

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas



**“PROYECTO DE DESARROLLO PARA LA ELABORACIÓN DE UN
ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN DE MARKETING PARA LA
EMPRESA EFICENSA S.A.”**

Tesis de Grado

Previo a la obtención del Título de:

**Economista con mención en Gestión Empresarial,
Especialización Marketing**

Presentado por:

Vanessa Sánchez Rendón

Ma. Isabel Vivas Villena

Guayaquil – Ecuador

2006

AGRADECIMIENTO

Deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento primero a Dios, a nuestros padres por el apoyo constante a lo largo de nuestros estudios. A nuestra directora de tesis y vocales por su asesoría y ayuda incondicional para la culminación del presente proyecto de grado.

DEDICATORIA

A Dios, a mi familia y esposo por el amor, ayuda y comprensión para culminar con éxito este proyecto de graduación.

Vanessa Sánchez Rendón

A Dios y a mis padres, por su apoyo constante para la culminación de este proyecto.

Ma. Isabel Vivas



TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

**Ing. Constantino Tobalina, Decano (e)
Presidente**

**Ing. Ma. Elena Murrieta
Directora de Tesis**

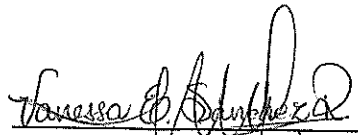
**Ec. Nathalia González
Vocal**

**Ec. Ma. del Carmen Almeida
Vocal**

DECLARACIÓN EXPRESA



“La responsabilidad del contenido e ideas de esta tesis de grado corresponde exclusivamente a los autores; y el patrimonio intelectual del mismo a la “Escuela Superior Politécnica del Litoral”.


Vanessa Sánchez Rendón


Ma. Isabel Vivas Villena

INDICE GENERAL

	<i>Pág.</i>
<i>Dedicatorias</i>	<i>I</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>II</i>
<i>Tribunal de Graduación</i>	<i>III</i>
<i>Declaración Expresa</i>	<i>IV</i>
<i>Introducción</i>	<i>V</i>

CAPÍTULO I

<i>MERCADO DE SERVICIO DE TELEFONIA FIJA EN EL ECUADOR</i>	<i>15</i>
---	------------------

1.1 <i>Antecedentes</i>	15
1.2 <i>Entes reguladores</i>	19
1.2.1 <i>Consejo Nacional de Telecomunicaciones</i>	19
1.2.2 <i>Secretaria Nacional de Telecomunicaciones</i>	20
1.2.3 <i>Superintendencia de Telecomunicaciones</i>	20
1.3 <i>Marco regulatorio de la telefonía fija</i>	21
1.4 <i>Situación actual del servicio de telefonía fija en el Ecuador</i>	22
1.5 <i>Empresa de telecomunicaciones Eficensa S.A</i>	25
1.5.1 <i>Descripción de la empresa</i>	25
1.5.2 <i>Recursos Humanos: estructura Organizacional de Eficensa S.A</i>	28

CAPÍTULO II

<i>SITUACIÓN ACTUAL DE EFICENSA S.A</i>	<i>32</i>
--	------------------

2.1	<i>Análisis de la empresa</i>	32
2.1.1	<i>Definición del cliente y mercado meta</i>	32
2.1.2	<i>Servicio</i>	33
2.1.3	<i>Precio</i>	37
2.1.4	<i>Promoción</i>	40
2.1.5	<i>Distribución</i>	40
2.2	<i>Análisis de la industria: estudio de las cinco fuerzas de Porter</i>	41
2.2.1	<i>Competencia actual</i>	42
2.2.2	<i>Análisis comparativo de la competencia</i>	45
2.2.3	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	49
2.2.4	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	50
2.2.5	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	51
2.2.6	<i>Productos sustitutos</i>	52
2.3	<i>Análisis de la demanda</i>	55

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO.....57

3.1	<i>Definición del problema</i>	57
3.2	<i>Objetivos del estudio de mercado</i>	58
3.2.1	<i>Objetivo General</i>	58
3.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	58
3.3	<i>Desarrollo del plan de la investigación</i>	59
3.3.1	<i>Calidad de un servicio</i>	59
3.3.1.1	<i>Los Gaps en la calidad del servicio</i>	61
3.3.1.2	<i>Modelo Servqual</i>	62
3.3.1.3	<i>Metodología Modelo EPI</i>	69
3.3.1.3.1	<i>EPI y otras fórmulas de medición</i>	70
3.3.2	<i>Metodología de la investigación</i>	73
3.3.2.1	<i>Cuestionario</i>	76

3.3.3	<i>Análisis de datos y presentación de resultados.....</i>	79
3.3.3.1	<i>Cálculo de las Medias.....</i>	79
3.3.3.2	<i>Cálculos de ratings de calidad por atributos.81</i>	
3.3.3.2.1	<i>Interpretación de ratings de calidad.....</i>	81
3.3.3.2.1.1	<i>Rating de anticipación.....</i>	82
3.3.3.2.1.2	<i>Rating de desempeño.....</i>	83
3.3.3.2.1.3	<i>Rating de calidad.....</i>	84
3.3.4	<i>Conclusiones</i>	90

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING..... 94

4.1	<i>Plan estratégico</i>	94
4.1.1	<i>Misión.....</i>	94
4.1.2	<i>Visión.....</i>	95
4.1.3	<i>Objetivos del plan estratégico.....</i>	95
4.1.4	<i>Matriz Boston Consulting Group.....</i>	97
4.1.5	<i>Matriz Ansoff.....</i>	99
4.1.6	<i>Análisis FODA.....</i>	100
4.1.7	<i>Segmentación de mercado.....</i>	101
4.1.7.1	<i>Análisis de Macrosegmentación.....</i>	102
4.1.8	<i>Selección de los mercados meta.....</i>	103
4.1.9	<i>Estrategia de penetración.....</i>	103
4.2	<i>Plan Operativo.....</i>	105
4.2.1	<i>Objetivos.....</i>	105
4.2.2	<i>Consumidor.....</i>	106
4.2.3	<i>Costos.....</i>	107
4.2.4	<i>Conveniencia.....</i>	108
4.2.5	<i>Comunicación.....</i>	109
4.2.5.1	<i>Publicidad.....</i>	109
4.2.5.2	<i>Relaciones Públicas.....</i>	111

4.2.5.3	<i>Estrategias de la comunicación.....</i>	111
4.2.5.4	<i>Fijación del presupuesto de publicidad..</i>	112
4.2.5.5	<i>Evaluación.....</i>	112

CAPÍTULO VI

ESTUDIO FINANCIERO DE EFICENSA S.A..... 114

5.1	<i>Inversión de activos fijos.....</i>	114
5.2	<i>Determinación de los ingresos.....</i>	114
5.3	<i>Proyección del costo</i>	115
5.4	<i>Proyección de Gastos de la Gestión de Márketing.....</i>	115
	5.4.1 <i>Material Publicitario.....</i>	115
	5.4.2 <i>Sueldos y salarios.....</i>	116
	5.4.3 <i>Gastos Generales Administrativos.....</i>	116
5.5	<i>Depreciación.....</i>	117
5.6	<i>Impuesto a la Renta.....</i>	117
5.7	<i>Financiamiento.....</i>	117
5.8	<i>Cálculos financieros.....</i>	118
5.9	<i>Flujo de Caja Proyectado.....</i>	122
5.10	<i>Criterios de Evaluación.....</i>	123
	5.10.1 <i>Valor Actual Neto.....</i>	123
	5.10.2 <i>Tasa Interna de Retorno.....</i>	124
5.11	<i>Análisis de sensibilidad.....</i>	124

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 127

<i>Conclusiones</i>	127
<i>Recomendaciones</i>	129

BIBLIOGRAFÍA	130
---------------------------	------------

ANEXOS	131
---------------------	------------

1. *Estructura organizacional de Eficensa*
2. *Tipos de categorías y costos de líneas de Pacifictel*
3. *Tarifas de llamadas por categorías*
4. *Servicios suplementarios y adicionales*
5. *Modelo de Cuestionario Servqual*
6. *Cálculo del rating de calidad*
7. *Inversión de activos fijos*
8. *Gastos publicitarios*
9. *Gastos en sueldos y salarios*
10. *Gastos administrativos*
11. *Depreciación*
12. *Tabla de amortización*
13. *Cálculo del WACC*
14. *Flujo de Caja Proyectado*



INDICE DE TABLAS

1.1	<i>Operadores de telefonía fija.....</i>	24
1.2	<i>Número de líneas por operador de telefonía fija.....</i>	24
2.1	<i>Tipos de planes residenciales.....</i>	38
2.2	<i>Costos por minuto.....</i>	38
2.3	<i>Tarifas internacionales.....</i>	39
2.4	<i>Operadores de telefonía fija en la provincia del Guayas.....</i>	49
2.5	<i>Promedio ponderado incremental.....</i>	56
3.1	<i>Medidas potenciales.....</i>	71
3.2	<i>Definición para el proyecto.....</i>	76
3.3	<i>Modelo de preguntas.....</i>	78
3.4	<i>Cálculo de las medias.....</i>	80
3.5	<i>Escalas de Rating de Anticipación y Rating de Desempeño..</i>	81
3.6	<i>Escala de Rating de Calidad.....</i>	81
3.7	<i>Atributos de satisfacción extrema.....</i>	86
3.8	<i>Atributos de satisfacción mayor.....</i>	87
3.9	<i>Atributos de satisfacción menor.....</i>	88
3.10	<i>Atributos de insatisfacción menor.....</i>	89
3.11	<i>Atributo de insatisfacción extrema.....</i>	90

INDICE DE GRAFICOS

2.1	<i>Participación de mercado de telefonía fija</i>	47
2.2	<i>Número de líneas de Eficensa</i>	48
2.3	<i>Evolución de la telefonía fija y móvil</i>	54
3.2	<i>Rating de Anticipación</i>	82
3.3	<i>Rating de Desempeño</i>	83
3.4	<i>Rating de Calidad</i>	85



CIB-ESPOL

INDICE DE CUADROS

5.1	<i>Condiciones de financiamiento del préstamo.....</i>	118
5.2	<i>Evolución de las pérdidas y ganancias.....</i>	123
5.3	<i>Sensibilidad al riesgo e inflación.....</i>	125
5.4	<i>Sensibilidad en las ventas, riesgo e inflación.....</i>	126

INTRODUCCIÓN

El crecimiento progresivo del sector de la telefonía es una realidad económica y social en el país. No obstante, las necesidades de mejoramiento en la calidad del servicio en este mercado no han podido ser satisfechas en su mayor parte, razón por la que Eficensa S.A., aprovechando las ventajas del mejoramiento tecnológico, se adapta a este entorno cambiante y ofrece nuevas soluciones de comunicación en el ámbito de la telefonía fija con la finalidad de acortar distancias e incrementar las alternativas de comunicación entre las personas.

Este proyecto le será útil a Eficensa, pues la implementación de un Departamento de Marketing, le permitirá darse a conocer como una empresa que brinda el mejor servicio de telefonía fija de una manera ágil, eficiente y oportuna; siendo así reconocida en el mercado por la calidad de su servicio.

El presente trabajo está dividido en cinco capítulos. En el primero se hace una introducción del sector de la telefonía fija en el Ecuador, así como una breve descripción de la empresa. En el segundo capítulo se muestra el análisis de la situación actual de Eficensa y de la industria; esta información

se utilizará como herramienta para una vez obtenidos los resultados poder realizar las conclusiones pertinentes.

En el capítulo tres se efectuará una investigación de mercado utilizando la metodología para medir la calidad del servicio (EPI); en la que se podrá apreciar el grado de satisfacción de los clientes respecto a la empresa.

En el capítulo cuatro se aplicarán distintas estrategias de marketing, publicidad y de comunicación integradas con el fin de lograr posicionamiento y reconocimiento de la empresa, para lo cual es importante que desarrolle una imagen corporativa que le permita diferenciarse en el sector de las telecomunicaciones.

En el capítulo cinco se realizará un análisis financiero de Eficensa, en donde se cuantifican los costos y gastos del proyecto, para de esta manera proceder a definir los presupuestos y proyecciones del flujo de caja. Basándonos en las proyecciones obtenidas podremos determinar la rentabilidad del proyecto y cuán sensible es a los cambios propuestos.

CAPITULO I

MERCADO DE SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA EN ECUADOR

1.1 Antecedentes

El desarrollo del sector de comunicaciones en el Ecuador, y en especial la telefonía nacional, tiene su origen en el Decreto Supremo No. 254 del 11 de febrero de 1971, en el cual se expidió la Ley General de Telecomunicaciones en donde se dispone que la explotación de los servicios de la Red General de Vías de Comunicaciones la ejercerán dos empresas estatales adscritas al Ministerio de Obras Públicas, que se denominarán: Empresa de Telecomunicaciones Norte, con sede en Quito y Empresa de Telecomunicaciones Sur, con sede en Guayaquil.

En 1972, se creó el Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones (IETEL) como entidad de derecho público, con personería jurídica, patrimonio, recursos propios y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones, adscrito al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. Sería el organismo encargado de la regulación, planificación, supervisión, aprobación de tarifas, construcción y operación de la telefonía a nivel nacional.

En julio de 1992 empieza la etapa de modernización del Estado ecuatoriano, que incluye al sector de las telecomunicaciones. En este contexto, mediante la Ley No. 184, del 30 de julio de 1924, se expidió la Ley Especial de Telecomunicaciones, en la cual se crea la Empresa Estatal de Telecomunicaciones Emetel, con personería jurídica, patrimonio y recursos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, cuya sede sería la ciudad de Quito.

Dentro de este proceso de modernización, en agosto de 1995, se expide la Ley No. 94 denominada Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones, que estableció reformas profundas al marco legal de este sector. La principal reforma, contenida en el Artículo 15 del mencionado cuerpo legal y referido a Emetel, establece que dicha empresa se transformará en una sociedad anónima Emetel S.A., con domicilio principal en Quito, con el mandato de que luego de su aprobación e inscripción en el Registro Mercantil del cantón Quito, se escindirá en el número de compañías anónimas que recomienden los estudios que para el efecto llevarán a cabo los consultores internacionales debidamente calificados.

El 26 de septiembre de 1997, por escritura pública, se logra escindir a Emetel S.A. en dos operadoras Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., cuyo propietario es el Estado Ecuatoriano, representado por el Fondo de Solidaridad.

En marzo de 2000, se expidió la Ley de Transformación Económica del Ecuador (Trole I) la cual modifica, nuevamente, el marco legal vigente y señala que todos los servicios de telecomunicaciones se brindarán en régimen de libre competencia. Esta Ley, en la parte correspondiente a la composición accionaria de las telefónicas nacionales, contempla para su privatización dos opciones: la primera es la venta de hasta el 51% de las acciones propiedad del Fondo de Solidaridad; y, la segunda, se refiere al derecho preferente en la suscripción de acciones de dichas empresas.

Desde que se inició el proceso de modernización en el país, el sector de las telecomunicaciones ha venido desarrollándose; los avances tecnológicos de información y comunicación permiten que Ecuador se encuentre a la par en innovación por lo que ha presentado importantes progresos en los últimos años. Algunos de los principales indicadores del sector muestran un incremento en el número de abonados, crecimiento en los ingresos, mejoras en la calidad de servicios y en el nivel de satisfacción de los usuarios.

Sin embargo, existen ciertos aspectos en los cuales el Estado debe concentrarse, entre los que podemos mencionar:

- a.- La cobertura total en los servicios.
- b.- La cantidad de recursos de inversión privada.
- c.- La rentabilidad de las empresas en ciertos sectores y

d.- La eficiencia de las tarifas.

La política estatal en el ámbito de las telecomunicaciones se ha visto limitado puesto que el mercado de las telecomunicaciones en el Ecuador es muy segmentado y las incursiones privadas sólo se las ha realizado en productos que aseguren rentabilidad alta como la telefonía celular. Por ello es importante que la política del Estado en el ámbito de las telecomunicaciones siga los siguientes principios:

- a. Universalidad, es decir, acceso de todos los ciudadanos a las telecomunicaciones básicas, en forma oportuna.
- b. Equidad, el acceso debe darse a precios justos y con la calidad adecuada.
- c. Libre competencia, impulso a la participación del sector privado en el desarrollo de las telecomunicaciones, promoviendo un clima propicio para la inversión privada y evitar prácticas contrarias a ésta, así como la creación de obstáculos al libre acceso.
- d. Apertura del mercado de los servicios de telecomunicaciones dentro de un régimen de libre competencia, promoviendo el cambio desde el monopolio hacia la libre competencia.
- e. Calidad, promover el establecimiento de más y mejores mecanismos para el control de la calidad de los servicios prestados.

1.2 Entes reguladores

La Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada establece una estructura institucional compuesta por el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel), la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (Senatel) y la Superintendencia de Telecomunicaciones (Suptel), los cuales son los organismos que regulan y controlan el sector de las telecomunicaciones.

1.2.1 Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel)

Es el ente encargado de dictar políticas y normas para regular los servicios de Telecomunicaciones. Está facultado por la Ley para otorgar concesiones y permisos para la explotación de los servicios de Telecomunicaciones mediante procedimientos dictados por la Ley. Entre sus funciones se incluyen:

- Dictar las políticas de Estado con relación al sector.
- Aprobar el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones.
- Aprobar los pliegos tarifarios de los servicios de telecomunicaciones, así como los cargos por interconexión.
- Establecer términos, condiciones y plazos para otorgar las concesiones y autorizaciones del uso de frecuencias, así como la

autorización de la explotación de los servicios finales y portadores de telecomunicaciones.

1.2.2 Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (Senatel)

Es el órgano ejecutor de las políticas y resoluciones del Conatel. Entre sus funciones constan:

- Cumplir con las resoluciones del Conatel.
- Elaborar el Plan Nacional de Desarrollo de las Telecomunicaciones, el Plan de Frecuencias y de uso del Espectro Radioeléctrico y someterlo a la aprobación del Conatel.
- Conocer los pliegos tarifarios de los servicios de telecomunicaciones abiertos a la correspondencia pública propuestos por los operadores y presentar el correspondiente informe al Conatel.
- Suscribir, a nombre del Conatel y bajo su autorización, los contratos de concesión para la explotación de los servicios de telecomunicaciones.

