
ANÁLISIS DE LOS COSTES DE CAMBIO DEL MERCADO DE LA TELEFONÍA MÓVIL

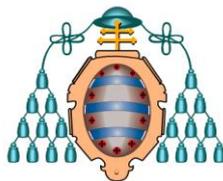
Master en Administración y Dirección de Empresas

PROYECTO FIN DE MASTER

Autor: Jairo Díaz Campo

Tutora: Nuria García Rodríguez
Profesora Titular de la Universidad de Oviedo

Facultad de Economía y Empresa



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Enero de 2013

ANÁLISIS DE LOS COSTES DE CAMBIO DE LA TELEFONÍA MÓVIL

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	Pág. 9
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN ESPAÑA	Pág. 13
1.1. Historia y evolución de la industria de la telefonía móvil en España	Pág. 15
1.2. Estado actual de la industria de la telefonía móvil en cifras	Pág. 27
CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES. UNA REVISIÓN TEÓRICA	Pág. 35
2.1. Antecedentes y alcance del Marketing Relacional	Pág. 37
2.2. El enfoque CRM (Customer Relationship Management)	Pág. 47
2.3 Los costes de cambio	Pág. 53
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LOS COSTES DE CAMBIO EN EL MERCADO DE LA TELEFONÍA MÓVIL	Pág. 59
3.1. Análisis de las barreras de cambio negativas	Pág. 63
3.2. Análisis de las barreras de cambio positivas	Pág. 66
3.3. Análisis de las estrategias actuales de las operadoras de telefonía móvil	Pág. 72
CONCLUSIONES	Pág. 81
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES ELECTRÓNICAS	Pág. 87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estándares implantados en cada una de las generaciones	Pág. 15
Figura 2: Operadores Móviles Virtuales en España	Pág. 25
Figura 3: Ingresos mercado telefonía móvil en España (2000-2011)	Pág. 28
Figura 4: Número líneas cada 100 habitantes (penetración) (1997-2011)	Pág. 29
Figura 5: Principales motivos para que los consumidores realicen una portabilidad	Pág. 31
Figura 6: Líneas por operador y tipo de contrato (2009-2011)	Pág. 32
Figura 7: Ingresos totales por operador (2005-2011)	Pág. 33
Figura 8: Diferencias entre Marketing de Transacciones y Marketing de Relaciones	Pág. 38
Figura 9: Comparación entre la venta de transacciones y la venta de relaciones	Pág. 40
Figura 10: Algunas definiciones de Marketing de Relaciones	Pág. 41
Figura 11: Formas de intercambio relacional	Pág. 42
Figura 12: De las transacciones a las relaciones	Pág. 45
Figura 13: Consideraciones en una estrategia de CRM	Pág. 48
Figura 14: Líneas prácticas de actuación para fidelizar clientes	Pág. 54
Figura 15: Posibles estrategias para aumentar los Costes de Cambio	Pág. 57
Figura 16: Barreras de cambio positivas y negativas	Pág. 58
Figura 17: Barreras de cambio en el mercado de la telefonía móvil	Pág. 62
Figura 18: Ofertas Movistar Fusión	Pág. 74

Figura 19: Ofertas Vodafone Red	Pág. 75
Figura 20: Ofertas Vodafone Base	Pág. 76
Figura 21: Cuota de mercado de las compañías de telefonía móvil en Octubre	Pág. 77
Figura 22: Servicios ofrecidos en la oferta convergente de cada operador móvil	Pág. 79

INTRODUCCIÓN

La telefonía móvil constituye uno de los sectores con mayor relevancia, no solo en el ámbito de las *Tecnologías de la Información y la Comunicación* (TIC), sino en la economía en general. Esto se pone de manifiesto en cuestiones tan objetivas como el hecho de que, actualmente, su tasa de penetración ronda el 114%, lo cual indica que prácticamente la totalidad de la población dispone de una línea de telefonía móvil, alcanzando valores muy por encima de los obtenidos por la telefonía fija.

Para los clientes la telefonía móvil se ha convertido en un servicio indispensable que permite efectuar comunicaciones de diferente naturaleza desde prácticamente cualquier punto de la geografía y a un coste razonable. Estos hechos convierten a esta industria en un sector estratégico en la economía.

Desde el punto de vista de las empresas, la telefonía móvil en España representa un mercado sumamente atractivo en la medida en que la base de clientes de la industria está compuesta por más de 40 millones de usuarios, los cuales se reparten entre las compañías existentes: *Movistar, Vodafone, Orange, Yoigo y Operadores Móviles Virtuales* (OMV). Para los consumidores, por su parte, la telefonía móvil se ha convertido en un servicio de primera necesidad, dando origen a varias cuestiones en torno a la adecuación del nivel de las tarifas o a la variedad en la oferta de los servicios. Por último, los organismos reguladores son los encargados de velar por la competitividad de la industria y por el bienestar de los agentes económicos. La *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones* (CMT) es, en España, el organismo encargado de realizar estas funciones y, dadas las peculiaridades del sector objeto de estudio, su papel es bastante activo, habiendo implementado diversas medidas a lo largo de los últimos años.

Es importante destacar que la telefonía móvil se introduce en España a comienzos de la década de los 90. Desde ese momento hasta el actual, las ventas del sector han experimentado un crecimiento exponencial, si bien a partir del año 2008 se produce un estancamiento de las mismas, poniendo de relieve la entrada del mercado en una etapa de madurez, utilizando la terminología del *Ciclo de Vida del Producto* (CVP).

En esta fase, caracterizada por una fuerte competencia, la retención de clientes se convierte en un factor clave en la estrategia empresarial de cara a mantener y defender

la posición en el mercado. Para lograr dicha retención, las operadoras móviles se pueden apoyar en los costes de cambio para desarrollar relaciones exitosas con sus clientes, desincentivando, con su presencia, el cambio de proveedor e incrementando las intenciones de éstos de continuar la relación.

De este modo, el presente trabajo tiene por objetivo analizar las diferentes *barreras de cambio*, tanto *negativas* (el cliente permanece en la relación aunque no lo desee) como *positivas* (el cliente permanece en la relación debido fundamentalmente al desarrollo de una estrategia de marketing relacional por parte de la empresa) que son utilizadas por los principales empresas de telefonía móvil en España. Para ello, se estructura en tres capítulos que se comentan a continuación.

El primer capítulo se centra en el análisis del mercado de la telefonía móvil en España, comenzando por describir la evolución experimentada en esta industria para pasar, seguidamente, a analizar la situación actual mediante la aportación de datos cuantitativos de diferentes aspectos, tales como la evolución de los ingresos en los últimos años, las cuotas de mercado de las empresas o el número de portabilidades, entre otras cuestiones.

El segundo capítulo gira en torno a la importancia de la retención de clientes en mercados maduros, como el de la telefonía móvil, realizando una revisión teórica de diferentes enfoques como el marketing de relaciones y el *Customer Relationship Management* (CRM) y la teoría de los costes de cambio.

El tercer capítulo, apoyado en la revisión bibliográfica del capítulo previo, realiza un análisis práctico de las diferentes barreras al cambio que implementan las diferentes operadoras móviles con el objetivo de retener a sus clientes.

