

**COMO RESPONDER ANTE LAS ESTRATEGIAS DE MI COMPETENCIA EN EL
SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES**

**MARÍA DE LOS REYES BELTRÁN HERNÁNDEZ
GINA OLIVARES GUERRA**

Asesor

LUIS ALBERTO ACUÑA BARRIOS

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
CARTAGENA DE INDIAS**

2011

RESUMEN

Si bien es claro que todas las organizaciones buscan ser exitosas en su medio de negocio, es también claro que cada una debe tener un enfoque que interese a los clientes y que las identifique por su producto o servicio que ofrece.

Esta es una realidad que pocas empresas tienen en cuenta y por consiguiente entran a jugar un papel de repetición e imitaciones sin agregar un sabor diferenciador que las destaque.

Las empresas de telecomunicación que mencionamos en nuestro artículo; aun no han logrado ese detonador que despierte el deseo del consumidor; pero con tácticas y estrategias puntuales y añadiendo o multiplicando valor pueden lograr captar y mantener clientes, al igual que poder mantenerse a largo plazo como una empresa innovadora que pretende conquistar a sus clientes en vez de entrar en guerras constantes que no les permiten crecer en su entorno industrial.

S U M M A R Y

If it is clear enough that all organizations seek becoming successful in their business environment, it is also clear that each one must have an approach that make clients interest in them and that identifies them by their product or service.

This is a reality that few companies take into consideration and therefore get into a game of repetitions and imitations without adding a diferencial taste that distinguish them.

The telecommunication companies that we mention in our article haven't still gotten that trigger that awakens the consumer desire; but with factual tactics and strategies and adding or multiplying value can achieve to gain and keep clients, as well as being able to maintain themselves at long term as an innovative company that expects conquering their clients instead of going into constant wars that won't allow them to grow in their industrial environment.

1. INTRODUCCION

Actualmente las empresas se mueven dentro de un entorno muy competitivo, en donde la guerra de precios, promociones y adición de valor a los productos va en aumento para ganar y retener clientes, es el día a día de las compañías que se la juegan por su permanencia en el mercado, por tal motivo, analizaremos las acciones de la competencia no como estrategias; sino más bien como continuas respuestas, replicas e imitaciones a las estrategias de otras empresas para intentar ganar participación en el mercado.

De acuerdo a esto, las investigadoras se basan sobre la realidad de cómo las empresas constantemente están desarrollando actividades de respuesta tales como descuentos, ofertas, paquetes, desarrollo de productos, mas con el objetivo de obstaculizar el crecimiento de sus competidores que el desarrollo de la generación de valor sostenible a través de una verdadera satisfacción y deleite de su público objetivo. Tanto es así que algunas organizaciones se valen de estudios y análisis de otras compañías ya existentes para introducir sus productos y servicios; ubicándolos en los mismos sectores del competidor, que por su experiencia y permanencia en el mercado y además por su capacidad de aceptación la ha conllevado a subsistir en el largo plazo.

“La razón de ser no está en imitar las estrategias de la competencia sino en tener a la mano el dispositivo que nos diferencie, es decir, hacer la diferencia”.

En este artículo se propondrán las estrategias que debe implementar una compañía para poder generar crecimiento sostenido a largo plazo a través de la generación de valor y de la respuesta acertada a las acciones de la competencia, y nos motiva a no seguir repitiendo las habilidades y destrezas de otros, y por el contrario a ser innovadores en todo momento. Como marco de referencia analizaremos el sector de las empresas de Telecomunicaciones en donde la imitación de estas empresas está a la orden del día.

2. PALABRAS CLAVES

Los términos claves y de esencia que se quieren desarrollar en el recorrido de este ensayo son los siguientes:

COMPETENCIA: es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

ESTRATEGIA: es un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. En este artículo haremos referencia a las *estrategias de marketing*, las cuales están dirigidas a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

TÁCTICAS: la estrategia responde a la pregunta sobre qué debe hacerse en una determinada situación. Establecer un plan de acción propio, interpretar el plan del oponente, tener una orientación del curso que pueden tomar los acontecimientos en el futuro son los principales elementos que forman parte de una estrategia.