1.2.3 Superintendencia de Telecomunicaciones (Suptel)

Es el organismo encargado de gestionar, administrar y controlar el uso del espectro radioeléctrico y de vigilar que las empresas que prestan servicios

de telecomunicaciones cumplan con lo establecido en la Ley y en los contratos de concesión; entre sus funciones se encuentran:

- Cumplir y supervisar la observancia de las regulaciones del Conatel.
- Controlar y monitorear el espectro radioeléctrico.
- Ser el órgano de control técnico de las empresas que exploten servicios de telecomunicaciones.
- Supervisar el cumplimiento de los contratos de concesión para la explotación de los servicios de telecomunicaciones.
- Controlar la correcta aplicación de los pliegos tarifarios aprobados por el Conatel.
- Imponer sanciones en caso de infracción.

1.3 Marco regulatorio de la telefonía fija

La telefonía fija en Ecuador está regulada por las siguientes formativas:

- Ley Especial de Telecomunicaciones, publicada en el Registro Oficial No. 996 del 10 de agosto de 1992 y sus reformas.
- Reglamento General a la Ley Especial de Telecomunicaciones Reformada, publicado en el Registro 50 del 21 de octubre de 1996.
- Reglamento Técnico para los Abonados al Servicio Telefónico de EMETEL, publicado en el Registro Oficial No. 502 del 11 de agosto de

1994 y su reforma, publicada en el Registro Oficial No. 234 del 15 de julio de 1999.

- Reglamento de Tarifas por el Uso de Frecuencias, publicado en el Registro Oficial No. 896 del 4 de marzo de 1996, y sus reformas publicadas en los Registros Oficiales No. 980 del 3 de julio de 1996, No. 346 del 24 de junio de 1998 y No. S-351 del 31 de diciembre de 1999.
- Reglamento de Interconexión, publicado en el Registro Oficial No. 481 del 26 de Diciembre de 2001.
- Reglamento del Servicio de Telefonía Pública, publicada en el Registro Oficial No. 599 del 18 de junio del 2002.

1.4 Situación actual del servicio de telefonía fija

Actualmente en el sector de la telefonía fija los operadores dominantes son Pacifictel y Andinatel, teniendo ambas como único socio y accionista al Estado Ecuatoriano representado por el Fondo de Solidaridad, el cual posee la totalidad del paquete accionario de las dos empresas creadas, después de la firma de los contratos de concesión suscritos con la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones (Senatel). Ambas empresas proveen de servicios de telefonía fija, de transmisión de datos y de internet, siendo para Andinatel, las provincias de la Sierra y Oriente; y para Pacifictel el área sur del país, incluyendo principalmente las provincias costeras.

En el Cantón de Cuenca, opera la empresa municipal Etapa la cual suministra los servicios de comunicación. Etapa también ofrece conexión a nivel nacional, a través de la empresa Etapatelecom.

Otra empresa que opera en el mercado de la telefonía fija en Ecuador se denomina Eficensa, y se promociona como la primera empresa de telefonía fija privada del país. Su capital es principalmente nacional, y ofrece sus servicios en la ciudad de Guayaquil en las zonas aledañas a la Vía a Samborondón, Vía a la Costa y Vía a Daule.

EcuadorTelecom, también denominada Ecutel es una empresa de capitales ecuatorianos con sede en Estados Unidos y operaciones en Europa y Latinoamérica, ofrece soluciones de telefonía para proyectos urbanísticos, edificios y centros comerciales, a través de banda ancha inalámbrica.

Por último, está la empresa Setel que comenzará a prestar sus servicios próximamente.

El servicio de telefonía fija se presta a través de las cuatro primeras operadoras mencionadas, Andinatel, Pacifictel, Etapa y Eficensa. Estas operadoras son las únicas compañías autorizadas por Ley para administrar, operar y explotar, por su cuenta y riesgo, en régimen de exclusividad temporal y regulada dentro de la región concesionada, todos los servicios

de telefonía fija local, nacional e internacional, alámbricos e inalámbricos. Las demás no han podido brindar este servicio debido a problemas de interconexión con las operadoras.

Tabla 1.1 Operadoras de telefonía fija

OPERADOR	SERVICIO DE TELEFONIA		
	LOCAL	LDN	LDI
Andinatel	1	1	1
Pacifictel	1	1	1
Etapa	1	1	1
Ecuador Telecom	No entra en operación		
Setel	No entra en operación		
Eficensa	1	No opera	
TOTAL DE OPERADORAS	4	3	3

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

ELABORACIÓN: AUTORAS

Tabla 1.2 Número de líneas por operador de telefonía fija

OPERADORES DE TELEFONIA FIJA (a mayo del 2005)			
Operadora	Población	Número de líneas	Densidad
Andinatel	5.414.120	881.814	16,29%
Pacifictel	7.141.600	671.895	9,41%
Etapa	449.348	102.568	22,83%
Eficensa	4.540	675	14,87%
Total Nacional	13.077.959	1.656.503	12,67%

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

ELABORACIÓN: AUTORAS

1.5 Empresa de Telecomunicaciones Eficensa S.A.

1.5.1 Descripción de la empresa

Eficensa S.A. es una empresa privada creada para brindar el servicio de telefonía fija. Actualmente opera en urbanizaciones ubicadas en Vía a Samborondón, Vía a la Costa y Vía a Daule, cuya localización estratégica garantiza la cobertura del servicio.

Así mismo proveen el servicio a empresas y proyectos urbanísticos ubicados en el sector comercial al norte de la ciudad de Guayaquil

Eficensa S.A. obtuvo la concesión mediante Resolución 561-35-CONATEL-2002, el 3 de diciembre de 2002, para la prestación de servicios de Telefonía Fija local, permitiéndole el acceso al servicio de Telefonía de Larga Distancia nacional e internacional y al servicio de Telefonía Móvil Celular a través de los operadores autorizados. Está interconectada con Pacifictel desde mayo del 2004. Ha firmado contrato de interconexión con Conecel S.A. (Porta) y Otecel (Movistar) y actualmente están operando. Y se encuentra negociando la firma del convenio con Andinatel.

El crecimiento progresivo del entorno de las telecomunicaciones es una realidad económica y social en el país. No obstante, las necesidades de mejoramiento en la calidad del servicio en el mercado de telefonía no han podido ser satisfechas en su mayor parte, razón por la que Eficensa S.A.,

aprovechando las ventajas del mejoramiento tecnológico, se adapta a este entorno cambiante y ofrece nuevas soluciones de comunicación en el ámbito de la telefonía con el propósito de acortar distancias e incrementar las alternativas de comunicación entre las personas, para lo cual es importante que las empresas desarrollen una imagen corporativa e integral para lograr una identidad y diferenciarse en este medio competitivo. Por ello consideramos que con la aplicación de distintas estrategias de marketing, publicidad y de comunicación integradas se logrará el posicionamiento y reconocimiento de la empresa.

Misión

Generar servicios de telefonía que cumplan con recomendaciones de organismos nacionales e internacionales con excelencia de servicio al cliente, para satisfacer necesidades del mercado con eficiencia y responsabilidad.

Visión

Ser la mejor empresa de servicios de telecomunicaciones a nivel nacional con una cobertura internacional utilizando tecnología de punta que satisfaga las necesidades del mercado.

Principios Empresariales

- ❖ Servicio: Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera.

- ❖ Calidad: Hacer las cosas bien y a tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.

- ❖ Honestidad: Mantener un trato ético y profesional hacia los clientes, agentes, empleados, accionistas y a la comunidad en general a quienes está enfocado este servicio.

- ❖ Desarrollo: Fomentar el interés por la preparación, capacitación y la actualización del personal y promover el desarrollo de sus colaboradores.

- ❖ Respeto: Valorar a las personas que colaboran con la empresa y brindarles un trato justo a todos aquellos con quienes tienen relación.

1.5.2 Recursos Humanos: Estructura organizacional de Eficensa S.A.

La estructura organizacional de Eficensa está liderada por el Gerente General cuyas funciones son las de administrar, dirigir y controlar el normal desarrollo y funcionamiento de la empresa. Éste a su vez trabaja de manera conjunta con el Gerente de Operaciones, el Gerente Administrativo, el Gerente Financiero, el Gerente de Servicios y con el Departamento Legal. A continuación se presenta el organigrama de la empresa y se detallarán las funciones principales de los diferentes Gerentes. *(ver anexo 1)*

Funciones y responsabilidades de los miembros de Eficensa.-

Gerente de Operaciones.- Comprende a su vez las siguientes áreas:

Jefe Comercial: Sus principales funciones son:

- Elaborar la presentación de propuestas económicas, planes y servicios para clientes: residenciales, corporativos y promotoras inmobiliarias.
- Buscar información y asesorar económicamente para hallar soluciones.
- Promover los planes corporativos y residenciales.

Jefe Conmutación: Sus principales funciones son las siguientes:

- Mantenimiento, programación y búsqueda de nuevos servicios de telefonía.
- Planificación de crecimiento de infraestructura.
- Interconexión con otros operadores.
- Administración de servicios de voz sobre IP.
- Controlar los enlaces de transmisión.

Jefe de Sistemas: Entre las principales funciones tenemos:

- Proveer a Eficensa de soluciones tecnológicas en el Área de Sistemas de Información, Computación y Tecnologías basadas en Internet.
- Proveer información oportuna y eficiente en la toma de decisiones.
- Diseñar y desarrollar procedimiento Operativos y Administrativos.

Jefe de Proyectos y telefonía IP: Sus principales funciones son:

- Diseñar, implementar, controlar y administrar proyectos y servicios sobre IP de la red de Eficensa, fundamentalmente telefonía sobre IP.
- Desarrollar técnicamente el funcionamiento de Eficensa.
- Desarrollo de estudios técnicos y comunicaciones para entes reguladores.

Jefe de Aseguramiento de Ingresos y Calidad: Sus principales funciones son:

- Revisión permanente de los parámetros que conforman los índices de calidad.

- Preparación de informes periódicos de los índices de calidad.
- Implementación de acciones correctivas para evitar que los índices de calidad bajen.

Gerente de Servicios.- Comprende las Ventas y Servicio al Cliente. Las principales funciones son:

- Venta de líneas telefónicas.
- Seguimiento de pistas a trámites de clientes.
- Dar información sobre servicios.
- Dar información sobre cuentas.
- Recepción de reclamos.
- Ingreso de información de clientes al sistema.

Gerente Financiero.- Comprende el área del contador, cobranza y mensajería. Entre las principales funciones tenemos:

- Determinar la factibilidad económica mediante flujos de caja para los proyectos de Internet Dial-up: ISP's virtuales y clientes individuales.
- Organizar los procedimientos y métodos de funcionamiento.
- Promoción y venta de los servicios.
- Facturación y cobranza de los clientes.
- Realizar reportes a la Senatel, Suptel y Fodetel.

Departamento Legal.- Entre sus principales funciones están:

- Desarrollar y ejecutar funciones del ámbito jurídico-administrativo para brindar apoyo y asesoría jurídica.
- Analizar y tramitar documentos y contratos.
- Elaborar dictámenes y opiniones propias del desenvolvimiento de la actividad administrativa.
- Revisar y emitir opinión legal de normas, procedimientos y reglamentos.

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE EFICENSA

2.1 Análisis de la empresa

2.1.1 Definición del cliente y mercado meta

Eficensa S.A. es una red digital de Telecomunicaciones diseñada para ofrecer el servicio de telefonía fija. Dada la naturaleza tecnológica de su central, se podrá ofrecer a sus usuarios servicios de llamadas locales, regionales, nacionales, internacionales y celulares.

El mercado objetivo de Eficensa S.A. está dirigido a satisfacer las necesidades de comunicación de las nuevas urbanizaciones que no poseen servicio de telefonía fija, y a las zonas comerciales que han sido mal atendidas por otras empresas de telecomunicaciones.

Actualmente ofrece los servicios de telefonía fija a las siguientes zonas residenciales y comerciales:

Vía a la Costa:

- Central Vía al Sol
- Central Valle Alto

Vía a Samborondón:

- Central Matices
- Central Los Arcos

Vía Daule:

- Central Beata Mercedes Molina
- Central Caracol

De igual manera proveen servicio a empresas y proyectos urbanísticos, ubicados en el sector comercial al norte de la ciudad de Guayaquil.

- Edificio Executive Center
- Hotel Howard Johnson
- Plaza del Sol
- Banco Territorial
- AMCOR
- Maquinarias Henríquez

2.1.2 Servicio

Pensando en las necesidades de sus clientes, Eficensa S.A. ha desarrollado los mejores servicios en telecomunicaciones para incrementar la productividad de su servicio, entre los que se encuentran:

- ❖ Detalle electrónico de llamadas: Permite conocer los números y la duración de cada una de las llamadas, se incluye sin costo al enviarlo a una cuenta de correo electrónico. Si desea el detalle de llamadas impreso, deberá acercarse a las oficinas de Eficensa S.A. y solicitarlo en Servicio al Cliente con un costo adicional.

- ❖ Llamada en espera: Es un servicio utilizado cuando el cliente recibe otra llamada mientras está hablando. Se coloca en espera la primera llamada, con una música de fondo, mientras se atiende la segunda llamada. Cuando termine con ésta, el cliente podrá reanudar la conversación con la primera persona.

- ❖ Identificación de llamadas: Cuando el cliente recibe una llamada, al escuchar el segundo timbre, aparecerá el número de la persona que lo ha llamado. Disponible para aquellos clientes que cuentan con teléfonos que permiten la utilización de este servicio, o que cuenten con el dispositivo adicional de identificación de llamadas.

- ❖ Código de Acceso: La operadora asignará un código a los clientes que soliciten la restricción para realizar llamadas locales, regionales, nacionales, internacionales o celulares. De esta forma, solo anteponiendo este código podrán realizarse llamadas hacia la categoría que el cliente haya restringido.

- ❖ Servicio de alarma: El cliente puede dejar programado su teléfono para que suene a una hora determinada como alarma. Al llegar la hora programada, el teléfono sonará y el cliente escuchará un mensaje de la operadora.

- ❖ Multiconferencia: El cliente puede hacer una conferencia con varias personas, presionando el botón de colgar y marcando el número de la persona a la cual desea añadir a la conversación. Mientras se lleva a cabo este proceso, las demás personas involucradas en la conferencia escucharán una música de espera y un mensaje que indicará que se va a añadir una persona a la conversación.

- ❖ Marcación abreviada: El cliente puede reemplazar un número de teléfono por un código de dos dígitos. Cuando el cliente realice una llamada sólo debe marcar el código que representa el número de teléfono con el cual desea comunicarse. Puede registrarse hasta un máximo de 99 números telefónicos.

- ❖ Número restringido: Se refiere a la restricción de llamadas salientes, las llamadas salientes con el predefinido número con restricción serán bloqueadas.

- ❖ Llamada sin marcar: Este servicio funciona cuando el cliente alza el auricular y luego de unos segundos se marca automáticamente el

número de teléfono que haya escogido previamente. Es útil en caso de emergencias cuando no le sea posible marcar a ningún teléfono.

❖ Transferencia de Llamadas: Esta opción permite que todas las llamadas hechas al abonado sean dirigidas automáticamente a otro número previamente designado por él, cuando el cliente no responde.

❖ Números de Emergencia: Contamos con el servicio de llamada hacia los distintos Centros de Ayuda Inmediata como son:

- 101 Policía Nacional
- 102 Benemérito Cuerpo de Bomberos
- 911 Servicio de Emergencia
- 132 Información y Reparación Eficensa S.A.

Interconexión

El servicio se distribuye por medio de interconexiones la cual es una obligación entre las redes de operadoras telefónicas. Estos valores no deben ser cargados al abonado final, por lo tanto los clientes de la telefónica Eficensa S.A. no pagarán ningún recargo adicional.

Eficensa S.A. está interconectada con Pacifictel desde mayo del 2004 y con las operadoras celulares móviles Conecel S.A. (Porta) y Otecel (Movistar). Actualmente se está tramitando la interconexión con la telefónica Andinatel y con la compañía celular Alegro.

2.1.3 Precio

Para la activación de la línea telefónica, Eficensa S.A. ofrece la promoción de una línea telefónica sin costo, por la compra de 5000 minutos a un valor de \$110,00 que incluye minutos de llamadas locales y regionales para su utilización dentro de los 3 meses subsiguientes a la instalación de la línea.. El equipo técnico se encargará de realizar la instalación; por lo tanto el cliente no tendrá necesidad alguna de contrataciones extras ni pagos adicionales.

Para adquirir el servicio telefónico, el abonado debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Escoger el plan que cubra sus necesidades.
- Copia de cédula y copia del nombramiento del representante legal.
- Copia de la última factura de agua o luz eléctrica.
- Servicio al cliente se encarga de llenar la solicitud del Plan escogido y el contrato.

Paquetes de Planes.-

Los planes ofrecen minutos y servicios incluidos justo al requerimiento del cliente, lo que optimiza sus gastos, los cuales podrán ser utilizados para llamadas locales y regionales.

Tabla 2.1 Tipos de planes residenciales

Planes	Min. Locales Incluidos	Min. Regionales Incluidos	Min. Celular Incluidos	*Básico mensual
Servicio Básico	-	-	-	5,98
Servicio 500	200	150	150	10,98
Servicio 1.000	500	250	250	15,98
Servicio 2.500	1500	500	500	30,98
Servicio 5.000	2500	1250	1250	55,98

FUENTE: EFICENSA

ELABORACIÓN: AUTORAS

Tabla 2.2 Costos por minuto

Planes	Min. Local	Min. Regional	Min. Nacional	Min. Celular
Servicio Básico	0,020	0,024	0,040	0,22
Servicio 500	0,018	0,022	0,038	0,22
Servicio 1.000	0,016	0,020	0,033	0,22
Servicio 2.500	0,014	0,018	0,028	0,22
Servicio 5.000	0,012	0,016	0,026	0,22

FUENTE: EFICENSA

ELABORACIÓN: AUTORAS

Las tarifas por llamadas internacionales son las siguientes.:

Tabla 2.3 Tarifas Internacionales

Región/País	Fijo
Colombia, Perú, Venezuela	0,25
América Central y Resto América del Sur	0,40
E.E.U.U	0,25
España	0,25
Italia	0,25
Resto de Europa	0,25
Asia	0,25
Región/País	Fijo
Colombia, Perú, Venezuela	0,35
América Central y Resto América del Sur	0,40
E.E.U.U	0,25
España	0,35
Italia	0,35
Resto de Europa	0,35
Asia	0,35

FUENTE: EFICENSA

ELABORACIÓN: AUTORAS

Para la facilidad del cliente se ofrecen las siguientes opciones de pago:

- Pago en ventanillas del Banco del Pacífico o Banco del Pichincha, llenar una papeleta indicando el número de teléfono. Al presentar su factura de Eficensa S.A. podrá cancelar en efectivo, con cheque de la misma agencia o cheque certificado (si es de otro banco)
- Depósito en Cuenta Corriente del Banco del Pichincha, deberá hacer llegar su papeleta de depósito a las oficinas de Eficensa S.A. para registrar su pago.

