

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ESTUDIO PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS DE
MARKETING PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE
USUARIOS DE TELEFONÍA MÓVIL DE LA
CORPORACIÓN NACIONAL DE
TELECOMUNICACIONES CNT EP, CON RELACIÓN A
LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS 3
ÚLTIMOS AÑOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

MARCO VINICIO VILLAMARIN MENDOZA

villamarin@hotmail.com

Director: Roberto Ulpiano Mejía Flores M.SC

roberto.mejia@epn.edu.ec

2019

APROBACIÓN DEL TUTOR

Como director del trabajo de titulación ESTUDIO PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE USUARIOS DE TELEFONÍA MÓVIL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, CON RELACIÓN A LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS desarrollado por Marco Vinicio Villamarín Mendoza, estudiante de la Maestría en Gerencia Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Ing. Roberto Ulpiano Mejía Flores M.Sc
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Marco Vinicio Villamarín Mendoza, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Marco Vinicio Villamarín Mendoza

DEDICATORIA

Al Señor Dios, Maestro que guías todas mis actividades y das luz a mi vida.

A mi Madre Nelly, a mis hermanos: Nancy, Alex, Mishell y mi sobrina Amelia
María

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor y ayuda constante en este caminar académico, por los momentos felices y no tan felices en la Escuela Politécnica Nacional.

Mi gratitud a mis catedráticos de la Facultad de Ciencias Administrativas, y mi reconocimiento al Ing. Roberto Mejía F. MSc por su guía en la elaboración de esta tesis.

A mis amigos de clase y todas las personas que de una u otra manera me dieron su ayuda y tiempo para cumplir esta meta.

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VI
LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS.....	II
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	V
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 MARCO TEÓRICO	6
1.4.1 Marketing	6
1.4.2 Marketing estratégico	7
1.4.3 Captación de clientes	14
1.4.4 Participación de mercado	17
1.4.5 Posicionamiento	19
CAPÍTULO II ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	20
2.1 Enfoque de investigación	20
2.2 Tipo de investigación.....	21
2.3 Técnicas de recolección de datos	21
2.3.1 Validación de la encuesta	24
2.4 Muestra.....	24
2.5 Procedimientos para la obtención y análisis de información	25
CAPÍTULO III	27
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	27

3.1	Presentación de resultados	27
3.2	Investigación de campo	27
3.3	Discusión de resultados	46
3.4	Diagnóstico situacional de CNT Móvil.....	50
3.4.1	Análisis PEST	50
3.4.2	Análisis de las 5 fuerzas según Michael Porter	53
3.4.3	Análisis interno	54
3.4.4	Análisis FODA	55
3.4.5	Análisis de competitividad	57
3.5	Planteamiento estratégico	59
	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
4.1	Conclusiones	66
4.2	Recomendaciones	67
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
	ANEXOS.....	71
	Anexo 1. Cuestionario de encuesta	71
	Anexo 2. Formato de validación de la encuesta	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de estrategias ofensivas y defensivas	12
Figura 2. Tipo de estrategias según el ciclo de vida del producto	12
Figura 3. Captación y retención de clientes	15
Figura 4. Edad	28
Figura 5. Sexo	29
Figura 6. Sector de Quito en que vive	30
Figura 7. Ingresos mensuales	31
Figura 8. Actividad u ocupación	32
Figura 9. Tenencia de equipo celular	33
Figura 10. Operadora de su línea celular	34
Figura 11. Tipo de plan utilizado	35
Figura 12. Gasto mensual en telefonía celular	36
Figura 13. Servicios usados con mayor frecuencia	37
Figura 14. Satisfacción con el servicio celular actual	38
Figura 15. Motivos para permanecer con el operador de celular	39
Figura 16. Factores que desmotivan al cliente sobre su operador actual	40
Figura 17. Percepción de la operadora actual	41
Figura 18. Frases relacionadas con CNT Móvil	42
Figura 19. Atracción hacia CNT con respaldo internacional	43
Figura 20. Uso dado al celular	44
Figura 21. Factores de motivación hacia una operadora celular	45
Figura 22. Matriz de Estrategias Ofensivas y Defensivas Básicas	61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. 2015 y 2016 -Participación en Telefonía Móvil, año 2016	2
Tabla 2. Factores de relación con los clientes	16
Tabla 3. Matriz de necesidades de información para el diseño de la encuesta	22
Tabla 4. Edad	27
Tabla 5. Sexo	29
Tabla 6. Sector de Quito en que vive	30
Tabla 7. Ingresos mensuales	31
Tabla 8. Actividad u ocupación	32
Tabla 9. Tenencia de equipo celular	33
Tabla 10. Operadora de su línea celular	34
Tabla 11. Tipo de plan utilizado	35
Tabla 12. Gasto mensual en telefonía celular	36
Tabla 13. Servicios usados con mayor frecuencia	37
Tabla 14. Satisfacción con el servicio celular actual	38
Tabla 15. Motivos para permanecer con el operador de celular actual	39
Tabla 16. Factores que desmotivan al cliente sobre su operador actual	40
Tabla 17. Percepción de la operadora actual	41
Tabla 18. Frases relacionadas con CNT Móvil	42
Tabla 19. Atracción hacia CNT con respaldo internacional	43
Tabla 20. Uso dado al celular	44
Tabla 21. Factores de motivación hacia una operadora celular	45
Tabla 22. Análisis PEST	50
Tabla 23. Análisis de las cinco fuerzas según Porter	53
Tabla 24. Análisis interno para CNT Móvil	54
Tabla 25. Análisis FODA	56
Tabla 26. Matriz de Perfil Competitivo	58
Tabla 27. Atractivo del mercado	59
Tabla 28. Ventaja competitiva	60

Tabla 29. Estrategia básica y estrategias ofensivas	63
Tabla 30. Objetivo y metas a 5 años	65

RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo determinar estrategias de marketing que puedan aplicarse para incrementar el número de usuarios de telefonía móvil en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, frente a la participación de mercado de la empresa en los últimos años, la cual está por debajo de Claro y Conecel, quienes mantienen un duopolio de mercado. Para llevar a cabo el estudio se aplicó una investigación con enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa), descriptiva y explicativa; a través de encuestas a 120 usuarios de telefonía celular. Los resultados muestran una tendencia en los usuarios a relacionar a CNT EP con una baja calidad en su servicio al tratarse de una empresa pública, aunque la mayor parte de los usuarios que pertenecen a otras operadoras no está contenta con el servicio actual, lo que abre una oportunidad de mercado para lograr una mayor migración de clientes de la competencia a CNT. Mediante un diagnóstico estratégico que abarcó el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter, un análisis interno, una matriz FODA y un análisis de competitividad, se concluyó la necesidad de que CNT opte, como estrategia genérica, por mejorar u optimizar su posición en el mercado, estableciendo estrategias a mediano y largo plazo que le faciliten mejorar la lealtad y el nivel de compra en los clientes, aumentar la ventaja en diferenciación, mejorar la productividad y desarrollar ventajas en marketing.

Descriptor: Estrategias, Marketing, CNT EP, Planificación, participación de mercado.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine marketing strategies that could be applied to increase the number of mobile telephony users in the National Telecommunications Corporation (CNT EP), compared to the market share of the company in recent years, which is now under Claro and Conecel, who maintain a market duopoly. To carry out the study, an investigation with a mixed (qualitative and quantitative), descriptive and explanatory approach was applied; through surveys of 120 cell phone users. The results show a tendency in the users to relate to CNT EP with a low quality in its service as it is a public company, although most of the users that belong to other operators are not happy with the current service, which opens a market opportunity to achieve a greater migration of customers from the competition to CNT. Through a strategic diagnosis that encompassed the PEST analysis, Porter's five forces, an internal analysis, a SWOT matrix and a competitiveness analysis, it was concluded that CNT should opt, as a generic strategy, to improve or optimize its position in the market, establishing medium and long-term strategies that will make it easier to improve customer loyalty and purchase level, increase the advantage in differentiation, improve productivity and develop marketing advantages.

KEYWORDS: Strategies, Marketing, CNT EP, Planning, market share.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El marketing es concebido como un proceso que se utiliza para la planeación y ejecución que abarca desde el diseño del concepto, el precio, la promoción e incluso la distribución de productos o servicios; todo esto con la finalidad de generar demanda o atracción para una empresa servicio o producto (Marcos, 2017, pág. 12) . Uno de los objetivos del marketing es el “identificar, anticipar, y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarlo” (Sainz de Vicuña, 2017, pág. 33); es decir que, al tratar de satisfacer los requerimientos de cada grupo de personas, se pretende llegar a solventar a una gran mayoría en la sociedad.

En ese sentido, se puede describir al marketing como una herramienta de la administración moderna que permite acercar los productos o servicios de los oferentes a las necesidades de los demandantes, para de esta manera satisfacer las expectativas del mercado, aumentar y mantener el posicionamiento del vendedor, e incluso mejorar sus márgenes de rentabilidad.

En el caso del servicio de telefonía móvil de la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, que inició hace aproximadamente 10 años, si bien ha tenido un crecimiento en su participación de mercado desde sus inicios, no ha podido lograr las cifras que se ha propuesto su administración, debido a diversas complejidades del mercado actual, en el que los otros dos competidores lideran; ya que, según cifras a junio de 2017, CNT EP tuvo en promedio entre 2008 y 2016 el 4,70% de los usuarios totales. A continuación, se presenta un resumen de datos de ARCOTEL, de los usuarios de telefonía móvil, con corte al año 2016:

Tabla 1. 2015 y 2016 - Participación en Telefonía Móvil, año 2016

MERCADO TOTAL	2016	
	Participación	%
CNT EP (CNT Móvil)	1,541,219	10.38
CONECCEL (Claro)	8,726,823	58.77
OTECCEL (Movistar)	4,580,092	30.85
TOTAL	14,848,134	100.00

Fuente: www.arcotel.gob.ec.

Tanto Claro como Movistar son marcas que se han posicionado mediante la aplicación de un marketing intensivo y constante, y que han encontrado segmentos de mercado específicos; no obstante, llevan un tiempo mucho mayor en el mercado, pues en Ecuador iniciaron en la década de los 90 como Porta y Bellsouth respectivamente. Además, se debe mencionar que los dos proveedores pertenecen a multinacionales que tienen cobertura en la mayoría de países de habla hispana.

En cambio, el servicio CNT Móvil que inició como Alegro en el año 2004, además de afrontar ciertas complicaciones técnicas en sus inicios, tuvo que enfrentarse a un mercado muy competitivo con marcas ya establecidas y con una amplia trayectoria. El aspecto político incide en la compañía, ya que al ser CNT EP una empresa estatal los cambios de administración pueden afectar a la continuidad de la aplicación de un plan estratégico a largo plazo. Otro de los aspectos negativos que afectan al nivel de participación en el mercado, es que no hay una buena percepción de la marca y al parecer no es totalmente asertiva la promoción de los beneficios que ofrece CNT Móvil, como es el caso de que una parte importante de la sociedad no conoce las bajas tarifas por los servicios.

También se debe mencionar que en los últimos años la competencia se ha intensificado con estrategias diversas para la captación de nuevos usuarios; por ejemplo, el proveedor Movistar lanzó al mercado desde el año pasado la marca denominada Tuenti, con la que espera posicionarse entre la población

joven, ya que oferta un servicio prepago, que además de minutos de llamada por voz, incluye conexión a internet y promociones de acceso a plataformas para escuchar música, que tienen reconocimiento entre el segmento de mercado al cual se dirige el servicio.

La administración de CNT EP tiene la imperante necesidad de tomar acciones concretas y oportunas para evitar que su servicio móvil siga con una baja participación de mercado, a pesar de los múltiples esfuerzos que la empresa ha realizado para promocionar su servicio, entre los que se destacan el bajo precio respecto a la competencia. Si esto no se controla, CNT EP corre el riesgo de que su servicio de telefonía móvil disminuya paulatinamente su presencia en el mercado, hasta llegar a niveles que no sean rentables ni sostenibles para las finanzas del proveedor.

Por esto motivo, el presente estudio partirá de las principales estrategias aplicadas para el servicio de telefonía móvil de CNT EP durante estos últimos 3 años de su operación, considerará las principales tácticas aplicadas por la competencia, y diseñará un plan estratégico de marketing que permita generar el incremento deseado de usuarios de telefonía móvil, y así cumplir con las expectativas de la administración. Todo esto será sustentado en un estudio de mercado que permitirá identificar las preferencias y necesidades de los clientes actuales y potenciales, así como establecer parámetros que guíen de forma efectiva y certera las estrategias a proponerse.

Mediante la realización de la investigación propuesta, se pretende profundizar en aspectos teóricos relacionados con el marketing estratégico, determinación de la participación de mercado, tácticas de promoción para incrementar usuarios de servicios, entre otros conceptos relacionados, los cuales podrán ser aplicados en la práctica en el diseño de la propuesta, pero a la vez, constituirán un sustento para las conclusiones del estudio, e incluso serán un referente para futuras investigaciones.

También es importante mencionar que el trabajo propuesto abordará aspectos teóricos de la investigación de mercado, para poder efectuarla, y mediante su aplicación recabar datos que permitan conocer las necesidades, exigencias y preferencias de los usuarios actuales del servicio móvil de CNT EP, así como de otras operadoras, como potenciales nuevos usuarios, y así proponer estrategias que incrementen la participación de mercado.

Desde una perspectiva metodológica el estudio se acogerá a los métodos, técnicas e instrumentos para la realización de estudios de mercado, principalmente a través de la encuesta; lo que facilitará recopilar una gran cantidad de información referente a los segmentos de mercado a los que CNT Móvil desea direccionar su oferta de servicios. Para esto se construirá un cuestionario que involucrará su aplicación, tanto en persona como a través de medios digitales.

En el ámbito práctico, el estudio y posterior propuesta, pretenden resolver una problemática evidente en la participación de mercado que actualmente presenta el servicio móvil de CNT EP, lo que beneficiará a la organización promoviendo un aumento en la cartera de clientes activos y también en su rentabilidad. Se debe mencionar que el Trabajo final incluirá la estrategia y sobre todo las acciones concretas a mediano plazo, con las que se obtendrán los resultados deseados en cuanto al incremento de la participación de CNT Móvil.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo incrementar el número de usuarios de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP para mejorar la participación de mercado con relación a los últimos 3 años, mediante estrategias de marketing?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Determinar estrategias de Marketing que permitan incrementar el número de usuarios de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, con relación a la participación de mercado que ha tenido durante los 3 últimos años.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los principales lineamientos del marketing, estrategias de mercado, investigación de mercado, participación de mercado, promoción, captación de clientes, entre otros relacionados al mercadeo y su aplicación.
- Establecer el nivel de competitividad actual y las características de la marca CNT Móvil mediante un diagnóstico externo e interno.
- Determinar la percepción, preferencias, necesidades y exigencias de los clientes actuales y potenciales de CNT Móvil, mediante un estudio de mercado.
- Establecer los lineamientos, tácticas y acciones para la aplicación de una estrategia de marketing que permita elevar el número de usuarios de telefonía móvil de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

El cumplimiento del primer objetivo específico se lo lleva a cabo mediante el desarrollo del marco teórico. El segundo objetivo específico se lo alcanzó mediante el diagnóstico situacional, en el cual se llevó a cabo el análisis de competitividad. El tercer objetivo específico se lo concretó mediante la investigación de campo realizada a usuarios de telefonía celular, y el cuarto objetivo se lo desarrolló en el planteamiento estratégico propuesto.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Marketing

El desarrollo del mercado ha provocado que las empresas sean cada vez más competitivas lo que ha colocado al marketing como un factor clave para su competitividad. Entre sus muchas definiciones el marketing es “el proceso de planificar y ejecutar el concepto, el precio, la distribución y la comunicación de ideas, productos y servicios, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (Quintana, 2005, pág. 14).

El marketing se apoya en la estrategia, la cual es el camino para obtener un objetivo concreto. En Marketing los objetivos son muy diversos, y la estrategia responderá a estos objetivos sobre la disponibilidad de los recursos y fortalezas de un producto o servicio, por lo cual Kotler y Keller (2014) señalan que las estrategias deben destacar los atributos y características asociadas a la marca, y que el usuario no percibe en la competencia.

Según Parmerlee (2016) el desarrollo de una estrategia inicia con la definición de metas y objetivos, es decir, tener claro el panorama hacia dónde quiere llegar y para lo cual emplea sus recursos disponibles, permitiendo establecer el método que se va a aplicar, así como facilitar la toma de decisiones; e implementar tácticas y planes de acción de forma concreta y en un período de tiempo establecido.

No obstante, el marketing es mucho más amplio y profundo, pues sus funciones varían si se consideran diversas perspectivas. Por un lado, se relaciona de forma directa con la actividad comercial, es decir, con las acciones de venta, de publicidad y promocionales. Otra perspectiva permite considerar al marketing como una disciplina que contiene diversas herramientas, técnicas y métodos que tienen utilidad para estudiar y comprender al cliente, al mercado; y de esta manera cuantificar la demanda y entender las preferencias del cliente para guiar la configuración del producto/servicio y mezcla de

marketing (definida tradicionalmente por producto, precio, plaza y promoción). Una última perspectiva lo ubica como un “sistema de pensamiento que debe estar presente en todas las actividades de la empresa independiente del sector, el tamaño o la actividad que desarrolle” (Quintana, 2005, pág. 15) . De modo que estas tres perspectivas podrían considerarse como un marketing operativo (direccionado a acciones comerciales), táctico (considerando elementos y decisiones sustentadas en los estudios realizados) y estratégico (con un enfoque macro orientado a los objetivos organizacionales).

1.4.1.1 Niveles de Marketing: Estratégico y Operativo

Lambin (2003) reconoce dos niveles en el marketing, el operativo y el estratégico. El marketing operativo consiste en las acciones a corto plazo destinadas a generar impactos en los mercados existentes, apoyándose en tácticas y la mezcla de marketing; mientras que el marketing estratégico comprende una perspectiva en el mediano-largo plazo, basándose en las necesidades del mercado actuales pero también proyecciones futuras, o inclusive en la generación de clientes que adquirirán el producto o servicio después de varios años.