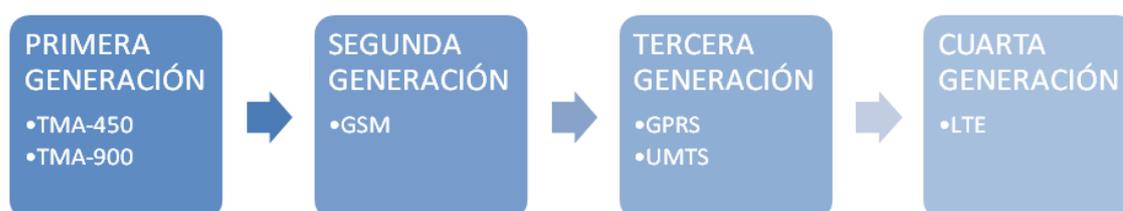
Finalmente se presentan las principales conclusiones que se derivan del estudio realizado.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA TELEFONÍA MÓVIL EN ESPAÑA

1.1 Historia y evolución de la industria de la telefonía móvil en España

Podría decirse que la historia y evolución de la telefonía móvil en España está básicamente ligada a la historia y evolución de la compañía *Telefónica*, en la medida en que ha sido el operador que ha contribuido a su desarrollo tecnológico y que ha ofrecido estos servicios en solitario (a través de un monopolio natural) hasta la incorporación al mercado de *Vodafone* (anteriormente *Airtel*) en 1995, momento en que se produce el despegue de la telefonía móvil. A continuación se efectúa un recorrido por el calendario de acontecimientos que ha dado origen a la configuración industrial de este mercado, tal y como actualmente lo conocemos y que se articula en torno a cuatro generaciones (Figura 1). Los principales rasgos característicos de cada generación se comentan a continuación.

Figura 1. Estándares implantados en cada una de las generaciones.



Fuente: Elaboración propia.

(1) Primera generación

Resulta complejo cifrar el nacimiento de la telefonía móvil, tal y como la concebimos en nuestro días. A nivel internacional, algunos atribuyen el mérito a Martin Cooper cuando, trabajando para la compañía *Motorola*, introdujo el primer radioteléfono en Estados Unidos en 1973.

En España, en el año 1976 la compañía *Telefónica* comienza a ofrecer el servicio *Telefónico Automático en Vehículos* (TAV) a través de terminales instalados en los coches caracterizados por su escasa funcionalidad y su elevado peso. Sin embargo, el

alto precio de los terminales y las escasas posibilidades de crecimiento de la red se convirtieron en importantes barreras para el desarrollo del servicio.

En 1981 surge en los países nórdicos el sistema NMT (*Nordic Mobile Telephone*), basado en el concepto de la radiocomunicación celular. Telefónica comienza a comercializar este sistema en 1982 bajo la denominación de TMA-450 (*Telefonía Móvil Automática*, dentro de la banda de 450MHz), que permite localizar los teléfonos móviles para hacer llegar las llamadas.

Este sistema fue un gran éxito, a lo cual contribuyó la reducción en el tamaño de los terminales, que los hizo mucho más manejables, y la disminución en el coste de los mismos, lo cual permitió a varios segmentos del mercado acceder a este servicio. De este modo, la telefonía móvil dejaba de ser un bien de lujo y se convertía en algo a disposición de buena parte del mercado. La cobertura del sistema TMA-450 llega en 1990 a la totalidad de las provincias españolas, superando la cifra de los 54.700 abonados (Pérez, 2002).

Los síntomas de congestión del espectro que presentaba la banda de 450 MHz motivaron que *Telefónica* lanzara, en 1990, el sistema analógico TMA-900, asociado a la banda de 900 MHz. Este servicio fue lanzado al mercado con el nombre de *Moviline*, lo cual contribuyó a popularizar la telefonía móvil en el país. Las ventajas asociadas a este nuevo sistema propiciaron un notable incremento de la demanda del servicio entre la población, dando como resultado una nueva disminución en el precio de los terminales.

El exitoso despliegue de la telefonía móvil de primera generación a lo largo de los diferentes países europeos hizo que los estados miembros se plantearan la idoneidad de este sistema analógico para cubrir la creciente demanda del servicio entre la población. En concreto, en estas fechas se comenzaba a reflejar una saturación del espectro radioeléctrico que podía ocasionar problemas importantes en un futuro no muy lejano, dadas las previsiones de crecimiento de la demanda para los años venideros. Con objeto de solucionar estos problemas surgiría la segunda generación.

(2) Segunda generación

A partir de la década de los noventa comienza a desarrollarse en Europa el sistema digital GSM (*Global System for Mobile Communications*, segunda generación) que sustituirá al analógico (primera generación) y que servirá de estándar para las comunicaciones móviles dentro del continente. En 1982 la *Conference des Administrations Européennes des Postes et Télécommunications* (CEPT) decide instaurar un nuevo estándar, esta vez de carácter digital, que ofrezca cobertura a la creciente demanda de este servicio. Con esta finalidad se crea un grupo de trabajo, conocido como el *Group Speciale Mobile* (GSM), encargado de establecer las especificaciones de un sistema de telefonía móvil pública de ámbito paneuropeo (Pérez, 2002).

Es posible indicar varias ventajas del nuevo sistema digital frente al analógico vigente en los años anteriores:

- Un uso más eficiente del espectro que da cabida a la creciente demanda del servicio por parte de los usuarios.
- El aprovechamiento de las ventajas de coste de la tecnología microelectrónica.
- La posibilidad de ofrecer roaming en todos los países europeos.
- La existencia de economías de escala en los proveedores de equipos.
- El reparto entre los estados miembros participantes de los altos costes de investigación y desarrollo.

Un paso decisivo hacia el estándar único europeo de telefonía móvil se produce en diciembre de 1986 cuando en un Consejo Europeo los Jefes de Estado acordaron formalmente la adopción del *Global System for Mobile Communications* (GSM, se le otorga el mismo acrónimo que el del grupo que lo promovió e impulsó) como el estándar de la Unión Europea para las comunicaciones móviles digitales.

Otro paso importante se produce en septiembre de 1987, cuando las 15 operadoras más importantes del momento a nivel europeo (pertenecientes a 13 países), entre las que se encontraba *Telefónica*, firmaron un acuerdo, *Momorandum of Understanding* (MoU),

que reflejaba los compromisos de las entidades para desplegar en fechas concretas el sistema GSM.

Sin embargo, la dificultad para llevar a cabo todas las cuestiones técnicas (en particular debido a la complejidad del proceso para compatibilizar los terminales), junto con la necesidad de modificar algunas especificaciones, hicieron imposible alcanzar la fecha de lanzamiento propuesta, el 1 de julio de 1991, por lo que hubo que posponerla un año más. Esto, en un primer momento, generó una crisis de confianza en la viabilidad del estándar. Sin embargo, se alcanzó una solución de compromiso que permitió disponer de terminales en cantidades suficientes en todo el año 1992, posibilitando el lanzamiento final de la tecnología GSM en cierto número de países europeos. En España, *Telefónica* desarrolló en 1992 dos proyectos pilotos que servirían para probar su funcionamiento y detectar posibles problemas.

La existencia de un único operador de telecomunicaciones y las exigencias de liberalización por parte de los organismos comunitarios plantearon la necesidad de introducir un segundo operador de telefonía móvil que incrementara la competencia existente en el mercado y sirviera de revulsivo para el desarrollo del servicio.

Posteriormente, el 1 de julio de 1994, un Real Decreto otorgaba a la compañía *Telefónica* un título habilitante para la prestación del servicio de telefonía móvil GSM, y el 26 de septiembre de ese mismo año se aprobaron las bases de adjudicación del concurso para la concesión de una segunda licencia de telefonía móvil GSM. Esta licencia recayó en el grupo formado por *Airtel-Sistelcom-Reditel*, denominado *Airtel*.

La desaparición efectiva del monopolio de *Telefónica* se produjo en el año 1995, cuando en octubre *Airtel* se incorpora al mercado de la telefonía móvil, otorgando a los clientes la posibilidad de elegir entre más de un proveedor del servicio. En este mismo año *Telefónica* comenzó a operar en la tecnología GSM bajo la marca *Movistar*, y en 1996 la compañía consiguió su primer millón de clientes, coincidiendo con el lanzamiento al mercado de la opción prepago, que permite a los usuarios disponer de una tarjeta en el móvil con un saldo que se consume a medida que se producen las comunicaciones móviles, y que posteriormente mejoraría para permitir la posibilidad de efectuar recargas.