La relación entre los dos conceptos es fundamental. No es posible aplicarlos en forma independiente. Sin táctica la estrategia nunca podría concretarse, ya que no encontraríamos el camino para coronar con éxito los planes que diseñamos. Sin estrategia ni lineamientos generales, la táctica no tendría objetivos claros y su aplicación sería errónea.

Los oferentes se encuentran así en una situación de competencia para ser preferidos por los consumidores, y los consumidores, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada.

TECNOLOGÍA: es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.

TELECOMUNICACIONES: la telecomunicación («comunicación a distancia», del prefijo griego *tele*, "distancia" y del latín *communicare*) es una técnica consistente en transmitir un mensaje desde un punto a otro, normalmente con el atributo típico adicional de ser bidireccional. El término *telecomunicación* cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo radio, telegrafía, televisión, telefonía, transmisión de datos e interconexión de computadoras a nivel de enlace.

VALOR AGREGADO: el valor agregado o valor añadido es un concepto, de uso en la economía, finanzas, contabilidad, etc, con dos sentidos:

Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras. Es decir, la diferencia entre precios de mercado y costes de producción. A nivel empresarial (de análisis de coste-beneficio) esto es la diferencia entre el ingreso de una empresa y los costos de materia prima y el capital fijo y variable (Finanzas Corporativas).

3. MARCO TEORICO

Existen algunas teorías que exponen razones muy significativas e importantes sobre la competencia estratégica y que sirven de apoyo para el desarrollo de este artículo, en la medida en que soportan las decisiones (respuestas) tomadas por las compañías ante un ataque de su competencia.

3.1 LA VENTAJA COMPETITIVA

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

Existen muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (el esfuerzo por ser productor de bajo costo)

2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de imitar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones

La lista de ventajas competitivas potenciales es muy larga. Sin embargo, hay quienes opinan que en un mercado tan cambiante no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

3.2 LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER

Porter (s/f), describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria¹.

. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

El liderazgo en costos totales bajos: mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

La diferenciación: una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

El enfoque: la tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de

¹ Porter. (s/f). Análisis de la competencia. Recuperado el 17 de marzo de 2011, de http://www.capacinet.gob.mx/Cursos/Cursos_libres/Emprendedores%20y%20negocios/Mercadotecnia_html/tema_04.html.

clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Cabe anotar que la *planeación estratégica* juega un papel muy importante para la toma de decisiones de las organizaciones y es por eso que hacemos mención en este artículo.

3.3 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

4. DESARROLLO DEL TEMA

El sector de las telecomunicaciones en Colombia, como ha sucedido en muchos países del mundo, es un sector que aporta importantes recursos al Producto Interno Bruto (PIB) y que generalmente ha presentado crecimientos superiores al promedio de la economía nacional. En efecto, este sector que representaba en el primer trimestre de 2001 un 2,1% del PIB alcanzó en el cuarto trimestre de 2009 un 2,77% del PIB del país. (*Documento Análisis Industria TIC's de la Comisión de Regulación de Comunicaciones – CRC*).

Por tal motivo las telecomunicaciones, además de garantizar la conectividad del país, son un importante motor de la economía nacional, y por ende motivo esencial de análisis.

En esta parte del artículo el lector podrá encontrar una breve reseña de algunos aspectos importantes del sector, como lo son el comportamiento, los ingresos y la tendencia a que le apuestan los sectores de la economía, el gobierno y las empresas. Luego, se mostrara la problemática del sector y seguidamente aspectos de mercadeo como la guerra de precios, promociones y desarrollo de productos, paquetes, combos y similares, que afecta a este importante sector, y finalmente algunas propuestas que buscan generar un aporte a esta importante temática.