Es común, tanto en empresas pequeñas como en grandes corporaciones, el no contar con un plan de marketing, esto no implica que no se realicen acciones de mercadotecnia, sino que estas son ejecutadas “repitiendo de manera intuitiva lo que ha funcionado en el pasado y desechando lo que no ha funcionado, pero sin una estructura clara de plan, sin unos objetivos y sin unos presupuestos debidamente definidos” (Hoyos, 2016, pág. 4). En otras palabras, es habitual que sea el marketing operativo el que tiene lugar en la actividad empresarial, inclusive se puede hablar del desarrollo de planes de marketing, aunque estos se realizan con perspectivas menores a un año. La aplicación del marketing estratégico implica considerar las condiciones actuales para establecer estrategias que funcionen para asegurar que en el mediano y largo plazo, los clientes prefieran a una marca en específico.

1.4.2 Marketing estratégico

El marketing estratégico se define como el proceso de planificación comercial y promocional para el mediano y largo plazo, sustentado en el análisis del entorno, en los recursos de las empresas, y en el establecimiento de los objetivos y metas a alcanzar según Schnaars (2003).

Gracia (2002, pág. 24) lo define como “la definición de las estrategias a desarrollar en el mercado buscando la satisfacción del consumidor, potenciando las fortalezas de la empresa y aprovechándose de las oportunidades que genera el mercado a largo plazo”.

La utilidad del marketing estratégico reside en que, para Hoyos (2016), suele relacionarse con el desarrollo de marcas, y sus objetivos suelen apuntar a generar en el consumidor una sensación de deseo por dicha marca, asociada a elementos, sensaciones o beneficios positivos; pretendiendo “colocar la marca en la mente y en el corazón de los consumidores” (pág. 13), lo que añadiría al posicionamiento y la fidelización del cliente como aspectos que forman parte del marketing estratégico. Destaca también la inteligencia comercial, mediante la cual se recopila y analiza información del mercado para el diseño de planes y acciones publicitarias y promocionales, que aproveche las oportunidades; como también la construcción de relaciones fuertes y duraderas con los compradores y los canales de distribución y venta.

Para Pérez (2006) el marketing estratégico es “el origen de la información para la toma de decisiones” (pág. 96), mientras que sus funciones son las siguientes según Gracia (2002, págs. 23-24):

- Definición y delimitación del mercado.
- Segmentación de mercados.
- Análisis del atractivo del mercado.
- Análisis de la competencia actual y potencial.
- Definición de objetivos y acciones a desarrollar.

1.4.2.1 Planificación de Marketing estratégico

El marketing estratégico requiere la previsión de situaciones y objetivos a futuro, lo que destaca la importancia de la planificación en este sentido. A esto debe sumarse el hecho de que, en todo proceso estratégico, la realización de planes son un elemento clave.

De acuerdo con Roger (2007, pág. 337) un plan estratégico de marketing “marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado”.

Para Hoyos (2016, pág. 3) “el plan de marketing ayuda a la empresa a generar una disciplina en torno a la cultura de planear y supervisar las actividades de marketing de manera formal, sistemática y permanente”. La estrategia por si misma señala la vía de acción a seguirse, pero es mediante la planificación que se convierte en algo tangible, donde se describe a nivel táctico lo que debe hacerse, cuándo y cómo lograrlo. Para Kotler (2005). “Un plan de marketing es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing Mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso”

De acuerdo con Hoyos (2016, pág. 6) un plan estratégico de marketing requiere necesariamente un análisis situacional mediante el cual puedan determinarse las condiciones del mercado, amenazas y oportunidades, y las capacidades de la organización (fortalezas y debilidades), con esta información se definen los objetivos sobre los cuales se construirán las estrategias.

Roger (2007) señala que las estrategias de marketing de largo plazo “establecen la dirección a seguir”, a diferencia de las estrategias de marketing mix que permiten obtener resultados en el corto plazo. Para Rodríguez (2016) las estrategias de un plan de marketing permiten establecer acciones

concretas y reales, que deben ser plasmadas y consideradas en el plan anual de marketing, fijando tanto movimientos tácticos como la definición del personal que debe cubrir cada área y el tiempo en el cual se debe desarrollar. No obstante, en el marketing estratégico pueden darse planes a mediano y largo plazo, el cual se desagrega anualmente en planes con un carácter más cercano a los niveles tácticos u operativos. La estrategia general que funcione como eje del plan de marketing debe trazarse con un horizonte a varios años según el objetivo que se pretenda, que para el caso se direcciona principalmente a la captación de mercado.

La estrategia como tal, plantea de forma general la idea que debe seguirse para obtener el objetivo, sin embargo, para aterrizarla a un nivel ejecutable necesita operativizarse mediante el desarrollo de tácticas coherentes, que a su vez se detallarán en acciones concretas. Cada una de estas acciones puede ser evaluada, medida y costeadas. Para Parmerlee (2016) este planteamiento permite establecer presupuestos reales, diseñar acciones de contingencia para corregir o enrutar el plan en nuevas direcciones, evaluar el cumplimiento de logros mediante indicadores claves de desempeño, y controlar el rendimiento o eficacia de las acciones previstas.

No obstante, la estrategia funciona si ésta se diseña tomando en cuenta varios aspectos, según Munuera y Rodríguez (2012):

- La estrategia debe sustentarse en la base de las capacidades empresariales, en las fortalezas del servicio o producto, y en las condiciones reales del contexto político, económico, social y tecnológico que caracteriza al mercado.
- La estrategia debe funcionar para el cumplimiento de objetivos claros, concretos, alcanzables y reales.

- La estrategia no precisa ser compleja, por el contrario, su aplicación requiere que sea sencilla y efectiva, con la finalidad de ser eficiente, eficaz y rentable.

De acuerdo con Sainz de Vicuña (2016) la estructura de un Plan de Marketing comprende los siguientes aspectos: análisis situacional, diagnóstico, objetivos, estrategias y tácticas. No obstante la realización de un plan puede variar, y si se busca aplicar una estrategia genérica, o una estrategia desde una perspectiva más amplia y a mayor plazo, puede ser complejo realizar un plan de acción a detalle, de forma que la estructura básica puede variar para ajustarse a las necesidades empresariales.

Roger (2007, pág. 337) sugiere que una planificación estratégica de marketing abarca la valoración de las áreas de negocio con relación a su atractivo y sus ventajas competitivas. A partir de esta valoración del portafolio de negocios se desarrollan estrategias ofensivas o defensivas que primarán el accionar de la empresa en el mediano y largo plazo.

Según Roger (2007, pág. 343) un plan estratégico de mercado abarca inicialmente el crear una dirección estratégica y establecer objetivos a partir de tres aspectos:

- 1) Análisis de los resultados de la empresa
- 2) Atractivo del mercado
- 3) Ventaja competitiva

1.4.2.2 Estrategias ofensivas y defensivas

El análisis de las condiciones del entorno, tanto de las ventajas competitivas como del atractivo del mercado, permite construir una matriz que representa las estrategias defensivas y ofensivas que la empresa puede acoger:

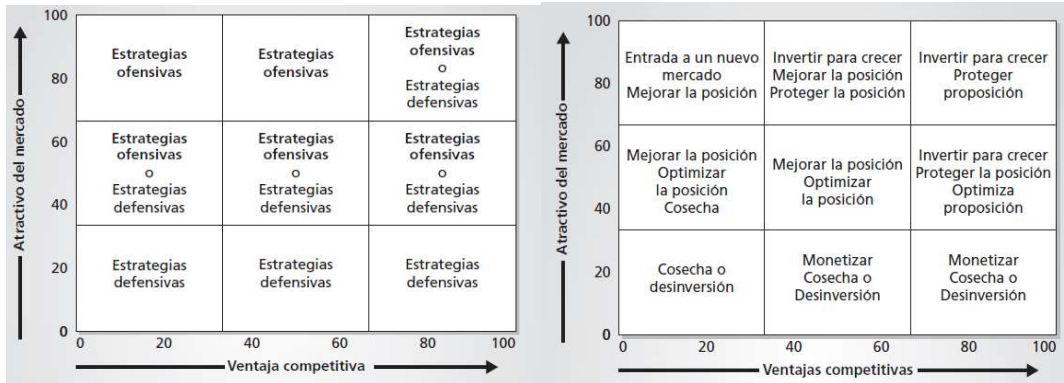


Figura 1. Matriz de estrategias ofensivas y defensivas
Fuente: (Roger, 2007)

Adicionalmente, el mismo autor señala que también puede considerarse el ciclo de vida del producto y la demanda del mercado, para definir el tipo de estrategias más recomendadas, como indica la siguiente figura:

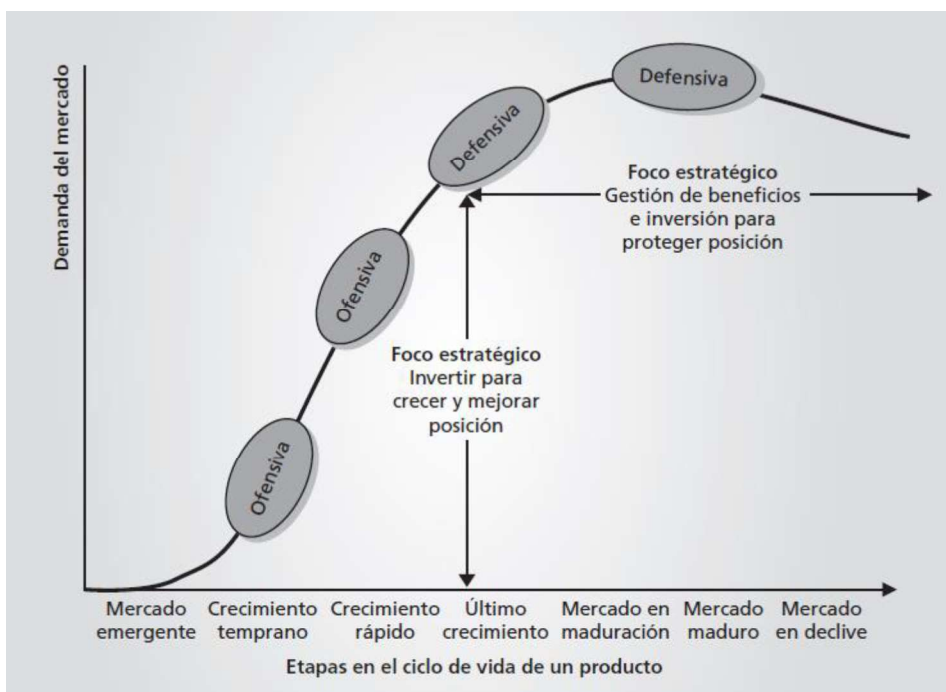


Figura 2. Tipo de estrategias según el ciclo de vida del producto
Fuente: (Roger, 2007, pág. 366)

Las estrategias ofensivas abarcan a:

- **Invertir para crecer:** Consiste en la inversión en recursos de marketing para hacer crecer el mercado, la participación o los ingresos por cliente, y su objetivo estratégico es crecer en mercados actuales. A su vez se desprenden las siguientes estrategias:
 - Crecimiento de la cuota de mercado
 - Crecimiento de los ingresos por cliente
 - Entrada en nuevos segmentos del mercado
 - Aumentar la demanda del mercado

- **Mejorar la posición:** Invertir para mejorar y/o reforzar la posición competitiva, realizar una propuesta de valor superior, obtener mayores márgenes y mayores niveles de lealtad del cliente. Las estrategias que se corresponden con esta estrategia básica son:
 - Mejorar la lealtad y nivel de recompra de los clientes
 - Mejora de la ventaja en diferenciación
 - Disminución de costes/mejora de la productividad del marketing
 - Desarrollo de ventajas en marketing

- **Entrada a un nuevo mercado:** Invertir para entrar en nuevos mercados, relacionados o no, o desarrollar nuevos productos, en un esfuerzo para reducir los riesgos de los cambios en los mercados, en las ventas y en los beneficios.
 - Entrar en nuevos mercados relacionados
 - Entrar en nuevos mercados no relacionados
 - Entrar en nuevos mercados emergentes
 - Desarrollar nuevos mercados

Las estrategias defensivas son:

- **Proteger la posición:** Invertir para proteger la cuota de mercado y ventajas competitivas
 - Proteger la cuota de mercado
 - Desarrollar la lealtad del cliente

- **Optimizar/monetizar la posición:** Optimizar la relación volumen-precio y los recursos de marketing utilizados para maximizar los beneficios o gestionar la posición del mercado para conseguir un máximo de tesorería con una utilización limitada de los recursos de marketing
 - Maximizar la contribución neta de marketing
 - Centrar el enfoque
- **Cosecha/desinversión:** Gestionar el producto para maximizar la tesorería a corto plazo o minimizar las pérdidas
 - Gestionar para obtener tesorería
 - Cosechar/desinvertir para obtener tesorería

1.4.3 Captación de clientes

Para Hoyos (2016, pág. 30) la captación de clientes debe diseñarse desde dos enfoques. Por un lado las organizaciones requieren desarrollar planes y programas para conseguir clientes en la actualidad, es decir, clientes que generen ingresos que sustenten a la empresa, por otro, diseñar estrategias para asegurar la tenencia de clientes en el futuro. En otras palabras, se trata de una inversión a largo plazo asegurando que quienes no poseen o no pueden acceder al servicio actualmente, tendrán presente la marca cuando sus condiciones cambien. Por ejemplo, el enfoque que una marca puede tener hacia infantes o adolescentes puede no tener impacto actual, pero en cinco o diez años, el posicionamiento logrado se traducirá en clientes fieles, aun antes de comprar. Hoyos (2016, pág. 30) expone en esta categoría a productos como universidades u hojas de afeitar por ejemplo. En el caso de la telefonía celular sin embargo, con el pasar del tiempo la edad a la que una persona adquiere un celular se reduce, siendo común hoy en día que niños y niñas de 10 años posean celulares, situación que no era común hace un lustro o una década. Pero no debe considerarse que únicamente los niños y jóvenes son clientes futuros, pues se podría tomar la misma postura con clientes actuales de Claro y Movistar que poseen contratos fijos a 2 o 3 años por ejemplo, que pasado ese tiempo podrían optar por un servicio que les ofrezca lo que su operadora actual no tiene, hace o brinda.

Por esto, las estrategias de captación no deben observarse únicamente como una vía de acción para captar el mercado potencial, al contrario, una gran parte del mercado está en constante cambio. En consecuencia, las estrategias de captación se complementan con las estrategias de fidelización del cliente.

Para Barroso y Martín (2009, pág. 134) es habitual que para las empresa sea muy relevante la captación de nuevos clientes, e inclusive se considera a este hecho un indicador de la calidad de la empresa, sin embargo, no se presta la misma importancia a la cantidad de clientes que abandonan la organización. Ante esto surge el Marketing relacional como modalidad de marketing que pretende construir relaciones empáticas entre las empresas, sus productos y servicios, con los usuarios o consumidores, con la finalidad de extender el tiempo que permanecen como clientes, aumentando la rentabilidad total por cliente. Pero esto tiene otro beneficio, y es que el cliente satisfecho y fiel a la empresa se convierte en una especie de reclutador de nuevos clientes, pues comunica a otros su experiencia en la organización. En el ámbito presupuestario, también es más económico cuidar al cliente actual que atraer nuevos clientes. Este proceso se observa en la siguiente figura:

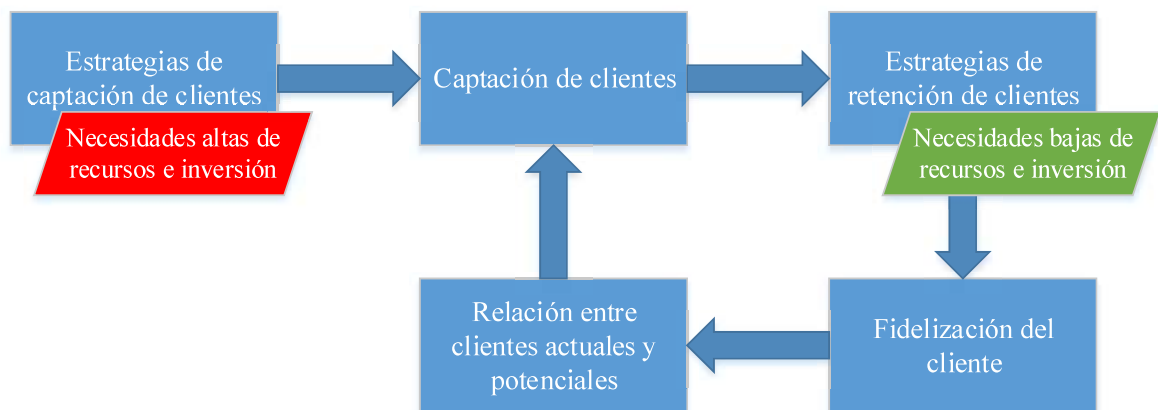


Figura 3. Captación y retención de clientes

Las empresas deben invertir en captación de clientes, sin embargo, es menos frecuente que destinen recursos para la retención de los mismos, aún a pesar de que esto también contribuye a la captación de clientes potenciales.

De acuerdo con Wayland y Cole (1998, pág. 28) la captación y retención de clientes hace necesario que la empresa conozca:

- Los factores que definen el valor potencial de las relaciones con los clientes.
- Las fuerzas que operan a favor y en contra de ese valor.
- La manera en que la forma de la relación con el cliente influye en el diseño de la empresa.

Para estos mismos autores, los factores que definen el valor potencial de las relaciones con los clientes son cuatro: Gestión de la cartera de clientes, diseño de la proposición de valor, papel del valor añadido y reparto de beneficios y riesgos. De acuerdo con Wayland y Cole (1998) existe una progresión en cada uno de estos factores que lleva a una progresión desde una relación débil a una fuerte:

Tabla 2. Factores de relación con los clientes

	Relaciones débiles con los clientes		Relaciones fuertes con los clientes
Gestión de la cartera de clientes	Mercado	Grupo	Individual
Diseño de proposición de valor	Producto esencial	Oferta ampliada	Solución total
Papel de valor añadido	Director de producto	Director de proceso	Director de red
Reparto de beneficios y riesgos	Neutral	Rendimiento	Resultado

Fuente: (Wayland & Cole, 1998, pág. 31)

Como muestra la tabla anterior, en empresas que manejan una relación débil con los clientes la gestión de la cartera se la realiza a un nivel de mercado, es decir, con acciones generales; el diseño de valor se sustancia en

características esenciales o básicas, el valor añadido se limita al producto y los beneficios y riesgos son neutrales. En empresas con una relación fuerte con los clientes la gestión es individualizada, y aún en empresas con millones de clientes esto puede lograrse con servicios postventa, seguimiento a reclamos y quejas, personalización automatizada en mensajes y comunicados, entre otros; la proposición de valor se direcciona a la solución total es decir a un producto aumentado, el valor añadido se considera desde los procesos y desde las redes, es decir desde la participación de los múltiples actores y servicios; mientras que los beneficios y riesgos se reparten entre todos quienes participan en la distribución, producción y comercialización de los productos.