A partir de 1996 comienza una profunda reestructuración del sector de las telecomunicaciones con el propósito de alcanzar la plena liberalización de las infraestructuras y servicios. Varias son las medidas tomadas:

- Introducción de una segunda compañía pública de telecomunicaciones: *Retevisión*.
- Creación de la *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones* (CMT), concebido como un órgano gubernamental independiente encargado de velar por el correcto funcionamiento competitivo de la industria.
- La privatización de las compañías de telecomunicaciones *Telefónica* y *Retevisión* en el año 1997.

En febrero de 1998 se convocó un concurso para la concesión de tres nuevas licencias GSM que, a diferencia de las anteriores, trabajaban en la banda de 1800 MHz. Dos de ellas fueron a parar a manos de los operadores de comunicaciones existentes, *Telefónica* y *Airtel*, mientras que *Retevisión Móvil* se hizo acreedora de la tercera de las licencias. En enero de 1999 el mercado de la telefonía móvil presencia la incorporación de una nueva operadora, *Retevisión Móvil*, compañía que comienza a prestar servicio bajo la marca comercial *Amena* (aunque solamente proporcionaba el servicio para las 10 ciudades más importantes de la geografía española).

A finales de la década de los años noventa la telefonía móvil experimenta un notable crecimiento en todas sus cifras. En 1999, *Telefónica* alcanzaba ya la cifra de cinco millones de usuarios. *Airtel*, que se había incorporado en 1995 al mercado, alcanzaba los dos millones de clientes. En conjunto, la penetración de la telefonía móvil en España se situaba en torno al 20%, una cifra muy superior de lo que las previsiones más optimistas atisbaban unos cuantos años atrás. La reducción del coste de la provisión de los servicios y de los terminales, la mejora en las prestaciones (cobertura, calidad de la comunicación), el incremento en la competencia como consecuencia de la introducción de los nuevos operadores (*Airtel* y *Amena*), las ventajas de las comunicaciones móviles frente a los dispositivos fijos, o la existencia de externalidades de red (que suponen una función de utilidad creciente con el número de usuarios) son algunas de las razones que han contribuido a esta expansión de la telefonía móvil.

En definitiva, es posible indicar que el estándar GSM fue un éxito tanto desde un punto de vista tecnológico como comercial. Prueba de ello es que el número de miembros de la asociación MoU (*Memorandum of Understanding*) a finales del año 2004 alcanzaba las 676 operadoras, representando a 210 países. De este modo, el GSM se convierte en el estándar dominante a nivel mundial. Es en esta situación de continua expansión de la industria cuando, tanto desde un ámbito tecnológico como político, se comienza a plantear la posibilidad de incorporar nuevos servicios de valor añadido. La tercera generación iba a tomar el relevo de la tecnología GSM.

(3) Tercera generación

A finales de la década de los noventa la industria de la telefonía móvil se había convertido en uno de los principales motores económicos, tanto a nivel nacional como europeo, contribuyendo de manera importante al fortalecimiento económico de las naciones. Pero la transformación no fue únicamente desde un punto de vista económico; las costumbres sociales y culturales de la población asistieron a profundos cambios y el binomio “Internet – telefonía móvil” empezaba a conformar una nueva organización económica y social como *Sociedad de la Información*.

Con objeto de satisfacer la creciente demanda de nuevos servicios y prestaciones, en los últimos años de la década de los noventa la expansión del sistema GSM se produjo hacia el mundo de los datos. Uno de los nuevos estándares desarrollados con tal propósito fue el conocido por el acrónimo GPRS (*General Packed Radio System*), mediante el cual se dota al sistema GSM de capacidades de conmutación de paquetes. En esta misma línea, en 1999, la compañía *Telefónica* ofreció el servicio de acceso a Internet desde el terminal telefónico convencional, a través de la tecnología WAP (*Wireless Application Protocol*). Pese a la gran acogida inicial, este servicio no terminó de despegar en el mercado como consecuencia de los inconvenientes y desventajas asociados al mismo.

A pesar del éxito y la solvencia de la tecnología GSM, varios factores fueron los que propiciaron el desarrollo de una nueva tecnología:

- La vertiginosa evolución de la industria.

-
- La saturación de los mercados.
 - La concepción del móvil como un dispositivo de uso cotidiano.
 - La demanda de nuevos servicios asociados a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

El resultado fue una nueva tecnología UMTS (*Universal Mobile Telecommunication System*), encargada de sustituir a la segunda generación y de ofrecer un servicio más amplio y de calidad superior.

En su origen, la tecnología de tercera generación (así fue como se denominó al mencionado sistema UMTS) no se concebía como una herramienta para proporcionar nuevos y mejorados servicios, sino como un elemento destinado a optimizar las redes de las operadoras. De igual modo, no existía una pretensión de sustituir de inmediato a la tecnología predecesora, sino que el propósito de su desarrollo fue el de complementar temporalmente a esta.

El éxito cosechado a nivel europeo en lo referente a la telefonía móvil de segunda generación da origen a una misma idea de unidad a la hora de afrontar los retos relativos a la tecnología de tercera generación. De este modo, esta nueva tecnología se articula en torno a los siguientes puntos:

- 1- Estándar único (UMTS).
- 2- Reserva de la misma banda de frecuencia en todos los países para el uso de este nuevo sistema.
- 3- Supervisión de las autoridades políticas en lo referente a la difusión y cobertura de las redes.

Una de las cuestiones más relevantes, y a la vez controvertidas, del proceso de sustitución de ambas tecnologías fue la relativa a la concesión de las licencias (Macías, 2005). En primer lugar, había que determinar el sistema a través del cual se iban a seleccionar las operadoras que explotarían la tecnología UMTS. Muchos de los países europeos optaron por un sistema de subastas diseñado *ad hoc*, como ocurrió en el Reino

Unido, en Alemania o en Italia. Desde un punto de vista meramente económico, la subasta constituye un mecanismo de asignación de los recursos, del espectro en este caso, donde el agente que se hace con el mismo es aquel que mayor valor le otorga.

Otros países, en cambio, optaron por el concurso como opción para deliberar entre las compañías más capacitadas para proporcionar los servicios de telefonía móvil de tercera generación. Entre ellos se encontraba España, donde, en noviembre de 1999, se convocó el concurso público para la adjudicación de cuatro licencias UMTS. El resultado de dicho concurso dejó como adjudicatarias de las mencionadas licencias a las compañías *Telefónica Móviles*, *Airtel Móvil*, *Retevisión Móvil* y el consorcio *Xfera Móviles*.

Ambos mecanismos, subasta y concurso, poseen varias ventajas e inconvenientes en relación a una cuestión tan relevante como la asignación de un recurso estratégico: la telefonía móvil de tercera generación.

Respecto al primer procedimiento, la subasta, varios son los aspectos positivos (Macías, 2005). Por un lado, este mecanismo adjudica el recurso al agente que mayor valor le otorga, de modo que desde un punto de vista del bienestar social y de la eficiencia, este mecanismo es preferido. Por otro, en términos recaudatorios este procedimiento proporciona un mayor volumen de fondos a los poderes públicos (Klemperer, 2002), como la experiencia ha demostrado. De nuevo, la explicación se encuentra en que el adjudicatario de la subasta es aquel agente que valora más el servicio, es decir, aquel que está dispuesto a pagar más por él.

Entre las críticas a este sistema, se ha puesto de manifiesto que puede dar lugar a que la empresa que valore más el servicio no sea la que lo proporcione de manera más eficiente. De igual modo, algunos han señalado a este sistema como el principal causante de la crisis del sector de las telecomunicaciones, que se produjo unos años después.