- Débitos automáticos de su cuenta de ahorros o corriente del Banco del Pichincha o Banco del Pacifico, deberán llenar una autorización de débito.
- Pago en la ventanilla de nuestras oficinas, en efectivo o cheque a nombre de Eficensa S.A.

2.1.4 Promoción

Actualmente, Eficensa S.A. no cuenta con ningún tipo de promociones debido a que es una compañía que lleva poco tiempo en el mercado, sin embargo sabe que es necesario elaborar un programa adecuado de promociones para poder captar el mercado a quienes está dirigido. Por lo tanto debe mantener su servicio enfatizando su ventaja diferenciadora que es la calidad del servicio que ofrece.

2.1.5 Distribución

La distribución del servicio se la realiza de la siguiente manera:

- **Clientes residenciales:** Eficensa S.A. vende las líneas telefónicas a los agentes vendedores de las urbanizaciones y éstos a su vez las venden a los usuarios finales.



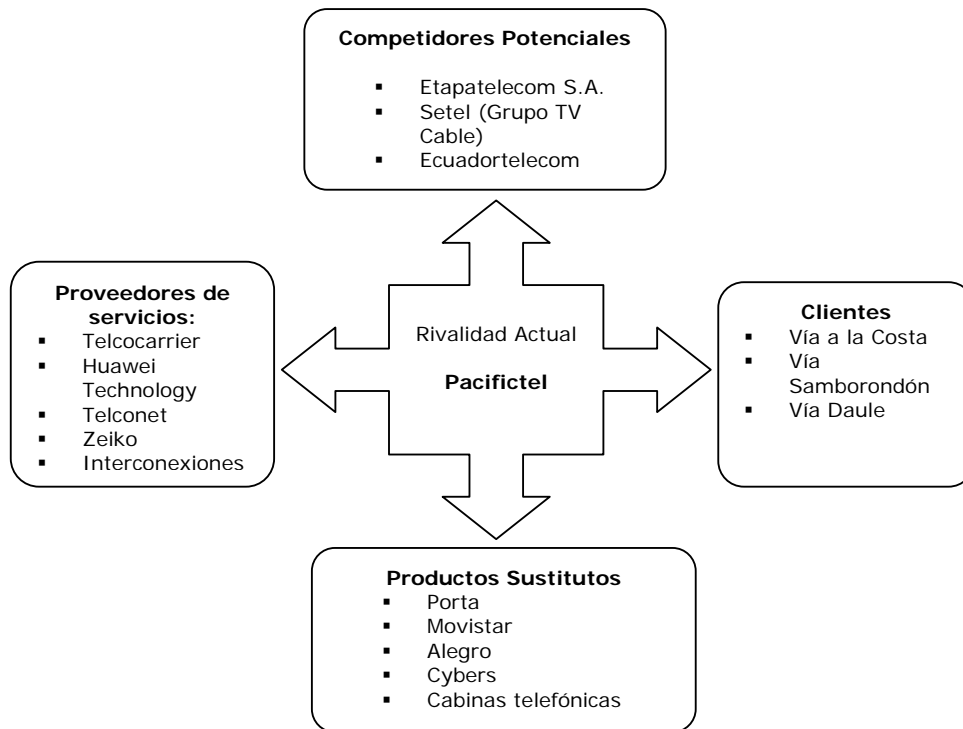
Es necesario recalcar, que los clientes directos son las constructoras dueñas de las urbanizaciones, y el consumidor final es el cliente residencial.

2.2 Análisis de la industria: Estudio de las cinco fuerzas de porter.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Mediante el análisis de las fuerzas competitivas del mercado de telefonía fija, vemos que Eficensa S.A. se enfrenta a los siguientes participantes:



2.2.1 Competencia actual

La principal competencia es la empresa de telecomunicaciones Pacifictel S.A., ya que opera en la provincia del Guayas.

Las empresas que participan en el mercado de telefonía fija en Ecuador son:

- **Andinatel**: que opera en las provincias de Bolívar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Esmeraldas, Imbabura, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Sucumbios y Tungurahua.
- **Pacifictel**: que opera en las provincias de Azuay, Cañar, El Oro, Galápagos, Guayas, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona Santiago y Zamora Chinchipe.
- **Etapa**: que opera en el cantón Cuenca.

Tomando en cuenta que Pacifictel es la competencia actual de Eficensa, se ha considerado hacer una breve descripción de los servicios, características y costos que posee.

Pacifictel S.A.-

Hasta hace poco tiempo Pacifictel era la única empresa de telefonía que ofrecía sus servicios en la ciudad de Guayaquil. Entre los principales servicios que ofrece Pacifictel para los clientes residenciales tenemos:

- Tarjeta Prepago Contigo
- Discado Directo Nacional
- Discado Directo Internacional
- Transferencia de Llamadas
- Línea 1-800, 1-700
- Facturación de Llamadas

- Identificador de llamadas

Tarifas.- Pacifictel segmenta los precios por categorías A, B y C, basándose en lo siguiente:

1. Serán de categoría **"A"**, Categoría Popular, los servicios proporcionados a abonados residenciales cuando su consumo semestral sea inferior a 3000 minutos de uso local (o su equivalente en otros tipos de uso) y se ubiquen en alguno de los siguientes grupos:

a. Marginal: Abonados ubicados en las áreas urbanas que habiten zonas censales con promedio de pobreza del 60% o más, de conformidad con "La Geografía de la Pobreza en el Ecuador" editado por la Secretada Técnica del Frente Social.

b. Rural: Abonados conectados a centrales o unidades remotas con menos de 1000 abonados que se hallen en centros urbanos de menos de 17000 habitantes.

c. Orientales: Abonados ubicados en la región amazónica.

d. Galápagos: Abonados ubicados en la provincia de Galápagos.

e. Fronterizos: Abonados ubicados en cantones fronterizos del Ecuador.

Los abonados serán reclasificados semestralmente y pasarán de la categoría "A" a la "B", o viceversa de acuerdo con su nivel de consumo semestral.

2. Serán de categoría **"B"**, los servicios telefónicos de unidades

habitacionales residenciales unifamiliares o multifamiliares que tengan hasta tres líneas por unidad habitacional, las entidades del sector público, dependencias de las Fuerzas Armadas, administración seccional (municipios, consejos provinciales), instituciones universitarias y educacionales públicas e instituciones religiosas.

3. Serán de categoría "C", los servicios telefónicos que no pertenecen ni a la categoría "A" ni a la "B".

Se establece una tarifa básica de acuerdo a la categoría asignada, incluyendo minutos gratis, a su vez el costo por línea depende de cada categoría. *(Ver anexo 2)*

Los costos para llamadas locales, regionales, nacionales, celular o internacionales varían de acuerdo a las categorías *(ver anexo 3)*.

Además ofrece servicios suplementarios y adicionales *(ver anexo 4)*

2.2.2 Análisis comparativo de la competencia

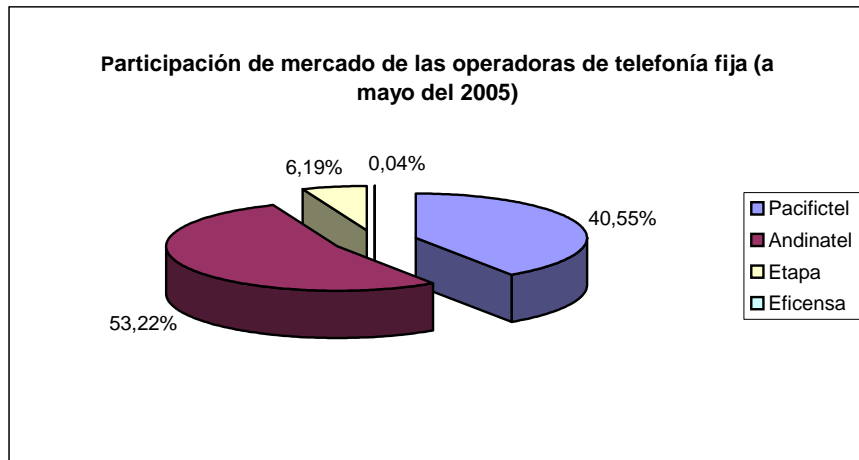
El análisis comparativo lo realizaremos con todas las empresas de telefonía fija a nivel nacional para tener una visión más amplia de la situación.

Actualmente, Pacifictel registra un bajo nivel de crecimiento de usuarios y servicios. Por esta razón el negocio de telefonía en la Costa se vuelve atractivo para las empresas de telefonía, en especial para Eficensa S.A. Sólo en la provincia del Guayas, la cobertura telefónica se ubica en 12.51% es decir que por cada 100 habitantes 12.5 tienen una línea telefónica. La densidad telefónica es muy baja, por lo que Eficensa S.A. debe aprovechar y enfocarse a los sectores desatendidos por la empresa Pacifictel y captar este nicho de mercado. En cambio, en Pichincha donde opera Andinatel, el índice es de 24,31%.

A mayo del 2005, Ecuador cuenta con 1'656.952 líneas de telefonía fija, es decir, una densidad aproximada de 12.74% para una población estimada de 13'009.608 habitantes.

En el siguiente gráfico se detalla la participación de las diferentes operadoras dentro del mercado de telefonía fija a mayo del 2005.

Gráfico 2.1 Participación de mercado de telefonía fija

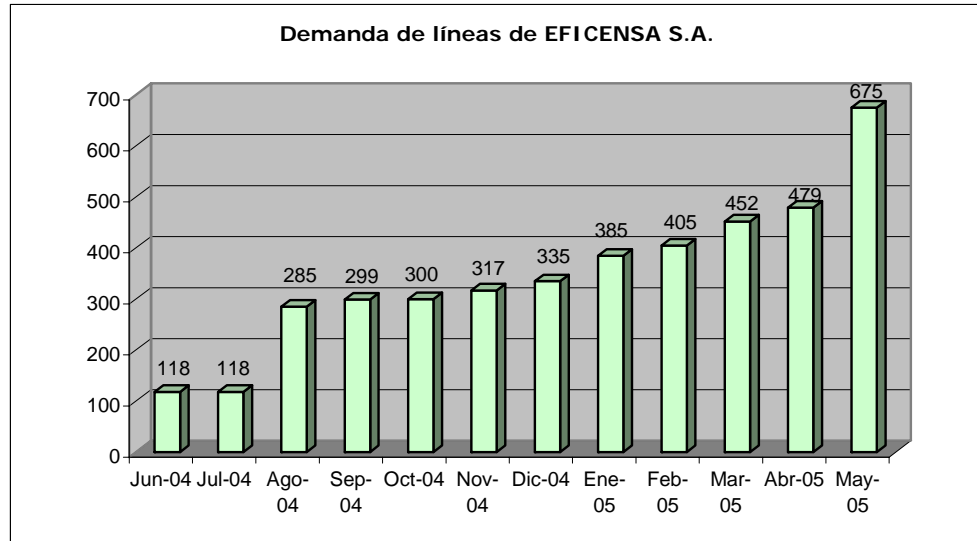


FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

ELABORACIÓN: AUTORAS

En el año 2000, la participación de Andinatel y Pacifictel eran similares. Sin embargo, a partir de ese año hasta el 2005, Andinatel creció en el número de usuarios a una tasa del 10,34% promedio anual, mientras que Pacifictel creció en 3.92% promedio anual. El bajo índice de crecimiento se debe a los problemas políticos que afectaron a la administración y por lo tanto a la ejecución de proyectos de desarrollo lo que le permitiría llegar a más usuarios. La tasa de participación de Eficensa es muy baja, apenas del 0,04% del mercado. Podemos ver el incremento de líneas de Eficensa en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.2 Número de líneas de Eficensa



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

ELABORACIÓN: AUTORAS

Al calcular la densidad telefónica (tasa de penetración) de las operadoras de telefonía fija se obtiene que, a pesar de que Pacifictel opera para un mayor número de población, Andinatel logra llegar a un mayor número de usuarios (mayor densidad). En cambio Etapa presenta la mayor densidad del mercado nacional.

Se debe tomar en consideración que tanto Etapa como Eficensa S.A. operan en territorios más reducidos, con menos dispersión de su población y por lo tanto es más factible llegar a un mayor porcentaje de su población.

Para los nuevos competidores les resulta atractivo el negocio de telefonía en la Costa, debido a la falta de mejoramiento en los estándares de calidad y servicio de las operadoras telefónicas actuales, por lo que las empresas anteriormente citadas concentrarán sus estrategias en el mercado de Guayaquil.

Etapatelecom se enfocará en atender a las zonas industriales y comerciales que son las más desatendidas actualmente.

Ecuadortelecom y Setel tienen previsto hacer una oferta conjunta de 100.000 líneas. De igual manera se enfocarán en los clientes corporativos, que son los que más ganancias generan.

Debido a esto podemos decir que la amenaza que representa los nuevos competidores es importante, especialmente con Ecutel que es la más próxima a entrar a operar en el mercado de telefonía fija, los cuales están enfocados a satisfacer las necesidades de los nuevos proyectos urbanísticos al igual que Eficensa.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

En Eficensa S.A. existen algunos proveedores, especialmente de equipos de conmutación, entre los cuales tenemos:

- ZTE Technology y Huawei Technology, ambos son de procedencia china de buena calidad y son más convenientes en precios, aunque no tienen tanto tiempo en el mercado.
- Telconet, les provee servicio de Internet.
- Telcocarrier, provee servicios de transmisión de datos y voz IP.

Para estos proveedores el poder de negociación es débil, debido a que en el mercado existen marcas similares en precios y calidad, por lo que Eficensa S.A. puede optar por otros proveedores.

Otro de los principales proveedores en cuanto a interconexión son las operadoras: Pacifictel, Otecel (Movistar), Conecel S.A. (Porta) los cuales tienen un importante poder de negociación.

2.2.5 Poder de negociación de los clientes

Los clientes residenciales no tienen poder de negociación, debido a que no tienen la opción de escoger una operadora telefónica, ya que en estas nuevas urbanizaciones sólo ofrece servicios Eficensa, deben escoger entre tener o no servicio telefónico. Mientras Eficensa sea el único proveedor de telefonía en ese sector tendrá un poder de negociación importante, por lo

tanto es primordial enfocarse en la calidad del servicio y la atención que se preste al cliente.

2.2.6 Productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor.

Entre los productos que puedan sustituir el servicio de telefonía fija podemos mencionar a las operadoras móviles: Porta, Movistar y Alegro. La desventaja que tienen estas operadoras son las tarifas, puesto que sus costos por servicio son más caros que los de las operadoras de telefonía fija porque la tecnología que utilizan es menos costosa. Mientras el costo del minuto de la telefonía fija es de un centavo, en las móviles, al menos tiene un costo de USD 0,10, según los planes que ofrezca cada una de las operadoras.

A pesar de la desventaja en precios que tienen las operadoras celulares su crecimiento ha sido muy importante, superando ampliamente el crecimiento

de la telefonía fija, ya que esta última necesita realizar grandes inversiones. Además la colocación de nueva infraestructura para la telefonía fija también demanda más tiempo. Mientras, las móviles colocan una torre inalámbrica, que abarca a más abonados, las fijas deben colocar cables.

En el período 1997 a mayo del 2005 el crecimiento anual de la telefonía fija fue de 4.78% en promedio, mientras que el de la telefonía móvil celular fue de 61.38% en promedio.

A mayo del 2005 se registraron 4'547.996 de líneas activas conectadas a los servicios de telefonía móvil celular, lo que equivale a que aproximadamente uno de cada cuatro habitantes del país cuenta con este servicio.

En el sgt. gráfico podemos ver el crecimiento en el número de líneas celulares y fijas.

Tabla 2.4 Operadores de telefonía fija en la provincia del Guayas

OPERADORES DE TELEFONIA FIJA EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS (a mayo del 2005)				
Operadora	Población	# de líneas	Densidad	Participación de mercado
Pacifictel	3.607.736	451.250	12,51%	99,85%
Eficensa	4.540	675	14,87%	0,15%
TOTAL	3.612.276	451.925	27,38%	100,00%

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

ELABORACIÓN: AUTORAS

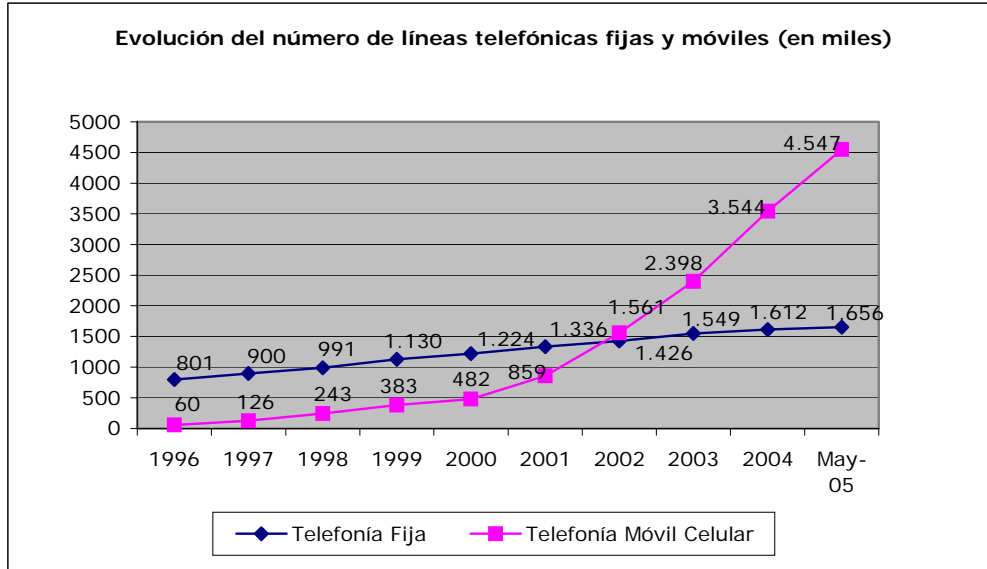
Se puede concluir que la rivalidad que existe entre la competencia actual es importante, ya que Pacifictel es una empresa grande que está bien posicionada en el mercado, además de que brinda mayor cobertura, al contrario de Eficensa que ha tenido algunas dificultades que le impiden tener una mayor expansión.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Entre las empresas de telecomunicaciones que están próximas a entrar el mercado tenemos:

- Ecuadortelecom (Ecutel)
- Setel (Grupo TV Cable)
- Etapatelecom S.A.