1.4.4 Participación de mercado

La participación de mercado se entiende como el porcentaje de clientes o productos que una empresa vende en comparación al total de productos que se comercializan en el mercado, en un período dado.

De acuerdo con Schnaars (2003, pág. 89) respecto a la participación del mercado las empresas pueden optar por dos posturas, una de crecimiento y otra de mantenimiento. El mantenimiento de la participación implica la ejecución de estrategias defensivas. Cuando la empresa que defiende es uno de los líderes de mercado puede ser difícil para otra empresa el buscar el crecimiento, pues las empresas líderes poseen mayor experiencia y recursos para afrontar la competencia, lo que las coloca en ventaja.

Para Salén (2009) la participación depende del volumen o proporción de los esfuerzos de marketing con relación a las relaciones totales del sector, siendo frecuente que tanto la participación como la inversión en actividades promocionales sea similar. Es decir, que una empresa que posea cerca del 35% del mercado suele invertir en publicidad cerca del 35% del total de la inversión publicitaria en ese mismo sector. A medida que la participación se reduce las empresas se ven obligadas a aumentar el peso de sus inversiones en publicidad.

Schnaars (2003, pág. 89) coincide en esto pues sugiere que las acciones para incrementar la participación de mercado suelen requerir altos costos y conllevan también altos riesgos, por lo cual no siempre es aconsejable buscar un incremento en la participación. De acuerdo con este autor, el inclinarse por estrategias de crecimiento requiere tomar en cuenta las condiciones del mercado, por lo cual recomienda que este tipo de estrategias funcionan con mayor eficiencia cuando:

- Se compite en mercados en crecimiento,
- Un producto nuevo muestra suficiente potencial,
- Una empresa no está funcionando a plenitud,
- Un, o los competidores, no desean o no pueden tomar represalias,

Por el contrario, no es recomendable el buscar el crecimiento en participación cuando:

- Se desea evitar un enfrentamiento con competidores “bien atrincherados”, es decir, cuando los líderes poseen todas las ventajas competitivas.
- Se pretende evitar enfrentamientos en mercados de productos genéricos o servicios poco diferenciados.
- Se desea evitar una guerra de precios.

Para aumentar la participación en el mercado las empresas pueden optar por diversas aproximaciones, tomando en cuenta que los líderes generalmente responderán con estrategias defensivas, y ante todo, puede producirse una guerra de precios. Para Salén (2009) cuando una empresa desea expandir su mercado debe tenerse en cuenta que esto conlleva una reducción de la rentabilidad al corto plazo, sin embargo lo mismo ocurre con la empresa que defiende su posición.

Schnaars (2003) propone algunas estrategias para el crecimiento de mercado, entre las que se menciona la modificación de la estructura de mercado (se busca eliminar las ventajas de los líderes modificando aspectos como la

cadena de distribución por ejemplo, proponiendo nuevos modelos de negocio, cambiando la funcionalidad o características del producto o servicio, eliminación de intermediarios, o similares); la asunción en el mercado (apuntar a segmentos de mercado de alto rendimiento con propuestas “de lujo”), o descendiendo en el mercado (mediante productos de bajo costo para segmentos mucho más amplios).

Por su parte, Rosa, Diéz y Rondan (2013, pág. 284) mencionan una estrategia ofensiva que requiere: estudiar la posición del líder, hallar una debilidad y diseñar un ataque en un frente reducido, esto es, en un solo producto o línea de productos; de manera que se pueda captar mercado en ese segmento específicamente. Si la empresa desea abordar otros productos puede hacerlo expandiéndose desde la participación que gana en dichos productos. Otra estrategia sugerida por estos autores es el marketing de flaqueo, que es apuntar a mercados o segmentos no disputados; es decir, buscando ser el primero en abordar un nuevo servicio o producto.

1.4.5 Posicionamiento

El posicionamiento de marca es un concepto utilizado comúnmente en marketing, para definir el grado de conocimiento, recordación y/o preferencia que una persona tiene respecto a una marca. Según Peralba y Trout (2000):

El posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares. (Peralba & Trout, 2000) citado en (Martín, 2005, pág. 96)

Esta imagen mental que la persona se forma acerca de una marca, producto, servicio u empresa, está influida por todos los mensajes que recibe, y la manera en que estos crean credibilidad ante lo que ofrecen, y el grado en que cumplen o rebasan las expectativas del consumidor o usuario.

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Enfoque de investigación

Para la presente investigación se propone la aplicación de una estrategia de marketing. El enfoque del estudio es mixto, debido a que se abordaron aspectos cuantitativos y también cualitativos.

De acuerdo a lo que mencionan Sáenz, Gorjón y Quiroga (2012, pág. 87) “el enfoque cualitativo tratará de conocer la naturaleza del objeto, mientras el enfoque cuantitativo conocerá la dimensión del objeto”. En el presente estudio se manejan datos numéricos como parte de la investigación de mercado, pero también se analizan aspectos cualitativos de la empresa como sus antecedentes, marco estratégico, estructura organizativa, etc.

Para Díaz y Cavazos (2015) el enfoque cuantitativo maneja diseños concluyentes, está enfocado en hechos o datos y en mediciones numéricas. En esta investigación se determina el universo de usuarios potenciales, y luego de establecer una muestra, se aplican encuestas que permiten establecer numéricamente las preferencias, expectativas y necesidades de los clientes potenciales del servicio móvil de la empresa objeto de estudio.

En cambio, respecto al enfoque cualitativo, Díaz y Cavazos (2015) lo relacionan con diseños exploratorios, enfocados en el discurso, en la comprensión y el discernimiento. Para el caso de la presente investigación, se procede a revisar datos e información que provenga de la entidad objeto de estudio, así como de fuentes formales, para consolidar un análisis externo e interno, con los que se construya un FODA que permite resumir la situación actual del servicio de telefonía móvil.

2.2 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva y explicativa, como se detalla a continuación.

Con respecto a la investigación descriptiva, Bernal (2010), explica que este tipo de investigación permite detallar una situación o hecho, para lo cual selecciona características principales de lo que se estudia (p. 113). El estudio es descriptivo, ya que se establecen las principales características de la situación actual del servicio móvil de CNT EP, y de su participación de mercado, que debe mejorar.

La investigación explicativa es un nivel mayor que la descriptiva, ya que toma la situación actual y la pretende explicar para así responder a una hipótesis y generar conclusiones que permitan una referencia para la situación encontrada (Bernal, 2010, p.115). También se puede decir que el estudio es de tipo explicativo, ya que se realiza el análisis de la situación actual, explicando el resultado obtenido, de acuerdo a las estrategias utilizadas hasta la fecha por CNT EP, para la captación de usuarios nuevos.

2.3 Técnicas de recolección de datos

La encuesta es la técnica principal que se utiliza para recolectar la información del estudio de mercado. Respecto de la encuesta, Loureiro (2015, pág. 68) menciona que “se trata de una técnica de observación indirecta que, a través de las respuestas verbales de las personas encuestadas, permite obtener información sobre un abanico de cuestiones”.

Como instrumento para la recolección de información se utiliza un cuestionario de encuesta, el cual permite conocer aquellas preferencias, necesidades, exigencias e incluso gustos de los clientes actuales del servicio móvil de CNT EP y de las empresas competidoras.

Para la aplicación de la encuesta, se realiza el diseño del cuestionario, considerando de manera previa, las necesidades de información que permitan diseñar la estrategia para la empresa. Las necesidades de información son:

Tabla 3. Matriz de necesidades de información para el diseño de la encuesta

Necesidad	Indicador	Ítem	Alternativas
Segmentar el mercado demográficamente	Edad	Edad	Pregunta abierta
	Sexo	Sexo	Masculino Femenino
	Sector de residencia	¿En qué sector de Quito vive usted?	Sur de Quito Sur-centro de Quito Centro de Quito Norte-Centro de Quito Norte de Quito Sector de los Valles
	Nivel de ingresos	¿A cuánto asciende aproximadamente el nivel de ingresos mensual de su familia?	Menos de \$ 300,00 Entre \$ 301,00 y \$ 500,00 Entre \$ 501,00 y \$ 1000,00 Entre \$ 1001,00 y \$ 1500,00 Entre \$ 1501,00 y \$ 2000,00 Más de \$ 2000,00
	Ocupación	¿A qué actividad se dedica?	Actividades domésticas Estudios Trabajo ejecutivo Funcionario público Obrero Actividades administrativas Actividades comerciales Actividades operativas Otro
Identificar las características de uso de servicio de los usuarios de telefonía móvil	Tenencia de celular activo	¿Posee un equipo celular activo?	Si No
	Operadora actual	¿En qué operadora/s posee línea celular?	Movistar – Otecel Claro – Conecel Tuenti (movistar) CNT Móvil
	Tipo de plan	¿Qué tipo de plan utiliza?	Plan fijo mensual Plan abierto Prepago Plan corporativo Otro
	Presupuesto mensual	¿Cuánto gasta mensualmente en telefonía celular?	Pregunta abierta
	Servicios	¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia?	Llamadas Whatsapp Internet (datos móviles) SMS mensajes de texto Facebook y otras aplicaciones con acceso a internet Otro
Conocer la percepción del cliente sobre su operadora actual	Satisfacción del cliente	¿Está satisfecho con el servicio que le ofrece su operadora actual?	Mucho Poco Nada
	Razones de permanencia	¿Cuáles son los motivos por los cuales permanece con su operador actual?	Facilidades y beneficios del plan Buen servicio Buena atención al cliente Call center eficiente Diversidad de equipos Buena señal y cobertura

Necesidad	Indicador	Ítem	Alternativas
			Por el precio entre llamadas de la misma operadora Muchos servicios adicionales Otra
	Factores de desmotivación	¿Cuáles son los factores que lo desmotivan respecto a su operador actual?	Pocos beneficios del plan Mal servicio Mala atención al cliente Call center ineficiente Poca diversidad de equipos Mala señal y cobertura Precios elevados Pocos servicios adicionales Otra
	Personalidad de marca	¿Qué frases relacionaría con su operadora actual?	Moderna Elegante Informal Juvenil Rápida Eficiente Dinámica Barata Costosa Ineficiente Otra
Conocer la percepción del cliente sobre CNT Móvil	Personalidad de marca CNT	¿Qué frases relacionaría con CNT móvil?	Moderna Elegante Informal Juvenil Rápida Eficiente Dinámica Barata Costosa Ineficiente Otra
	Expectativa sobre el futuro de CNT Móvil	¿Con la futura concesión o privatización de CNT, considera que sería atractivo optar por esta marca si tiene el respaldo de una corporación internacional?	Totalmente de acuerdo Poco de acuerdo Poco en desacuerdo Totalmente en desacuerdo
Determinar las necesidades y/o usos para los cuales los usuarios requieren un servicio de telefonía móvil	Uso del celular	¿Cuál es el uso que da al celular con mayor frecuencia?	Uso laboral Contactar amigos Contactar familiares Navegar por internet Revisar Facebook Usar Whatsapp Enviar mensajes de texto Otro
	Factores de motivación	¿Qué factores le motivan a decidirse por una operadora de telefonía celular?	Facilidades y beneficios del plan Buen servicio Buena atención al cliente Call center eficiente Diversidad de equipos Buena señal y cobertura Por el precio entre llamadas de la misma operadora Otro

Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Validación de la encuesta

La validación de la encuesta se la realizó mediante el método de validación de contenido a través de expertos. El proceso seguido fue el siguiente:

- Se diseñó el cuestionario de encuesta.
- Se solicitó a dos expertos la revisión del instrumento para su validación.
- Se entregó a los expertos una copia del cuestionario, junto con una copia del tema y los objetivos del estudio.
- Se entregó a los expertos un formato para registrar sus observaciones sobre el documento, el cual se adjunta como anexo 2.
- Según las recomendaciones de los expertos se pulió el documento antes de su aplicación.

2.4 Muestra

Según los datos publicados por ARCOTEL, para julio de 2018 se registraban 15'223.552 líneas de telefonía móvil, de los que un porcentaje del 16,44% correspondían a CNT EP, lo que deja al mercado de Claro y Movistar con un 83.36%, equivalente a 12'690.353 líneas de telefonía móvil activas.

Una vez determinada la población de la investigación de mercado, se procede a calcular la muestra, la que se define como aquella "(...) parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio" (Sáenz, Grojón, & Quiroga, 2012). Para el cálculo de la cantidad de personas a las que se aplica la encuesta, se utiliza el método probabilístico aleatorio simple, considerando hasta un 8% de error de muestreo; es decir un 92% de nivel de confianza.

La fórmula para el cálculo es:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + N * e^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= 1,75% correspondiente al 8% de error.

P= Probabilidad de ocurrencia= 50%

Q= Probabilidad de no ocurrencia= 50%

N= Población= 12'690.353 personas.

e= error= 8%

Reemplazando la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1,75^2 * 0,5 * 0,5 * 12690353}{1,75^2 * 0,5 * 0,5 + 12690353 * 0,08^2}$$

$$n = \frac{3,0649 * 0,5 * 0,5 * 12690353}{3,0649 * 0,5 * 0,5 + 12690353 * 0,0064}$$

$$n = \frac{9723665,73}{0,7662 + 81218,26}$$

$$n = \frac{9723665,73}{81219,03}$$

$$n = 119,72 = 120 \text{ elementos muestrales}$$

2.5 Procedimientos para la obtención y análisis de información

Para la realización de la presente investigación, se propone la ejecución del siguiente plan de trabajo, que incluye recopilación de la información, su procesamiento, y resumen:

- 1) Realizar la definición del segmento de mercado.
- 2) Plantear los objetivos de la investigación de mercado.
- 3) Determinar los aspectos requeridos para la elaboración de preguntas.

- 4) Diseñar el cuestionario de preguntas.
- 5) Calcular la muestra.
- 6) Aplicar las encuestas según la muestra calculada.
- 7) Tabular los datos de las encuestas.
- 8) Resumir la información tabulada de las encuestas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Presentación de resultados

El estudio tiene por objetivo determinar estrategias para CNT Móvil por lo cual, parte de la investigación debe permitir identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y también definir la percepción e intereses de los clientes actuales de las operadoras de celular competidoras. Por esta razón el capítulo de resultados y discusión abarca la investigación de campo a través de las encuestas, la discusión de estos resultados, un diagnóstico situacional de CNT Móvil, y las estrategias sugeridas para el incremento de clientes.

3.2 Investigación de campo

1. Edad

Tabla 4. Edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 15 años	2	2%
Entre 16 25 años	16	13%
Entre 26 y 35 años	18	15%
Entre 36 y 45 años	30	25%
Entre 46 y 55 años	35	29%
Entre 56 y 65 años	14	12%
Más de 65 años	5	4%
TOTAL	120	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

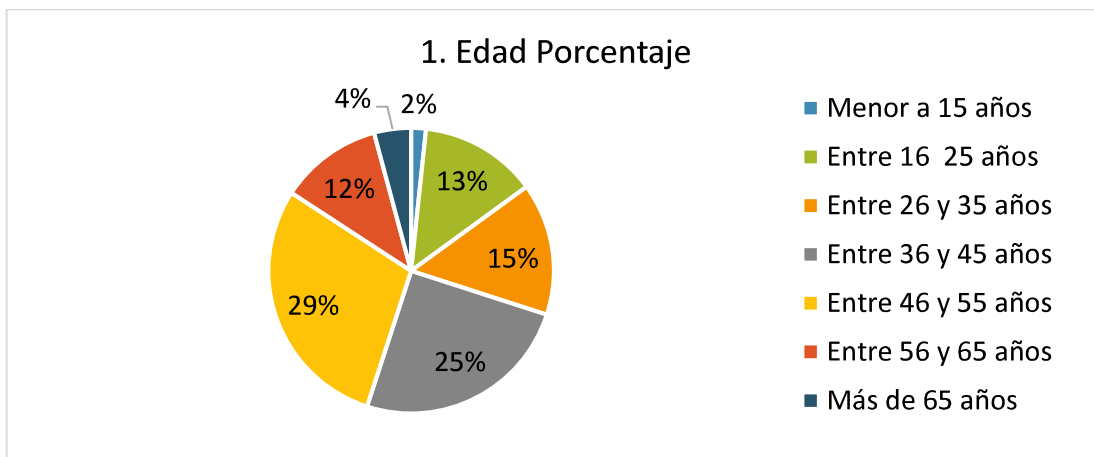


Figura 4. Edad

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

La edad de la población encuestada varía desde menores de 15 años a mayores de 65. El mayor porcentaje corresponde a los encuestados entre 36 y 55 años y, casi una cuarta parte, entre 36 y 45 años; lo que indica que gran parte de las respuestas reflejarán las opiniones y percepciones de población en adultez media, seguidas del punto de vista de una población joven. Para el planteamiento de estrategias es relevante tomar en cuenta la postura de una gran parte de la población.

2. Sexo

Tabla 5. Sexo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	49	41%
Femenino	71	59%
TOTAL	120	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

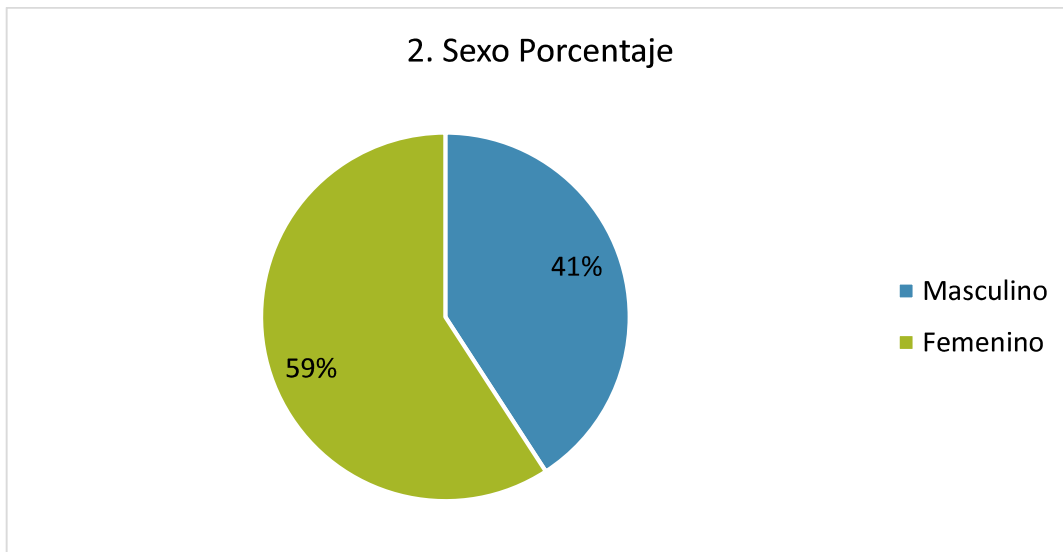


Figura 5. Sexo

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

Esta pregunta tiene por objetivo segmentar el mercado de acuerdo con el sexo del encuestado. En cuanto a la distribución por sexo se tiene una población similar de hombres y mujeres, que, al igual que con la edad, permite que el resto de respuestas puedan ser valoradas en función de una población general, lo que es importante puesto que los servicios de telefonía celular se destinan a toda la población.