En lo que respecta al mecanismo alternativo de asignación de licencias, el concurso, sus defensores han señalado que este sistema redundaría en el bienestar de los usuarios, en la medida en que la licencia se otorga a aquella operadora que está mejor capacitada para proporcionar los servicios. De igual modo, se argumenta que este mecanismo,

donde los potenciales adjudicatarios remiten planes de actuación a los gobiernos, constituye un mejor criterio de asignación de recurso, en la medida en que se otorga a aquella operadora que proporciona el plan de actuación más adecuado. En lugar de ser el desembolso económico el factor decisivo para determinar el vencedor, bajo este mecanismo es la capacidad y la competencia de los potenciales operadores el método escogido para discriminar entre los agentes participantes. Existen, no obstante, numerosas críticas a este sistema (Macías, 2005):

- Se ha indicado que bajo este criterio los gobiernos manejan mucha menos información de la que entra en juego en un sistema de subasta.
- Desde el punto de vista recaudatorio, como se comentado con anterioridad, los detractores del concurso han señalado la escasez de fondos que este mecanismo reporta a las arcas del Estado.
- Existe una tendencia natural a proteger a las operadoras nacionales, con el freno que esta práctica supone desde el punto de vista de la competencia y europeización del sector.
- Por último, los sistemas basados en el concurso son mucho menos transparentes y se prestan a comportamientos políticos y legales oportunistas relacionados con el favoritismo y la corrupción.

La década de los noventa había asistido a un crecimiento espectacular de la industria, y a finales de la misma el número de usuarios alcanzaba ya los 15 millones, y la tasa de penetración se situaba próxima al 40%. A la luz de estas figuras se generaron numerosas opiniones optimistas, en las que se hablaba de doblar el número de abonados en un año, de convocar un nuevo concurso para conceder nuevas licencias, e incluso de tener en funcionamiento los primeros terminales de la nueva tecnología para verano del año 2001 (Pérez, 2002).

Sin embargo, las elevadas expectativas formadas no se materializaron en los términos esperados, y la industria ha sufrido enormes retrasos en la puesta en marcha de la tecnología UMTS, para desgracia de las compañías que, sobre todo bajo los sistemas de subasta, tantos recursos habían desembolsado.

Varias licencias fueron devueltas, algunos concursos quedaron desiertos y las empresas congelaron sus actividades y su entrada al mercado (como el caso de *Xfera* en España), dando como resultado un retraso en el lanzamiento de la tecnología 3G. Entre las causas esgrimidas para dar explicación a esta desaceleración y retraso en la implantación de la tecnología UMTS se encuentran las siguientes:

- El sistema de adjudicación (en particular las subastas).
- Las elevadas expectativas formadas y la consiguiente sobrevaloración de la nueva tecnología.
- La precipitación de los agentes económicos y políticos, que aceleraron el proceso más allá del desarrollo tecnológico.
- Los problemas con la disponibilidad de los terminales para la nueva tecnología.

Varias soluciones han sido propuestas con objeto de mitigar las consecuencias negativas de este proceso, como por ejemplo, reducir el precio de las licencias, posibilitar el traspaso de licencias entre operadoras o permitir el uso compartido de la red UMTS, lo cual favorecerá la reducción de costes y la aceleración en el lanzamiento de los servicios asociados a la nueva tecnología, entre otras.

En este contexto caracterizado por la incertidumbre y por la corrección a la baja de las expectativas iniciales en relación a la tecnología 3G, la industria de la telefonía móvil ha asistido durante los últimos años a un incremento en el nivel competitivo como consecuencia de varios factores, entre los que cabe citar: la fase de madurez por la que atraviesa el mercado, las políticas implementadas por el regulador (CMT) y la introducción de nuevos proveedores.

En relación al último de los factores, es importante destacar la incorporación el 1 de diciembre de 2006 a la industria de la telefonía móvil de una nueva operadora: *Yoigo* (anteriormente *Xfera*), controlada por la compañía de telecomunicaciones *TeliaSonera*. *Yoigo* es el nombre comercial bajo el que opera *Xfera Móviles S.A.*, el cuarto operador de telefonía móvil 3G en España. Tras varios problemas tecnológicos y de mercado en 2001 la compañía estableció un acuerdo con su competidor *Vodafone* para usar sus infraestructuras donde no llegaran las suyas propias.

Además de esta compañía, el mercado ha asistido al nacimiento de los *Operadores Móviles Virtuales (OMV)*. Un *Operador Móvil Virtual* es una compañía que no posee una concesión de espectro de frecuencia para ofrecer el servicio de telefonía móvil a través de una red propia, sino que revende servicio de telefonía móvil bajo su propia marca usando la red de otra operadora de servicio móvil. En general, un *Operador Móvil Virtual* es una entidad independiente de la operadora que le proporciona el acceso a la red, lo que le permite fijar sus propias tarifas.

En España, en virtud de la Orden CTE/601/2002 y la medida propuesta por la CMT, los OMVs tendrán acceso a las redes de la telefonía móvil: *Movistar*, *Vodafone* y *Orange*; y pueden ofrecer servicios a los usuarios finales con su propia marca. El primero en ofrecer sus servicios fue *Carrefour Móvil*, que lo hizo el 27 de octubre de 2006. A este le ha seguido *Euskatel*, que ha roto sus acuerdos con *Orange* para ofrecer el servicio de telefonía móvil de manera independiente, y *Happy Móvil*, de la cadena de tiendas *The Phone House*. En la actualidad, los OMVs confirmados en España son los que aparecen recogidos en la Figura 2:

Figura 2. Operadores Móviles Virtuales en España

RED	OPERADORES MÓVILES VIRTUALES (OMV)
<p>Movistar</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Telecor (El Corte Inglés) - ONO
<p>Vodafone</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Euskatel - Lebara, R - Telecable - British Telecom
<p>Orange</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Happy Móvil (The Phone House) - Carrefour Móvil

Fuente: elaboración propia.

(4) Cuarta generación

La cuarta generación móvil conocida como LTE (*Long Term Evolution*) permite, entre otras cosas, transmitir datos a gran velocidad y eliminar la voz convencional. Dos compañías, *South Korea Telecom* y *MetroPcs*, son las primeras en dar el primer paso, pero, de cara al 2013, hay otros operadores como *Verizon*, *ATT* o *Srint* que tienen intención de proporcionar voz mediante LTE.

South Korea Telecom lanzan sus planes de datos con voz asociados al *Samsung Galaxy S3*, terminal capaz de conectar con redes LTE. En el caso de *MetroPCs* el móvil que ofrecerá a sus clientes será el *LG Connect 4G*. Este movimiento pone de manifiesto la necesidad que tendrán los fabricantes de lanzar terminales compatibles con la cuarta generación, de hecho, el novedoso *iPhone 5* tiene conectividad LTE.

Estos paquetes suprimen como tal las tarifas de voz, los SMS y los MMS. Únicamente el cliente contratará datos y podrá llamar, enviar mensajes, fotografías o realizar videoconferencias utilizando la red LTE. Aún no se ha determinado el precio de los planes y las posibles limitaciones, que jugarán un papel importante en la evolución de esta nueva red en nuestro país.

Las compañías que operan en España aseguran que, hasta 2016, no existirá una extensión masiva de esta red, y calculan que en 2020 el 100% de la población alcanzará una velocidad mínima de 30 Mb y el 50% navegará a 100 Mb. Por el momento, *Movistar* y *Vodafone* cuentan con varias zonas en Madrid, Barcelona o Málaga que tienen cobertura LTE. En el caso de *Orange*, la operadora francesa también ha confirmado que invertirá en la cuarta generación.

1.2 Estado de la industria de la telefonía móvil en cifras

Para reflejar, de forma cuantitativa, la evolución y el estado actual de la telefonía móvil en España se van a utilizar seis indicadores: (1) el sector de las telecomunicaciones, (2) los ingresos de la telefonía móvil, (3) el número de líneas, (4) las portabilidades, (5) el índice de rotación de clientes (índice de Churn) y (6) las cuotas de mercado. Estos indicadores se comentan a continuación.

(1) El Sector de las telecomunicaciones

Si bien la crisis económica afectó de modo diferente a los distintos países de la UE, en 2011 en el sector de las telecomunicaciones se dieron varias tendencias comunes en el ámbito comunitario. Así, aumentó la penetración de los servicios más relevantes, como el de móvil, el de banda ancha y el de televisión de pago, mientras que descendió la facturación global en el conjunto de la UE. El motor del sector fueron los servicios de datos en movilidad, con un auge muy importante.