4.1. COMPORTAMIENTO DEL SECTOR

El sector de las Telecomunicaciones es uno de los más dinámicos en Colombia. Actualmente se encuentra en una dinámica de recuperación, debido a la recesión mundial del año 2009, la cual afecto a la mayoría de los sectores de la economía en el país y en toda América Latina. Según datos de La CEPAL, para el año de 2009 se esperó una disminución del PIB de América Latina en 1.9%. Caso contrario sucedió en

Colombia, en donde se proyectó un crecimiento del PIB por encima de la región (AL), el cual fue de 0.5% durante el 2009 (frente al -1.9% de la región) y un crecimiento estimado para el año 2010 de 3.5% (frente al 3.1% de la región). Como se muestra en la gráfica 1.

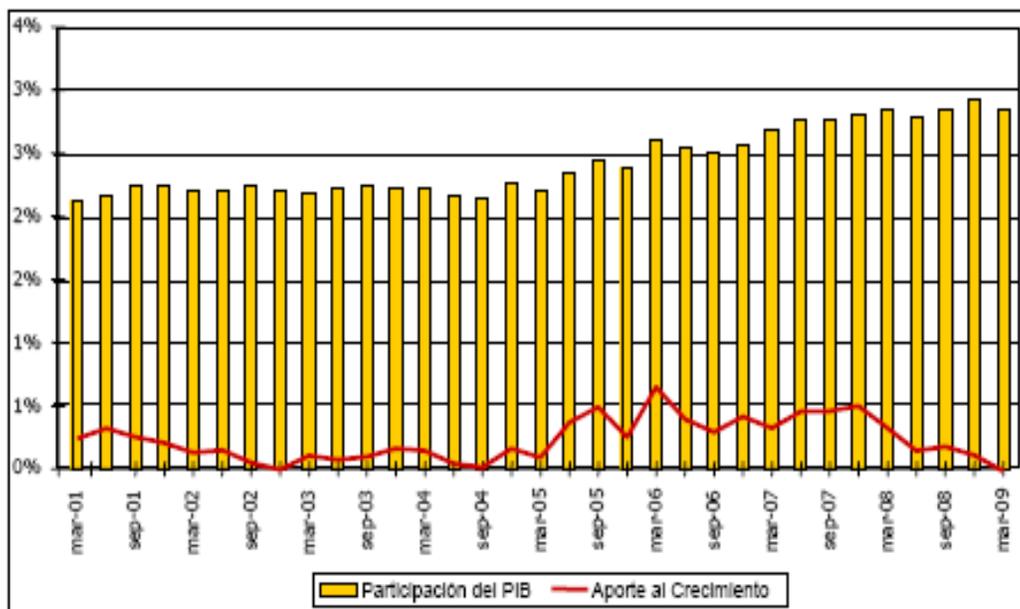
De esta forma, teniendo en cuenta los datos anteriores, es notorio que la economía colombiana fue impactada por la crisis mundial, pero de una manera más leve que algunos otros países de la región latinoamericana.

Es así, como el sector de las Telecomunicaciones ha sido uno de los menos afectados por la crisis económica y por ende ha venido mostrando un ciclo expansivo en su crecimiento y en su participación en el PIB. La CEPAL afirmó que durante el año 2001 se presentó un crecimiento del sector de 2.11%.

Del mismo modo, en el 2008 se presentó una participación de 2.93% y finalmente fue hasta el año de 2009 en donde se reportó un decrecimiento de la participación del sector en el PIB de 2.85% y una contribución al decrecimiento del PIB real del 0.02%.

La desaceleración de la economía colombiana y mundial ha afectado las tasas de crecimiento del sector de telecomunicaciones, en particular los sectores que habían mostrado mayor dinamismo en los últimos años, a saber, la telefonía móvil y el servicio de acceso a Internet.

Participación en el PIB en la rama de las Telecomunicaciones.



Crecimiento Real del PIB por Ramas de Actividad
 Variaciones porcentuales anuales
 Series Desestacionalizadas 1-2001 a 1-2009
 Fuente: DANE
 Cálculo: CRC

calidad de vida de los consumidores.