3. ¿En qué sector de Quito vive usted?

Tabla 6. Sector de Quito en que vive

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sur de Quito	25	21%
Sur-centro de Quito	11	9%
Centro de Quito	18	15%
Norte Centro	23	19%
Norte de Quito	26	22%
Valles	17	14%
TOTAL	120	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

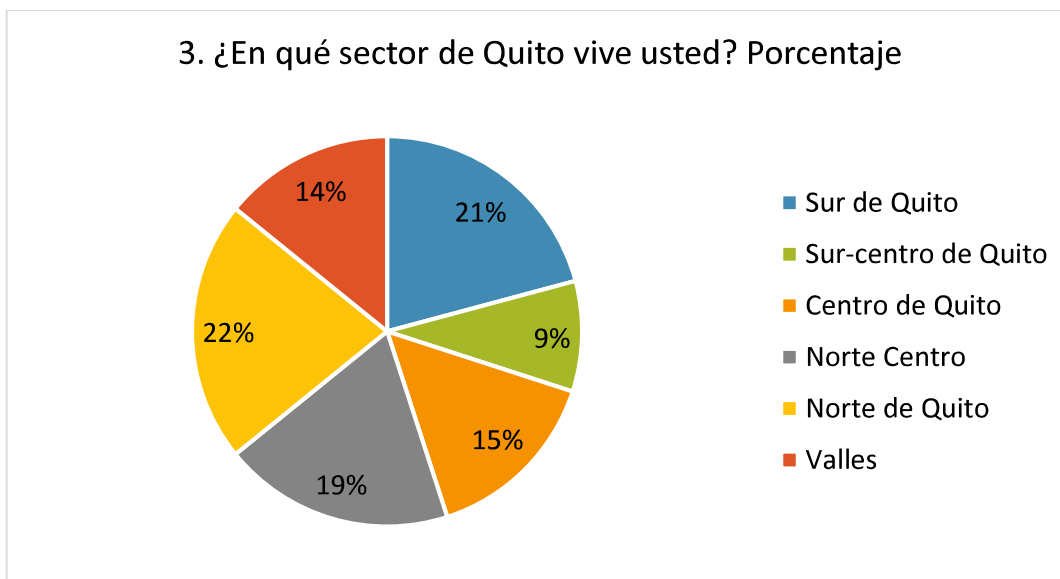


Figura 6. Sector de Quito en que vive

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

Mediante este ítem se segmenta el mercado según su lugar de vivienda. Al igual que con ítems anteriores el planteamiento de estrategias requiere el conocimiento del mercado en general, de modo que la información recopilada pueda ser atribuida a un alto porcentaje de la población y no solo a segmentos específicos.

4. ¿A cuánto asciende aproximadamente el nivel de ingresos mensual de su familia?

Tabla 7. Ingresos mensuales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$ 500,00	11	9%
Entre \$ 500,00 y \$ 1000,00	48	40%
Entre \$ 1001,00 y 1500,00	37	31%
Entre \$ 1501,00 y \$ 2000,00	20	17%
Más de \$ 2000,00	4	3%
TOTAL	120	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

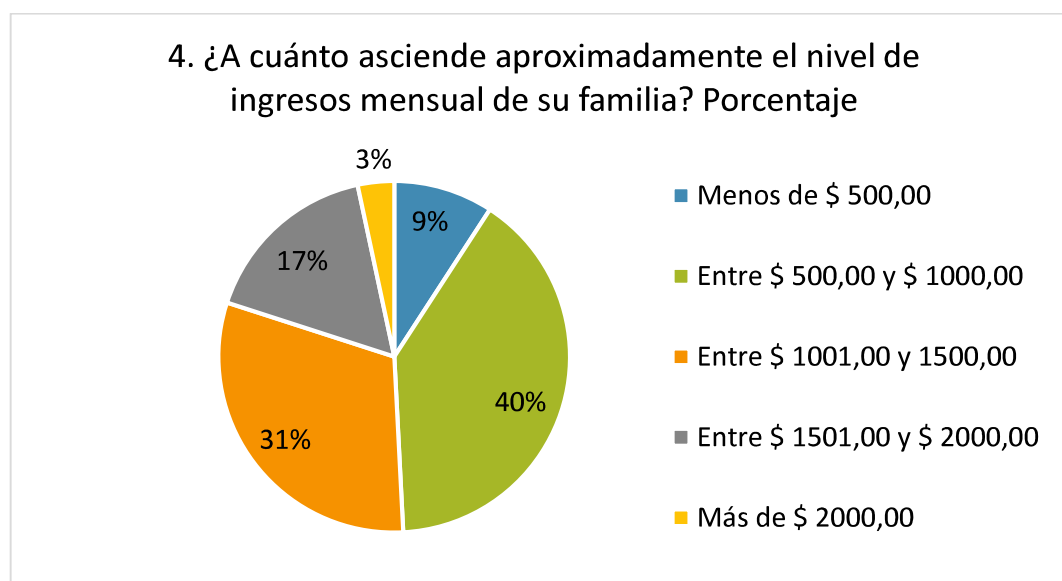


Figura 7. Ingresos mensuales

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

Mediante esta pregunta se busca segmentar el mercado según el nivel de ingresos económicos del encuestado. La gran mayoría de los encuestados dice que sus ingresos mensuales se ubican entre los 500 y 1500 dólares mensuales. El servicio de CNT se ha destacado por ofrecer precios menores correspondientes con su interés por impulsar el acceso a servicios de telefonía para toda la población, sin embargo se ha relacionado erróneamente a un bajo precio con una baja calidad, por lo cual segmentos poblacionales de niveles socioeconómicos medio a alto, se inclinan por las empresas competidoras.

5. ¿A qué actividad se dedica?

Tabla 8. Actividad u ocupación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Actividades domésticas	22	18%
Estudios	10	8%
Trabajo ejecutivo	17	14%
Funcionario público	6	5%
Obrero	6	5%
Actividades administrativas	19	16%
Actividades comerciales	30	25%
Actividades operativas	7	6%
Otro	3	3%
TOTAL	120	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

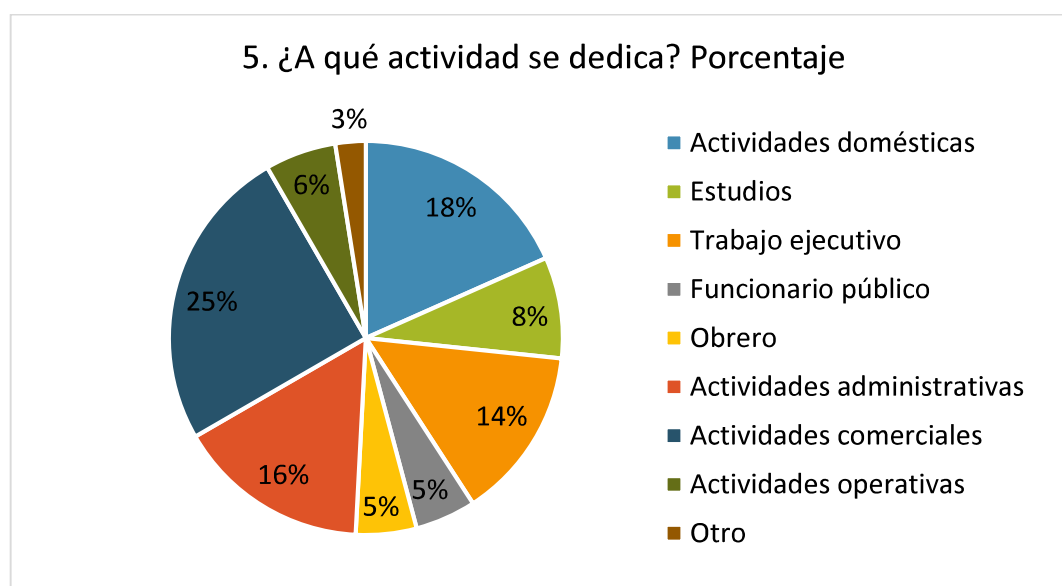


Figura 8. Actividad u ocupación

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

Respecto a las actividades a las que se ocupa la población destacan los servicios comerciales y las actividades domésticas y las administrativas, sin embargo en la muestra poblacional se contó con personas ejerciendo diversas ocupaciones. Esta diversidad de actividades implica también una demanda diferente de servicios celulares, lo que hace importante contar con una población diversa para la recopilación de sus opiniones.

6. ¿Posee un equipo celular activo?

Tabla 9. Tenencia de equipo celular

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	112	93%
No	8	7%
TOTAL	120	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

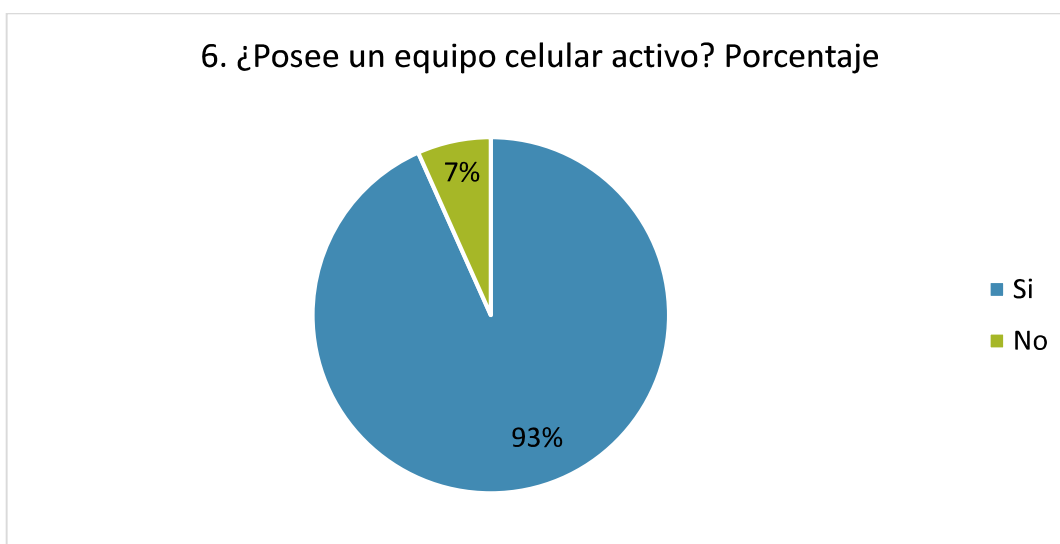


Figura 9. Tenencia de equipo celular

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

El 93% de los encuestados dicen poseer un celular activo. Las preguntas posteriores a estas se realizaron únicamente al 93% que posee celular, cantidad que se eleva a 112 encuestados. Con esto se comprueba que el mercado de servicios de telefonía celular está casi saturado, pues la mayor parte de la población posee ya un dispositivo y una línea móvil, por lo cual las estrategias de mercado se concentran en captar a clientes que migran de otras operadoras más que a clientes que no poseen ningún servicio.

7. ¿En qué operadora/s posee línea celular?

Tabla 10. Operadora de su línea celular

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Movistar – Otecel`	41	37%
Claro – Conecel	55	49%
Tuenti (movistar)	3	3%
CNT Móvil	13	12%
TOTAL	112	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

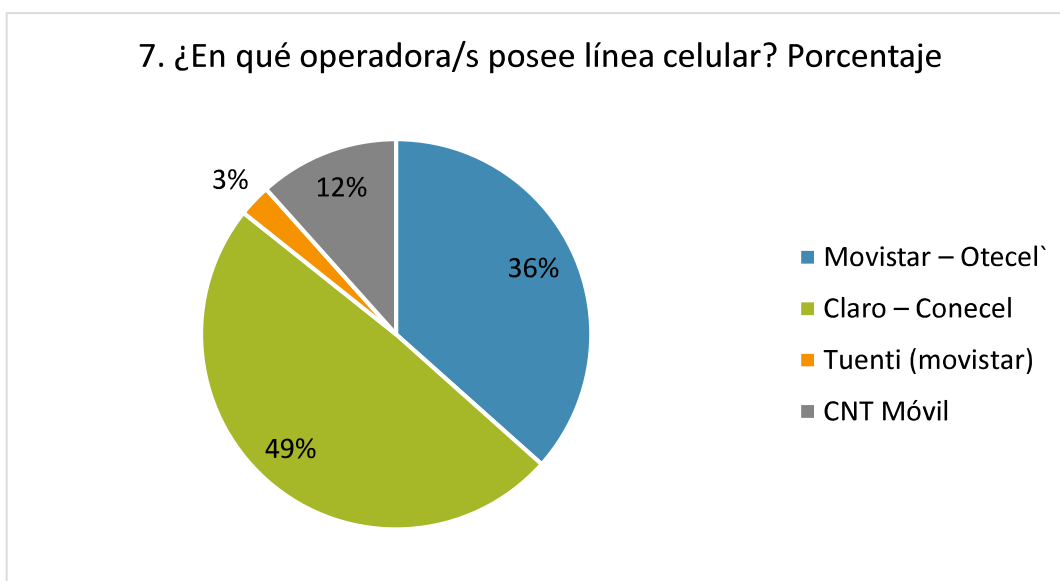


Figura 10. Operadora de su línea celular

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

La mayor parte de encuestados dice tener su celular activado en Claro Conecel y en Movistar-Otecel, por lo cual CNT Móvil es una marca pública que pretende romper el duopolio creado por estas dos corporaciones, sin embargo, al tratarse de empresas multinacionales que llevan varios años en el mercado ecuatoriano, CNT Móvil debe proyectarse metas de crecimiento realistas que planteen el captar clientes de la competencia en el mediano y largo plazo.

8. ¿Qué tipo de plan utiliza?

Tabla 11. Tipo de plan utilizado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Plan fijo mensual	24	21%
Plan abierto	10	9%
Prepago	60	54%
Plan corporativo	16	14%
Otro	2	2%
TOTAL	112	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

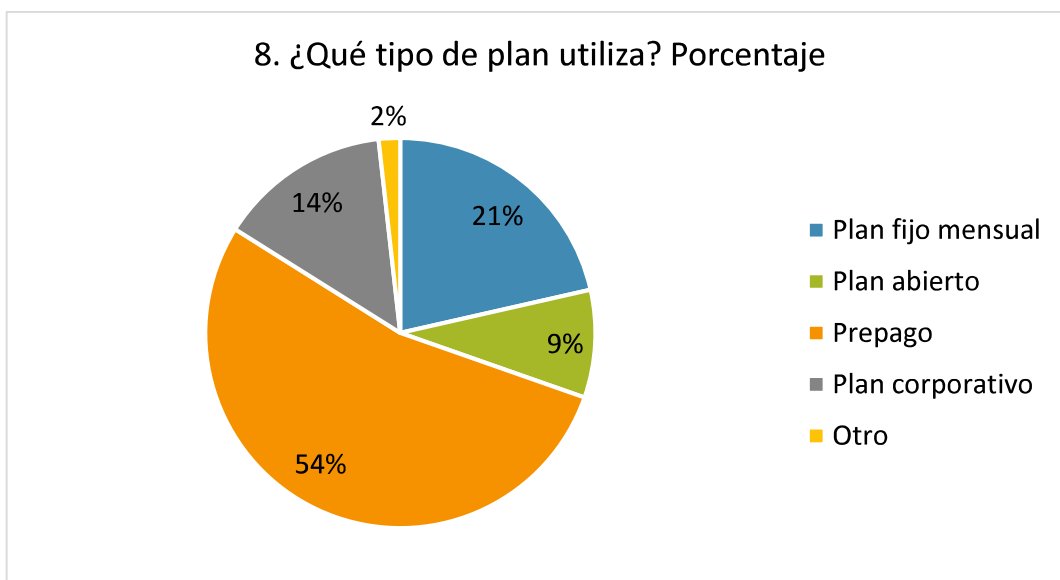


Figura 11. Tipo de plan utilizado

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

El tipo de plan más utilizado es el prepago, esto debido a que el cliente no se siente en compromiso para mantener un pago mensual fijo, y es a su vez una opción preferida para clientes que no desean gastar demasiado en su línea celular, inclusive, aquellos que solo requieren el servicio para la recepción de llamadas; sin embargo, este tipo de clientes genera una menor rentabilidad, siendo necesario incrementar el número de clientes con planes mensuales.

9. ¿Cuánto gasta mensualmente en telefonía celular?