Gráfico 2.3 Evolución de la telefonía fija y móvil



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES

ELABORACIÓN: AUTORAS

Además se encuentran los cybers que ofrecen llamadas a un costo más bajo.

Las Cabinas telefónicas también generan un tipo de competencia indirecta, ya que facilitan la comunicación cuando el usuario no dispone de una línea telefónica. Además se encuentran ubicadas en sitios estratégicos y de fácil acceso para todo el público. El precio por minuto está alrededor de \$0,10 para llamada local y \$0,35 para llamadas a celular.

En cuanto a celulares como producto sustituto, podemos decir que el poder de negociación es alto, debido a que éstos le dan la posibilidad al usuario de

una mayor cobertura en llamadas, aunque los precios sean altos. Muchos usuarios actuales de Eficensa utilizan sus teléfonos celulares para realizar llamadas a otras provincias. Así mismo acuden a locutorios y cabinas telefónicas para realizar las llamadas.

2.3 Análisis de la demanda.

La provincia del Guayas se ha caracterizado por ser el eje de las actividades económicas de la región Costa, esto la hace atractiva como fuente de trabajo, aumentando así el nivel de migración lo cual incrementa el nivel de población al igual que las necesidades de vivienda, lo que obliga a las empresas a invertir en este sector, como resultado el 64%¹ de las soluciones habitacionales de la Costa se han proyectado en el Guayas.

Para definir el mercado potencial de la empresa, se ha considerado tomar en cuenta los promedios ponderados incrementales, que incluye el crecimiento urbanístico y de los usuarios residenciales de Eficensa, así como el crecimiento anual del servicio de telefonía fija; lo cual en promedio da como resultado el 8,39%. como se muestra en el siguiente cuadro:

¹ Tomado del INEC

CRECIMIENTO ANUAL DE SERVICIOS DE TELEFONÍA FIJA. A MAY-05	4,78%
PROMEDIO PONDERADO INCREMENTAL DE USUARIOS DE EFICENSA	13,88%
PROMEDIO PONDERADO INCREMENTAL URBANISTICO	6,51%
PROMEDIO PONDERADO INCREMENTAL TOTAL	8,39%

FUENTE: SUPTTEL, INEC

ELABORACIÓN: AUTORAS

CAPITULO III

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Definición del problema

Debido a factores mencionados anteriormente, los problemas a los que se enfrenta Eficensa actualmente son:

1. Cobertura, esta es una de las principales falencias que tiene la empresa puesto que aún no se han finiquitado los contratos de interconexión con otras empresas de telefonía tanto para llamadas nacionales como internacionales.

2. Amenaza de productos sustitutos, entre uno de los principales sustitutos tiene a la telefonía móvil celular, pues los usuarios pueden preferir tener este servicio y no contratar el de Eficensa.

3. Competencia entrante, especialmente de Ecutel, ya que es la más próxima a operar en el mercado, específicamente en las zonas urbanísticas y comerciales en las que Eficensa está situada.

3.2 Objetivos del Estudio de Mercado

3.2.1 Objetivo General

Conocer la calidad del servicio que brinda a los clientes Eficensa S.A., basándose en el grado en que el recurso humano ha asumido una filosofía de calidad en cuanto al servicio que ofrece la empresa.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer el nivel de calidad esperado de los clientes, en cuanto al servicio que ofrece Eficensa S.A.
- Conocer el nivel de calidad percibido, de los clientes actuales de la empresa.
- Conocer los ítems más representativos considerados por los usuarios de la empresa.
- Conocer si los empleados cumplen a cabalidad los requerimientos exigidos por los clientes y, basándose en ello proponer las alternativas convenientes para brindar un mejor servicio con calidad.

3.3 Desarrollo del plan de la investigación

Se concretaron una serie de reuniones con los empleados de la empresa incluyendo al Gerente General y Gerente de Operaciones con el fin de recabar información que ayude en el desarrollo de la investigación de mercados. Además, se realizaron sondeos a las empresas actuales de telefonía fija, consultas vía internet a la Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Banco Central del Ecuador, etc.

Se realizará la investigación de mercado a los clientes residenciales por pedido expreso de los funcionarios de la empresa. Para el cumplimiento de los objetivos antes propuestos se procedió a implementar el modelo para la medición de la calidad del Servicio "SERVQUAL" en el cual se adaptó la metodología del modelo EPI (Expectativas, Percepciones e Importancia).

3.3.1 Calidad de un servicio

La calidad de servicio es un concepto que ha experimentado una gran evolución a lo largo de los últimos años. Sin embargo, no es fácil abordar su definición porque en diferentes circunstancias significa cosas distintas; puede, por tanto ser vista desde distintos puntos. Sin embargo desde una perspectiva de Marketing se acepta en los últimos años que la visión de la

calidad de servicio debe ser personal y subjetiva, es decir, se hace necesario considerar las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio que va a recibir y la percepción (el servicio recibido). En este sentido, la definición más generalizada es la que considera que *la calidad de servicio percibida por el cliente es un juicio global del consumidor, relativo a la superioridad del servicio* (Parasuraman, 1988) *que resulta de la comparación que los clientes realizan entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las empresas proveedoras del servicio* (Parasuraman, Gronroos, 1994).

Es importante tener en cuenta que los clientes buscan, comparan, seleccionan y deciden en qué servicios quieren emplear su dinero. Ya no basta con que el producto o servicio sea bueno, además éste debe respetar los criterios del cliente y ofrecerle lo que demanda y espera, para contribuir a su satisfacción total, y por tanto a su fidelización. De hecho, la calidad de servicio ha llegado a ser el mayor diferenciador, la herramienta competitiva más poderosa que poseen las empresas de servicios (Berry, 1988: 35).

En la medida que se profundizaron los estudios en materia de calidad de los servicios, muchos investigadores se volcaron al desarrollo de modelos para la medición de la calidad.

3.3.1.1 Los Gaps en la Calidad del Servicio

El modelo conceptual de calidad en el servicio introduce y analiza una serie de discrepancias, diferencias o gaps que pueden ser percibidas por los clientes (gap 5), o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios (gaps del 1 al 4).

Gap 1.- Indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.

Gap 2.- Mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3.- Calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.

Gap 4.- Mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Todas las deficiencias mencionadas hacen que el servicio suministrado por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían puestas en él, produciéndose el Gap 5:

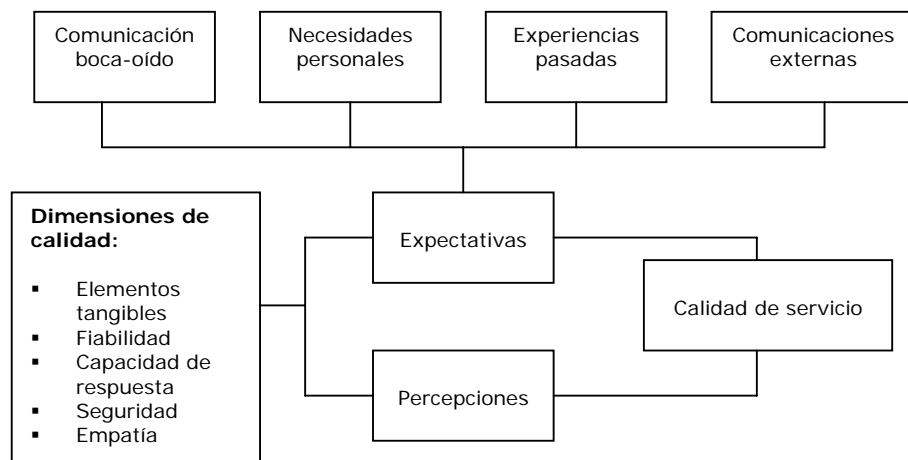
$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP1}, \text{GAP2}, \text{GAP3}, \text{GAP 4})$$

Gap 5.- Mide la diferencia entre el servicio esperado y el percibido, determinando a través de dicha magnitud el nivel de calidad alcanzado. La forma de reducir esta diferencia es controlando y disminuyendo todas las demás.

3.3.1.2 Modelo Servqual

El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio manufacturados. En la siguiente figura se resume el modelo.

Gráfico 3.1 Modelo Servqual



FUENTE: EXTRAÍDO DE ZEITHAML, PARASURAMAN Y BERRY 1993)

El modelo SERVQUAL fue diseñado en los años 80's por tres académicos americanos, A. Parasaruman, Valerie A Zeithalm y Leonard L Berry, en el Marketing Science Institute (MSI) de Cambridge, Massachussets; basándose en 12 grupos de discusión de donde obtuvieron un Cuestionario estandarizado compuesto de dos partes bien diferenciadas. La primera dedicada a medir las expectativas, mediante el empleo de 22 afirmaciones y la segunda dedicada a medir con 22 afirmaciones, las percepciones recibidas por los usuarios al hacer uso del servicio en el que se encuentran.

Cada uno de estos 44 ítems debe de ir acompañado de una escala de Likert de siete puntos, que varia desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo).

Con las respuestas de los cuestionarios se calculan las diferencias entre las percepciones y las expectativas para cada pareja de afirmaciones, de manera que se pueden producir tres situaciones:

- ❖ Que las percepciones sobrepasen las expectativas, lo que significa altos niveles de calidad,
- ❖ Que las percepciones sean inferiores que las expectativas, lo que significa bajo nivel de calidad,
- ❖ Que las percepciones igualen a las expectativas, lo que denota niveles modestos de calidad.

De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras, por lo tanto se consideró importante analizar cuáles eran las principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras el análisis, se concluyó que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales, por ende se tomaron como elementos cinco dimensiones básicas que representan las características claves de la calidad para cualquier empresa u organización de servicios.

- 1. Elementos tangibles:** Las facilidades físicas, material y aspecto personal.
- 2. Fiabilidad:** La capacidad para desempeñar el servicio prometido de forma seria y exacta.

- 3. Capacidad de reacción o de respuesta:** Voluntad de ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- 4. Confianza y Seguridad:** Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- 5. Empatía:** Atención esmerada e individualizada que la organización proporciona a sus clientes.

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que se muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado:

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

1. La empresa tiene equipos de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.
3. Los empleados de la empresa tienen apariencia pulcra.
4. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

5. Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.

6. Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
7. La empresa realiza bien el servicio la primera vez
8. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
9. La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

10. Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
11. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
12. Los empleados de la empresa siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
13. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

14. El comportamiento de los empleados de la empresa transmite confianza a sus clientes.

15. Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa.
16. Los empleados de la empresa son siempre amables con los clientes.
17. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

DIMENSIÓN 5: EMPATIA

18. La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
19. La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
20. La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
21. La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
22. La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Estos ítems son previamente identificados mediante reuniones con grupos de usuarios de diferentes tipos de servicios.

El cuestionario, no es un documento rígido e inalterable, debe ajustarse a las necesidades del sector como de la propia organización donde se aplica.

Una vez obtenidas las puntuaciones de cada uno de los 22 ítems evaluados, tanto en expectativas como en percepciones, se procede generalmente al siguiente análisis cuantitativo:

- ❖ Se calculan las puntuaciones medias (P-E) para cada dimensión, a partir de los ítems que la integran.
- ❖ Pueden incluirse en el cuestionario una pregunta para que el encuestado reparta 100 o 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala 0-10 ó 0-100 cada una de las dimensiones por separado.

Considerando Importancia = Importancia x(Percepciones – Expectativas)

Sin embargo, el uso de estas alternativas puede presentar el inconveniente de que no se considere realmente el grado de importancia de cada ítem o atributo, y repartir de forma bastante proporcional la importancia de cada una de las dimensiones.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, se ha preferido adaptar al modelo SERVQUAL la metodología EPI para la obtención de mejores resultados.

3.3.1.3 Metodología modelo EPI (Expectativas, percepción, importancia)

Las dificultades generadas en el instrumento de medición SERVQUAL, dieron como resultado la modificación de éste y al origen de una nueva metodología, denominada EPI.

La primera modificación a la fórmula SERVQUAL es substituir el término "calidad del servicio" por "calidad". El término calidad del servicio es ambiguo, mientras que la palabra calidad abarca los conceptos como: proceso, servicio, producto, cliente (interno, externo), precio, valor, calidad del servicio, satisfacción, experiencia, imagen, etc.

La segunda modificación a la fórmula SERVQUAL es la adición del set de importancia, resultando así tres sets (Expectativas, Percepciones, Importancia). Es necesario tener en cuenta que tanto el set de expectativas como el de importancia, tienen conceptos diferentes, pues las expectativas son influenciadas por factores externos al cliente como comunicación boca-óído entre diferentes usuarios del servicio, necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, experiencias pasadas que pueda tener del servicio o similares servicios, y comunicaciones externas que la propia empresa realice de su servicio como publicidad y promociones; mientras que la importancia es afectada por factores que son

intrínsecos al cliente, es influenciada por consideraciones personales y culturales.

Como resultado obtenemos que: "Calidad es la discrepancia entre lo que el cliente esperó y lo que realmente recibió, multiplicado por la importancia que el cliente da a un atributo en particular". La fórmula básica del EPI puede ser considerada como un rating o grado de calidad = {(Percepción-Expectativas) x Importancia}

3.3.1.3.1 EPI y otras fórmulas de medición

El EPI es una nueva metodología construida sintetizando y extendiendo algunos métodos cuantitativos basados en cuestionarios, usados regularmente para medir la calidad del servicio; incluyen:

SERVPERF (Service Performance), se refiere a la medición de la percepción como la medición del desempeño. Es relativamente simple puesto que mide solamente percepciones en donde el investigador asume que, lo que el consumidor piensa que recibió o experimentó es el nivel de satisfacción del servicio, producto o experiencia.

SERVQUAL (Service Quality), es una potente técnica de investigación comercial, que permite realizar una medición de la calidad del servicio

identificando la discrepancia entre las percepciones y las expectativas que tienen los clientes de la empresa; pero es limitado.

IPA (Importance-Performance Analysis), fue realizado por Martilla & James. Trata de medir la relación entre la percepción y la importancia. Difiere del Servqual porque mide la importancia en lugar de la expectativa.

HOLSAT (Holiday Satisfaction), fue introducido por Tribe y Snaith (1998), especialmente para ser un instrumento para medir la satisfacción en feriados es una réplica del SERVQUAL, midiendo la satisfacción, utilizando el análisis de expectativa y percepción.

Existen cinco formulaciones básicas de medición, que en varias combinaciones caracteriza el rango de medidas evaluativas, representadas por cada una de las metodologías antes mencionadas.

Tabla 3.1 Medidas Potenciales

MEDIDAS POTENCIALES					
Formula	Primera	Segunda	Tercera	Cuarta	Quinta
SERVPERF	P				
IPA	P	PxI			
SERVQUAL	P	P-E			
EPI	P	P-E	PxI	ExI	(P-E)xI

FUENTE: REVIEW OF SATISFACTION RESEARCH AND MEASUREMENTS APPROCHES, LATU & EVERETT 2000.
ELABORACIÓN: AUTORAS

Percepciones(P).- Pueden ser usadas para propósitos de predicción y comparación, y son utilizadas frecuentemente como único indicador de que el atributo es alcanzado. Es la base de la metodología SERVPERF.

Brecha entre Realización y Evaluación (P-E).- Es la discrepancia entre la percepción y la expectativa. Es la medición tradicional del servicio y calidad, y es usada como la base del método SERVQUAL. Sin embargo, es una medida incompleta porque no considera la importancia de los atributos para el consumidor.

Ratings de Anticipación (ExI).- Es el resultado de la multiplicación de los puntajes de la expectativa con los de importancia. Los puntajes de expectativas solos, no son determinantes para un análisis, pues sólo indica lo que el consumidor espera del servicio de la empresa, al combinar este indicador con el nivel de importancia se puede obtener una medida particular del nivel de las expectativas del usuario con respecto al servicio que ofrece la empresa.

Ratings de desempeño (Pxi).- Es la base de la metodología IPA, pues provee un indicador real de desempeño desde la perspectiva del consumidor, aunque sin la consideración de las expectativas de los consumidores, lo que hace de este una medida incompleta para conocer el

nivel de calidad o satisfacción del consumidor. Es el resultado de la multiplicación de los puntajes de percepción y de importancia.

Ratings de Calidad (P-E)xl.- Es la discrepancia entre lo que el consumidor esperaba y lo que en realidad percibió, multiplicado por la importancia que le dió el consumidor a cada atributo. De este resultado se obtiene un ranking de atributos en donde se da a conocer las áreas que se deben mejorar.

Es importante tener en cuenta que el método EPI tiene un alto grado de medición de factores que tienen que ver con la satisfacción del consumidor.

3.3.2 Metodología de la investigación

La empresa cuenta con una base de datos de los clientes residenciales, hacia ellos fue enfocada la investigación de mercado, puesto que se desea dar a conocer las variaciones entre las expectativas de los clientes y las percepciones del servicio que ofrece Eficensa S.A.

Debido a que la población es menor a 100.000 individuos, se puede hablar de un universo finito, para estos casos la expresión a utilizar para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot Np \cdot P \cdot (1 - P)}{(Np - 1)k^2 + z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

Np: tamaño de la población objeto del estudio, en este caso la población es de 350 usuarios.

Z: número de unidades de desviación típica en una distribución normal que va a producir un nivel de confianza deseado. Cuando el nivel de confianza con que trabajamos es del 95%, Z va a ser igual a 2.

P: sería la proporción de individuos de la población que cumplen una determinada característica. Podemos considerar que la probabilidad de que cumpla la característica es igual a la probabilidad de que no la cumpla, es decir, P sería igual a 0.5

1 – P: sería la probabilidad de individuos de la población que no cumplan una determinada característica.

K: es el error muestral o máxima diferencia que estamos dispuestos a admitir entre la proporción de la población y la proporción muestral para el nivel de confianza que se ha fijado. En este caso el error muestral sería del 0.05%. El cálculo que se realizó para determinar el número de encuestas es:

$$n = \frac{2^2(350)(0.5)(1 - 0.5)}{(350 - 1)0.05^2 + 2^2(0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = 186,91$$

Como podemos observar el tamaño de la muestra es de aproximadamente 187 clientes.

Para la validación de la metodología EPI, en el área donde se brinda el servicio de telefonía fija, se contó con la ayuda del personal de la empresa.

Las encuestas se realizaron a los clientes residenciales de Eficensa S.A. (muestra de 187 usuarios) de forma telefónica.