Gráfico N° 1. Participación en el PIB de la rama “Servicios de Correos y Telecomunicaciones” y su aporte al crecimiento del PIB. Departamento Administrativo Nacional de Estadística

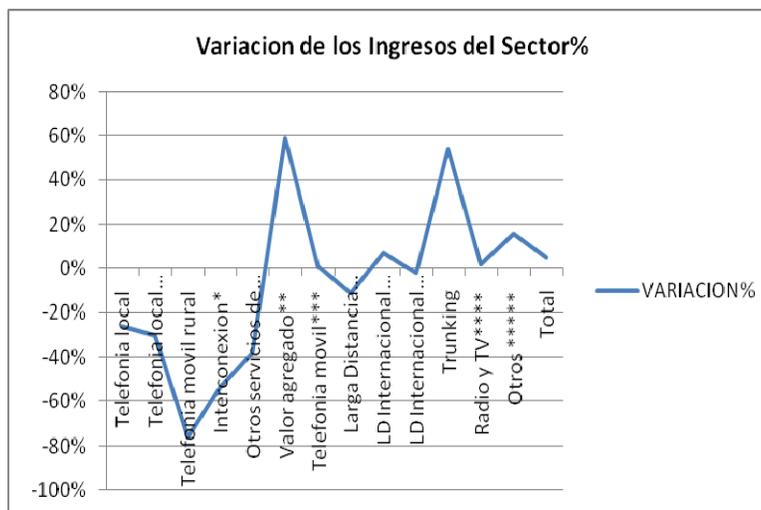
4.2 INGRESOS

Las telecomunicaciones, además de garantizar la conectividad del país, son un importante motor de la economía nacional. A continuación se muestran en el cuadro 1 los ingresos en detalle del sector en los años 2008 y 2009 y en la gráfica 2 la variación de los ingresos del sector en porcentaje, según cifras de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones – CRT en su informe anual:

Cuadro 1.**Ingresos en detalle del sector de las telecomunicaciones en los años 2008 y 2009**

SUBSECTOR	SEMESTRE 1 2008	SEMESTRE 1 2009	VARIACION%
Telefonía local	\$1372	\$1021	-26%
Telefonía local extendida	\$87	\$61	-30%
Telefonía móvil rural	\$11	\$3	-76%
Interconexión*	\$335	\$157	-53%
Otros servicios de TPBC	\$668	\$411	-38%
Valor agregado**	\$1746	\$2778	59%
Telefonía móvil***	\$4172	\$4213	1%
Larga Distancia Nacional	\$174	\$155	-11%
LD Internacional saliente	\$154	\$164	7%
LD Internacional entrante	\$228	\$223	-2%
Trunking	\$137	\$211	54%
Radio y TV****	\$763	\$780	2%
Otros *****	\$999	\$1179	16%
Total	\$10846	\$11356	5%

Nota: Datos tomados de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones – CRT. Cifras en Miles de millones de pesos.



Gráfica N° 2. Variación de los ingresos del sector en porcentaje

Tenemos entonces que el sector de las telecomunicaciones alcanzó unos ingresos aproximados de \$11.356 mil millones para el año de 2009, lo que representó un crecimiento del 5%; lo anotado se evidencia en la tabla anterior.

De acuerdo con la información analizada, si bien el crecimiento semestral de la telefonía móvil alcanzó un 1% en el período, los ingresos de dichos servicios y los asociados a los de valor agregado, siguen registrando la mayor participación dentro del mercado de telecomunicaciones para el primer semestre de 2009 alcanzando un 37,07% y un 24,45%, respectivamente. Adicionalmente, es notoria la reducción en la participación de los ingresos de la telefonía local, la cual pasó de 22,80% en el primer semestre de 2008 a 14,53% en el primer semestre de 2009.

En el cuadro 1, se observa también un crecimiento significativo en los ingresos de los servicios de valor agregado y trunking representando una variación del 59% en el primer semestre de 2008 y 54% en el primer semestre de 2009. En cuanto a los ingresos de la telefonía local extendida y larga distancia nacional, los mismos disminuyeron entre el primer semestre de 2008 y 2009 en 30% y 11%, respectivamente. De otro lado, para el primer semestre de 2009 los servicios de difusión, que comprenden los servicios de radio y televisión, mantienen una participación relativamente constante, aproximadamente del 2%.