Tabla 12. Gasto mensual en telefonía celular

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 dólar	4	4%
Entre 1,01 y 3 dólares	25	22%
Entre 3,01 y 5 dólares	30	27%
Entre 5,01 y 10 dólares	21	19%
Entre 10,01 y 15 dólares	13	12%
Entre 15,01 y 25 dólares	15	13%
Más de 25 dólares	4	4%
TOTAL	112	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

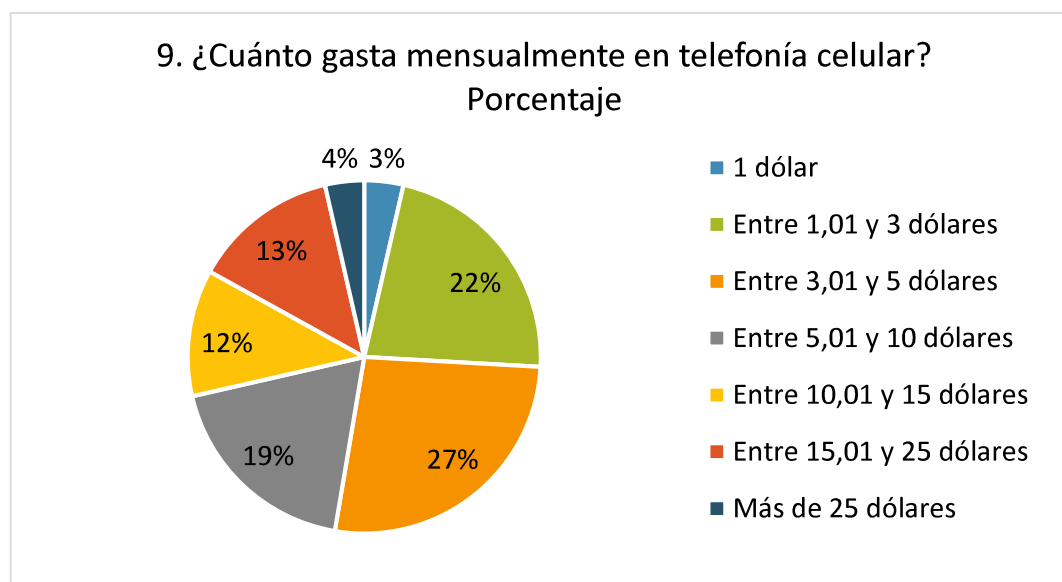


Figura 12. Gasto mensual en telefonía celular

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

El gasto mensual destinado a servicios de telefonía celular se concentra en cifras de entre 1 y 5 dólares en su mayoría, y casi una quinta parte señala que entre 5 y 10 dólares. Nuevamente el tema recurrente es el alto porcentaje de clientes que mantienen un gasto reducido, generalmente en clientes de modalidad prepago, por lo cual entre el planteamiento estratégico de CNT Móvil debe enfatizarse la necesidad de elevar la rentabilidad por clientes al incentivar el gasto mensual.

10. ¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia?

Tabla 13. Servicios usados con mayor frecuencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Llamadas	110	98%
Whatsapp	81	72%
Internet (datos móviles)	24	21%
SMS mensajes de texto	49	44%
Facebook/apps con acceso a internet	38	34%
Otro	17	15%
TOTAL	319	285%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

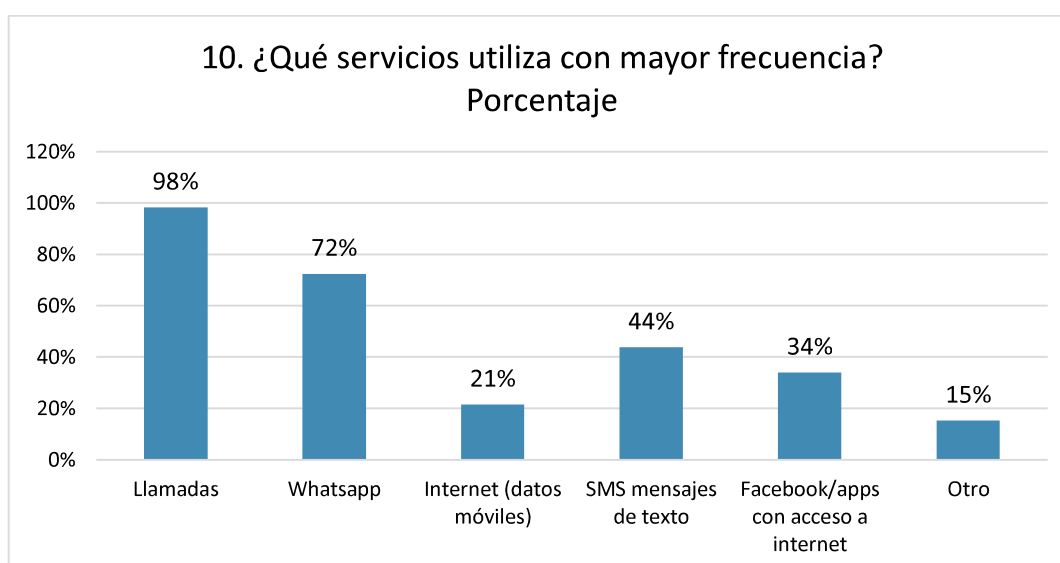


Figura 13. Servicios usados con mayor frecuencia
Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

A parte de las llamadas que son un servicio elemental en cualquier celular, el uso de Whatsapp se ha incrementado de manera importante en los últimos años, desplazando a servicios como los mensajes de texto. A esto se suma la utilización de otras tecnologías como el uso de internet y redes sociales. Estas características deben formar parte obligatoria de la oferta actual pues los clientes demandan con mayores frecuencias estos servicios, ya no como un valor agregado sino como parte del servicio básico.

11. ¿Está satisfecho con el servicio que le ofrece su operadora actual?

Tabla 14. Satisfacción con el servicio celular actual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	16	14%
Poco	73	65%
Nada	23	21%
TOTAL	112	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

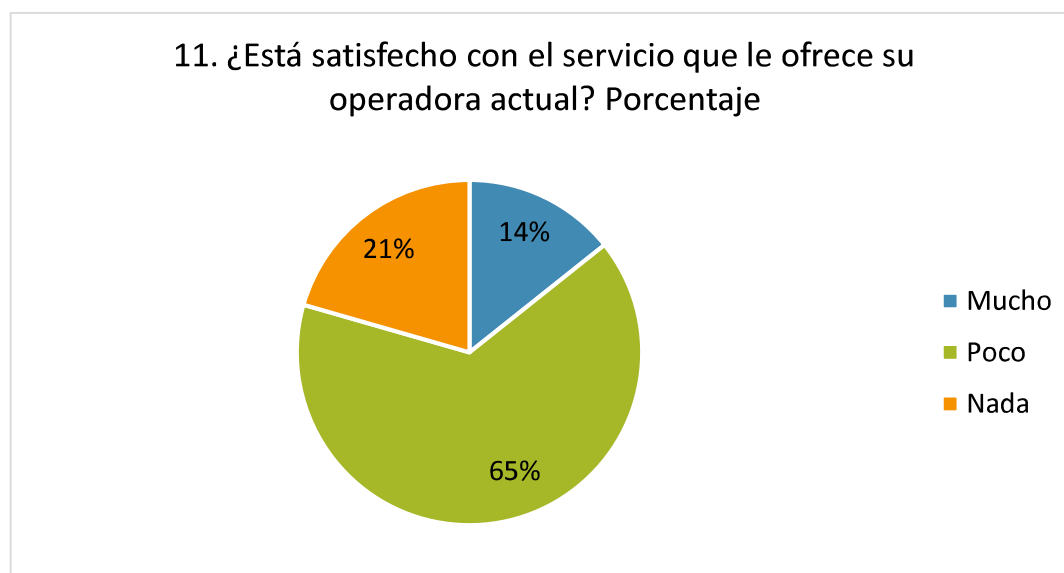


Figura 14. Satisfacción con el servicio celular actual

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

Es notorio que la mayoría de los encuestados no están conformes con los servicios ofrecidos, lo que abre una ventana de oportunidad para lograr la mejora, lo que puede ser un factor para mejorar la diferenciación y competitividad. Los servicios actuales se centran mucho en concretar la venta o el contrato con el cliente, y posteriormente descuidan el trato que se debe dar al mismo para mantenerlo satisfecho. Los canales de atención al cliente que son los encargados de manejar cualquier inquietud suelen ser automatizados, demorados, e ineficientes, lo que afecta la satisfacción que el cliente siente respecto a su servicio.

12. ¿Cuáles son los motivos por los cuales permanece con su operador?

Tabla 15. Motivos para permanecer con el operador de celular actual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Facilidades y beneficios del plan	16	14%
Buen servicio	12	11%
Buena atención al cliente	20	18%
Call center eficiente	16	14%
Diversidad de equipos	31	28%
Buena señal y cobertura	91	81%
Por el precio entre llamadas	72	64%
Muchos servicios adicionales	28	25%
Otros	46	41%
TOTAL	332	296%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

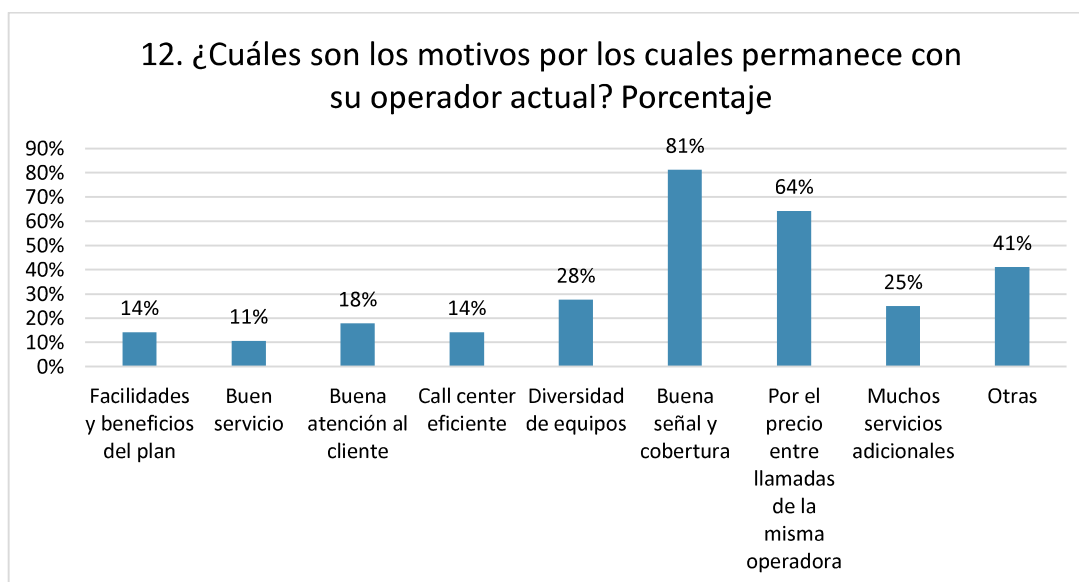


Figura 15. Motivos para permanecer con el operador de celular actual

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

A pesar de la poca satisfacción que siente una gran parte de los encuestados respecto a los servicios de telefonía celular, se mantiene con su operadora actual debido principalmente a aspectos como la señal, cobertura y precio del servicio entre llamadas de la misma operadora. Al tener las operadoras competidoras la mayor parte del mercado, es común que los familiares contraten servicios en la misma operadora debido al precio menor que obtendrán por sus llamadas que si estuvieran con operadoras diferentes.

13. ¿Cuáles son los factores que lo desmotivan respecto a su operador actual?

Tabla 16. Factores que desmotivan al cliente sobre su operador actual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pocos beneficios del plan	24	21%
Mal servicio	50	45%
Mala atención al cliente	74	66%
Call center ineficiente	53	47%
Poca diversidad de equipos	35	31%
Mala señal y cobertura	13	12%
Precios elevados	26	23%
Pocos servicios adicionales	16	14%
Otra	1	1%
TOTAL	292	261%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

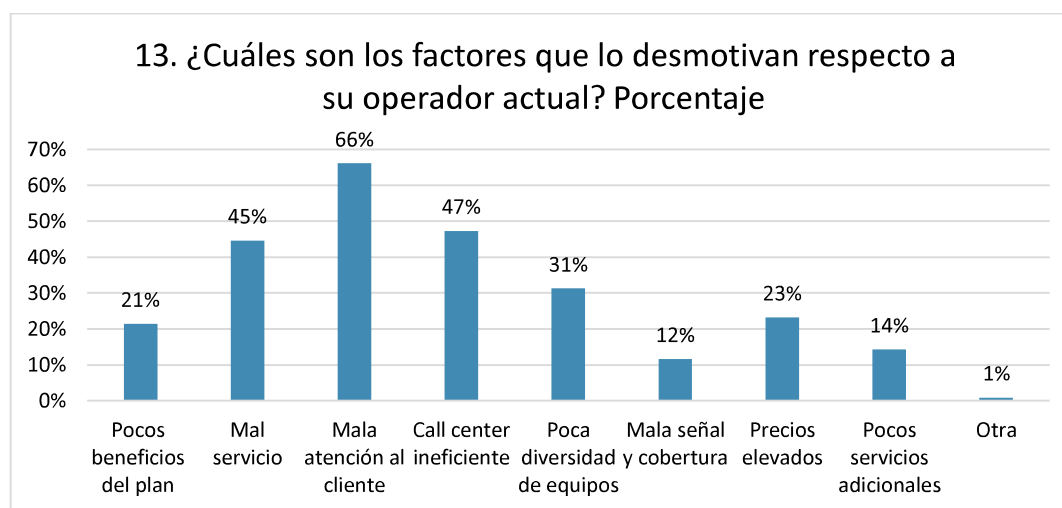


Figura 16. Factores que desmotivan al cliente sobre su operador actual

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

Esta pregunta confirma lo respondido en el ítem 11, puesto que los clientes perciben de forma negativa a una operadora de telefonía celular si esta mantiene una mala atención al cliente, ya sea en persona o call center. El mal servicio estaría relacionado con este tipo de mala atención, pero también por caídas o problemas de señal. En porcentaje menor se tiene como factor a la poca diversidad y equipos, aspectos en el cual CNT Móvil tiene una falencia al manejar una oferta y diversidad menor a la de Claro y Movistar.

14. ¿Qué frases relacionaría con su operadora actual?

Tabla 17. Percepción de la operadora actual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Moderna	78	70%
Elegante	34	30%
Informal	39	35%
Juvenil	12	11%
Rápida	25	22%
Eficiente	38	34%
Dinámica	8	7%
Barata	18	16%
Costosa	23	21%
Ineficiente	7	6%
Otra	2	2%
TOTAL	284	254%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

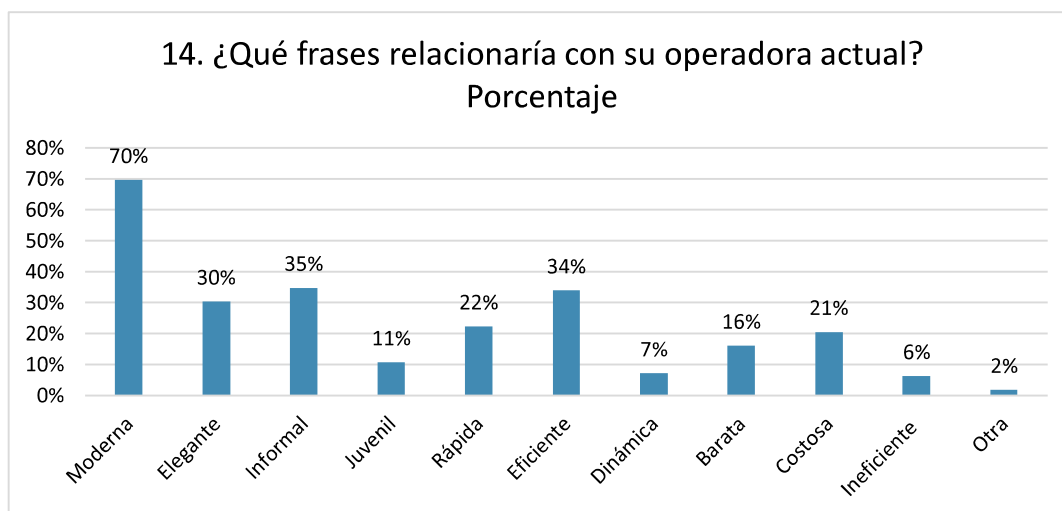


Figura 17. Percepción de la operadora actual

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

Las operadoras competidoras de CNT Móvil, Claro y Movistar, han logrado posicionarse ante los clientes como una empresa que ofrece una imagen moderna, informal y eficiente, sin embargo hay también una quinta parte que las considera como costosas. No obstante, la percepción de un servicio moderno y eficiente es positiva, pues los clientes prefieren gastar en aquello que consideran como tecnológicamente moderno.

15. ¿Qué frases relacionaría con CNT móvil?

Tabla 18. Frases relacionadas con CNT Móvil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Moderna	6	5%
Elegante	4	4%
Informal	2	2%
Juvenil	4	4%
Rápida	20	18%
Eficiente	25	22%
Dinámica	10	9%
Barata	68	61%
Costosa	9	8%
Ineficiente	6	5%
Público	81	72%
Nacional	94	84%
Otra	3	3%
TOTAL	332	296%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

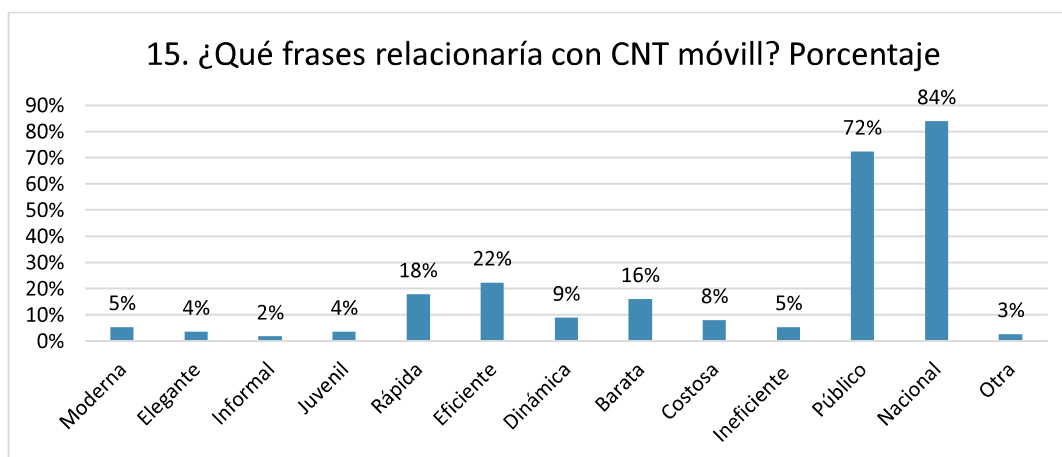


Figura 18. Frases relacionadas con CNT Móvil

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular

Elaborado por: Villamarín, Marco

En comparación a las marcas competidoras, CNT Móvil se asocia generalmente con una marca pública y nacional. Al respecto hay que reconocer que desde hace varias décadas se ha asociado a los servicios públicos con una alta burocracia, poca eficiencia y baja calidad; aun cuando en los últimos años muchos de estos servicios se han tecnificado y automatizado para mejorar su calidad y atención. En todo caso, la imagen de CNT Móvil se ve afectada por esta circunstancia al no tener una imagen de marca propia.

16. ¿Con la futura concesión o privatización de CNT, considera que sería atractivo optar por esta marca si tiene el respaldo de una corporación internacional?