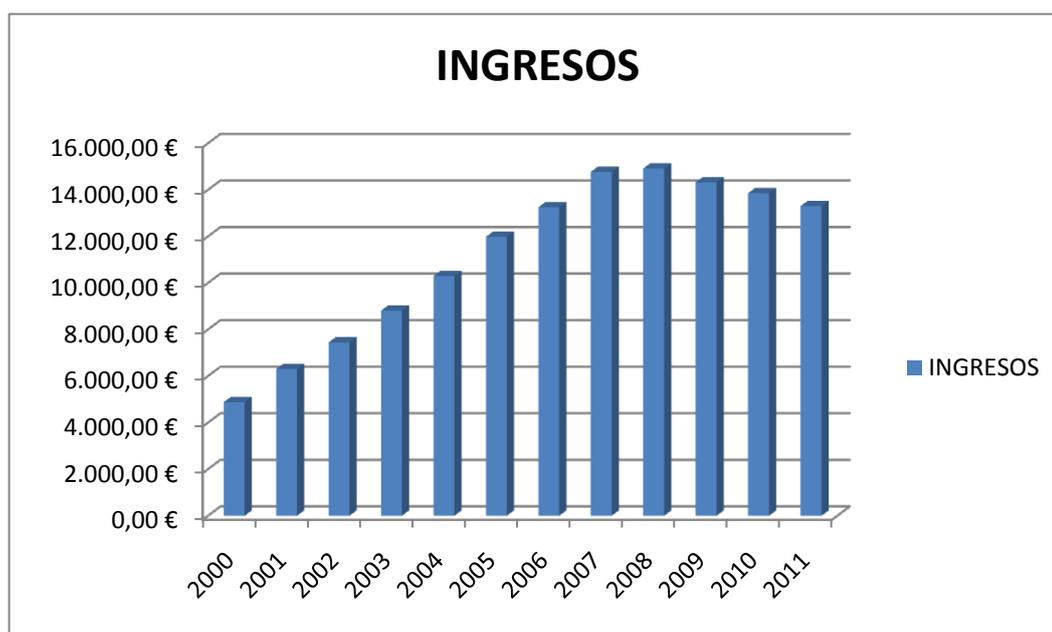
Las dificultades del contexto económico español de los últimos años tuvieron también repercusión en el sector de las comunicaciones electrónicas. Los operadores afrontaron el descenso del consumo privado de la economía –del 0,1%– y la mayor actividad de los usuarios en la búsqueda de mejores ofertas rebajando sus precios, aumentando las promociones de sus servicios o añadiendo servicios adicionales con descuentos a los paquetes ya existentes. Como consecuencia de estas estrategias, el nivel de precios de los servicios recogidos en la cesta de «Comunicaciones» dentro del IPC para España registró un descenso del 0,8%, después de acumular caídas continuadas a lo largo de la última década.

Las reducciones de los precios impactaron negativamente en los ingresos de la mayoría de los servicios finales, pero no disminuyeron ni la penetración ni los consumos de los usuarios. A lo largo de 2011, tanto la penetración de la banda ancha, como la de la televisión de pago y la del servicio telefónico móvil aumentaron. Muy notable fue el incremento de la penetración de la banda ancha a través de redes para comunicaciones móviles, en especial mediante *smartphones*, tabletas y otros dispositivos.

(2) Los ingresos de la telefonía móvil

En el año 2011 los ingresos correspondientes a los servicios finales alcanzaron los 11.027,7 millones de euros. Esta cifra supuso un descenso del 8,6% respecto al ejercicio anterior. La Figura 3 muestra la evolución de los ingresos de la telefonía móvil en el periodo 2000-2011.

Figura 3. Ingresos (en millones de euros) en el mercado de la telefonía móvil en España. Periodo 2000-2011.



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la CMT (2012).

Los descensos fueron acusados en los servicios de voz y de mensajes cortos, cuyos ingresos disminuyeron un 8,3% y un 10,2%, respectivamente. La reducción de ingresos por el tráfico de voz se dio tanto en la modalidad de prepago como en la de pospago, si bien la primera mostró una caída más acentuada, del 13,2%. Además, los ingresos procedentes de cuotas de abono y de cuotas mensuales supusieron un 16,5% de los ingresos totales del servicio de tráfico de voz, frente al 11,3% contabilizado en el año 2010. Este resultado confirma la proliferación de ofertas vinculadas tanto a tarifas planas de voz móvil como a tarifas planas que empaquetan el servicio de voz e Internet móvil.

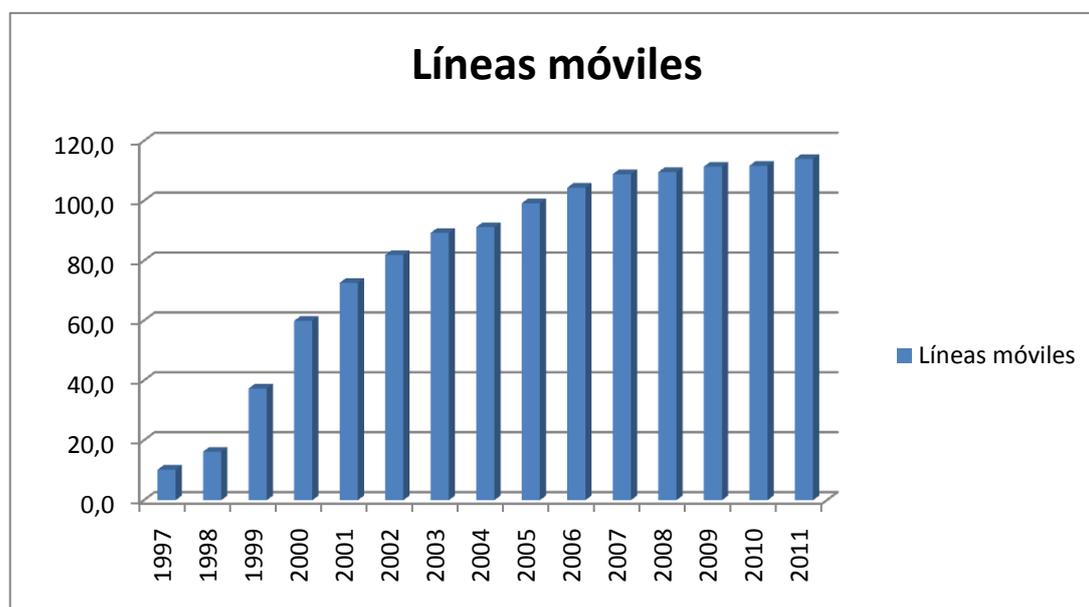
El número de líneas de telefonía móvil

En 2011 el parque de líneas de voz superó los 52,6 millones, lo que supone que, durante el año, se ganaron 1,2 millones de líneas. Este crecimiento se observó tanto en el segmento de pospago, con un incremento del 2,5%, como en el segmento de prepago, el cual experimentó un aumento interanual del 2%.

Por otro lado, el parque de líneas asociadas a máquinas –líneas vinculadas a servicios de telemetría o telecontrol– alcanzó los 2,5 millones, lo que supuso un aumento del 18,1% respecto al ejercicio anterior.

Las líneas personales de voz –se excluyen líneas móviles vinculadas a *datacards* o máquinas– alcanzaron un nivel de penetración entre la población de 114 líneas por cada 100 habitantes, lo que supuso un incremento de 5,5 puntos porcentuales en un año (ver Figura 4).

Figura 4. Número de líneas por cada 100 habitantes (Penetración).



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la CMT (2012).