Finalmente, los ingresos del segmento de larga distancia (incluidos los componentes nacional e internacional entrante y saliente) mostraron una disminución cercana al 2%, al pasar de \$556 mil millones en el primer semestre de 2008 a \$543 mil millones en el primer semestre de 2009. Lo anterior, se ve reflejado en que la participación del segmento dentro del total de ingresos del sector sufrió una reducción pasando del 5,13% al 4,86%, lo cual se atribuye principalmente a la caída en los ingresos del servicio de larga distancia nacional, debido al constante y sostenido proceso de sustitución por otros servicios, particularmente la telefonía móvil.

4.3 TENDENCIA

Promover el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TIC) es hoy en día parte importante de la agenda de trabajo de los Gobiernos de muchos países y organizaciones internacionales especializadas.

Siendo conscientes de la importancia de las telecomunicaciones para el país (tanto para la conectividad de la comunidad como para la economía) es preponderante contar con una política estable de telecomunicaciones y TIC's que garanticen la viabilidad del sector tanto a corto, como mediano y largo plazo.

En ese sentido, compartimos la visión del Gobierno Nacional consagrada en el documento "Visión Colombia II Centenario: 2019" en donde señala que "En 2019 el sector de telecomunicaciones debe ser uno de los principales impulsores del crecimiento económico y del desarrollo social del país y contribuir a una sociedad informada, conectada e integrada al entorno global.

Por otra parte, el mercado del sector de las telecomunicaciones en Colombia muestra una tendencia creciente a lo que se refiere a Banda Ancha de alta velocidad. Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones, a finales de 2007, más del 50 por ciento de los abonados de Internet tenían conexiones de alta velocidad, mientras que en algunos países como Chile, Senegal y Turquía, los abonados de banda ancha representan más del 90 por ciento.

En este sentido la CRC señala: "el problema en cuestión es que los países en desarrollo no cuentan con la capacidad suficiente en la infraestructura de redes y, además, promover el desarrollo la banda ancha cuesta dinero. Es por ello que para lograr un acceso difundido y asequible a las TIC, es necesario disminuir los costos de implementación de las redes de banda ancha, por lo cual resulta conveniente

estrategias de compartición, las cuales ya han sido empleadas en la práctica. De alguna manera, hay muchas prácticas reglamentarias que pueden considerarse una forma de compartición, que se aplican en paralelo con herramientas procompetitivas ya probadas, como la regulación de las instalaciones esenciales o de congestión, la transparencia y el fomento de la cubicación y la interconexión”.

En este orden de ideas, los países en desarrollo pueden aprovechar los adelantos tecnológicos, regulatorios y de mercado que han conducido al despegue sin precedentes de los servicios móviles de voz para promover un acceso de amplia cobertura y asequible a los servicios inalámbricos de banda ancha, como también a las redes troncales nacionales de fibra óptica basadas en IP.

4.4 PROBLEMÁTICA

Los principales actores de este dinámico mercado, se han concentrado a la continua respuesta de las actividades estratégicas de sus competidores, a través de tácticas que se podrían resumir en continuos, descuentos, promociones, paquetes, combos y otras actividades reactivas, que no están generando fidelidad alguna, mas si confusión muchas veces y por su puesto un deterioro significativo de los márgenes de utilidad de los integrantes del mercado de las telecomunicaciones. A continuación se relacionan algunos ejemplos de este tipo de comportamientos señalados, para tener una idea más clara de la realidad del mercado:

4.5 GUERRA DE PROMOCIONES

Este concepto lo explicamos con un típico ejemplo; que está a la vista de las personas que utilizamos los servicios de telecomunicaciones.

La empresa UNE - EPM de Telecomunicaciones; para el mes de diciembre del 2010 y motivado por ofrecer a sus clientes la oportunidad de adquirir el servicio de Internet;

lanza al mercado su gran promoción de *regreso a clases*, brindando a su vez el aparato computo con un plan de financiación hasta 36 meses; convenio pactado con la empresa HP con unos precios asequibles para los clientes de estratos medios y medio bajo.