Tabla 19. Atracción hacia CNT con respaldo internacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	48%
Poco de acuerdo	31	28%
Poco en desacuerdo	21	19%
Totalmente en desacuerdo	6	5%
TOTAL	112	100%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

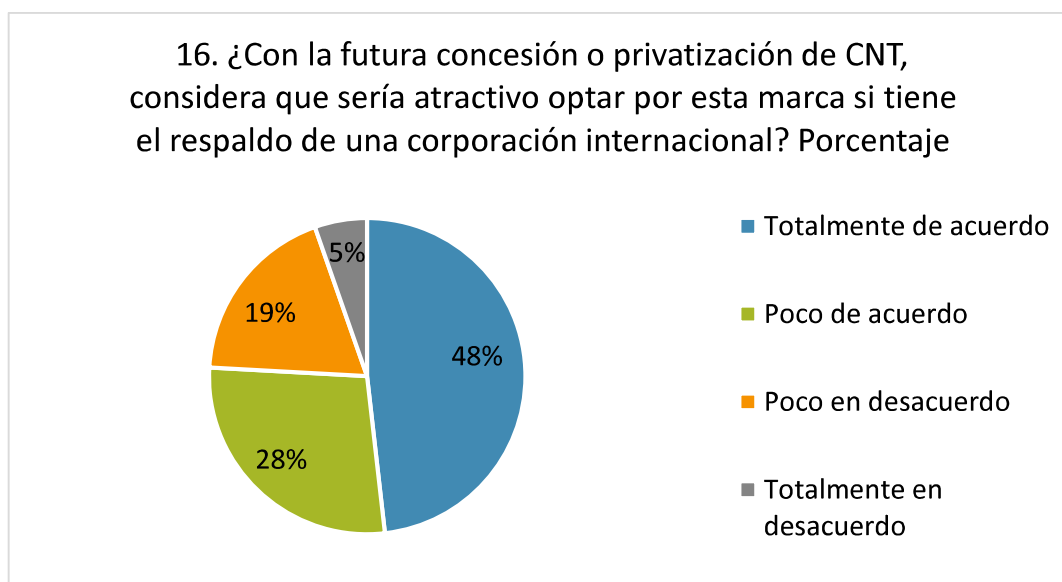


Figura 19. Atracción hacia CNT con respaldo internacional

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

En este caso los resultados muestran que la percepción de los encuestados mejoraría respecto a CNT Móvil si esta resultara privatizada y más aún, contara con respaldo de una multinacional. Este tipo de acciones rompería la asociación que se ha formado con el hecho de ser un servicio público, elevando su postura ante el cliente, quien vería a la empresa como una alternativa más atractiva de lo que es actualmente.

17. ¿Cuál es el uso que da al celular con mayor frecuencia?

Tabla 20. Uso dado al celular

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Uso laboral	81	72%
Contactar amigos	75	67%
Contactar familiares	94	84%
Navegar por internet	27	24%
Revisar Facebook	20	18%
Usar Whatsapp	55	49%
Enviar mensajes de texto	39	35%
Otro	16	14%
TOTAL	407	363%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

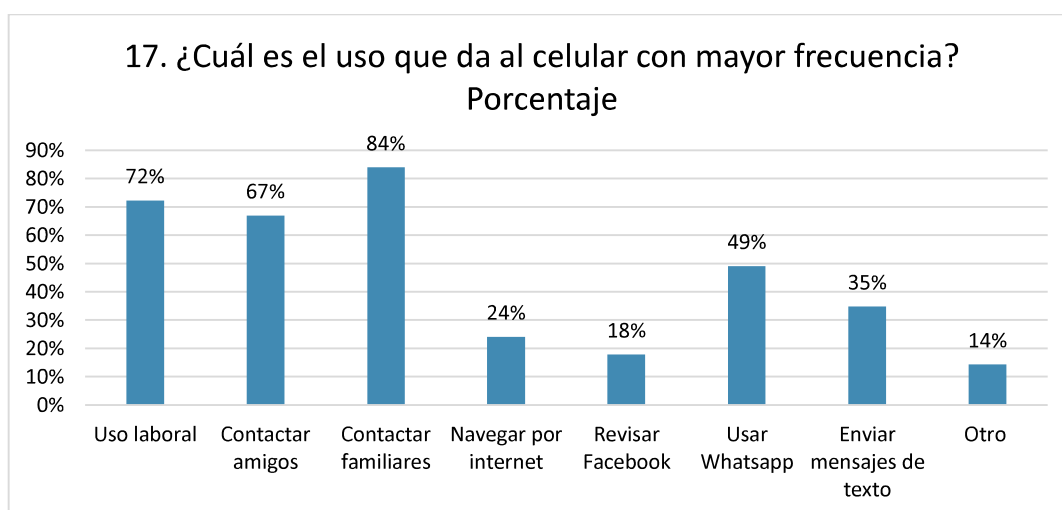


Figura 20. Uso dado al celular

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

El uso principal dado al celular por parte de los encuestados es el contacto con amigos, familiares o trabajo. Ya sea por llamadas o mensajes de texto el celular se ha vuelto un dispositivo de uso básico en cualquier persona. El planteamiento estratégico debe enfocarse a lograr clientes que impulsen el marketing boca a boca, para potenciar el posicionamiento en nichos de mercado como empresas, o familias, mediante ofertas que presenten descuentos o precios especiales a grupos.

18. ¿Qué factores le motivan a decidirse por una operadora de telefonía celular?

Tabla 21. Factores de motivación hacia una operadora celular

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Facilidades y beneficios del plan	26	23%
Buen servicio	100	89%
Buena atención al cliente	83	74%
Call center eficiente	52	46%
Diversidad de equipos	68	61%
Buena señal y cobertura	86	77%
Por el precio entre llamadas	94	84%
Otro	2	2%
TOTAL	511	456%

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

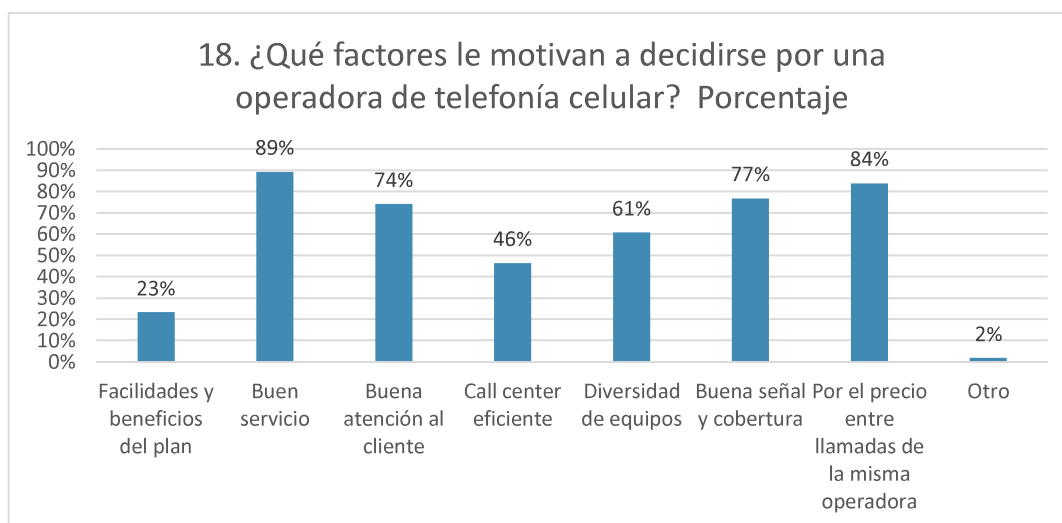


Figura 21. Factores de motivación hacia una operadora celular

Fuente: Investigación a usuarios de telefonía celular
Elaborado por: Villamarín, Marco

Entre los factores que lo encuestados señalan que motivan a tomar una decisión respecto a los servicios de telefonía celular, destaca el servicio, la atención y el precio entre llamadas. CNT Móvil posee un servicio de calidad y un precio bajo en comparación a las competidoras; y sus servicios al cliente se encuentra en constante proceso de mejoramiento, sin embargo, la falta de una imagen propia de marca, sumada a un marketing que no expresa estos beneficios, afectan la capacidad de la empresa para competir en el mercado.

3.3 Discusión de resultados

A través del diagnóstico realizado a CNT Móvil se observa que en el corto plazo la marca deberá afrontar un escenario complejo, debido a la decisión del ejecutivo de privatizar o concesionar la marca, además de que la imagen pública de la empresa se ha comprometido por la asociación que se ha realizado en la mente del consumidor de que lo público ha estado manchado con corrupción y como muestra la pregunta 15, un 72% de la población relaciona a CNT con el ámbito público. Sin embargo, la concesión o privatización de CNT representa una oportunidad a futuro para lograr un cambio de imagen y posicionamiento, para encumbrarse como una alternativa a la altura de sus competidoras.

Otro aspecto a notar es que la situación económica, si bien muestra señas de haber superado la recesión que tuvo lugar desde el año 2015 por un crecimiento del PIB proyectado para este año, también se perfila con un dinamismo lento muestra de lo cual es la deflación sostenida por varios meses. Para las empresas en general esto sugiere que sus activos pueden perder valor con el tiempo al igual que los inventarios, lo que apoya la necesidad de posicionar con prontitud los equipos que se tienen en stock. Esto puede combinarse con el aprovechamiento de que la banca está manejando tasas de interés competitivas, que invitan al crédito, y formar alianzas estratégicas con la banca privada para la financiación al cliente directo de equipos celulares.

Otro indicador a considerarse en el mercado lo constituye el desempleo, el cual ha disminuido ligeramente en el último año después de haberse elevado entre los años 2015 y 2016, esto es un elemento positivo pues, aunque en bajo porcentaje, aumentaría la cantidad de la población en capacidad de adquirir un equipo celular. A esto debe sumarse el hecho de que entre la población de 25 a 54 años más del 79% posee celular, aunque de estos solamente un 63% tiene un Smartphone según datos del INEC (2017). A medida que se consideran los grupos de mayor edad, el porcentaje de tenencia de Smartphone disminuye, lo que puede atribuirse al recelo que siente la

población de mayor edad respecto a utilizar equipos que perciben como complejos. En este caso una de las oportunidades observadas es el integrar, junto con la compra de equipos inteligentes, manuales muy amigables, sencillos y didácticos, o inclusive capacitaciones para adultos de más de 50 años, con la finalidad de motivar la utilización de equipos inteligentes.

Si se toma en cuenta el micro entorno empresarial, CNT Móvil está enfrentándose en un mercado oligopólico manejado por Claro y Movistar, y dado que, según el INEC (2017) más del 79% de la población entre los 25 y 54 años ya tienen un equipo celular (y este porcentaje es mayor en la población más joven), uno de los aspectos que debe recalcar es que CNT Móvil debe concentrar sus esfuerzos de marketing y publicidad en dos ámbitos, por un lado, en el incremento de clientes (gran parte de los cuales serán clientes que migran de otras operadoras); y por otra, en lograr la fidelización y conservación de los clientes actuales, de forma que la rentabilidad y tiempo promedio que los clientes se mantienen en CNT aumente.

La infraestructura de CNT Móvil es muy amplia y tiene cobertura a todo el país, y aunque su señal no está calificada como la mejor según los estudios de la ARCOTEL (2018), si tiene el porcentaje más alto de llamadas exitosas. La empresa debe explotar sus fortalezas y aprovechar su infraestructura para anticiparse a las nuevas tecnologías celulares, logrando lo que no pudo hacer con la tecnología 4G. Se sugiere la implementación de un departamento de investigación y presupuestario para la futura tecnología 5G, que trace línea de acción para su implementación entre los años 2022 y 2023.

De manera interna también existe una afectación en CNT Móvil debido a la gran cantidad de personal, y a una multitud de niveles jerárquicos, lo que desconecta a las esferas gerenciales de los ámbitos operativos, situación que podría mejorarse al igual que el desarrollo e implantación de una cultura organizacional fuerte. Todos estos aspectos podrían mejorar la satisfacción del personal mediante la utilización de endomarketing o marketing interno. La finalidad de estas acciones sería la de mejorar la actitud del personal y lograr

que esto se refleje en su interacción con los clientes, tomando en cuenta que, de acuerdo con la encuesta la mayor parte de los clientes considera como factor desmotivante a un mal servicio, y como un factor motivador a un buen servicio y buena atención al cliente (preguntas 13 y 18). Debe mejorarse también el servicio post venta, capacitando a los encargados de Call Center para manejar políticas y protocolos de atención sustentados en una actitud amable y abierta con el cliente.

La gestión de marketing actual de CNT Móvil ha sido débil y deficiente en comparación con las campañas realizadas por Claro y Movistar, adicionalmente, CNT Móvil maneja la misma imagen de marca de CNT Empresa Pública, lo que afecta su capacidad para posicionarse como una alternativa equitativa a las actuales operadoras líderes; no obstante, entrar en un enfrentamiento publicitario directo puede no ser la mejor opción dada la magnitud de recursos que posee Claro y Movistar. En este sentido se sugiere el desarrollo de un plan estratégico a cinco años, que permita lograr de forma secuencial: 1) un cambio en la imagen que actualmente percibe el cliente, situación que ya se había mencionado y que puede detonarse con la inminente privatización o concesión de CNT Móvil; 2) Lograr un posicionamiento diferente al de las operadoras actuales, encumbrándose como una organización más humana y preocupada por el cliente, dado que para el cliente existe una ruptura completa entre la empresa y su satisfacción. Si CNT Móvil puede percibirse como una empresa que busca satisfacer y resolver los problemas de los clientes se promoverá inclusive una publicidad positiva boca a boca, tanto en persona como en redes sociales y se logrará una conexión emocional con el cliente; y 3), dado el cambio de percepción, se iniciaría una campaña para ofrecer el servicio a clientes de la competencia, brindando beneficios por migrar su línea telefónica.

Tomando en cuenta los datos de la encuesta que reflejan cerca de un 40% de encuestados con ingresos reportados entre 500 y 1000 dólares y un 31% entre 1001 y 1500 dólares; y dado que según el INEC el promedio de gasto destinado a comunicaciones es del 5%, se tendría un máximo de 75 dólares por familia

para destinarse a pago de Telefonía Fija, internet y telefonía celular. A esto se añade un alto porcentaje de población que se maneja mediante tarjeta prepago o recargas. Para la empresa puede ser más rentable el lograr enganchar planes fijos mensuales, sin embargo, actualmente no existen alternativas en planes de telefonía celular de bajo costo en la competencia, mientras que CNT tiene planes desde \$14,55 incluidos impuestos. En este sentido se sugiere la implementación de planes fijos mensuales de 1 cifra, por ejemplo, de entre 5 a 9 dólares, que es un equivalente a las recargas que se realizan cada cierto tiempo. Estos planes pueden ser exclusivamente para voz, solamente datos móviles, o con ambos aspectos. No obstante, para este tipo de planes suele requerirse varios requisitos los cuales se podrían simplificar para planes de 1 cifra. El sentido de este planteamiento es asegurar una tarifa mensual, pero también poder hacer un seguimiento al cliente para promover posteriormente compras cruzadas o complementarias.

Para CNT Móvil la estrategia debe encaminarse a cambiar la percepción que los usuarios se han formado con el paso de los años, y a superar las expectativas que se forman de esta frente a las de la competencia, y en un mercado oligopólico en el que Claro y Movistar se enfrentan con un marketing ofensivo muy fuerte, las estrategias no se pueden destinar solamente a la captación de clientes que no posean servicio de celular, sino principalmente a clientes que pertenecen a los competidores.

En mercados en los que se produce un oligopolio como el compuesto por las tres empresas de telefonía celular que operan en Ecuador, Claro, Movistar y CNT Móvil, las estrategias de marketing adoptan un carácter mucho más directo y ofensivo; no solo hacia la captación de nuevos clientes, sino a la captación de usuarios de la competencia. Las estadísticas del INEC (2017) muestran que el 58,5% de personas a nivel nacional posee celular, porcentaje que se eleva a 77,34% si se toma en cuenta solamente a la población entre los 16 y 64 años. Si a esto se sumarán otros factores sociales y económicos que inciden en la necesidad y acceso a celulares como población en situación de pobreza, personas privadas de libertad, personas con discapacidades, y

otros; el porcentaje sería más alto, lo que implica que el mercado, a pesar de contar con pocas empresas de telefonía, está casi saturado.

3.4 Diagnóstico situacional de CNT Móvil

El diagnóstico situacional de CNT Móvil debe reflejar el ambiente externo e interno de la organización. En el ámbito externo se utilizó la metodología PEST que “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro” (Martínez & Milla, 2012, pág. 34), y en el cual se abordan los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. A nivel micro externo, se aplicó la metodología de las cinco fuerzas del mercado de Porter, la cual, en palabras de su autor se produce porque:

...la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter, 2017, pág. 15)

De esta manera se busca establecer un contexto sobre el cual pueda desarrollarse un panorama estratégico al mediano y largo plazo para el incremento de clientes.

