientos con el fin de atenderlos y de ser posible, superarlos. Para éste cometido, la empresa debe poner a su disposición una variedad de alternativas de comunicación que permitan mantener un contacto constante con el cliente.

Los resultados de la investigación reflejan que a pesar que la tasa de penetración a nivel nacional de la televisión por suscripción es de apenas el 28%, éste es un servicio de gran acogida en el mercado local, en el cual la mayoría de los encuestados sí disponen del servicio. A pesar de ser el proveedor por el cual más pagan los clientes, DirecTV también fue el que más cantidad de clientes tiene, demostrando así que aunque el factor precio es muy importante, existen muchos clientes que aprecian más a la tecnología y los paquetes ofertados.

Los motivantes más fuertes para que un cliente deserte se definieron como la calidad del servicio técnico, falta de cobertura, mala calidad de la señal y una falta de innovación.

Del total de encuestados, se obtuvo que 118 personas no disponen del servicio de televisión por suscripción, de los cuales aproximadamente la mitad de ellos reportaron que es por causa de desconocimiento del servicio, falta de cobertura, mala experiencia y precio no acorde a sus

necesidades. Ésta situación abre la posibilidad que la empresa ataque los sectores que reportaron ésta situación con el fin de atraer nuevos clientes y fidelizarlos al ser la empresa preocupada por atender sus necesidades.

Los clientes prefieren mantener contratos del tipo pospago, situación que ETAPA ya maneja, sin embargo fue un porcentaje interesante los que prefieren la modalidad prepago y por lo cual la empresa debe encaminar esfuerzos para brindar éste tipo de alternativas a sus clientes.

El servicio de internet banda ancha indudablemente se llevó la preferencia de los clientes en cuanto a los servicios adicionales que los clientes desean tener conjuntamente con su servicio de televisión por suscripción. ETAPA EP es una empresa que tiene una alta tasa de penetración de mercado en éste servicio por lo cual se le facilita mucho el brindar opciones de paquetes atando ambos servicios y ofreciendo descuentos en función de los planes contratados.

Los servicios de valor agregado tales como DirecTV Play, CNT Play, Fox Play, etc., se están convirtiendo rápidamente en atractivos importantes para los clientes, al mismo tiempo que están proliferando otros tipos de servicios de “streaming” como Netflix y Hulu que transmiten contenido bajo demanda.

La fidelización se constituye en un factor clave para cualquier empresa puesto que al cumplir, satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes, éstos se convierten en fieles promotores que se sienten comprometidos con el servicio, asegurando así el funcionamiento y la rentabilidad en el tiempo del negocio.

RECOMENDACIONES

ETAPA TV oferta un servicio con tecnología y paquetes de canales atractivos para sus clientes, sin embargo está fallando en el factor precio. Por éste motivo se recomienda la revisión de su plan tarifario, negociaciones con su proveedor mayorista de televisión y la creación de paquetes más económicos que busquen incrementar su cartera de clientes.

La empresa no puede quedarse atrás en cuanto a la provisión de servicios agregados motivo por el cual debe buscar implementar alternativas que permitan a sus clientes seguir disfrutando del servicio aunque no se encuentren frente al televisor o inclusive puede innovar al ofrecerles la posibilidad de visualizar el contenido que gusten en el momento que lo prefieren (video bajo demanda).

Es necesario implementar indicadores de satisfacción de clientes que sean medidos de forma continua. El mercado es muy competitivo, motivo por el cual se debe conocer constantemente cuál es la opinión de los clientes para corregir sobre la marcha las falencias que se presenten.

Se debe definir una estructura clara del área de Post Venta determinando su cadena de valor, una segmentación de clientes, políticas de prevención, fidelización y retención que permitan brindar un servicio eficiente y eficaz. Al mismo tiempo se debe considerar la aplicación de políticas de incentivos para el personal que labora en el área que motiven a los mismos para fidelizar y retener a los clientes que se acerquen a cancelar su servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- 2b on Marketing. (2 de Julio de 2014). *La matriz DAFO cruzada*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <http://www.2bonmarketing.com/la-matriz-dafo-cruzada/>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (31 de Julio de 2014). *Ecuador aumentará inversión en investigación*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-aumentara-inversion-investigacion-anuncio-vicepresidente-glas.html>
- ARCOTEL. (2015). *Telefonía Fija, Audio-Video por suscripción y Radio-TV*. Quito: ARCOTEL.
- ARCOTEL. (2015). *Televisión pagada – Sistemas de Audio y Video por Suscripción*. Recuperado el 23 de Junio de 2015, de <http://www.arcotel.gob.ec/television-pagada-sistemas-de-audio-y-video-por-suscripcion/>
- Arellano Cueva, R. (2000). *Marketing: Enfoque América Latina*. México: Mc. Graw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (Mayo de 2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo.bce.fin.ec:6400@196107JfzoQcuDM4EfIHQbEC01qK7196105JYoxxVw3aGXflsJTJpFTAMn>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Blackwell, R. D. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. 9° Edición. México: Thomson.
- Burgos García, E. (2007). *Marketing Relacional. Cree un plan de incentivos eficaz*. Oleiros, España: Netbiblo, S.L.
- Castellanos, J. C. (2008). *Marketing de servicios*. España: B-EUMED.
- Centro de Estudios Latinoamericanos, CESLA. (2015). *Tendencias Latinoamericanas*. CESLA.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá, D.C.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Espinoza B., C. (29 de Diciembre de 2014). *Cobertura Digital - Redes Sociales Ecuador: Favebook pasó los 8 millones*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015, de <http://www.cobeturadigital.com/2014/12/29/redes-sociales-ecuador-facebook-paso-los-8-millones-2015/>
- ETAPA EP. (Diciembre de 2014). *Manual Orgánico Funcional*. Cuenca.