Esta estrategia favoreció las ventas notoriamente y por consiguiente capto clientes de otros operadores.

Telmex, empresa Mexicana que ofrece los mismos productos que UNE, de manera reactiva despliega la misma promoción con las mismas características y beneficios pero con unos precios más bajo que su competidor, de esta forma sugiriendo al cliente a seleccionar el producto más económico, pero por el proceso en la gestión y demora en la entrega de los equipos no fue exitosa su actividad promocional.

De lo anterior podemos concluir que para crear un plan de acción hay que tener en cuenta todos los recursos y herramientas necesarias que permitan la satisfacción tanto del consumidor como de la empresa; para no caer en reproceso y desgaste operativo.

Anotamos también que las empresas a pesar de su alta liquidez; tiene un producto que es más atractivo para los clientes a pesar de que en su portafolio brinde gran variedad, ya que no todos llenan sus expectativas como es en el campo de las telecomunicaciones. Damos algunos ejemplos de operadores en Colombia con sus productos más exitosos:

- **UNE:** es actualmente el primer operador de Internet en *Colombia* con más de *563.846 clientes* y es el segundo operador de Televisión por Cable.

- **Telefónica:** por su antigüedad e infraestructura su producto estrella ha sido el servicio de voz local, nacional e internacional; servicio que ocupa una gran cobertura dentro del territorio nacional.
- **TELMEX:** Empresa Mexicana que por su plataforma digital ha sobresalido en el servicio de televisión; recientemente han realizado fuertes inversiones para asegurar el crecimiento y la modernización de su infraestructura.

BENEFICIOS Y GENERALIDADES DE LAS COMPAÑIAS:

		
<p>Unica empresa Colombiana de telecomunicaciones con todos los servicios Integrados. Cobertura cercana al 90% (TV) de la ciudad, un 655 de BIDIRECCIONAL</p>	<p>Operación fija con Telefónica Telecom, y una cobertura móvil del 87% de la población colombiana y de 5.800 km de las carreteras nacionales a través del negocio Telefónica Móviles Movistar. Empresa Española.</p>	<p>Empresa mexicana con presencia en Colombia. Durante el 2006 y el 2007 realizaron importantes inversiones para la adquisición de cable del país como TV Cable S.A, Superview, Cable Pacifico, Cablecentro y Satelcaribe.</p>

CARACTERISTICAS DE PRODUCTO

PRODUCTO			
TELEVISION	90 Canales básico 1 Canal guía informativo 7 Premium 2 Adultos	60 Canales básico + 10 de audio. 21 Canales divididos en tres paquetes temáticos 20 Premium divididos en tres paquetes	80 canales Básico + 15 Premium (solo en TV Avanzada) 18 PPV y de 3 Adultos

PRODUCTO			
Internet	512k 1 Mega 2 Megas 3 Megas 4 megas 5 megas	1 Mega 2 Megas 4 Megas	2 megas 4 megas 8 megas 20 megas
Telefonía	Telefonía IP. 300 minutos 600 minutos	200 minutos 400 minutos 600 minutos Telefonía Local Ilimitada Telefonía Nal. ilimitada	Telefonía IP Ilimitada

4.6 PROPUESTAS

Con el fin de que las compañías no sigan siendo víctimas de la guerra de promociones, precios y tácticas similares, que a diario se dan en los mercados, se propone que las compañías se concentren en el desarrollo de los siguientes pilares para que estos generen valor agregado para los clientes y el logro de los objetivos de rentabilidad de las empresas que conforman esta industria.

4.6.1 Fidelización: la fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (una persona que ya ha adquirido nuestros productos o servicios) se convierta en un cliente fiel a los productos, marca o servicios; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. La fidelización de clientes permite lograr que el cliente vuelva a adquirir los productos, visitar los puntos de venta y que genere recomendación con otros consumidores.