(3) *Las portabilidades*

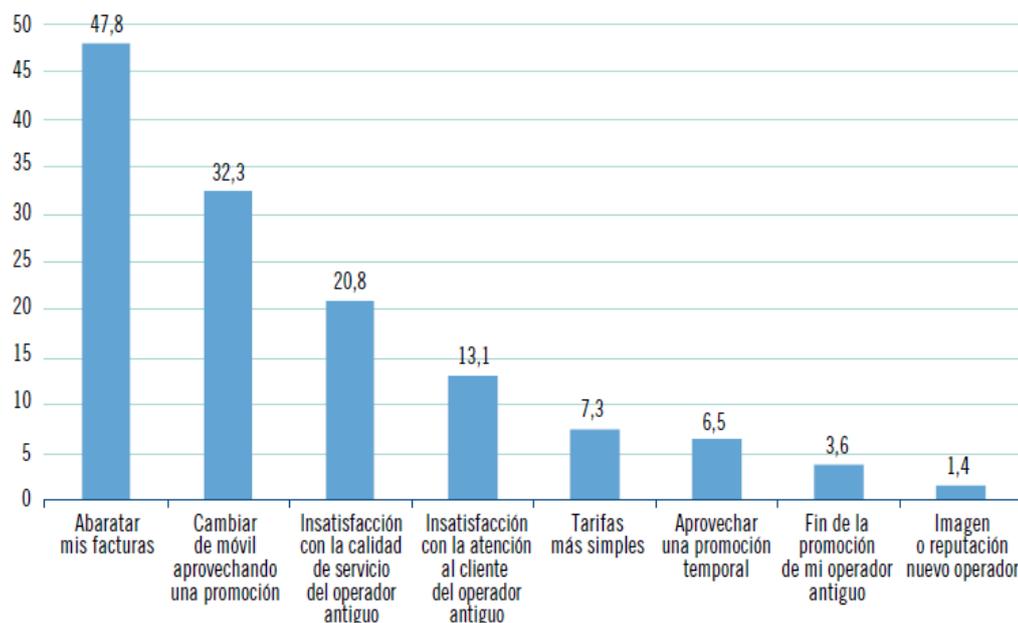
Uno de los mecanismos más efectivos de creación de condiciones competitivas en el mercado de telefonía móvil es la *portabilidad de numeración*, es decir, la posibilidad que tienen los consumidores de cambiar de operador conservando su número. En España, el proceso de portabilidad es gratuito para el usuario final y se realiza en un periodo de cinco días de media, aunque en junio de 2012 este proceso se acortó a un solo día.

Esta regulación disminuye los costes de sustitución de los usuarios y ha experimentado en 2011 un uso mucho más intenso que en años anteriores: se ha llegado a los 5,6 millones de portabilidades. Esta cifra supuso el mayor número de portabilidades efectivas realizadas en un año desde su implantación –en junio de 2000–, con lo que el 10,6% de las líneas móviles cambiaron de operador en el año 2011 manteniendo su número de origen.

Analizando los flujos netos de portabilidades ocurridos entre los operadores, parece claro que los consumidores se decantaron por operadores con tarifas más económicas para sus patrones de consumo. Los dos principales operadores del mercado –*Movistar* y *Vodafone*– registraron un saldo neto de portabilidad negativo; entre ambos perdieron 889.041 números. Por el contrario, *Yoigo* fue el operador con mejores resultados, con una ganancia neta de 395.876 líneas a lo largo de 2011.

La Figura 5 muestra los motivos que los usuarios que cambiaron de operador dieron como justificación del cambio, según se desprende de los datos del *Panel de Hogares CMT-Red.es (2011)*. Es destacable que prácticamente la mitad de los usuarios buscaba abaratar sus facturas y que casi uno de cada tres indicó que quería cambiar de terminal móvil aprovechando una promoción.

Figura 5. Principales razones que motivan a los consumidores a realizar una portabilidad (%).



Fuente: Panel de Hogares CMT – Red.es

(4) El índice de rotación (Índice de Churn)

El índice de rotación de clientes –o *Índice de Churn*– relaciona el número de líneas dadas de baja de un operador con el promedio de líneas totales que dicho operador ha ostentado en el mercado en los dos últimos años.

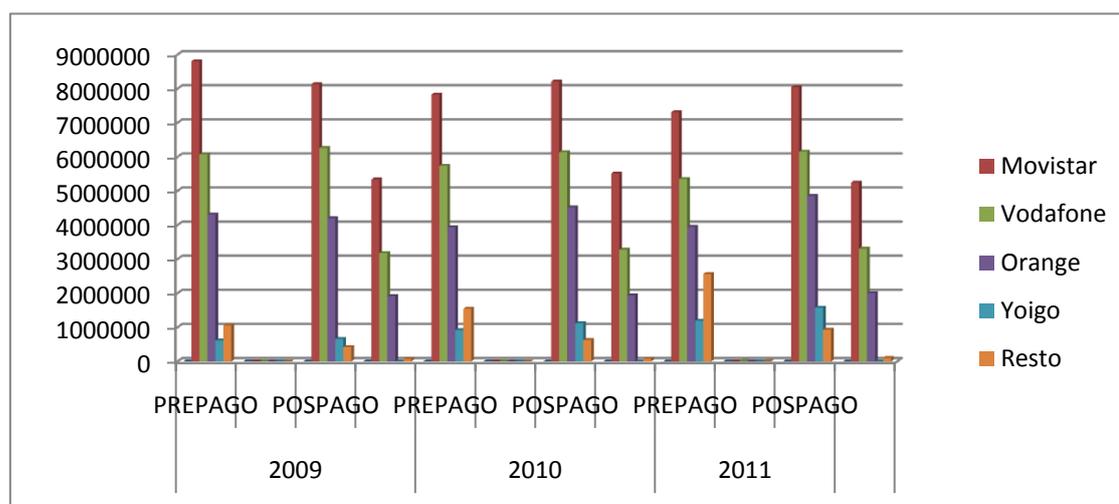
El *índice de Churn* se utiliza para estimar el grado de fidelidad que los clientes mantienen respecto a su operador de telefonía móvil. Así, el índice de rotación global del mercado registró un aumento significativo del 10,3%. Este ha sido el nivel más elevado de toda la serie histórica y a fin de año se situó en el 33,8 %.

Tomados los operadores de forma individualizada se observó que, mientras que los dos principales operadores del mercado –*Movistar* y *Vodafone*– aumentaron su índice de rotación, el resto de operadores (*Orange*, *Yoigo* y los *OMV*) vieron reducirse el suyo. No obstante, debe aclararse que *Movistar* y *Vodafone* partían de niveles de rotación sensiblemente inferiores.

(5) Las cuotas de mercado

En el año 2011, los dos operadores con mayor peso redujeron su cuota de mercado en cuanto al número de líneas mientras el resto de operadores (*Orange*, *Yoigo* y los OMV) vieron aumentada la suya. Estas cifras confirmaron la tendencia observada en los últimos años. Así, *Yoigo* y los OMV consiguieron una cuota de mercado conjunta del 12,1%, al tiempo que *Orange* aumentaba ligeramente la suya (Figura 6).

Figura 6: Líneas por operador y tipo de contrato. Periodo 2009-2011.

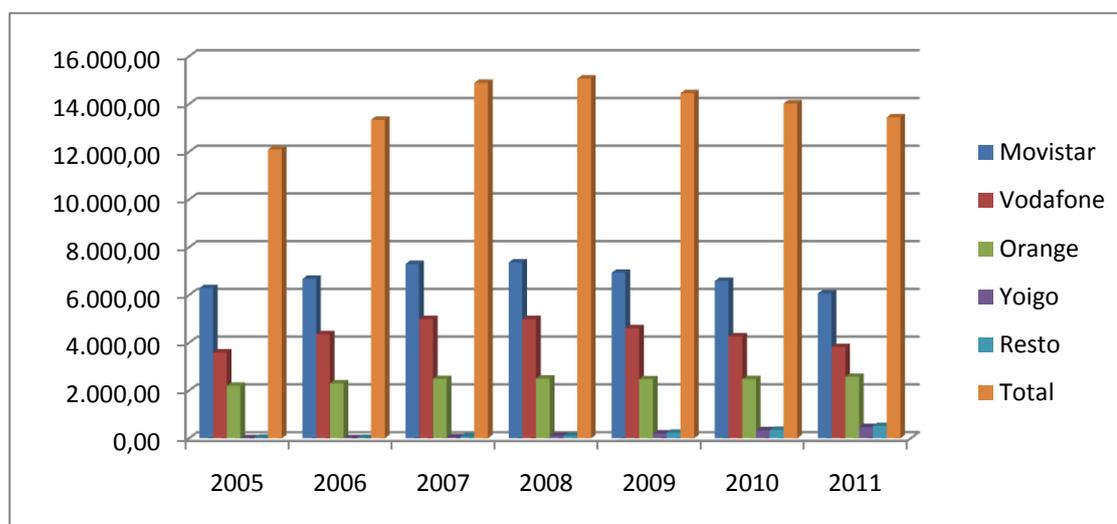


Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la CMT (2012).