Para una mejor explicación, recurrimos al uso de Las 6 W's de la investigación descriptiva, a continuación se muestra la tabla:

Tabla 3.2 Definición para el proyecto

DEFINICIÓN PARA EL PROYECTO		
QUIEN	¿Quién deber ser considerado para la encuesta?	Clientes actuales de Eficensa (residenciales)
QUE	¿Qué tipo de información se debe obtener de los encuestados?	Información orientada a dar cumplimiento con los objetivos.
CUANDO	¿Cuándo se debe obtener la información de los encuestados?	Horas laborales/ horas de descanso.
DONDE	¿Dónde se debe obtener la información?	Urbanizaciones (residencias) de clientes
POR QUE	¿Por qué necesitamos obtener información de los encuestados?	Para formular una estrategia de mercado.
COMO	¿De qué forma vamos a obtener la información de los encuestados?	Encuestas telefónicas

FUENTE: MARKETING ESTRATÉGICO, WILENSKY, ALBERTO

ELABORACIÓN: AUTORAS

3.3.2.1 Cuestionario

El modelo del cuestionario que se aplicó estuvo basado en el cuestionario SERVQUAL complementado con la dimensión del nivel de importancia; resultando así tres sets. *(Ver anexo 5)*

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario no es documento rígido e inalterable, y debe ajustarse a las necesidades de la empresa donde se aplica; por lo tanto, se considera realizarlo de la siguiente manera:

- El primer set está dedicado a las expectativas, donde se recogen 20 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre el servicio actual de telefonía que ofrece Eficensa S.A.
- El segundo dedicado a las percepciones, formado por las mismas 20 afirmaciones anteriores donde, debe asumir el cliente qué es lo que está recibiendo.
- El tercer set dedicado al nivel de importancia, formado por las mismas 20 afirmaciones anteriores, donde los clientes deben dar puntaje del 1 al 5, donde 1 es el menor nivel y 5 mayor nivel de importancia.
- Se les pedirá a los clientes que valoren las expectativas y percepciones del servicio en una escala likert de 1 a 5.

Este modelo facilitó que se obtenga el puntaje de los tres sets de cada uno de los atributos al mismo tiempo, lo cual permite, que el usuario tenga la

capacidad de comparar las tres dimensiones y así esté consciente del servicio que esperaba y de lo que recibió junto con el nivel de importancia que le asignó a cada atributo.

El resultado refleja el logro de la metodología EPI, ya que se permitió determinar lo que el cliente piensa y siente del proceso de servicio cuando culmina el cuestionario. La Tabla 3.3 es una muestra del modelo de preguntas.

Tabla 3.3 Modelo de preguntas

	(Exp) Servicio que esperaba recibir antes					(Per) Servicio recibido hoy					Nivel de Importancia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.-Eficencia cuenta con equipos aparentemente modernos y funcionales															

ELABORACIÓN: AUTORAS

3.3.3 Análisis de datos y presentación de resultados

Para el análisis de datos se ha considerado:

1. Calcular las Medias de las Expectativas, Percepción e Importancia de cada atributo.
2. Cálculo del Rating de Calidad por atributo: Con la información obtenida de la metodología EPI, se procede a calcular, percepciones (P) menos expectativas (E) por el nivel de importancia (I) para cada pareja de afirmaciones. "EPI = (P-E)xI".
3. Interpretación de Ratings de Calidad por atributos.

3.3.3.1 Cálculo de las Medias

Se realizó el cálculo de las medias por atributo a los tres sets, con la finalidad de obtener los resultados necesarios para conocer el Rating de calidad, y tener una mejor visión de las brechas entre las percepciones y las expectativas de los clientes con respecto a Eficensa S.A.

Tabla 3.4 Cálculo de las Medias

ATRIBUTOS	EXPECTATIVAS	PERCEPCIÓN	IMPORTANCIA
P1.- Eficensa cuenta con equipos modernos y funcionales	4.176	4.278	4.497
P2.- Eficensa cuenta con instalaciones físicas, como oficinas agradables y funcionales	4.123	4.139	4.524
P3.- Los empleados de Eficensa están correctamente uniformados	4.144	4.348	4.278
P4.- El material informativo como folletos, estados de cuentas y similares son visualmente atractivos	4.150	4.556	4.257
P5.- Eficensa cuando promete algo lo cumple	4.166	3.492	4.706
P6.- La empresa muestra un sincero interés en solucionar los problemas de los clientes	4.214	4.380	4.342
P7.- La empresa realiza el servicio correcto la primera vez	4.080	4.176	4.118
P8.- Eficensa concluye el servicio en el tiempo prometido	4.385	4.305	4.455
P9.- Los empleados informan a los clientes acerca de los servicios que ofrecen	4.064	4.193	4.503
P10.- Los empleados de la empresa ofrecen una atención eficiente	4.251	4.545	4.920
P11.- Los empleados de Eficensa siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes	4.144	4.519	4.390
P12.- Los empleados nunca están ocupados para responder a las preguntas de sus clientes	4.155	4.412	4.176
P13.- El comportamiento de los empleados le transmite a usted confianza	4.278	4.561	4.433
P14.- Los empleados son siempre amables con usted	4.171	4.556	4.540
P15.- Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder a sus preguntas	4.305	4.433	4.471
P16.- La empresa le da la misma calidad de atención todo el tiempo	4.235	4.706	4.791
P17.- Los horarios de atención son los convenientes para usted	4.219	4.235	4.535
P18.- Los empleados ofrecen una atención personalizada a los clientes	4.337	4.594	4.160
P19.- La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	4.203	4.326	4.465
P20.- Usted puede expresar su conformidad o disconformidad en relación a la atención recibida en Eficensa	4.257	4.144	4.348

ELABORACIÓN: AUTORAS

Como podemos observar en la mayoría de las puntuaciones, las percepciones de los clientes superan las expectativas con respecto al servicio que brinda la empresa, a excepción de los atributos P5, P8 y P20 en donde las expectativas son mayores.

Esta medida nos brinda un punto de partida sobre las tendencias de los clientes con respecto al servicio de la empresa, pero es incompleta ya que no se da a conocer el nivel de calidad (P-E) ni el nivel de importancia de los atributos como se formula en la metodología EPI.

3.3.3.2 Cálculos de ratings de Calidad por atributo

Para el cálculo de los valores de los Ratings, se tomó como referencia las medias calculadas de Expectativas, Percepción así como del nivel de importancia de cada set. Posteriormente se procedió a encontrar los Ratings de Anticipación (ExI) y de Desempeño (PxI); seguido del cálculo de las Brechas (P-E); con el fin de obtener el cálculo del Rating de Calidad "(P-E)xI". (ver anexo 6)

3.3.3.2.1 Interpretación de ratings de calidad

Las escalas utilizadas para interpretar los ratings de calidad son:

Tabla 3.5 Escalas de Rating de Anticipación y Rating de Desempeño

1 a 5	Muy Bajo
6 a 10	Bajo
11 a 15	Neutral
16 a 20	Bueno
21 a 25	Muy Bueno

ELABORACIÓN: AUTORAS

Tabla 3.6 Escala rating de calidad

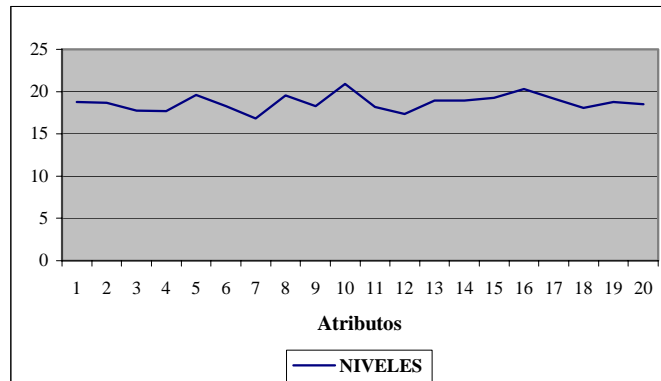
2.01 a 5	Satisfacción extrema
1.01 a 2	Satisfacción mayor
0 a 1	Satisfacción menor
0	Neutra
-1.01 a 0	Insatisfacción menor
-2.01 a -1	Insatisfacción mayor
-5 a -2	Insatisfacción extrema

ELABORACIÓN: AUTORAS

3.3.3.2.1.1 Rating de Anticipación (ExI)

Por medio de este indicador podemos obtener el nivel de expectativas de los clientes de Eficensa.

Gráfico 3.2 Rating de Anticipación (ExI)



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

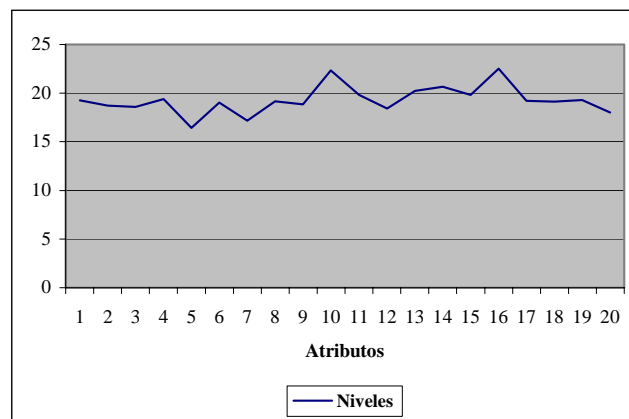
ELABORACIÓN: AUTORAS

Como se puede observar en el gráfico 3.2, los ratings de anticipación en general se sitúan en una escala del 17 al 20 lo cual indica que la mayor parte de los clientes esperan un buen servicio por parte de la empresa, así mismo se puede observar por medio del atributo N° 10 el cual se ubica en la escala de muy bueno, que los usuarios desean obtener una atención eficiente, en donde se refleje la voluntad por parte de los empleados para ayudarlos y se proporcione un servicio rápido (Dimensión 3: Capacidad de Respuesta).

3.3.3.2.1.2 Rating de Desempeño (Pxl)

Este rating nos proporciona un indicador real del desempeño desde la perspectiva del cliente, sobre la labor que está realizando la empresa.

Gráfico 3.3 Rating de Desempeño (Pxl)



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

ELABORACIÓN: AUTORAS

Como podemos observar en el Gráfico 3.3 los ratings de desempeño de la empresa en general son Buenos, a excepción de los ítems N° 10, N° 14 y N° 16 en los que se refleja una escala más alta, los cuales son:

10.- Los empleados de la empresa ofrecen una atención eficiente.

(Dimensión 3: Capacidad de Respuesta)

14.- Los empleados son siempre amables con usted. (Dimensión 4:

Seguridad)

16.- La empresa le da la misma calidad de atención todo el tiempo.
(Dimensión 5: Empatía).

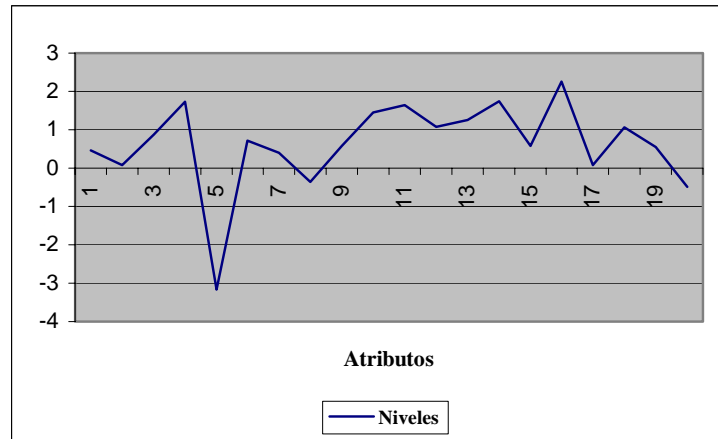
Como podemos observar, estos ítems están relacionados con el Recurso Humano de la empresa, y la percepción que tienen los clientes respecto a ellos en general es "Muy Bueno" y a su vez le dan alto nivel de importancia a la cortesía y eficiencia que brinda Eficensa S.A.

Es importante que la empresa tome medidas necesarias para poder incrementar el nivel de desempeño de los demás ítems que no han obtenido muy buena puntuación.

3.3.3.2.1.3 Rating de calidad [(P-E)xI]

Por medio de este indicador se puede medir la discrepancia entre lo que el cliente esperaba recibir, y lo que percibió; multiplicado por la importancia que le dió el cliente a cada atributo. Este rating permite dar a conocer las áreas en que debe dar prioridad Eficensa S.A. para mejorar.

Gráfico 3.4 Rating de Calidad [(P-E)xI]



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORACIÓN: AUTORAS

Como primera aproximación a los resultados obtenidos, se puede contemplar en el gráfico 3.4 las escalas obtenidas para los 187 encuestados en cada uno de los ítems. Las puntuaciones se ubican en su mayoría tanto en las escalas de satisfacción mayor (intervalo de 1.068 a 1.748); como en las escalas de satisfacción menor (intervalo entre 0.073 a 0.869); así como en menor parte en las escalas de satisfacción extrema (2.255 atributo N° 16), e insatisfacción menor y extrema (intervalo de -3.171 a -0.488)

Por ello a continuación se presentan los ítems o atributos agrupados en escalas de acuerdo a lo mostrado en la tabla 3.6.

- **Atributos con Satisfacción extrema (escala 2.01 a 5)**

De acuerdo al gráfico 3.4, se determina que el atributo con nivel de satisfacción extrema es:

Tabla 3.7 Atributos de satisfacción extrema

ATRIBUTOS DE SATISFACCIÓN EXTREMA	
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	
16.- La empresa le da la misma calidad de atención todo el tiempo	2.255

ELABORACIÓN: AUTORAS

Como se observa en la tabla 3.7, la empresa proporciona un alto nivel de calidad de atención al cliente, lo cual se relaciona con la atención esmerada del personal que otorga el servicio.

- **Atributos con Satisfacción mayor (escala 1.01 a 2)**

Ordenados de acuerdo a la escala total obtenida, la tabla 3.8 presenta los aspectos con un nivel de satisfacción mayor, valorados en un espectro de puntuaciones que va del 1.068 al 1.748.

Tabla 3.8 Atributos de satisfacción mayor

ATRIBUTOS DE SATISFACCIÓN MAYOR	
DIMENSION 1: ELEMENTOS TANGIBLES	
4.- El material informativo como folletos, estados de cuentas y similares son visualmente atractivos	1.730
DIMENSION 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA	
11.- Los empleados de Eficensa siempre están dispuestos ayudar a sus clientes	1.643
10.- Los empleados de la empresa ofrecen una atención eficiente	1.447
12.- Los empleados nunca están ocupados para responder a las preguntas de sus clientes	1.072
DIMENSION 4: SEGURIDAD	
14.- Los empleados son siempre amables con usted	1.748
13.- El comportamiento de los empleados le transmite a usted confianza	1.256
DIMENSION 5: EMPATIA	
18.- Los empleados ofrecen una atención personalizada a los clientes	1.068

ELABORACIÓN: AUTORAS

En estos atributos, Eficensa tiene un buen nivel de satisfacción, los clientes se sienten bien con el servicio que les brinda la empresa. Existen ítems que están mejor valorados y se relacionan con la calidad humana, eficiencia del personal; así como del material informativo claro que se proporcione a los clientes.

- **Atributos con Satisfacción menor (escala 0 a 1)**

Al igual que en el caso anterior, se han enumerado en orden jerárquico los atributos del servicio de Eficensa S.A. cuya puntuación oscila entre 0.073 y 0.869.

Tabla 3.9 Atributos de satisfacción menor

ATRIBUTOS DE SATISFACCIÓN MENOR	
DIMENSION 1: ELEMENTOS TANGIBLES	
3.- Los empleados de Eficensa están correctamente uniformados	0.869
1.- Eficensa cuenta con equipos modernos y funcionales	0.457
2.- Eficensa cuenta con instalaciones físicas, como oficinas agradables y funcionales	0.073
DIMENSION 2: FIABILIDAD	
6.- La empresa muestra un sincero interés en solucionar los problemas de los clientes	0.720
7.- La empresa realiza el servicio correcto la primera vez	0.396
DIMENSION 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA	
9.- Los empleados informan a los clientes acerca de los servicios que ofrecen	0.578
DIMENSION 4: SEGURIDAD	
15.- Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder a sus preguntas	0.574
DIMENSION 5: EMPATIA	
19.- La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	0.549
17.- Los horarios de atención son los convenientes para usted	0.073

ELABORACIÓN: AUTORAS

Una primera aproximación al listado de atributos nos permite comprobar que los ítems que proporcionan menor satisfacción al cliente se relacionan con:

- Eficacia en el servicio. Resulta interesante destacar que, el cliente ha valorado positivamente el trato humano y la eficiencia con que le atienden. Sin embargo, en este grupo encontramos atributos relacionados con la eficacia como servicio correcto la primera vez, interés en solucionar problemas de los clientes y horarios de atención; en donde el cliente no se encuentra tan satisfecho.
- Información y conocimiento del personal. Reflejados en los atributos N° 9 y N° 15 (Dimensiones: Capacidad de Respuesta y Seguridad).

- Confort, limpieza y aseo tanto de las instalaciones como del personal (Dimensión Elementos tangibles).
- **Atributos de insatisfacción menor (escala –1.01 a 0)**

Tabla 3.10 Atributos de insatisfacción menor

ATRIBUTOS DE INSATISFACCIÓN MENOR	
DIMENSION 2: FIABILIDAD	
8.- Eficensa concluye el servicio en el tiempo prometido	-0.357
DIMENSION 5: EMPATIA	
20.- Usted puede expresar su conformidad o disconformidad en relación a la atención recibida en Eficensa	-0.488

ELABORACIÓN: AUTORAS

Los atributos N° 20 y N° 8 no representan un alto grado de importancia para los clientes (4.34 y 4.45 respectivamente); por este motivo Eficensa debe mejorar la percepción del cliente en estos atributos (4.14 y 4.31 respectivamente), pues las expectativas de los clientes son mayores (4.26 y 4.39) a sus percepciones, lo cual origina una escala menor de insatisfacción, tal como se observa en la Tabla 3.10.

- **Atributos de insatisfacción extrema (escala entre –5 a -2)**

De acuerdo a la tabla 3.11 que se presenta a continuación, el atributo peor valorado es aquel relacionado con el compromiso con el cliente.