- ETAPA EP. (2015). *Quienes somos*. Recuperado el 26 de Junio de 2015, de <http://www.etapa.net.ec/Quienes-somos/Informacion-General>
- Gómez Borja, M., & Berenguer Contrí, G. (2006). *Comportamiento del Consumidor*. España: Editorial UOC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (10 de Septiembre de 2012). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado el 8 de Marzo de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (6 de Agosto de 2015). *Inflación Mensual Julio 2015*. Quito: INEC. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-julio-precios.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Reporte de Pobreza por Ingresos*. Quito: INEC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica Décimoprimer Edición*. México: Pearson Education.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. España: Ediciones Morata, S.L.
- Lamb, W. C., Hair Jr., F. J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing 11e*. México: Cengage Learning Editores.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mejía C., C. A. (Julio de 2003). *Planning. Consultores Gerenciales*. Recuperado el 5 de Junio de 2015, de <http://planning.co/bd/archivos/Julio2003.pdf>

- Ministero de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2015). *El Ministerio*. Recuperado el 14 de Agosto de 2015, de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-ministerio/>
- Morales, G. (2009). *Benchmarking*. Argentina: El Cid Editor.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2-10.
- Real Academia Española. (Marzo de 2015). *Real Academia Española. Diccionario Usual*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=fidelizar>
- Regueiro, D. (8 de Diciembre de 2011). *Marketing & Estrategia*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.marketingyestrategia.com/noticia/211/pero-que-es-una-propuesta-de-valor>
- Revista Líderes. (8 de Junio de 2015). *Ecuador redujo a 1,9% tasa de crecimiento para 2015 por caída precio petróleo*. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-reduccion-crecimiento2015-bce-proyeccion.html>
- Rivera, J., Molero, V., & Arellano, R. (2000). *Conducta del Consumidor. Estrategias y tácticas aplicadas al marketing*. Madrid: ESIC.
- Schiffman, L. G., & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Education.
- Schnarch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Colombia: ECOE Ediciones.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2013). *Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf
- Stanton, Etzel y Walker. (2000). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
- Supertel. (2014). *Superintendencia de Telecomunicaciones*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de

<http://controlenlinea.supertel.gob.ec/wps/portal/informacion/informaciontecnica/audiovideo/>

Ulloa, P. (15 de Julio de 2012). *Diario El Telégrafo*. Recuperado el 25 de Enero de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/tecnologia/item/television-pagada-crece-un-63-desde-el-2010.html>

ANEXOS

Modelo de entrevista a expertos del servicio de televisión por suscripción

1. ¿Considera usted que la fidelización de clientes es una estrategia indispensable para una empresa de televisión por suscripción? ¿Por qué motivo?
2. ¿La empresa busca entender las necesidades de los clientes? Si es así, ¿cuáles son las necesidades básicas y generales? y ¿en qué manera se busca satisfacer dichas necesidades?
3. ¿Cuáles son las quejas y reclamos más comunes entre los clientes? ¿La Empresa dispone de alguna política de recepción y solución de reclamos?
4. Tomando en consideración su experiencia en este ámbito, ¿de qué manera considera usted que se pueda mejorar la satisfacción de los clientes del servicio de televisión por suscripción?
5. ¿Cuáles son algunos de los factores que influyen y motivan a los clientes a mantenerse fiel a una empresa?
6. ¿Cuáles son algunos de los factores que influyen y motivan a los clientes a desertar de una empresa?
7. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos en su empresa mediante programas o estrategias de fidelización?
8. ¿Qué tan importante considera los medios digitales, como por ejemplo las redes sociales y páginas web para la fidelización?
9. En su opinión, ¿cuáles son los aspectos que debe contener un programa de fidelización para el servicio de televisión por suscripción?
10. En cuanto a la oferta de paquetes de programación, puede describir cómo es el manejo de los mismos en términos de cuáles son los más apetecidos, cuáles son los más vendidos y cómo los crean.