Las cuotas de tráfico y de ingresos de los operadores presentaron diferencias significativas respecto a las cuotas según el parque de líneas móviles. En concreto, las cuotas de mercado por ingresos y por tráfico indican un mayor grado de concentración del mercado a favor de los dos principales operadores. La principal causa fue que los clientes de estos operadores presentaron una mayor intensidad de uso de los distintos servicios de telefonía móvil y, en consecuencia, los operadores registraron proporcionalmente mayores volúmenes tanto de ingresos como de tráfico. *Yoigo* y los OMV, por su parte, mostraron, tanto en ingresos como en tráfico, una presencia inferior a la observada en el apartado de líneas.

La evolución de los ingresos por operador durante el periodo 2005-2011 puede observarse en la Figura 7.

Figura 7: Ingresos totales en millones de euros por operador. Periodo 2005-2011.



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de la CMT (2012).

En el año 2011, los ingresos totales obtenidos por los OMV en el mercado móvil minorista ascendieron a 454,9 millones de euros. Esta cifra implicó un crecimiento del 40,7% respecto a los ingresos obtenidos el año anterior. Este fuerte aumento no se ha debido a una única estrategia llevada a cabo entre los distintos OMV; más bien al contrario, estos operadores muestran estrategias muy diferenciadas. Dichas estrategias se pueden agrupar en cuatro categorías:

- Operadores con una oferta especializada en tarifas internacionales competitivas.
- Operadores basados en una oferta móvil integrada junto con otros servicios prestados por redes fijas.
- Operadores que disponen de extensas redes de distribución a través de las cuales pueden ofertar sus servicios móviles a un gran número de clientes.
- Operadores cuyo principal argumento comercial es la oferta de tarifas móviles nacionales muy competitivas gracias a la eliminación de servicios complementarios, lo cual permite al operador un ahorro importante de sus costes.

Los operadores con una oferta competitiva de tarifas internacionales fueron los que obtuvieron un mayor porcentaje de los ingresos totales contabilizados por el conjunto de OMV. Este resultado es consecuencia del importante dinamismo observado en este tipo de operadores. Una prueba de este dinamismo es que, a pesar de que poseen una cuota de mercado reducida, algunos de estos operadores registraron un volumen de llamadas internacionales superior al declarado por los principales operadores de telefonía móvil.

CAPÍTULO 2: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES. UNA REVISIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes y alcance del marketing relacional.

En las últimas décadas se ha producido una evolución en la concepción y aplicación del marketing. El *marketing transaccional*, donde los intereses individuales de las partes priman sobre los beneficios conjuntos, ha dado paso al *marketing de relaciones*, cuyo objetivo principal consiste en maximizar el valor que ambas partes obtienen de la relación en la que están inmersas. El establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo representa un paso decisivo para alcanzar una ventaja competitiva. En la actualidad, los clientes leales constituyen una de las principales fuentes de rentabilidad de las empresas y se convierten en su activo más valioso.

El origen de las relaciones es el intercambio. Las empresas, las organizaciones no lucrativas o las instituciones se sitúan como intermediarias de gran parte de los intercambios. Adquieren una relativa especialización en algo que los demás requieren o necesitan y obtienen un beneficio a cambio, ya sea económico, de difusión de ideas, de bienestar social, etc. Se produce así una doble satisfacción: la del oferente y la del demandante. Así, el marketing transaccional se erige como un modo de satisfacer las necesidades de los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa mediante la transacción (intercambio) de bienes o servicios.

Sin embargo, es importante tener presente que gran parte de los intercambios que tienen lugar entre compradores y vendedores suponen relaciones a largo plazo. Precisamente, la continuidad de los intercambios es una de las características claves del marketing relacional. Esta corriente considera necesario desarrollar y mantener relaciones con los clientes a lo largo del tiempo. La Figura 8 recoge de manera sintetizada las principales diferencias que surgen de la comparación de las características del Marketing de Transacciones y del Marketing de Relaciones.

Figura 8: Diferencias entre marketing de transacciones y marketing de relaciones

MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
Perspectiva temporal corta	Perspectiva temporal larga
Meta: conseguir clientes. Obtener beneficios a corto plazo	Meta: mantener y fidelizar clientes por encima de conseguir otros nuevos. Conseguir beneficios a largo plazo
Búsqueda de transacciones puntuales	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada con valor para las partes
Escaso o nulo contacto con el cliente	Contacto directo con el cliente
Orientado al producto. Escasa diferenciación	Verdadera orientación al mercado
Su marco de actuación es la empresa	Su marco de actuación es la Red (es más una consecuencia)
Dirigido a las masas	Personalizado. <i>Mass customization</i>
Relaciones distantes entre comprador/vendedor	Relaciones interactivas (amplitud de públicos)
Escasa presencia e importancia del compromiso hacia los clientes	Alto nivel de compromiso hacia la relación con los clientes
Filosofía de rivalidad y conflicto con proveedores, competidores y distribuidores	Filosofía de relaciones y cooperación mutua entre organizadores
Papeles claramente establecidos del comprador (parte pasiva) y vendedor (parte activa)	Papeles del comprador y vendedor borrosos. Colaboración
Necesidad de intermediarios	Comprador y vendedor acometen funciones tradicionalmente desarrolladas por intermediarios
Busca el resultado en la transacción del intercambio económico	Recursos y capacidades estratégicos orientados a la creación de valor y satisfacción
La función de marketing se desarrolla dentro de un departamento	La función de marketing se desarrolla por toda la organización
Escasa importancia estratégica de la interconexión entre funciones	La interconexión entre funciones de la empresa tiene una importancia estratégica para el éxito
Necesidad de marketing interno limitada	Necesidad de un marketing interno completo y continuo
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación
Poco énfasis en el servicio al cliente	Gran énfasis en el servicio al cliente

Fuente: Ampliado de Martín, Payne y Ballantyne (1994).

El enfoque de marketing relacional ha tenido una mayor aceptación y desarrollo en los sectores de servicios y mercados industriales, quizás porque en ellos ha sido más fácil su aplicación. De hecho, los pilares del *marketing de relaciones* han sido, fundamentalmente, la Escuela Nórdica, en el ámbito del marketing de servicios (Parasuraman et al., 1985; Berry y Parasuraman, 1993; Grönroos, 1994) y las contribuciones del IMP Group –*Industrial Marketing and Purchasing Group*– en el ámbito del marketing industrial (Hakansson, 1982; Anderson et al., 1994).

No obstante, en todos los sectores el enfoque de marketing relacional es considerado como el más adecuado para competir con éxito. La razón se encuentra en que las empresas pueden alcanzar una fuerte posición en el mercado desarrollando relaciones a largo plazo con sus clientes, suministradores u otros públicos (Ganesan, 1994). Por lo tanto, los intercambios relaciones pueden proporcionar una ventaja competitiva hasta el punto de que contribuye a la diferenciación del producto y/o servicio y crea barreras de cambio (Dwyer et al., 1987).