Tabla 3.11 Atributo de insatisfacción extrema

ATRIBUTO DE INSATISFACCIÓN EXTREMA	
DIMENSION 2: FIABILIDAD	
5.- Eficencia cuando promete algo lo cumple	-3.171

ELABORACIÓN: AUTORAS

Este ítem según lo valorado por los clientes tiene un alto nivel de importancia (4.7), pero la percepción (3.49), se encuentra por debajo de las expectativas consideradas (4.16), lo que origina una gran brecha.

3.3.4 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos a una muestra de 187 clientes residenciales, con respecto al servicio que ofrece Eficencia S.A., podemos concluir:

EXPECTATIVAS (ExI)

1. Las expectativas generadas fueron superadas en gran parte por las percepciones, a excepción de los atributos N° 5 y N° 8 (Dimensión Fiabilidad) referentes a la capacidad de desempeñar el servicio prometido de forma seria y exacta; y el atributo N° 20 (Dimensión Empatía) concerniente a la atención esmerada e individualizada que se proporciona a los clientes.

DESEMPEÑO (PxI)

2. El desempeño de la empresa en su mayor parte es bueno (escalas entre 16.43 a 19.83), y muy bueno en los ítems: N° 10 Atención eficiente, Dimensión capacidad de respuesta (escala 22.36); N° 14 Amabilidad, Dimensión Seguridad (escala 20.68); N° 16 Calidad de atención todo el tiempo, Dimensión Empatía (escala de 22.54). De acuerdo a estos resultados se puede concluir que Eficensa proporciona a sus usuarios atención con calidad y eficiencia, además de un trato amable y cordial; cumpliendo en su mayoría con los requerimientos de los clientes.

RATING DE CALIDAD [(P-E)xI]

3. El atributo con nivel de satisfacción extrema es el ítem N° 16 Calidad de atención, Dimensión Empatía (escala 2.25) relacionado con la calidad de atención esmerada que se le proporciona siempre al cliente.
4. Los atributos de satisfacción mayor son los relacionados con:
 - La calidad humana: amabilidad, confianza.
 - Eficiencia: disposición para ayudar a los clientes, ofrecer una atención eficiente, nunca están ocupados para responder a las preguntas de los clientes, atención personalizada
 - Material informativo claro y preciso.

5. Los atributos de satisfacción menor son los relacionados con:
- Eficacia: servicio correcto la primera vez, interés en solucionar problemas de los clientes y horarios de atención en donde el cliente no se encuentra tan satisfecho.
 - Información y conocimiento del personal sobre el servicio.
 - Confort, limpieza y aseo tanto de las instalaciones como del personal
6. Los atributos de insatisfacción menor son los relacionados con:
- La comunicación: Mediante la cual el cliente y la empresa puedan mantener relación y así conocer los requerimientos o no conformidades del usuario a través de la atención recibida.
 - Habilidad para ejecutar el servicio prometido
7. El atributo de insatisfacción extrema N° 5 Cumplimiento de promesas, Dimensión Fiabilidad (escala de -3.17) es el relacionado con el compromiso con el cliente. Esto se debe específicamente a los problemas de interconexión que tiene la empresa con las demás operadoras de telefonía para realizar llamadas nacionales como internacionales, ocasionando malestar en el ofrecimiento de un servicio con calidad.
8. En términos generales, el recurso humano de la empresa ha asumido la filosofía de calidad de acuerdo a los resultados que se reflejan en la mayoría de los ítems los cuales están relacionados con: buena calidad de

atención todo el tiempo, amabilidad, disposición para ayudar y responder preguntas, atención eficiente, confianza, atención personalizada. Sin embargo es necesario seguir incrementando los ratings de calidad, pues de acuerdo a los resultados mostrados no se alcanzan las escalas deseadas en los ítems relacionados con la apariencia del personal, información acerca del servicio y conocimiento sobre el servicio que brinda la empresa.

CAPITULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1 Plan estratégico

Con la finalidad de definir las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, se analizará la información obtenida en la Investigación de Mercado sobre las expectativas y percepciones de los clientes, así como los factores que se consideran de mayor importancia con respecto al servicio, además de ofrecer soluciones a los problemas existentes y proponer ideas para mantener un servicio con calidad en la empresa a largo plazo aprovechando así las tendencias del mercado y las oportunidades del mismo.

4.1.1 Misión

Eficensa S.A. cuenta con recurso humano calificado para desempeñarse con estándares de alta calidad. Por lo tanto, la misión de este Plan de Mercadeo es **“brindar un servicio de telefonía fija apoyada de la más alta calidad para satisfacer a su mercado objetivo”**

4.1.2 Visión

La visión que propone este Plan de Mercadeo es **“Hacer de Eficensa S.A. una empresa de telecomunicaciones reconocida en el mercado por la calidad en el servicio”**

4.1.3 Objetivos del plan estratégico

Son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa. Entre los principales objetivos tenemos:

1. Desarrollar posicionamiento e imagen corporativa que permita que Eficensa S.A. sea reconocida en el mercado

El objetivo principal del Plan de Marketing es que Eficensa S.A. sea reconocida en el medio de las telecomunicaciones por su confiabilidad y servicio con calidad. De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, es necesario mejorar los atributos relacionados con el compromiso de ofrecer el servicio de manera seria y confiable; por ende es importante que la empresa desarrolle una imagen corporativa e integral para lograr una identidad y diferenciarse en este medio. Esto se puede obtener por medio de la aplicación de distintas estrategias de marketing, publicidad y

de comunicación integradas para conseguir el posicionamiento y reconocimiento de la empresa.

2. Mantener y mejorar de manera continua la calidad y servicio que perciben los clientes

Otro de los propósitos de este Plan es mantener satisfecho a los clientes, por lo que es importante conocer las expectativas que tiene el cliente junto con la percepción del servicio. Como se concluyó en el estudio de mercado Eficensa supera en su mayoría a las expectativas de los clientes, lo cual nos indica que trata de mantener y mejorar la calidad del servicio que ofrece.

3. Planificar considerando el análisis FODA

Una vez realizado el análisis FODA podremos saber los puntos débiles y fuertes de la empresa, de tal manera que le permita mantener y afianzar las fortalezas de Eficensa, lo cual es clave para lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Así mismo le permitirá superar sus debilidades y falencias.

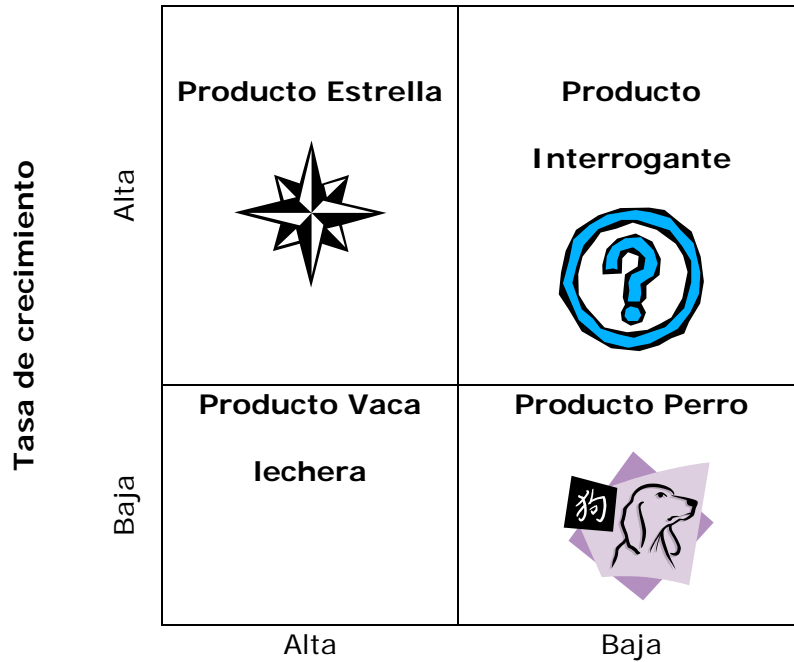
4. Desarrollar estrategias de promoción y publicidad actual y a futuro.

Es importante que Eficensa cuente con un adecuado plan de marketing que incluya promoción y publicidad, con el fin de proyectar y mantener la imagen de una empresa confiable y eficiente, cumpliendo así con los resultados de la investigación de mercados. Con estas estrategias de publicidad se logra que los clientes estén bien informados de los servicios y beneficios que brinda la empresa.

4.1.4 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. Estos conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permitieron al Boston Consulting Group efectuar una clasificación de los productos, según el posicionamiento de los mismos, de cara a analizar la cartera, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos, y como consecuencia, establecer diferentes estrategias.

Matriz BCG



Cuota de mercado relativo

Podemos decir que Eficensa S.A. se encuentra en la posición de "perro", puesto que su participación de mercado es mínima (habitantes de las nuevas urbanizaciones vía a Samborondón, Daule, Costa), y el comportamiento de la tasa de crecimiento en el mercado de las telecomunicaciones es lento (4.78%¹ anual), lo cual puede ocasionar en la empresa bajas utilidades o incluso pérdidas. Sin embargo, de acuerdo a

¹ Tomado de Superintendencias de Telecomunicaciones

estudios del INEC la tasa urbanística 6.51%² tiende a crecer en mayor proporción, generando mejores expectativas en cuanto al incremento de la demanda de usuarios. Por lo que se recomienda realizar alianzas estratégicas con las promotoras urbanísticas. Eficensa S.A. puede incrementar su cuota de mercado aprovechando las tendencias del mercado y las oportunidades del mismo.

4.1.5 Matriz Ansoff

Matriz Ansoff

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados (clientes residenciales)	Desarrollo de productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

² Tomado del INEC

En el caso de los clientes residenciales de Eficensa S.A. podemos ubicarlos en el cuadrante de “Penetración de mercados” en la que el tipo de estrategia será de penetrar en nuevos mercados geográficos (zonas en donde no llega la competencia).

4.1.6 Análisis FODA

Fortalezas:

- ❖ Calidad de atención todo el tiempo.
- ❖ Buen desempeño y eficiencia de los empleados.
- ❖ Los empleados mantienen buenas relaciones con los clientes.

Oportunidades:

- ❖ Insatisfacción de usuarios del servicio de Telefonía fija por los servicios que brinda la competencia.
- ❖ El sector urbanístico tiende a crecer lo que resulta favorable para Eficensa, pues permitirá ampliar su cartera de clientes.
- ❖ Ausencia de planes estratégicos de gestión de calidad en la competencia.

Debilidades:

- ❖ Los precios con los que cuenta la empresa para brindar el servicio son mayores a los de la competencia.
- ❖ Problemas de cobertura.
- ❖ Carencia de un departamento de Mercadeo.
- ❖ Falta de un plan publicitario.

Amenazas:

- ❖ El ingreso de nuevas empresas de telefonía fija en el mercado donde Eficensa S.A. brinda el servicio.
- ❖ La competencia tiene un buen nivel de posicionamiento.
- ❖ Los cambios económicos e incertidumbre política existente en el país.

4.1.7 Segmentación de mercado

En la segmentación de mercado se trata de identificar grupos con necesidades y/o comportamientos de compra similares y que reaccionen de igual forma a las acciones de Marketing. El objetivo es crear una oferta de valor para los segmentos que sean rentables y diferenciables. Se desarrollarían nichos de mercados con clientes residenciales de urbanizaciones (Vía a la Costa, Daule, Samborondón), debido a que este tipo de segmento no cuenta por completo con servicio de telefonía fija.

4.1.7.1 Análisis de Macrosegmentación

Este análisis nos conducirá a definir el campo de actividad de Eficensa S.A. y a identificar los principales factores a controlar para consolidarla en el mercado objetivo.

Para comenzar hay que definir el mercado de referencia en el que operará. Eficensa S.A. actualmente está dirigido a clientes residenciales (nuevas urbanizaciones de Guayaquil y sus alrededores) y clientes corporativos. Para fines del proyecto como se mencionó anteriormente por pedido expreso de los directivos de la empresa el estudio está basado sólo en los clientes residenciales.

Dentro de la conceptualización del mercado de referencia, podemos distinguir las siguientes variables de segmentación:

- ❖ Necesidad básica a satisfacer: Comunicación
- ❖ Grupo de compradores: Clientes residenciales de las nuevas zonas urbanísticas ubicadas en la vía Samborondón, Daule y a la Costa.
- ❖ Tecnología: Equipos e infraestructura de la mejor calidad. Además cuenta con recursos humanos especializados para aprovechar en forma óptima la tecnología con la que cuenta.

4.1.8 Selección de los mercados meta

El mercado objetivo incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra. Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades.

Tomando como indicadores las respuestas que obtuvimos en el estudio de mercado sobre la satisfacción de los clientes de Eficensa S.A, podemos concluir que el mercado meta a quienes estamos dirigidos será:

Personas que vivan en zonas residenciales (dentro de los sectores aledaños en la Vía a la Costa, vía Samborondón y vía Daule), en donde aún no haya sido atendido el servicio de telefonía fija y que tengan la necesidad de comunicarse.

4.1.9 Estrategias de penetración

La estrategia que se adoptará para Eficensa S.A. será basada en la ventaja diferenciadora aportada al cliente a través del **nivel de calidad de atención que se le proporcione siempre**, resultado que se obtuvo en el estudio de mercado como atributo de satisfacción extrema.

De los resultados obtenidos en la investigación de mercados, podemos observar que los siguientes atributos son considerados por los clientes como de mayor satisfacción:

4.- El material informativo como folletos, estados de cuentas y similares son visualmente atractivos

11.- Los empleados de Eficensa siempre están dispuestos ayudar a sus clientes

10.- Los empleados de la empresa ofrecen una atención eficiente

12.- Los empleados nunca están ocupados para responder a las preguntas de sus clientes

14.- Los empleados son siempre amables con usted

13.- El comportamiento de los empleados le transmite a usted confianza

18.- Los empleados ofrecen una atención personalizada a los clientes

Por lo tanto, nos centraremos en estos ítems y manejaremos los restantes de "satisfacción menor" como beneficios adicionales al servicio (Ver tabla 3.9).

Tomando en cuenta lo anterior podemos definir el posicionamiento como:

"Eficensa S.A. la empresa de Telefonía que satisface las necesidades de comunicación con calidad de atención continua, eficiencia e información clara y precisa".

4.2 Plan operativo

Los elementos que conforman el marketing operativo incluyen una oferta de mercado definida por las variables tales como: el producto, el precio, la distribución y la promoción o comunicación. El plan operativo es una forma de organizar estas herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.

Como la investigación de mercados fue realizada con respecto al servicio el Marketing Mix se realizará sobre las 4 C's es decir pasamos de:

- Producto => Consumidor
- Precio => Costo
- Plaza => Conveniencia
- Promoción => Comunicación

4.2.1 Objetivos

- Obtener una tasa promedio anual de rendimiento sobre la inversión del 16% para los próximos cinco años.

- Incrementar el volumen de las ventas en un 8.39% cada año, de acuerdo a lo calculado por el método del promedio ponderado incremental.
- Realizar anualmente una investigación de mercados, para determinar los cambios en el comportamiento del usuario con respecto al servicio.
- Realizar evaluaciones periódicas a los usuarios de Eficensa S.A. para medir la calidad en el servicio y adoptar los cambios que sugieran.
- Dirigir las estrategias de las 4 C´s para el logro de los objetivos propuestos.

4.2.2 Consumidor

La empresa puede satisfacer al cliente a través del servicio que brinda, los cuales se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. Si la empresa lo realiza mejor que la competencia, el cliente se va a sentir satisfecho con los servicios y será leal a la empresa, y se comenzara una relación de proveedor-cliente duradera.

Para mantener la calidad en el servicio al cliente, se realizará un marketing interno, con el propósito de que el recurso humano, clave en la satisfacción

del consumidor final, se sienta a gusto y cumpla a cabalidad con los objetivos de la empresa.

Las herramientas que se aplicarán para lograrlo serán incentivos personales y capacitación en servicio al cliente.

De acuerdo a lo analizado anteriormente el cliente espera que la empresa cumpla con sus compromisos, conozca lo que piensa en relación a la atención recibida y que concluya el servicio en el tiempo prometido. Los clientes de Eficensa demandan de la empresa una atención personalizada y confiable, y esto es que la empresa les brinda actualmente.

4.2.3 Costos

Establecer el precio de los servicios no es tan fácil puesto que éstos son brindados por personas, lo cual significa que el mismo servicio puede variar dependiendo de quien lo proporcione.

Es importante lograr que el cliente sienta que paga un precio justo por el servicio recibido de acuerdo con sus expectativas.

Los precios de Eficensa son mayores a los de la competencia, ya que el servicio está dirigido a un estrato socioeconómico medio y medio-alto en donde la mayoría de los clientes valoran más la calidad del servicio que el

precio. Por esta razón los precios se mantendrán constantes con el fin de poder recuperar en un corto plazo la inversión inicial del proyecto y generar rentabilidad. A largo plazo se podrá realizar una revisión de las tarifas dependiendo de los costos de lanzamiento de la competencia entrante.

4.2.4 Conveniencia

Cada empresa debe esforzarse por conocer a sus clientes, saber qué aspectos del servicio les proporcionan mayor comodidad y ofrecerlos.

Eficensa, como se da a conocer en la Investigación de Mercados, cuenta con niveles de satisfacción altos en las áreas de atención al cliente.

Es importante que la empresa siempre esté innovando e implementando programas que mejoren las condiciones, y brinden una mayor comodidad a los clientes, para que éstos se sientan contentos con el esfuerzo que realiza la empresa para atenderlos.

Una alternativa que se plantea es, establecer alianzas estratégicas con las constructoras dueñas de las urbanizaciones para que Eficensa les proporcione el servicio de telefonía, y a cambio éstas se beneficien del 1,5% de los ingresos por consumo telefónico de los clientes finales.

4.2.5 Comunicación

La comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, para promover el servicio que se quiere vender. La comunicación permite:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Que se conozca el servicio.
- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.
- Destacar características positivas y neutralizar las negativas.

Es importante para Eficensa proveer información y aumentar el nivel de conocimiento sobre el uso de los servicios de valor agregado tales como buzón de voz, transferencia de llamadas, llamada en espera, alarmas, etc.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias:

4.2.5.1 Publicidad

El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para el servicio, y generar una actitud favorable respecto al mismo.

El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades y beneficios del servicio. Estos medios son los vehículos que permitirán hacer llegar el mensaje según la estrategia creativa diseñada.