3.4.1 Análisis PEST

Tabla 22. Análisis PEST

Entorno	Factor	Oportunidad	Amenaza
Político	Incertidumbre en el escenario político debido a los conflictos entre el partido de gobierno, los funcionarios desafiliados de Alianza País y la		X

Entorno	Factor	Oportunidad	Amenaza
	oposición crean un entorno caótico que afecta la estabilidad empresarial		
	Múltiples casos de corrupción por parte de funcionarios del anterior gobierno afectan la imagen de las empresas públicas		X
	La decisión de concesionar o privatizar CNT EP atraerá la inversión extranjera de marcas internacionales en su deseo por entrar a un mercado oligopólico compuesto por Claro y Movistar	X	
Económico	La inflación se ha mantenido en disminución por varios meses, llegando a -0,57 en julio de 2018, esto evita un aumento en los precios,	X	
	La deflación provoca que las empresas reduzcan su producción para evitar que su inventario pierda valor con el pasar del tiempo, y también se reduce el consumo, por tanto es una oportunidad y una amenaza a la vez		X
	Recuperación del Producto Interno Bruto después de una recesión económica, proyectada en 1,5% de crecimiento para el 2018 según la CEPAL, es decir, se proyecta una mejoría en la economía	X	
	Reducción en las tasas de interés activas y pasivas, y estabilidad en las mismas, en 7,63% y 4,99% en la tasa activa y pasiva respectivamente para abril del 2018, lo que beneficia la adquisición de préstamos de inversión tanto para las organizaciones como para los clientes potenciales	X	
Social	La tasa de desempleo aumentó entre los años 2014 y 2015 hasta marzo 2016 cuando se ubicó en 7,35%, posteriormente se redujo hasta llegar a 5,36% en septiembre de 2017 y se recuperó levemente a 5,82% para diciembre de 2017, lo que proyecta un aumento en la población con capacidad de consumo	X	

Entorno	Factor	Oportunidad	Amenaza
	La distribución del gasto en hogares ecuatorianos muestra que un 5% se destina a comunicaciones, siendo un porcentaje bajo		X
	La tasa de crecimiento poblacional en Ecuador es positiva de 1,5%; lo que indica que el mercado potencial estará en aumento	X	
Tecnológico	El 25,9% de hogares en Ecuador tiene computador de escritorio, el 26% tiene laptop, lo que implica que existe la posibilidad de manejar publicidad por medios digitales	X	
	El uso de internet es superior al 70% en la población de entre 16 a 34 años, entre 50% y 60% en la población de 5 a 15 años y 35 a 44 años. En la población mayor a 45 años el uso de internet se da en menos del 44%.	X	
	Para el año 2017 entre el 79% y el 82,9% de la población entre 25 y 54 años posee celular activado, de los cuales el 62,76% de los clientes de entre 25 y 34 años poseen Smartphone, el 51,98% en el caso de la población de entre 35 a 44 años y el 39,26% en el caso de la población de 45 a 54 años. Esto demuestra que existe la oportunidad de comercializar una cantidad mayor de Smartphone en la población de mayor edad.	X	

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018), (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2012), (INEC, 2017)

3.4.2 Análisis de las 5 fuerzas según Michael Porter

Tabla 23. Análisis de las cinco fuerzas según Porter

Fuerza	Factor	Oportunidad	Amenaza
Rivalidad entre competidores actuales	La rivalidad de competidores actuales es alta puesto que, tanto Claro como Movistar, tienen captada una gran parte del mercado, además de tener los recursos necesarios para realizar una fuerte campaña de marketing y publicidad.		X
Amenaza por nuevos ingresos	La amenaza de que nuevas empresas de telefonía ingresen al mercado es baja, puesto que las empresas actuales, Claro, Movistar y CNT poseen la totalidad del mercado. Además de esto, la respuesta de las empresas actuales en publicidad y marketing, frente a nuevos ingresos, sería muy agresiva	X	
Amenaza por servicios / productos sustitutos	Los servicios sustitutos ante las llamadas de voz mediante celular, lo constituyen los servicios de datos o internet móvil, que permiten la realización de llamadas mediante aplicaciones gratis como Facebook Messenger o Whatsapp, no obstante, entre los servicios anexos a las operadoras también se encuentran dichos servicios. Otros servicios sustitutos son el fax, el correo o el teléfono fijo, los cuales fueron sustituidos por la telefonía celular. Por estas razones la amenaza por servicios sustitutos es baja	X	
Poder de negociación de clientes	El cliente es sensible al precio, pues mayores precios implican recargas más altas o continuas para mantener operativo su equipo. En cuanto a la utilidad unitaria por cliente, esta es baja en comparación al total de las utilidades del sector. Existe una posibilidad nula de integración hacia atrás por parte del cliente. En este sentido el poder de negociación de los clientes es bajo.	X	
Poder de negociación	Para las compañías de servicios celulares los proveedores están compuestos por las	X	

de proveedores	proveedoras de tecnología como equipos celulares, antenas, sistemas e infraestructura en general. Existe posibilidad de integraciones hacia adelante por parte del proveedor. En este caso los recursos del proveedor son muy importantes, pero a su vez, el volumen de compras de cada operadora celular es muy alto y representativo para el proveedor, por lo cual se puede considerar al poder de negociación de proveedores en nivel medio.		
----------------	--	--	--

Elaborado por: Villamarín, Marco

3.4.3 Análisis interno

Tabla 24. Análisis interno para CNT Móvil

Factor		Fortaleza	Debilidad
Infraestructura empresarial	CNT Móvil cuenta actualmente con cobertura nacional, y con una tasa de éxito en las llamadas del 82,1%, por sobre 81,4% de Movistar y 52,9% de Claro según Arcotel	X	
	Aunque el ratio de llamadas exitosas es mayor en CNT Móvil, la Arcotel reporta una señal de por calidad, con solamente un 46,1% de zonas con buena señal, frente a un 61,2% de Claro y 58,3% de Movistar.		X
	Estructura organizacional vertical, con múltiples niveles jerárquicos afecta la eficiencia y toma de decisiones empresarial		X
Desarrollo Tecnológico	Aunque fue la primera empresa que pudo haber aplicado la tecnología 4G no existió una administración adecuada de la tecnología, lo que la pone en desventaja frente a la competencia		X
	CNT Móvil cuenta con red 2G 3G y 4G, si bien esta última se encuentra únicamente en las principales provincias del país	X	
	Tiene presencia en internet mediante sitio web, y redes sociales	X	

	Posee redes de fibra óptica y de acceso a internet como Wimax, XDSL, entre otras	X	
Logística interna	Gestión técnica interna suele tardarse más de lo que el cliente espera		X
	Debido a la magnitud de la organización no se han definido procesos claros		X
	Personal técnico capacitado continuamente	X	
	Empresa financieramente sólida con capacidad de inversión	X	
	Ausencia de una cultura interna clara y definida		X
	Aunque es una empresa pública tiene autonomía administrativa, presupuestaria y financiera	X	
Gestión de marketing	Problemas para posicionarse con identidad propia en comparación a otras operadoras		X
	Las estrategias actuales de marketing han sido deficientes		X
	No ha logrado posicionarse como un servicio confiable y competitivo		X
Gestión de comercialización	El precio de los servicios de CNT es considerado como más bajo frente a las tarifas de la competencia	X	
	Mayores facilidades para el cliente en la adquisición de un plan móvil	X	
	Menor diversidad de equipos y marcas en celulares		X
Servicio post venta	Débil o nulo servicio post venta a clientes		X
	Existen deficiencias en el servicio de atención al cliente		X

Fuente: Registros de CNT, (ARCOTEL, 2018)
Elaborado por: Villamarín, Marco

3.4.4 Análisis FODA

En la tabla siguiente se presenta el análisis FODA, el cual se elaboró a partir de los datos recopilados sobre el macroentorno externo (análisis PEST), el microentorno externo (cinco fuerzas de Porter) y el análisis interno, este último con información obtenida de registros internos de CNT y de publicaciones de la ARCOTEL:

Tabla 25. Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F.1. Amplia infraestructura empresarial</p> <p>F.2 Cobertura del servicio a nivel nacional</p> <p>F.3 Tasa de éxito de llamadas por sobre la competencia</p> <p>F.4 Cuenta con red 2G, 3G y 4G</p> <p>F.5 Posee presencia en internet y redes sociales</p> <p>F.6 Posee redes de fibra óptica y de acceso a internet (wimax, XDSL, entre otras)</p> <p>F.7 Personal técnico capacitado continuamente</p> <p>F.8 Empresa con capacidad de inversión y estable financieramente</p> <p>F.9 Posee autonomía administrativa, presupuestaria y financiera a pesar de ser empresa pública</p> <p>F. 10 El precio de los servicios de CNT es considerado como más bajo frente a las tarifas de la competencia</p> <p>F.11 Mayores facilidades para el cliente en la adquisición de un plan móvil</p>	<p>D.1 Menor porcentaje de zonas con señal de calidad en comparación a la competencia</p> <p>D.2 Estructura organizacional vertical, con múltiples niveles jerárquicos afecta la capacidad de gestión</p> <p>D.3 Administración tardía e inadecuada en la implementación de nuevas tecnologías (4G por ejemplo)</p> <p>D.4 Gestión técnica interna suele tardarse más de lo que el cliente prefiere</p> <p>D.5 Ausencia de procesos internos claros debido a la magnitud de la organización</p> <p>D.6 Ausencia de una cultura interna clara y definida</p> <p>D.7 Problemas para posicionarse con identidad propia en comparación a otras operadoras</p> <p>D.8 Las estrategias actuales de marketing han sido deficientes</p> <p>D.9 No ha logrado posicionarse como un servicio confiable y competitivo</p> <p>D.10 Menor diversidad de equipos y marcas en celulares</p> <p>D.11 Débil o nulo servicio post venta a clientes</p> <p>D.12 Existen deficiencias en el servicio de atención al cliente</p>
Oportunidades	Estrategias FO (crecimiento)	Estrategias DO (Refuerzo)
<p>O.1 Potencial privatización o concesión de CNT</p> <p>O.2 Inflación estable impide aumento de precios</p> <p>O.3 Recuperación de la tasa de crecimiento del producto interno bruto en el último período</p> <p>O.4 Reducción de tasas de interés fomenta la adquisición de préstamos</p> <p>O.5 Reducción de la tasa de desempleo</p> <p>O.6 Tasa de crecimiento poblacional augura un mercado más grande en el futuro</p> <p>O.7 Alto porcentaje de la población con computador de escritorio y móvil</p> <p>O.8 Alto porcentaje de la población con acceso y uso frecuente de internet</p> <p>O.9 Alto porcentaje de la población que posee celular / smartphone</p> <p>O.10 Baja amenaza de nuevos ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en la imagen de CNT, de ser pública, a una alternativa moderna innovadora y eficiente. (F.2, F3, F.5, F.11; O.1, O.9, O.11, O.12) • Conformación de alianzas estratégicas con la banca privada para apoyar el financiamiento de equipos celulares a clientes potenciales y actuales de CNT Móvil. (F.1, F.10, F.11; O.4, O.6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de marketing interno para mejorar la actitud y satisfacción del personal, que se refleje al cliente externo. (D.2, D.6, D.7, D.11, D.12; O.1, O.9, O.12) • Posicionarse como una empresa más humana y profesional, centrada en la satisfacción del usuario. (D.4, D.8, D.9, D.12; O.1, O.6, O.9)

O.11 Baja amenaza de productos sustitutos O.12 Bajo poder de negociación de clientes O.13 Bajo poder de negociación de proveedores		
Amenazas	Estrategias FA (defensivas)	Estrategias DA (Reducción de amenaza)
A.1 Incertidumbre sobre el escenario político A.2 Disminución de la credibilidad del gobierno por las denuncias por corrupción A.3 Deflación afecta la producción y el consumo, disminuyendo ambos aspectos A.4 Bajo porcentaje del gasto familiar destinado a comunicaciones A.5 Alta rivalidad de los competidores existentes A.6 Bajo porcentaje de tenencia de celular en adultos mayores a 50 años	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas y material de capacitación sobre el uso de equipos inteligentes Smartphone para promover su adquisición y compra por parte de adultos de más de 50 años. (F.10, F.11; A.3, A.6) • Promover la difusión de contenidos virales y boca a boca desde los propios clientes impulsando la conformación de comunidades en redes sociales. (A.3, A.5; F.5, F.6) • Impulsar el aumento de clientes desde la competencia mediante beneficios exclusivos para clientes migrados. (A.5, F.10, F.11) • Implementación de un departamento de innovación que permita anticiparse y presupuestar el acogimiento del futuro protocolo 5G. (F.1, F.2, F.4, F.8, F.9, A.3, A.5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar acciones de fidelización del cliente actual para mejorar la rentabilidad por cliente. (D.3, D.4, D.11, D.12; A.5, A.6) • Desarrollar nuevos planes postpago de 1 cifra que permitan incrementar la cantidad de clientes fijos mensuales. (A.3, A.4; D.10 D.9)) • Desarrollar planes tácticos de marketing para enfrentar el marketing intensivo que aplicará la competencia. (A.5, D.7)

Fuente: Elaborado a partir de la información recopilada en el análisis externo e interno, (Banco Central del Ecuador, 2018), (ARCOTEL, 2017), (INEC, 2017), Registros internos de CNT.

3.4.5 Análisis de competitividad

Para evaluar la competitividad de CNT se lo realiza en comparación con los competidores, para lo cual se utiliza la Matriz de Perfil Competitivo, la cual, según David (2008, pág. 112), es una matriz que evalúa a una empresa y sus competidoras a partir de factores que puedan suponer una debilidad o una fortaleza.

Para la elaboración de la matriz se realizó una investigación documental, considerando la información de los servicios registrada por cada operadora (para calificar diversidad de servicios, competitividad en precios y cobertura), se analizaron los datos de ARCOTEL (para determinar la calidad según los reclamos y las caídas del servicio, su cuota de mercado y cobertura), y un

estudio realizado por Revista Ekos (2016) sobre recordación de marca (para calificar imagen de marca). Los factores posición financiera y gastos/inversión en marketing se calificaron según la información mantenida en reserva por CNT Móvil.

Tabla 26. Matriz de Perfil Competitivo

Interpretación	Mayor debilidad	Menor debilidad	Menor fortaleza	Mayor fortaleza			
Puntaje	1	2	3	4			
Marcas comparadas		CNT Móvil		Movistar		Claro	
Factores para el éxito	Peso	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado	Puntuación	Peso ponderado
Diversidad de servicios	8%	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Calidad de los servicios	18%	3	0,54	3	0,54	4	0,72
Imagen de marca	5%	2	0,10	4	0,2	4	0,2
Competitividad en precios	18%	4	0,72	3	0,54	2	0,36
Posición financiera	11%	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Gastos/inversión en marketing	8%	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Cuota de mercado	12%	2	0,24	3	0,36	4	0,48
Notoriedad de marca	5%	4	0,15	4	0,2	4	0,2
Distribución-cobertura	15%	4	0,6	3	0,45	4	0,6
TOTAL	100%	3,08		3,26		3,53	

Fuente: (ARCOTEL, 2017), (ARCOTEL, 2018), (INEC, 2017) e investigación de campo.

En la matriz se observa la evaluación en la competitividad, en la cual destaca Claro, con un valor de 3,53, y Movistar con 3,26 por sobre CNT con 3,08. No obstante, David (2008) aclara que la diferencia en valores es subjetiva y no implica que una empresa sea proporcionalmente mejor a otra, sino que ha aprovechado mejor sus fortalezas y rescatado sus debilidades. En este caso

CNT se ve afectada principalmente por aspectos relacionados con su gestión del marketing, diversidad de servicios y cuota de mercado.

3.5 Planteamiento estratégico

Para definir la estrategia a largo plazo que la empresa debe aplicar, se utiliza la matriz de estrategias defensivas y ofensivas de Roger (2007) en la que se considera por un lado el atractivo del mercado y por otro las ventajas competitivas.

Tabla 27. Atractivo del mercado

Muy poco atractivo	Bastante poco atractivo	Poco atractivo	Algo atractivo	Bastante Atractivo	Muy atractivo	
0	20	40	60	80	100	
Atractivo del mercado						
	Atractivo del mercado: Factores	Puntuación del atractivo	Importancia relativa	Puntuaciones del atractivo del mercado		
Fuerzas del mercado	Tamaño del mercado	100	40%	40		
	Ritmo de crecimiento	60	30%	18		
	Poder del cliente	40	30%	12		
	Puntuación total para las fuerzas del mercado				70	
	Importancia relativa de las fuerzas del mercado			30%	21	
Intensidad de la competencia	Rivalidad en precios	40	40%	16		
	Facilidad de entrada	20	30%	6		
	Número de competidores	40	30%	12		
	Puntuación total de la intensidad de la competencia				34	
	Importancia relativa de la intensidad de la competencia			40%	13,6	
Accesibilidad del mercado	Conocimiento de los clientes	80	40%	32		
	Accesibilidad a los canales	100	30%	30		
	Equipo comercial	80	30%	24		
	Puntuación total de la accesibilidad del mercado				86	
	Importancia relativa de la accesibilidad del mercado			30%	25,8	
Índice de atractivo del mercado			21+13,6+25,8=		60,4	

Elaborado por: Villamarín, Marco

El valor obtenido en atractivo del mercado es de 60,4 en una escala de 0 a 100, por lo cual se encuentra por sobre la mitad, lo que se interpreta como un mercado que posee factores atractivos para la empresa pero que a su vez mantiene una alta competitividad entre los competidores actuales.

Tabla 28. Ventaja competitiva

Principal desventaja	Gran desventaja	Desventaja	Ventaja	Gran ventaja	Principal ventaja	
0	20	40	60	80	100	
Ventaja Competitiva						
	Fuentes de ventaja competitiva	Puntuación del atractivo	Importancia relativa	Puntuaciones del atractivo del mercado		
Ventajas en la diferenciación	Calidad del producto	80	40%	32		
	Calidad de los servicios	80	30%	24		
	Imagen de marca	40	30%	12		
	Puntuación total para las ventajas en la diferenciación				68	
	Importancia relativa de las ventajas en la diferenciación			35%	23,8	
Ventajas en los costes	Costes unitarios	60	40%	24		
	Costes de transacción	80	30%	24		
	Gastos de marketing	20	30%	6		
	Puntuación total de las ventajas en los costes				54	
	Importancia relativa de las ventajas en los costes			35%	18,9	
Ventajas de marketing	Cuota de mercado	40	40%	16		
	Notoriedad de marca	40	30%	12		
	Distribución	80	30%	24		
	Puntuación total de las ventajas de marketing				52	
	Importancia relativa de las ventajas de marketing			30%	15,6	
Índice de ventaja competitiva			23,8+18,9+15,6=		58,3	

Elaborado por: Villamarín, Marco

El valor de ventaja competitiva de CNT es de 58,3 en una escala de 0 a 100, con lo que se interpreta que la empresa posee fortalezas que le permiten

mantenerse en el mercado, pero a su vez, se ve afectada o restringida por el nivel de competitividad de los competidores.