Un ejemplo de este tipo de estrategias lo encontramos en los supermercados como es el caso de las Supertiendas Olímpicas; los compradores pueden acumular puntos al comprar en todos los establecimientos y canjearlos posteriormente por productos seleccionados o descuentos en mercancías.

Una aplicación de este tipo de estrategia para las empresas del sector de telecomunicaciones podría ser:

- ofrecer a los clientes una herramienta que tenga valor en el tiempo, por ejemplo, otorgar una *beca estudiantil*; como muestra de gratitud por haber confiado en la empresa, lo que ayudaría a fidelizar al cliente y a que este le dé un mayor valor a la empresa en particular.

- Reconocimiento mensual por pagos puntuales de los servicios; promocionando descuentos sobre los mismos o bonos que sumen al pago mensual de sus facturas. Así incentivaríamos el hábito de pago y se disminuiría para la empresa la rotación de cartera.
- Sorteos semestrales de viajes –cruceros al grupo familiar de los clientes, siempre y cuando sean clientes que han permitido el aumento de ingreso para la empresa, es decir aquellos clientes que en su promesa de compra hayan adquirido más de un producto; como resultado de venta empaquetaron su producto inicial con otro complementario.

4.6.2 Alianza estratégicas: es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo. La asociación permite crear cadena de valor combinando recursos.

Ejemplo: *UNE EPM Telecomunicaciones* es una compañía colombiana de carácter público, propiedad del municipio de Medellín y ofrece servicios de Internet, Televisión, Televisión IP (IPTV), Telefonía Fija, Telefonía Móvil (OMV sobre red de Tigo), Larga Distancia, Data Center y Soluciones Empresariales en las principales ciudades de Colombia y servicios de Larga Distancia Internacional en Estados Unidos y España donde además opera como OMV con su marca Orbitel, pacto con Tigo una alianza para ofrecer el paradigma de cuadruplay: Televisión, Internet (fija y móvil), telefonía y larga distancia nacional e internacional.

- **Propuesta:** alianza con establecimientos comerciales que ofrezcan equipos de comunicación tales como televisores (tecnología LED y LCD's), computadores y que a su vez brinden facilidad para su adquisición (planes de financiación), para que el cliente pueda disfrutar el nuevo producto de televisión interactiva con una tecnología de alta definición. A través de Brilla de Surtigas como intermediario

entre la empresa y entidades comerciales podemos abrir puertas a esta estrategia.

Con centros comerciales, Restaurantes, Gimnasios otorgar descuentos a nuestros clientes preferenciales. Con esto estaríamos activando el plan de fidelización.

4.6.3 Innovación: estos cinco puntos nos permiten consolidar los aspectos sobresalientes que debemos validar para reconocer el término innovación:

1. Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, el cual los consumidores no están aun familiarizados.
 2. Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
 3. Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semielaborados.
 4. Apertura de un nuevo mercado en un país.
 5. Implantación de una nueva estructura en un mercado.
- **Propuesta:** con lo que ya existe, las empresas pueden ofrecer una cadena de valores con otros atributos y características que marquen la diferencia; por ejemplo si se ofrece un servicio de televisión digital que nos permita enlazar el Internet y que por medio de la televisión se pueda realizar consultas y otras investigaciones que sean mostradas en este aparato (televisor) que a su vez estaría cumpliendo dos funciones la de comunicación visual y la de comunicación con Internet; la cual se llamaría *televisión interactiva*.

4.6.4 Servicio al cliente: el servicio de calidad al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere como por ejemplo:

- ✓ Conocer bien a sus clientes y lo que desean.
 - ✓ Escuchar a los clientes y tener en cuenta sus reclamos y sus consejos.
 - ✓ Siempre ser útil, incluso si no hay beneficios inmediatos.
 - ✓ Entrenar a los empleados para que tengan el mismo nivel de consideración y de respeto que con todos los clientes.
 - ✓ De un buen servicio al cliente teniendo siempre un negocio limpio, organizado.
- **Propuesta de valor:** creación de un canal o departamento, cuya única función sea la de vigilar y controlar el cumplimiento en servicio y la satisfacción del cliente. Que se dedique a la canalización local de los reclamos, pedidos pendientes por resolver tanto de instalación como de mantenimiento y daños, con el fin de garantizar una comunicación rápida y veras en donde se le informe el motivo de la demora o la fecha programada para solución de su inconveniente. Esta respuesta al cliente es motivo de confianza y para nosotros es reactivar mayor acercamiento y Fidelización al cliente.