Se ha escogido utilizar los siguientes medios:

- Revistas: Anuncios en la revista Entre nos que circula mensualmente en sectores de la vía a Samborondón, cuya audiencia son los habitantes de las urbanizaciones que se encuentran en dicho sector. El aviso se publicará por 3 meses, los mismos que serán de un cuarto de página.
- Vallas: Se colocarán vallas publicitarias en la vía a la Costa y vía Samborondón y Vía Daule sólo el primer año para reforzar la imagen en futuras negociaciones.
- Página web: Se debe mejorar la página web de Eficensa con el fin de que provea información completa acerca de la empresa y los servicios que ofrecen, y que permita al cliente hacer sugerencias, comentarios y exponer los problemas que el cliente tiene con la línea.

4.2.5.2 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores.

Para el caso de Eficensa se plantea la posibilidad de publicar un reportaje en diarios de la ciudad, tal como La Revista de El Universo. Se escogió este medio ya que es de fácil acceso y lo que se pretende con esto es que el público conozca los servicios y las ventajas que ofrece la empresa.

4.2.5.3 Estrategias de la comunicación

- La campaña publicitaria se la realizará a partir del primer año, en el que se lanzará la campaña en prensa (publirreportajes), en vallas y en revista.
- La página web entrará a funcionar desde el inicio del plan de la promoción. Tendrá un nuevo diseño y se incluirá información completa de la empresa. Se realizarán actualizaciones de manera trimestral para mantener el interés de los clientes.

4.2.5.4 Fijación del presupuesto Total de Publicidad

Presupuesto Revista: 1 anuncio mensual durante 3 meses, de un cuarto de página a color en la revista **Entrenos**.

TOTAL: US \$1344

Presupuesto Vallas: 3 vallas durante el primer año en la vía a la Costa, Samborondón y Daule. US \$ 1.200 c/u .

TOTAL: US \$4032

Presupuesto Prensa: La publicación de publrreportajes se la realizará una vez al mes por 3 meses, se hará un reportaje distinto dando a conocer a la empresa.

TOTAL: US \$3360

Presupuesto Pagina Web: Se actualizará la información de la página cada 4 meses.

TOTAL: US \$700

4.2.5.5 Evaluación

Para medir la eficacia del plan de promoción se realizarán evaluaciones trimestrales ya que ése es el período de duración de las distintas campañas publicitarias. En estas evaluaciones se comparará no sólo la diferencia en el

monto de las ventas, sino principalmente el cambio de las tendencias en las ventas.

Una vez concluido el primer año de promoción se deberá realizar un estudio de mercado para medir el grado de conocimiento de la empresa y el nivel de aceptación de los servicios de Eficensa. Con este estudio se podrán tomar correctivos o reforzar acciones para los próximos planes de promoción.

CAPITULO V

ESTUDIO FINANCIERO DE EFICENSA S.A.

Tomando en cuenta el incremento de usuarios y la necesidad de captar con prontitud el mercado a donde aún no ha llegado el servicio de telefonía fija (nuevas urbanizaciones), el análisis financiero se basó en la implementación de un Departamento de Marketing para Eficensa S.A.; con el objetivo incrementar el volumen de ventas de la empresa y obtener rentabilidad.

5.1 Inversión de activos fijos

La inversión inicial del proyecto en activos fijos es de **\$15,350.00**; la cual comprende la compra de muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de cómputo. Esta se detalla en el anexo 7

5.2 Determinación de los ingresos

La proyección de los ingresos se basó en el promedio ponderado incremental de 8.39%, el cual se obtuvo con la finalidad de estimar la demanda de clientes de Eficensa S.A., en donde se consideró los índices:

Urbanísticos (6.51%), crecimiento de usuarios de la empresa (13.88%) así como el porcentaje incremental del número de usuarios de telefonía fija (4.78%); bajo el supuesto de que este porcentaje se mantenga constante se proyectó el ingreso esperado para un horizonte de planeación de cinco años.

5.3 Proyección de Costos:

Como referencia para proyectar el costo de ventas se utilizó una tasa del 4.36%¹ anual, la cual es la tasa de inflación en el Ecuador.

Para estimar el costo de ventas también se consideró el costo por alianzas estratégicas que se planea ejecutar en el plan de marketing, el cual es del 1.5% de los ingresos que genere la empresa por ventas.

5.4 Proyección de Gastos de la Gestión de Marketing

5.4.1 Material Publicitario

La proyección estimada en Publicidad para el primer año será de **\$9.436,00** ya que se incluye la colocación de vallas publicitarias como estrategia de imagen corporativa; en los siguientes años se considera seguir invirtiendo en revista, mejoramiento del Website de la empresa y en

¹ Tomado de website del Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>

publirreportajes, se estiman incrementos de 4.36% para cada año por efecto inflacionario. Ver anexo 8

5.4.2 Sueldos y salarios

El departamento de Mercadeo estará integrado de la siguiente manera:

- Gerente del Departamento de Marketing
- Un asistente del Departamento de Marketing
- Un ejecutivo de Ventas

El total del valor por el rubro de sueldos se estima en \$11.400,00 anuales, los cuales se mantendrán constante los primeros dos años, y a partir del tercer año se incrementarán en un 10%. Ver anexo 9

5.4.3 Gastos Generales Administrativos

Dentro de los Gastos de Administración se han considerado rubros como: Materiales de Oficina, Servicios básicos, Viáticos y Otros. Se estableció un valor que inicia el primer año por US \$3.780,00 incrementándose en un 2% anual, ya que se pretende cuidar que no existan excesos por este concepto. Los gastos se encuentran en el anexo 10

5.5 Depreciación

El costo ajustado de los activos es depreciado de acuerdo al método de línea recta, tomando como base la vida útil estimada de los activos. Ver anexo 11

5.6 Impuesto a la Renta

De conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), las sociedades constituidas en el Ecuador que obtengan ingresos gravables, están sujetas a la tarifa impositiva del 25% de impuesto a la renta sobre su base imponible; y de acuerdo al Código de Trabajo, la empresa o empleador reconocerá en beneficio a sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas; las cuales constituyen un gasto deducible para la determinación de la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta.

Con el propósito de aplicar las normas tributarias en las proyecciones financieras, se introdujo el cálculo detallado en el anexo 14 del Flujo de caja incremental.

5.7 Financiamiento

La composición del financiamiento contempla un 30% de participación de capital accionario, además de la obtención de un préstamo en una entidad

financiera que cubrirá el 70% del monto de la inversión del proyecto. La tasa activa es de 12.58% a un plazo de cinco años.

Cuadro 5.1 Condiciones de Financiamiento del préstamo

Concepto	Préstamo
Monto (US \$)	\$ 10.745,00
Plazo (años)	5
Tasa Anual	12.58%

ELABORACIÓN: AUTORAS

El anexo 12 muestra la tabla de amortización del préstamo.

5.8 Cálculos Financieros

El estudio Financiero que a continuación se da a conocer, tiene como objetivo estimar la viabilidad económica de implantar un departamento de marketing para Eficensa S.A.

Es necesario considerar que Eficensa S.A. no cuenta con los antecedentes financieros para llevar a cabo una estimación confiable para el coeficiente de riesgo sistemático de las actividades propias de la empresa. Además, la información necesaria para la estimación no fue proporcionada por parte de la empresa. De igual forma, no fue posible realizar algunos cálculos con datos nacionales; por lo que se optó hacer estimaciones a partir de

antecedentes internacionales (específicamente del mercado norteamericano) con las correcciones pertinentes, para hacerlos aplicables a la realidad de la empresa.

La **Tasa de Costo de Capital** o tasa de descuento a ser considerada en el flujo de Caja incremental es calculada de la siguiente manera:

$$K_e = r_f + [E(R_m) - r_f]\beta$$

donde,

K_e	Tasa de costo de capital
r_f	Tasa libre de riesgo
$[E(R_m) - r_f]\beta$	Premio por riesgo no diversificable
$[E(R_m) - r_f]$	Precio del riesgo
β	Riesgo sistemático de las actividades propias de la empresa
$E(R_m)$	Retorno esperado del portafolio diversificado de mercado

A continuación se expone la metodología y resultados obtenidos para cada uno de los términos antes descritos.

- **Tasa Libre de Riesgo (r_f)**

Es el retorno correspondiente a un activo financiero que no tiene riesgo alguno. Para el proyecto se escogió la tasa libre de riesgo de los bonos de los Estados Unidos a cinco años, la cual es 4.34%²

- **Premio por riesgo [E(R_m) – rf]**

El premio por riesgo del mercado se define como la diferencia entre la rentabilidad de la cartera de inversiones diversificada y la rentabilidad del instrumento libre de riesgo. El rendimiento esperado del portafolio de mercado estadounidense [E(R_m)] se estimó de la información de índices financieros “Rend. S&P 500” ubicándose en 12%³. Por lo tanto el Premio por riesgo es de 6.24%.

- **Riesgo sistemático de las actividades propias de la empresa (β)**

Mide la variación de los ingresos de la empresa con respecto a fluctuaciones del mercado. Debido a que no se cuenta con la información necesaria para llevar a cabo dicho cálculo, se toma como referencia empresas de giro similar en el mercado internacional de la industria de telefonía fija, a fin de estimar el valor del parámetro β (beta), el cual se basó en la fórmula:

$$\beta \text{ de empresa no apalancado} = \beta \text{ ind. Telecom.} / \{1 + (\text{Deuda/Capital}) \times (1 - t_{EEUU})\}$$

El β de la empresa no apalancado se calculó basándose en la misma fórmula con los datos de la industria, siendo el β capital de la industria de telecomunicaciones (Telefonía Fija) de 1.9, la tasa de impuesto a la

² Tomado de www.bancosal.com/indices_detalle.asp

³ Tomado de www.stockselector.com Industry Telecommunication, para obtener los datos de Return on Equity, Debt to Equity y Beta capital de la industria.

renta gravado a las corporaciones de EEUU (t_{EEUU}) es de 33%⁴ y la razón deuda capital (Debt to Equity) de la industria de telecomunicaciones (Telefonía Fija) es de 2.1; por lo tanto, el β de empresa no apalancada fue de 0.7893.

$$\beta_{\text{capital}} = \beta_{\text{empresa no apalancada}} \times (1 + (\text{Deuda/Capital}) \times (1 - t_{\text{Ecuador}}))$$

El β ajustado de la empresa se calculó de la siguiente manera:

Siendo el β de empresa no apalancada de 0.7893; la t del Ecuador de 36.25%⁵ y la razón deuda/capital del proyecto de 2.33; se calcula que el β de capital del proyecto es de 1.96.

De acuerdo a los cálculos antes realizados, la **tasa de costo de capital (Ke)** de la empresa es 25.13%.

Para calcular la **Tasa de Descuento** del proyecto se consideró la siguiente fórmula:

$$WACC = Wd (Kd * (1 - t_{\text{Ecuador}})) + We(Ke)$$

⁴ Tomado de www.smbiz.com, se incluyó la tasa de impuesto a las corporaciones de EEUU por que se utilizan datos de la industria de este país.

⁵ Proviene del cálculo: Proporción de utilidad neta después de impuestos = $(1 - 0.15) - [(1 - 0.15) * 0.25] = 0.6375$. Proporción de la Utilidad antes de impuestos destinada al pago de impuestos = $1 - 0.6375 = 0.3625 = 36.25\%$

Wd: Proporción de la deuda con respecto a la inversión total (70%)

Kd: Tasa de préstamo de la deuda (12.58%)

t: Tasa de impuestos (36.25%)

We: Proporción del capital con respecto a la inversión total (30%)

Ke: Tasa de costo de capital (31.41%)

De acuerdo, a los datos antes mostrados, el resultado del WACC es 13.15% como consta en el anexo 13

5.9 Flujo de Caja Proyectado

El Flujo de Caja consta en el anexo 14 en el cual se puede apreciar la utilidad o pérdida que se genera en cada uno de los años proyectados.

En el cuadro 5.2 se observa de forma más clara la evolución de las pérdidas y ganancias con respecto a los ingresos de la empresa. La proyección realizada, muestra que durante los dos primeros años tendremos utilidades netas negativas. Sin embargo estas pérdidas netas van disminuyendo y las utilidades que se generan desde el año tres son crecientes con respecto a los ingresos, por lo que se habrán cubierto la inversión y los costos acumulados.

Cuadro 5.2 Evolución de las Pérdidas y ganancias

AÑO	UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS / INGRESOS	GENERA
1	-1.25	Pérdida
2	-5.35	Pérdida
3	13.67	Ganancia
4	23.86	Ganancia
5	28.66	Ganancia

ELABORACIÓN: AUTORAS

Las utilidades brutas durante los años de vida útil del proyecto son positivas, lo cual demuestra que es operativamente factible.

Como se puede observar, a partir del segundo año, el flujo de efectivo de Eficensa S.A. se incrementa hasta el quinto año, obteniendo el valor de \$25,165.23.

5.10 Criterios de Evaluación

5.10.1 Valor Actual Neto

El VAN calculado de acuerdo a la tasa de descuento da como resultado \$33,178.15, lo cual indica que el proyecto proporciona la cantidad remanente por sobre lo exigido.

5.10.2 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno del proyecto (TIR) es de 16%, la cual es superior a la tasa de descuento 13.15%; por lo tanto el proyecto es económicamente factible.

Basándose en estos resultados se puede observar que la estrategia de implementar un departamento de Marketing en Eficensa es una alternativa rentable, ya que se pueden aumentar el nivel de ingresos en la empresa, y a la vez incrementar la participación en el mercado.

5.11 Análisis de Sensibilidad

Para efecto de este análisis se tomó en cuenta los siguientes supuestos:

Supuesto 1: Que el riesgo país aumente a 8%, y a la vez la inflación se incremente en un punto, es decir 5.36%; manteniendo lo demás constante.

Cuadro 5.3 Sensibilidad al riesgo e inflación

Año	Flujo de Caja
1	\$-15,510.46
2	\$-113.53
3	\$7,857.03
4	\$14,560.02
5	\$22,675.41
VAN	\$-2,616.17
Tasa de Descuento	13.82%
TIR	10%

ELABORACIÓN: AUTORAS

Como podemos observar en el cuadro 5.3, el VAN y la TIR son muy sensibles a pequeños cambios en la tasa de inflación y riesgo país, lo cual representa un riesgo, pues estos disminuyen considerablemente y perjudican la rentabilidad del proyecto.

Supuesto 2: Que se genere un incremento en las ventas de 9.39% (un punto más de lo considerado en el flujo de Caja), que el riesgo país aumente en un 8%, y a la vez se incremente la inflación en 1%; manteniendo lo demás constante.

Cuadro 5.4 Sensibilidad en las ventas, riesgo e inflación

Año	Flujo de Caja
1	-\$13,842.87
2	\$3,518.15
3	\$11,416.14
4	\$19,727.44
5	\$29,709.06
VAN	\$41,795.02
Tasa de Descuento	13.82%
TIR	24.00%

ELABORACIÓN: AUTORAS

De acuerdo a la tabla 5.4, cuando se incrementa el nivel de ventas, a pesar de los aumentos tanto en la tasa de inflación como en el riesgo país, se puede obtener un VAN positivo e incluso una TIR (24%) mayor a la del proyecto (TIR 16%), por lo tanto es importante la influencia de la volatilidad de los ingresos por ventas para el funcionamiento del proyecto.

CONCLUSIONES

1. El mercado de la telefonía fija en el país no ha sido completamente satisfecho, pues existen sectores que aún no han sido atendidos por las operadoras actuales. La principal barrera para el desarrollo de la telefonía fija son los monopolios existentes, que ocasionan una baja tasa de penetración de la empresa en el mercado (0,03%¹), y a su vez no permiten atender en su totalidad las necesidades de sus clientes.
2. Mediante el desarrollo de la investigación de mercado se pudo obtener información sobre el desempeño de la empresa, mostrando resultados favorables en cuanto a la calidad de atención a sus clientes a pesar de tener poco tiempo en el mercado; aunque se observan resultados negativos en cuanto al cumplimiento de sus promesas, específicamente por problemas de interconexión con las operadoras de telefonía del mercado.
3. En la implementación del plan estratégico de marketing se consideró las tendencias y oportunidades del mercado, así como las ventajas y desventajas actuales de Eficensa para lo cual se aplicó estrategias de marketing, publicidad y comunicación integradas con el fin de

¹ Tomado de www.supertel.gov.ec

alcanzar posicionamiento y reconocimiento como una empresa que presta servicio ágil, eficiente y oportuno.

4. A pesar de que la empresa ha presentado pérdidas en los primeros años del flujo estimado del proyecto y tomando en cuenta los supuestos antes enunciados, se espera a mediano plazo recuperar la inversión y obtener ganancias, ya que las ventas proyectadas serán suficientes para cubrir sus costos.

RECOMENDACIONES

5. El plan de marketing debe ser revisado constantemente para incluir los cambios que se den en el mercado y así poder tomar decisiones favorables para cumplir con los objetivos propuestos y mantenerse en el mercado como la mejor empresa de telefonía fija privada.
6. La mezcla de comunicación debe ser clara y concisa para lograr que el cliente perciba la ventaja diferenciadora de Eficensa.
7. Se deben mantener las alianzas estratégicas con las constructoras dueñas de las urbanizaciones, para incrementar a largo plazo la participación de mercado.
8. Es necesario realizar evaluaciones periódicas a los clientes con el fin de conocer el nivel de satisfacción del servicio, y tomar las medidas correctivas necesarias para mantener un alto grado de aceptación.
9. Capacitar constantemente al personal de Eficensa en cuanto a la filosofía de calidad para que puedan cumplir a cabalidad con los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA



GIB-ESPOL

Textos

1. Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, Edición, Mc Graw-Hill, Tercera Edición, Bogotá, 1996.
2. James C. Van Horne; John M. Wachowicz, Jr., Fundamentos de Administración Financiera (Octava Edición, México, Prentice Hall, 1994).
3. Blank, Leland; Tarquin, Anthony. Ingeniería Económica, Editorial Mc Graw-Hill, Tercera Edición, Bogotá, 1992.
4. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, México, 1966.
5. Lambin, Jean Jacques, Marketing Estratégico, Editorial Mc Graw-Hill. Tercera edición, Madrid. 1995.
6. Malhotra, Naresh. Investigación de Mercados, Editorial Prentice Hall. Segunda Edición. México. 1997.