Modelo de encuesta utilizado

La siguiente encuesta se realiza con el fin de conocer la opinión respecto al servicio de televisión por suscripción en la ciudad de Cuenca.

Para el desarrollo de la investigación se necesita de su amable cooperación. Las siguientes preguntas son de carácter anónimo y los resultados serán utilizados para fines académicos, por lo cual se solicita contestar con la mayor sinceridad posible.

Género		Edad	
Hombre	_____	Menor de 18 años	_____
Mujer	_____	18 a 30 años	_____
		31 a 40 años	_____
		41 a 50 años	_____
		51 a 60 años	_____
		61 años en adelante	_____
Sector de la vivienda			
Machangara	_____	Yanuncay	_____
Sucre	_____	San Sebastián	_____
Gil Ramírez Dávalos	_____	Huayna Capac	_____
El Sagrario	_____	El Batán	_____
San Blas	_____	Bellavista	_____
Cañaribamba	_____	El Vecino	_____
Totoracocha	_____	Hermano Miguel	_____
Monay	_____	Parroquia Rural	_____

1. ¿Usted cuenta con un servicio de televisión por suscripción actualmente? *Seleccione únicamente una opción.*

Sí _____

No _____

2. ¿Por qué motivo NO contrató el servicio de televisión por suscripción? *Seleccione únicamente una opción.*

Precio _____

Cobertura _____

Mala experiencia _____

No utiliza el servicio _____

Desconocimiento _____

Otros _____

3. ¿Cuál es su proveedor actual de televisión por suscripción? *Seleccione únicamente una opción.*

CNT	_____	Claro TV	_____
TVCable	_____	Servicable	_____
ETAPA TV	_____	Univisa	_____
DirecTv	_____	Otro	_____

4. ¿Cuánto paga mensualmente por su servicio de televisión por suscripción? *Seleccione únicamente una opción.*

Entre \$10 y \$20	_____	Entre \$31 y \$40	_____
Entre \$21 y \$30	_____	Más de \$41	_____

5. ¿Cuál es el tipo de programación que más atrae su atención? *Puede seleccionar más de una opción.*

Informativo	_____	Series	_____
Infantil	_____	Documentales	_____
Entretenimiento	_____	Música	_____
Mujeres	_____	Religioso	_____
Deportes	_____	Adultos	_____
Películas	_____		

6. ¿Qué factor influyó en su decisión de suscribirse con su proveedor actual? *Seleccione únicamente una opción.*

Precio	_____	Tecnología (HD, pausa, graba, retrocede)	_____
Cobertura (único proveedor)	_____	Otros	_____
Paquetes ofertados	_____		

7. ¿En qué medio de comunicación escuchó por primera vez sobre la oferta de su proveedor actual? *Seleccione únicamente una opción.*

Radio	_____	Redes sociales	_____
Prensa	_____	Referencias personales	_____
Televisión	_____	Otros	_____

8. Por favor indicar el medio a través del cual contrató el servicio. *Seleccione únicamente una opción.*

Internet	_____	Venta telefónica	_____
Local de la Empresa	_____	Ejecutivo de ventas	_____
Distribuidor autorizado	_____	Otros	_____

9. Califique los siguientes servicios que usted como cliente valora más de acuerdo a la siguiente escala:

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Servicio de ventas				
Servicio técnico				
Servicio de consultas y soporte mediante Contact Center				
Servicio de atención al cliente mediante ventanilla				
Calidad y fiabilidad de la señal de televisión				

10. ¿Cuál es la forma de contrato que preferiría disponer para su servicio de televisión por suscripción? *Seleccione únicamente una opción.*

Prepago _____

Postpago _____

11. ¿Cuál es la forma de pago que prefiere? *Seleccione únicamente una opción.*

Efectivo _____

Débito Bancario _____

Tarjeta de Crédito _____

Plan Corporativo (para empresas) _____

12. ¿Ha cancelado definitivamente el servicio de televisión por suscripción con otro proveedor en el pasado? *Seleccione únicamente una opción.*

Sí _____

No _____

13. En caso de haber contestado SÍ en la pregunta anterior, por favor seleccionar el motivo. *Seleccione únicamente una opción.*

Programación _____

Traslado de domicilio _____

Calidad de la señal _____

Equipos defectuosos _____

Servicio técnico _____

Mala instalación _____

Precio _____

Otros _____

14. De los siguientes servicios, ¿cuáles considera usted que deben ser vendidos conjuntamente con la televisión por suscripción para entregar mayores ventajas a los consumidores?

Internet Banda Ancha _____

Telefonía Celular _____

Telefonía Fija _____

Otro _____