¿Qué se espera con esta propuesta?

Se esperan resultados positivos a un corto plazo, pues este departamento permitirá disminuir los niveles de insatisfacción en los clientes, mejorando la calidad del servicio y cambiando significativamente la imagen de la empresa.

En este orden de ideas, la creación del departamento o canal también permitirá fidelizar y a su vez lograr un posicionamiento que se convertiría en una ventaja competitiva sostenible para las compañías del sector de las telecomunicaciones.

5. CONCLUSIONES

En primera instancia, podemos concluir que en la actualidad las empresas se ven enfrentadas a la cruda realidad de la guerra de las promociones y son víctimas de la imitación de estrategias por parte de su competencia, ya que estos no buscan otra opción como generador de valor agregado para su cliente y sus compañías, sino simplemente utilizan la salida más fácil y rápida que es la copia o imitación de ideas estratégicas de sus competidores más arduos.

Por otra parte, en este artículo se evidenció que el sector de las telecomunicaciones es uno de los más dinámicos de la economía colombiana, y por ende uno de los más importantes generadores de valor y crecimiento económico del país. Por tal motivo, no se deben escatimar esfuerzos para mejorar las debilidades de esta parte significativa de la economía y crear políticas estables de telecomunicaciones y TIC's que garanticen la viabilidad del sector tanto a corto, como mediano y largo plazo.

Igualmente, concentrándonos en la problemática del artículo, podemos ultimar que la guerra de promociones es la estrategia reactiva que despliega una compañía como imitación a su competencia con la misma promoción y las mismas características y beneficios pero con unos precios más bajos que su competidor, de esta forma obligando al cliente a seleccionar el producto más económico.

Finalmente, con el fin de que las compañías no sigan siendo víctimas de la guerra de promociones que a diario se dan en los mercados, hemos propuesto 4 pilares que serán de valor agregado para los clientes y de mejores márgenes de utilidad para las empresas. Entre los cuales se encuentran: fidelización de clientes, alianzas estratégicas con empresas, innovación de producto y calidad en servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Colombiana de Ingenieros (2008). Perspectivas para las Telecomunicaciones en Colombia. Autor

Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. (2009). Informe sectorial de telecomunicaciones N° 13. Autor

Gibson, Donnelly. (1997). Fundamentos de dirección y administración de empresas (8ª ed.)

Horovitz, J. y Jurgens, M. (1994). La satisfacción total del cliente. (Tomo 1). La excelencia en la calidad de los productos. Ediciones Folio.

Jaramillo, J. C. (1992). Dirección estratégica (2ª ed.). Editorial Mc Graw-Hill de Management.

Kotler, P. (1993). Dirección de la mercadotecnia (análisis, planeación, implementación y control) (7ª ed.) Naucalpan de Juárez, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana,

Kotler y Armstrong (2008). Fundamentos de marketing (8ª ed.). Editorial Pearson – Prentice Hall.

Kotler, P. y Caslione, J. A. (2010). Administración y marketing en tiempos de caos. Editorial Norma.

Porter. (s/f). Análisis de la competencia. Recuperado el 17 de marzo de 2011, de http://www.capacinet.gob.mx/Cursos/Cursos_libres/Emprendedores%20y%20negocios/Mercadotecnia_html/tema_04.html

Rodríguez, M. (1997). Manual de planificación estratégica para instituciones universitarias. Editorial FEDUPEL.

Sallenave, J. P. La gerencia integral ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia! Editorial Norma.

Steiner, G. A. (1998). Planificación estratégica, lo que todo director debe sabe (23ª ed.) Editorial CECSA