Con los índices obtenidos en ambos aspectos, las ventajas competitivas y el atractivo del mercado, se elabora la matriz y se calcula donde se ubican los servicios de telefonía móvil de CNT:

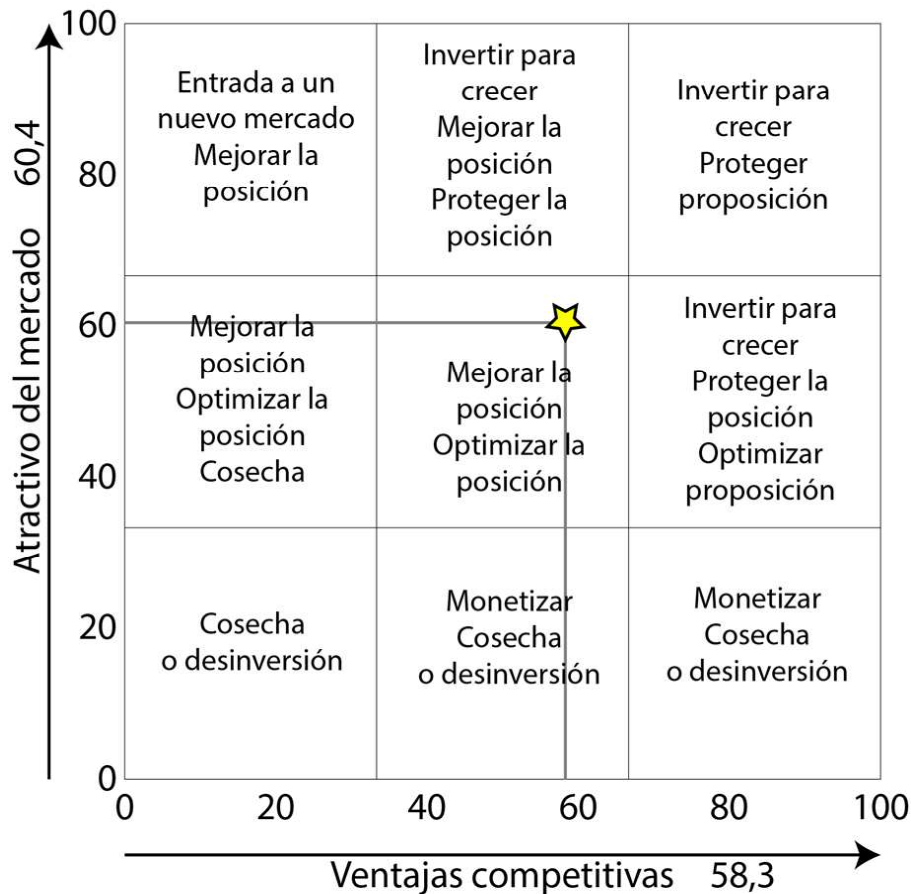


Figura 22. Matriz de Estrategias Ofensivas y Defensivas Básicas
Elaborado por: Villamarín, Marco

De acuerdo con la matriz previa, el servicio de telefonía móvil de CNT se ubica en el cuadrante central, en el cual entran en aplicación estrategias tanto ofensivas como defensivas. De acuerdo con Roger (2007) las estrategias consistentes con este cuadrante son: Mejorar la posición u Optimizar la posición, las cuales tienen como objetivo estratégico la mejora de los márgenes de ganancia.

En el caso de CNT Móvil se propone lograr un incremento de la participación de mercado de un 14% en postpago y 11% en prepago a un 25% o más en ambas categorías, en un plazo de cinco años., por consiguiente, la estrategia ofensiva básica es mejorar la posición.

El crecimiento de 14% y 11% en postpago y prepago implicaría un aumento de clientes de 606841 y 1'178579 respectivamente (según datos de ARCOTEL al 2017) a 1'083645 y 2'678588; es decir, un aumento total de casi 2 millones de clientes en cinco años.

Esta estrategia ofensiva básica cuenta con cuatro posturas estratégicas:

- Mejorar la lealtad y nivel de recompra de los clientes
- Mejorar la ventaja en diferenciación
- Disminución de costes/mejora de la productividad del marketing
- Desarrollo de ventajas en marketing

Tabla 29. Estrategia básica y estrategias ofensivas

<p>Objetivo:</p>	<p>Incrementar la participación de mercado de un 14% en postpago y 11% en prepago a un 25% o más en ambas categorías en un plazo de cinco años.</p>	
<p>Estrategia básica a largo plazo</p>	<p>Estrategias ofensivas</p>	<p>Acciones estratégicas</p>
<p>Optimizar y mejorar la posición del producto/servicio en el mercado</p>	<p>Mejora la lealtad y nivel de recompra de los clientes</p>	<p>Posicionarse como una empresa más humana y profesional, centrada en la satisfacción del usuario. Desarrollar nuevos planes postpago de 1 cifra que permitan incrementar la cantidad de clientes fijos mensuales. Implementar acciones de fidelización del cliente actual para mejorar la rentabilidad por cliente.</p>
<p>Mejorar la ventaja en diferenciación</p>	<p>Disminución de costes/mejora de la productividad del marketing</p>	<p>Cambio en la imagen de CNT, de ser pública, a una alternativa moderna innovadora y eficiente. Implementación de un departamento de innovación que permita anticiparse y presupuestar el acogimiento del futuro protocolo 5G. Conformación de alianzas estratégicas con la banca privada para apoyar el financiamiento de equipos celulares a clientes potenciales y actuales de CNT Móvil. Utilización de marketing interno para mejorar la actitud y satisfacción del personal, que se refleje al cliente externo.</p>

Objetivo:	Incrementar la participación de mercado de un 14% en postpago y 11% en prepago a un 25% o más en ambas categorías en un plazo de cinco años.	
Estrategia básica a largo plazo	Estrategias ofensivas	Acciones estratégicas
Desarrollo de ventajas en marketing		Promover la difusión de contenidos virales y boca a boca sobre el cambio y actitud humana de CNT Móvil desde los propios clientes impulsando la conformación de comunidades en redes sociales
		Desarrollar programas y material de capacitación sobre el uso de equipos inteligentes Smartphone para promover su adquisición y compra por parte de adultos de más de 50 años.
		Impulsar el aumento de clientes provenientes de la competencia mediante beneficios exclusivos para clientes migrados
		Desarrollar planes estratégicos de marketing para enfrentar el marketing intensivo que aplicará la competencia

Elaborado por: Villamarín, Marco

Tabla 30. Objetivo y metas a 5 años

Estrategia básica a largo plazo: Optimizar y mejorar la posición del producto/servicio en el mercado	
Meta a 5 años: Incrementar la participación de mercado de un 14% en postpago y 11% en prepago a un 25% o más en ambas categorías en un plazo de cinco años.	
Acciones estratégicas según el año de implementación	Año 2019
	Cambio en la imagen de CNT, de ser pública, a una alternativa moderna innovadora y eficiente.
	Posicionarse como una empresa más humana y profesional, centrada en la satisfacción del usuario.
	Conformación de alianzas estratégicas con la banca privada para apoyar el financiamiento de equipos celulares a clientes potenciales y actuales de CNT Móvil.
	Promover la difusión de contenidos virales y boca a boca sobre el cambio y actitud humana de CNT Móvil desde los propios clientes impulsando la conformación de comunidades en redes sociales
	Implementación de un departamento de innovación que permita anticiparse y presupuestar el acogimiento del futuro protocolo 5G.
	Desarrollar programas y material de capacitación sobre el uso de equipos inteligentes Smartphone para promover su adquisición y compra por parte de adultos de más de 50 años.
	Utilización de marketing interno para mejorar la actitud y satisfacción del personal, que se refleje al cliente externo.
	Desarrollar nuevos planes postpago de 1 cifra que permitan incrementar la cantidad de clientes fijos mensuales.
	Impulsar el aumento de clientes provenientes de la competencia mediante beneficios exclusivos para clientes migrados
Año 2021	
Implementar acciones de fidelización del cliente actual para mejorar la rentabilidad por cliente.	
Año 2022	
Desarrollar planes estratégicos de marketing para enfrentar el marketing intensivo que aplicará la competencia	
Año 2023	
Implementación de nueva tecnología 5G	

Elaborado por: Villamarín, Marco

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Tomando en cuenta que distintos autores auguran que lograr el incremento de clientes es una de las acciones de marketing más complejas debido al enfrentamiento que tiene lugar con los líderes del mercado, que en este caso son Claro y Movistar como empresas que poseen cerca del 85% de la participación en telefonía móvil. El nivel de competitividad actual de CNT Móvil es bajo, lo que es producto de una gestión débil y deficiente de Marketing, por la administración inadecuada e inoportuna de su tecnología y por la asociación que se realiza de la marca con el ámbito público, considerándose como de calidad menor, aunque en la práctica la tecnología y precios de CNT Móvil sean muy competitivos.
- Los clientes potenciales de CNT Móvil, que generalmente ya tienen celular activado en las empresas competidoras, perciben a CNT como una empresa barata, nacional y pública principalmente, mientras que la competencia suele percibirse como moderna, juvenil y dinámica. Sin embargo, un aspecto que está presente para la mayor parte de los encuestados es que la calidad en la atención al cliente por parte de las operadoras de celular es mala, siendo un elemento desmotivador y que lleva a que el cliente no logre una implicación emocional con la operadora.
- La estrategia sugerida para CNT Móvil, con una perspectiva al largo plazo, es una estrategia ofensiva básica de la cual se desprenden cuatro estrategias principales: mejorar la lealtad y nivel de recompra de los clientes, mejorar la ventaja en diferenciación, disminución de costes/mejora de la productividad del marketing; y, desarrollo de ventajas en marketing.
- Para llevar a cabo estas estrategias, se consideró una ruta estratégica a cinco años, con una transformación secuencial de su imagen y posicionamiento, mejoramiento de su calidad en el servicio y tecnología, implementación de acciones para fidelizar a los usuarios, buscando captar

una cantidad mayor de clientes postpago con planes de 1 cifra que aseguren un ingreso mensual constante y elevando la rentabilidad sobre el cliente, pero ante todo, percibiéndose como una empresa preocupada realmente con la satisfacción del usuario.

4.2 Recomendaciones

- Continuamente la disciplina del marketing se está enriqueciendo y actualizando con nuevas técnicas y modalidades que buscan aproximaciones más innovadoras y certeras hacia el cliente, en este sentido se recomienda al departamento de Marketing de CNT Móvil estar al tanto de los cambios y tendencias con la finalidad de aprovecharlas e incluirlas al tratamiento táctico y operativo que deberá tener el marketing para CNT.
- Se recomienda manejar el marketing de CNT Móvil de forma independiente al ejecutado para CNT Empresa Pública, inclusive puede analizarse la factibilidad de lanzar una o más marcas con identidad propia, similar a lo que Movistar realizó con Tuenti, con la finalidad de concentrarse con mayor fuerza en segmentos específicos de mercado.
- Cambiarla percepción de CNT Móvil respecto a su calidad y eficiencia sin que sea percibida como una marca costosa, por el contrario, debe fomentarse una postura centrada en el cliente, y justificar los bajos precios como un servicio a la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCOTEL. (2017). *Boletín Estadístico unificado 2017*. Obtenido de ARCOTEL: <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BOLETIN-ESTADÍSTICO-UNIFICADO-JUNIO-2017v3.pdf>
- ARCOTEL. (2018). *Señalmóvil Ecuador*. Obtenido de ARCOTEL: <http://smovilecuador.arcotel.gob.ec/SenalMovilEcuadorWeb/mapas.html>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Indicadores Económicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php
- Barroso, C., & Martín, E. (2009). *Marketing relacional*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (9na ed.). México: Pearson Educación.
- Díaz, C., & Cavazos, J. (2015). *Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas*. Editorial Universitaria.
- Gracia, M. (2002). *Somos lo que comemos: estudios de alimentación y cultura en España*. Madrid, España: Editorial Planeta.
- Hoyos, R. (2016). *Plan de Marketing: Diseño, implementación y control*. Madrid, España: ECOE ediciones.
- INEC. (2017). *Tecnologías de la información y la comunicación ENEMDU 2017*. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales*. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf
- Kotler, P. (2005). *Marketing*. México DF: Milenio.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de Marketing* (14ava ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Lambin, J.-J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid, España: ESIC Editorial .

- Loureiro, M. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados: Identificación de variables de estudio y desarrollo del trabajo de campo*. Madrid: Editorial Ideas Propias.
- Marcos, J. (2017). *¿Qué es eso del marketing?* Buenos Aires: Editorial ERREPAR.
- Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Martínez, P., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.
- Parmerlee, D. (2016). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. España: Editorial Gránica.
- Peralba, R., & Trout, J. (2000). *El nuevo posicionamiento*. Madrid; España: McGraw Hill.
- Pérez, J. (2006). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Madrid, España: Grupo Planeta.
- Quintana, M. (2005). *Principios de Marketing*. Madrid: Grupo Planeta.
- Revista Ekos. (Noviembre de 2016). *Top Marcas 2016*. Obtenido de Ekos: <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/274/38>
- Rodríguez, I. (2016). *Principios y estrategias de marketing: (incluye web)*. Romanya: EDITORIAL UOC.
- Roger, B. (2007). *Marketing Estratégico* (Cuarta ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Rosa, I., Díez, E., & Rondán, F. (2013). *Gestión de precios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sáenz, K., Grojón, F., & Quiroga, M. (2012). Métodos cualitativos aplicados. En *Metodología para investigaciones de alto impacto* (págs. 87-110). Editorial Dikynson.
- Sainz de Vicuña, J. (2016). *El plan de marketing en la PYME*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

- Salén, H. (2009). *La promoción de ventas o el nuevo poder comercial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Schnaars, S. (2003). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Wayland, R., & Cole, P. (1998). *Cerca del cliente: nuevas estrategias para el crecimiento rentable*. España: Grupo Planeta.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta

CUESTIONARIO DE ENCUESTA A USUARIOS DE TELEFONÍA CELULAR

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda de acuerdo a su experiencia con su operadora de telefonía celular. Escoja solo una alternativa a menos que la pregunta le indique lo contrario. Las respuestas son anónimas.

1. Edad: _____

2. Sexo : Masculino Femenino

3. ¿En qué sector de Quito vive usted? (respuesta única)

Sur de Quito Sur-centro de Quito Centro de Quito

Norte-Centro Norte de Quito Valles

4. ¿A cuánto asciende aproximadamente el nivel de ingresos mensual de su familia? (respuesta única)

Menos de \$ 500,00 Entre \$ 500,00 y \$ 1000,00

Entre \$ 1001,00 y 1500,00 Entre \$ 1501,00 y \$ 2000,00

Más de \$ 2000,00

5. ¿A qué actividad se dedica? (respuesta múltiple)

Actividades domésticas Estudios

Trabajo ejecutivo Funcionario público

Obrero Actividades administrativas

Actividades comerciales Actividades operativas

Otro:.....

6. ¿Posee un equipo celular activo? (respuesta única)

Sí No

7. ¿En qué operadora/s posee línea celular? (respuesta múltiple)

Movistar – Otecel Claro – Conecel

Tuenti (movistar) CNT Móvil

8. ¿Qué tipo de plan utiliza? (Respuesta múltiple)

Plan fijo mensual Plan abierto Prepago

Plan corporativo Otro:.....

9. ¿Cuánto gasta mensualmente en telefonía celular? (respuesta única)

.....

10. ¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia? (Respuesta múltiple)

- Llamadas Whatsapp Internet (datos móviles)
 SMS mensajes de texto Facebook/apps con acceso a internet
 Otro:

11. ¿Está satisfecho con el servicio que le ofrece su operadora actual?

(respuesta única)

- Mucho Poco Nada

12. ¿Cuáles son los motivos por los que permanece con su operador actual?

(respuesta múltiple)

- Facilidades y beneficios del plan Buen servicio
 Buena atención al cliente Call center eficiente
 Diversidad de equipos Buena señal y cobertura
 Por el precio entre llamadas de la misma operadora
 Muchos servicios adicionales
 Otra :.....

13. ¿Cuáles son los factores que lo desmotivan respecto a su operador actual? (respuesta múltiple)

- Pocos beneficios del plan Mal servicio
 Mala atención al cliente Call center ineficiente
 Poca diversidad de equipos Mala señal y cobertura
 Precios elevados Pocos servicios adicionales
 Otra:.....

14. ¿Qué frases relacionaría con su operadora actual? (respuesta múltiple)

- Moderna Elegante Informal Juvenil
 Rápida Eficiente Dinámica Barata
 Costosa Ineficiente
 Otra:.....

15. ¿Qué frases relacionaría con CNT móvil? (respuesta múltiple)

- Moderna Elegante Informal Juvenil
 Rápida Eficiente Dinámica Barata
 Costosa Ineficiente Público Nacional
 Otra:.....

16. ¿Con la futura concesión o privatización de CNT, considera que sería atractivo optar por esta marca si tiene el respaldo de una corporación internacional? (respuesta única)

- Totalmente de acuerdo Poco de acuerdo
 Poco en desacuerdo Totalmente en desacuerdo

17. ¿Cuál es el uso que da al celular con mayor frecuencia? (respuesta múltiple)

- Uso laboral Contactar amigos
 Contactar familiares Navegar por internet
 Revisar Facebook Usar Whatsapp
 Enviar mensajes de texto Otro :.....

18. ¿Qué factores le motivan a decidirse por una operadora de telefonía celular? (respuesta múltiple)

- Facilidades y beneficios del plan Buen servicio
 Buena atención al cliente Call center eficiente
 Diversidad de equipos Buena señal y cobertura
 Por el precio entre llamadas de la misma operadora
 Otro:

Anexo 2. Formato de validación de la encuesta

FORMATO PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Magister

.....

Presente

De mis consideraciones:

Consciente de su alta capacidad y desempeño profesional, me permito dirigirme a usted para solicitar su valiosa colaboración validando este instrumento que forma parte de la investigación *titulada ESTUDIO PARA DETERMINAR ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE USUARIOS DE TELEFONÍA MÓVIL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, CON RELACIÓN A LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS.*

Para el efecto se anexan:

- a) Los objetivos
- b) El instrumento (cuestionario)

A fin de simplificar el trabajo solicito seguir las instrucciones suministradas y caso de ser necesario escriba sus observaciones en el sitio diseñado para el efecto. De antemano agradezco su colaboración y estoy seguro que sus apreciaciones enriquecerán significativamente esta investigación.

INSTRUCCIONES

A fin de verificar la validez del contenido y la validez aparente del cuestionario de opinión que a continuación se le presenta, es recomendable que usted realice las siguientes actividades:

1. Leer detenidamente los objetivos, la matriz de operacionalización de variables y el cuestionario de opinión.
2. Emitir una conclusión acerca de la pertinencia entre objetivos, variables e indicadores con los ítems propuestos en el instrumento.
3. Registrar sus observaciones en el sitio dispuesto para ello.

(A) Correspondencia de las preguntas del instrumento con los objetivos, variables e indicadores.

Marque en la casilla correspondiente.

P Pertinencia

NP No pertinencia

En caso de marcar NP, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

(B) Calidad Técnica y representatividad

Marque en la casilla correspondiente.

O Optima

B Buena

R Regular

D Deficiente

En caso de marcar R o D por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

(C) Lenguaje

Marque en la casilla correspondiente

A Adecuado

I Inadecuado

En caso de marcar justifique su opinión en el espacio de observaciones.

Ítems	Correspondencia del instrumento P=Pertinencia NP= No pertinente		Calidad técnica y representatividad O = OPTIMO B= Buena R=Regular D= Deficiente				Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		Observaciones
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									