Publicaciones

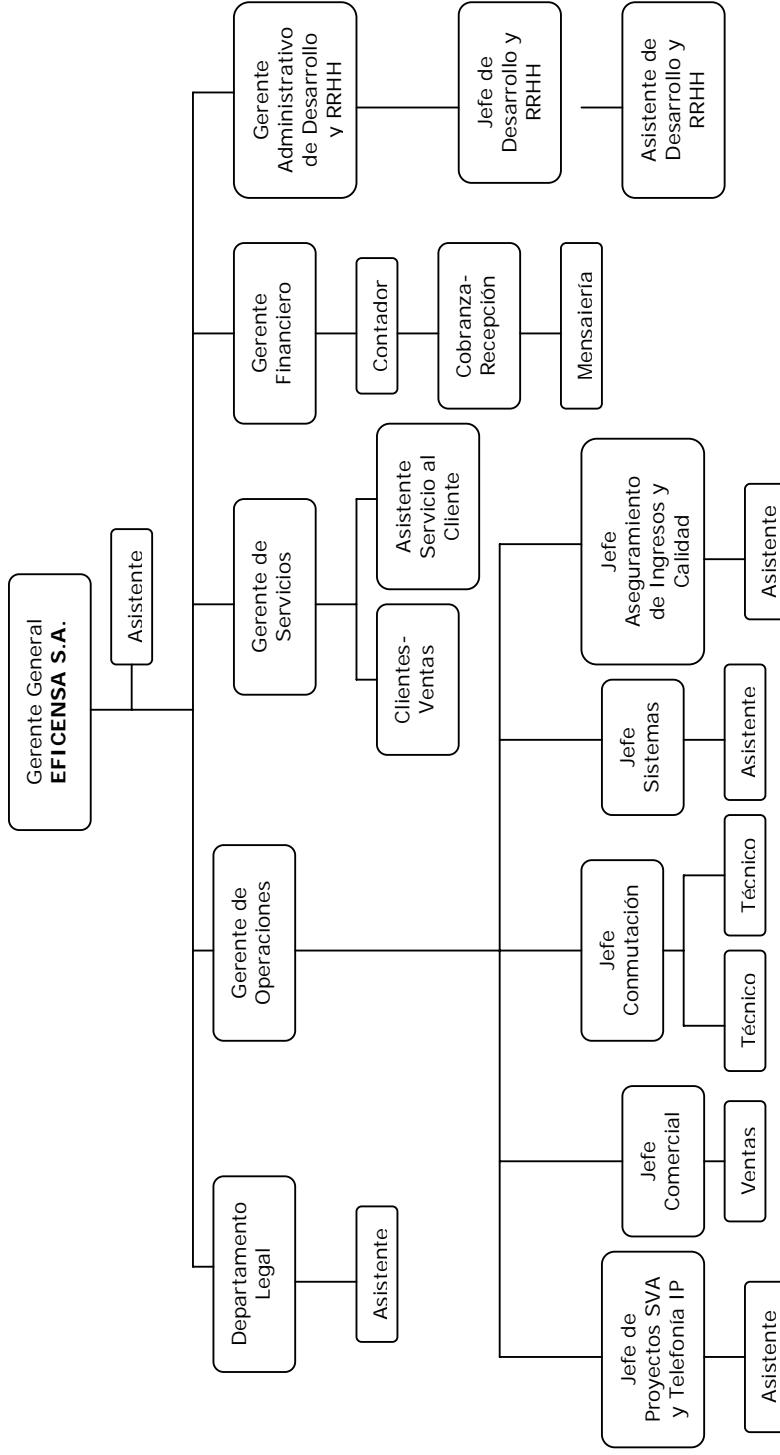
1. Review of Satisfaction Research and Measurements Approaches, Latu & Everett 2000.

Web Sites

1. Superintendencia de Telecomunicaciones:
<http://www.suptel.gov.ec>
2. Consejo Nacional de Telecomunicaciones:
<http://www.conatel.gov.ec>
3. Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec>
4. http://www.bancosal.com/indices_detalle.asp
5. <http://www.smbiz.com>
6. <http://www.stockselector.com> Industry Telecommunication.

ANEXO 1

Estructura Organizacional de Eficensa



ANEXO 2

Tipos de categorías y costos de líneas

Categoría A: US\$ 0,93+IMP/mes (200 minutos gratis)
Categoría B: US\$ 6,20+IMP/mes (150 minutos gratis)
Categoría C: US\$ 12,00+IMP/mes

COSTOS
Telefonía Fija:
Categoría A: US\$ 32+IVA
Categoría B: US\$ 88+IVA
Categoría C: US\$ 120 +IVA

ANEXO 3

Tarifas de llamadas por categoría

TARIFAS POR CATEGORIA				
	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Categoría D
Llamadas Locales	US \$ 0.0023+IMP	US \$ 0.0100+IMP	US \$ 0.0244+IMP	US \$ 0.100+IMP
Llamadas Regionales	US \$ 0.006+IMP	US \$ 0.020+IMP	US \$ 0.056+IMP	US \$ 0.140+IMP
Llamadas Nacionales	US \$ 0.0093+IMP	US \$ 0.040+IMP	US \$ 0.112+IMP	US \$ 0.200+IMP
Llamada Celular	US \$ 0.29+IMP	US \$ 0.29+IMP	US \$ 0.29+IMP	US \$ 0.33+IMP
Llamada Internacional	Para la categoría D 1,3 veces las tarifas internacionales de acuerdo al grupo correspondiente			

TARIFAS INTERNACIONALES	
GRUPO 1: (Pacto Andino)	US\$ 0,42+IMP
GRUPO 2: (México, USA, Canadá)	US\$ 0,42+IMP
GRUPO 3: (Resto de América)	US\$ 0,45+IMP
GRUPO 4: (Europa)	US\$ 0,45+IMP
GRUPO 5: (Japón)	US\$ 0,45+IMP
GRUPO 6: (Resto del Mundo)	US\$ 0,45+IMP
MOVIL MARITIMO	US\$ 6,00+IMP
FRONTERIZO HUAQUILLAS-AGUAS VERDES Y LOC. DE FRONTERA CON PERU	US\$ 0,04+IMP
FRONTERIZO	US\$ 0,08+IMP

ANEXO 4

Servicios suplementarios y adicionales

SERVICIOS SUPLEMENTARIOS	TARIFA			
	TODAS LAS CAT	CAT. A	CAT. B	CAT. C
Transferencia de llamadas por mes	N.A.	0,24	0,36	0,48
Línea conmutada directa, por mes	0,48	N.A.	N.A.	N.A.
Cambio de código, por ocasión	0,48	N.A.	N.A.	N.A.
Facturación detallada, por mes	N.A.	0,50	0,65	0,724
Detección del número llamante, por semana	1.448	N.A.	N.A.	N.A.
Servicio de Identificador de llamadas, por mes	0,72	N.A.	N.A.	N.A.
Servicio Centrex por cada línea, por mes	2,40	N.A.	N.A.	N.A.

SERVICIOS ADICIONALES	TARIFA
Cambio de número	US\$ 2.16
Suspensión temporal del servicio	US\$ 1.44
Bloqueo LDN	US\$ 1.44
Cambio de categoría o nombre	US\$ 7.24
Traslados	US\$ 6.52
Categoría A con derecho a 200 min. gratis	
Categoría B con derecho a 150 min. gratis	

ANEXO 5

ENCUESTA DE MEDICION DE CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA EFICENSA S.A.

Estimado usuario:

Queremos conocer su opinión acerca del servicio que le brinda la empresa Eficensa S.A.

Para contestar esta encuesta usted debe poner notas del 1 al 5 a cada una de las 20 preguntas que realizamos a continuación.

1 Totalmente en desacuerdo	4 De acuerdo
2 En desacuerdo	5 Totalmente de acuerdo
3 Indiferente	

	(Exp) Servicio que esperaba recibir antes					(Per) Servicio recibido hoy					Nivel de Importancia				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.-Eficensa cuenta con equipos modernos y funcionales															
2.- Eficensa cuenta con instalaciones físicas, como oficinas agradables y funcionales															
3.- Los empleados de Eficensa estan correctamente uniformados															
4.- El material informativo como folletos, estados de cuentas y similares son visualmente atractivos															
5.- Eficensa cuando promete algo lo cumple															
6.- La empresa muestra un sincero interés en solucionar los problemas de los clientes															
7.- La empresa realiza el servicio correcto la primera vez															
8.- Eficensa concluye el servicio en el tiempo prometido															
9.- Los empleados informan a los clientes acerca de los servicios que ofrecen															
10.- Los empleados de la empresa ofrecen una atención eficiente															
11.- Los empleados de Eficensa siempre están dispuestos ayudar a sus clientes															
12.- Los empleados nunca están ocupados para responder a las preguntas de sus clientes															
13.- El comportamiento de los empleados le transmite a usted confianza															
14.- Los empleados son siempre amables con usted															
15.- Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder a sus preguntas															
16.- La empresa le da la misma calidad de atención todo el tiempo															
17.- Los horarios de atención son los convenientes para usted															
18.- Los empleados ofrecen una atención personalizada a los clientes															
19.- La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes															
20.- Usted puede expresar su conformidad o disconformidad en relación a la atención recibida en Eficensa															



CIB-ESPOL

ANEXO 6

Cálculo de Ratings de Calidad

ATRIBUTOS	EXP	PERC.	IMP.	ANTICIPACIÓN	DESEMPEÑO	BRECHAS	RATING DE CALIDAD
	E	P	I	ExI	PxI	P-E	(P-E)xI
		SERVPERF		RATING DE ANTICIPACIÓN	IPA (RATING DE DESEMPEÑO)	SERVQUAL	
1.- Eficacia cuenta con equipos modernos y funcionales	4.176	4.278	4.497	18.783	19.240	0.102	0.457
2.- Eficacia cuenta con instalaciones físicas, como oficinas agradables y funcionales	4.123	4.139	4.524	18.653	18.725	0.016	0.073
3.- Los empleados de Eficacia están correctamente uniformados	4.144	4.348	4.278	17.730	18.599	0.203	0.869
4.- El material informativo como folletos, estados de cuentas y similares son visualmente atractivos	4.150	4.556	4.257	17.664	19.394	0.406	1.730
5.- Eficacia cuando promete algo lo cumple	4.166	3.492	4.706	19.604	16.433	-0.674	-3.171
6.- La empresa muestra un sincero interés en solucionar los problemas de los clientes	4.214	4.380	4.342	18.298	19.018	0.166	0.720
7.- La empresa realiza el servicio correcto la primera vez	4.080	4.176	4.118	16.801	17.197	0.096	0.396
8.- Eficacia concluye el servicio en el tiempo prometido	4.385	4.305	4.455	19.533	19.176	-0.080	-0.357
9.- Los empleados informan a los clientes acerca de los servicios que ofrecen	4.064	4.193	4.503	18.300	18.878	0.128	0.578
10.- Los empleados de Eficacia ofrecen una atención eficiente	4.251	4.545	4.920	20.916	22.363	0.294	1.447
11.- Los empleados de Eficacia siempre están dispuestos ayudar a sus clientes	4.144	4.519	4.390	18.195	19.839	0.374	1.643
12.- Los empleados nunca están ocupados para responder a las preguntas de sus clientes	4.155	4.412	4.176	17.354	18.426	0.257	1.072
13.- El comportamiento de los empleados le transmite a usted confianza	4.278	4.561	4.433	18.965	20.222	0.283	1.256
14.- Los empleados son siempre amables con usted	4.171	4.556	4.540	18.937	20.685	0.385	1.748
15.- Los empleados tienen conocimiento suficiente para responder a sus preguntas	4.305	4.433	4.471	19.245	19.819	0.128	0.574
16.- La empresa le da la misma calidad de atención todo el tiempo	4.235	4.706	4.791	20.293	22.548	0.471	2.255
17.- Los horarios de atención son los convenientes para usted	4.219	4.235	4.535	19.133	19.206	0.016	0.073
18.- Los empleados ofrecen una atención personalizada a los clientes	4.337	4.594	4.160	18.043	19.111	0.257	1.068
19.- La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	4.203	4.326	4.465	18.768	19.318	0.123	0.549
20.- Usted puede expresar su conformidad o disconformidad en relación a la atención recibida en Eficacia	4.257	4.144	4.348	18.506	18.018	-0.112	-0.488

ANEXO 7

Inversión de activos fijos

INVERSION INICIAL			
HARDWARE Y SOFTWARE	Valor Unitario	Unidad	Valor Total
PENTIUM IV(Incluido Software Microsoft y otros aplicativos)	\$1,450.00	3	\$ 4,350.00
Office Jet (Scanner, impresora y fax)	\$1,000.00	1	\$ 1,000.00
MUEBLES Y ENSERES			
Sistema de Oficina Abierta	\$10,000.00	1	\$ 10,000.00
Escritorios			
Sillas			
Archivadores			
Mesas de Reunión			
TELEFONO	\$25.00	3	\$ 75.00
SURTIDOR DE AGUA	\$50.00	1	\$ 50.00
Aire acondicionado	\$850.00	1	\$ 850.00
TOTAL			\$ 15,350.00

ANEXO 8

Gastos Publicitarios

PRESUPUESTO TOTAL DE PUBLICIDAD						
PRESUPUESTOS	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	
REVISTA	\$ 1,344.00	\$ 1,402.60	\$ 1,463.75	\$ 1,527.57	\$ 1,594.17	
VALLAS	\$ 4,032.00	-	-	-	-	
RELACIONES PUBLICAS	\$ 3,360.00	\$ 3,506.50	\$ 3,659.38	\$ 3,818.93	\$ 3,985.43	
PAGINA WEB	\$ 700.00	\$ 730.52	\$ 762.37	\$ 795.61	\$ 830.30	
TOTAL ANUAL	\$ 9,436.00	\$ 5,639.61	\$ 5,885.50	\$ 6,142.11	\$ 6,409.91	

ANEXO 9

Gastos en sueldos y salarios

z

	PORCENTAJE DE INCREMENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS	10% A PARTIR TERCER AÑO	\$ 11,400.00	\$ 11,400.00	\$ 12,560.00	\$ 13,836.00	\$ 15,239.60
PUBLICIDAD	4.36%	\$ 9,436.00	\$ 5,639.61	\$ 5,885.50	\$ 6,142.11	\$ 6,409.91
TOTAL		\$ 20,836.00	\$ 17,039.61	\$ 18,445.50	\$ 19,978.11	\$ 21,649.51

ANEXO 10

Gastos Administrativos

GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS		
	Valor mensual	Valor anual
Materiales de Oficina	\$115.00	\$1,380.00
Servicios básicos	\$80.00	\$960.00
Viáticos y Otros	\$120.00	\$1,440.00
TOTAL		\$3,780.00

ANEXO 11

Depreciación

DEPRECIACIÓN ANUAL				
	Vida Útil	Costo Total	Depreciación	
Equipo de Oficina	3	\$ 2,450.00	\$	1,783.33
Mueble de oficina	10	\$ 10,925.00	\$	1,092.50
			\$	2,875.83
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$2,875.83	\$2,875.83	\$2,875.83	\$1,092.50	\$1,092.50

ANEXO 12

Tabla de Amortización

AMORTIZACIÓN						
Monto:	10,745.00	Saldo de Capital	Intereses	Capital	Cuota	Saldo del monto
Plazo:	5 años					
Tasa:	12.58%					
Pago:	-3,023.71					
Año	Saldo de Capital	Intereses	Capital	Cuota	Saldo del monto	
0	10,745.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,118.57
1	10,745.00	1,351.72	1,671.99	3,023.71	3,023.71	12,094.86
2	9,073.01	1,141.38	1,882.33	3,023.71	3,023.71	9,071.14
3	7,190.68	904.59	2,119.13	3,023.71	3,023.71	6,047.43
4	5,071.55	638.00	2,385.71	3,023.71	3,023.71	3,023.71

ANEXO 13
Cálculo del WACC

CÁLCULOS FINANCIEROS	
β de empresa no apalancado = β ind. Telecom. / $\{1 + (\text{Deuda/Capital}) \times (1 - t_{\text{EEUU}})\}$	
Razon de la Deuda/Capital de Industria de Telecomunicaciones	2.1
β Industria de Telecomunicaciones	1.9
t_{EEUU}	0.33
β de empresa no apalancado	0.789364354
$B_{\text{capital}} = B$ empresa no apalancada $\times (1 + (\text{Deuda/Capital}) \times (1 - t_{\text{Ecuador}}))$	
Razon de la Deuda/Capital	2.33
β de empresa no apalancado	0.789364354
t_{Ecuador}	0.3625
β de capital del proyecto	1.961866431
Costo de Capital (K_e) = $r_f + \beta[E(R_m) - r_f] + \text{Riesgo país}$	
Tasa libre de riesgo r_f (bonos tesoro americanos)	4.34%
B (riesgo del negocio)	1.96
R_m (Rend. S&P 500)	12.00%
Riesgo país =	5.76%
Premio por riesgo	6.24%
K_e	25.13%
Coste de la deuda (K_d)	12.58%
Costo de capital promedio ponderado (WACC)	
WACC = $(\% \text{ de deuda})(\text{costo deuda})(1-t) + (\% \text{ patrimonio})(\text{costo patrimonio})$	
WACC	13.15%

ANEXO 14
Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RUBROS						
INGRESOS		14,204.14	29,600.02	46,287.60	64,375.28	83,980.51
COSTOS		3,026.09	6,192.71	9,506.69	12,975.25	16,605.98
UTILIDAD BRUTA		11,178.05	23,407.31	36,780.91	51,400.02	67,374.52
(-) GASTOS DE GESTION DE MARKETING		20,836.00	17,039.61	18,445.50	19,978.11	21,649.51
(-) GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS		3,855.60	3,932.71	4,011.37	4,091.59	4,173.43
(-) GASTOS FINANCIEROS		1,351.72	1,141.38	904.59	638.00	337.88
(-) DEPRECIACIÓN		2,875.83	2,875.83	2,875.83	1,092.50	1,092.50
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-17,741.10	-1,582.23	10,543.62	25,599.82	40,121.22
15% PARTIC. TRABAJ.		0.00	0.00	1,581.54	3,839.97	6,018.18
25% IMPUESTO A LA RENTA		0.00	0.00	2,635.91	6,399.95	10,030.30
(=) UTILIDAD NETA		-17,741.10	-1,582.23	6,326.17	15,359.89	24,072.73
(-) INVERSION INICIAL	-15,350.00					
(+) DEPRECIACIÓN		2,875.83	2,875.83	2,875.83	1,092.50	1,092.50
(=) FLUJO DE CAJA	-15,350.00	-14,865.27	1,293.60	9,202.01	16,452.39	25,165.23
FREE CASH FLOW						
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS		\$ 17,828.15				
INVERSIÓN:		-15,350.00				
VAN:		33,178.15				
TASA DE DESCUENTO:		13.152%				
TIR:		16%				