Ahora bien, el salto de lo transaccional a lo relacional no presupone que en lo transaccional no exista un mínimo de relación y, por el contrario, que en lo relacional no existan transacciones. El marketing de relaciones surge como una revisión teórica del concepto tradicional de marketing tras un cuestionamiento generalizado de los procesos tradicionales, al adaptarse éstos a los entornos actuales del mercado. La evolución de los escenarios competitivos justifica que la naturaleza de las relaciones entre los miembros del canal de distribución se encuentre sometida a un continuo proceso de cambio. La intensificación y globalización de la competencia, la maduración y fragmentación de los mercados, el rápido desarrollo tecnológico y el mayor nivel de exigencia por parte de los clientes han propiciado el proceso evolutivo desde el marketing transaccional hasta el marketing relacional (Barroso y Martín, 1999).

Las consideraciones teóricas del marketing de transacciones y del marketing de relaciones se implementan en la práctica a través de dos enfoques de venta diferentes. El análisis comparado de sus principales rasgos característicos se recoge en la Figura 9.

Figura 9: Comparación entre la venta de transacciones y la venta de relaciones

	VENTA DE TRANSACCIONES	VENTA DE RELACIONES
Perspectiva principal	El vendedor y la empresa	El cliente y los clientes del cliente
Enfoques de venta personal	Estímulo-respuesta, estados mentales	Satisfacción de necesidades, solución de problemas, consultiva
Resultados deseados	Ventas cerradas, volumen del pedido	Confianza, planificación conjunta, beneficios mutuos
Papel del vendedor	Hacer visitas, cerrar ventas	Consultor y aliado a largo plazo. Persona clave en la empresa del cliente
Naturaleza de la comunicación	Una dirección, del vendedor al cliente	Dos sentidos y colaborativa
Grado de compromiso en el proceso de toma de decisiones del cliente	Aislada del proceso de toma de decisiones	Activamente implicado en el proceso de toma de decisiones del cliente
Conocimiento requerido	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias del cliente, costes y oportunidades	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias del cliente, costes y oportunidades. Conocimiento de la industria y de la empresa. Productos del cliente, competencia y clientes
Habilidades necesarias	Habilidades de venta	Habilidades de venta. Obtención de información, escuchar y preguntar, solución de problemas estratégicos, crear y demostrar soluciones únicas de valor añadido, trabajo en equipo
Seguimiento postventa	Poco o ninguno	Continuado a fin de asegurar la satisfacción del cliente, mantenerlo informado, ofrecerle valor añadido y controlar las oportunidades

Fuente: Küster et al., (2000).

De la revisión de la literatura sobre marketing de relaciones se pueden extraer diferentes definiciones que permiten comprobar cómo este concepto ha ido ampliando su contenido y alcance. Un resumen de estas se muestra en la Figura 10.

Figura 10: Algunas definiciones del marketing de relaciones

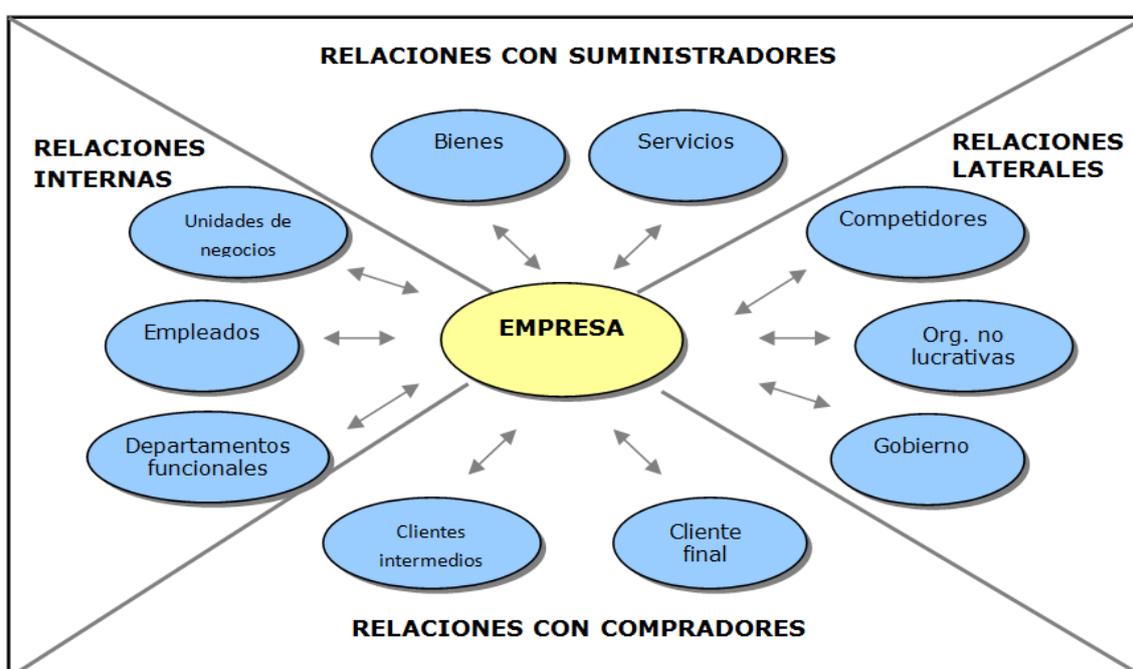
AUTOR	DEFINICIÓN
Berry (1983)	Consiste en atraer, mantener y realzar las relaciones con los clientes
Jackson (1985)	Marketing orientado a perseverar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación
Grönroos (1990)	Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no necesariamente siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo del cumplimiento de promesas
Berry y Parasuraman (1991)	El marketing de relaciones supone atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes
Christopher, Payne y Ballantyne (1991)	El marketing de relaciones supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing
Shani y Chalasani (1992)	Es un esfuerzo integrado de identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un periodo de tiempo largo
Evans y Laskin (1994)	Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales
Seth y Parvatiyar (1994)	Es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y los clientes
Clark y Payne (1995)	Es el negocio y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes
Price y Arnould (1999)	Está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia
Foster y Cadogan (2000)	Se refiere al conjunto de los esfuerzos organizativos realizados para mantener la lealtad de los clientes y estimular la repetición de compras a lo largo del tiempo
Küster (2002)	Hace referencia a la necesidad de desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los socios de intercambio y sobre la base de la oferta de un valor añadido a los clientes
López-Pinto, Mas y Viscarri (2008)	Es el proceso de administrar las relaciones de la empresa de una manera rentable.
Kotler y Keller (2009)	Tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios de marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. Este tipo de marketing crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes.

Fuente: Ampliada a partir de Reinares Lara y Ponzoa Casado (2004).

Llegado a este punto, es importante mencionar que aunque las relaciones que se desarrollan en el canal de distribución, en concreto entre empresas y clientes finales, han recibido una especial atención, el marketing de relaciones incluye otras formas de intercambios relacionales.

Como indican Morgan y Hunt (1994), el marketing de relaciones se refiere a “*todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos en empresas suministradoras, laterales, compradoras e internas*”. Así, estos autores establecen hasta diez formas de intercambio relacional con las que se enfrenta una empresa (ver Figura 11):

Figura 11: Formas de intercambio relacional



Fuente: Morgan y Hunt (2004).

- *Relaciones con los fabricantes y proveedores de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa.*
- *Relaciones laterales o a nivel horizontal, como el establecimiento de alianzas estratégicas con los competidores, o las relaciones con el gobierno u organizaciones no lucrativas.*

- *Relaciones a nivel interno de la organización*, que incluyen relaciones entre las distintas unidades de negocio, con los empleados y entre los distintos departamentos funcionales de la empresa.
- *Relaciones con los clientes*, tanto intermedios como finales.

De este modo, en un sentido amplio, entendemos por marketing relacional las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuciones, accionistas, empleados u otros), o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores

Desde un punto de vista práctico, Reinares y Calvo (1999) afirman que *“el marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en las relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor”*.

Toda relación está basada en el conocimiento mutuo, y por ello el marketing relacional intenta conocer al máximo al consumidor, con el fin de poder “hablar” su mismo lenguaje, personalizando al máximo la relación, de tal forma que el consumidor se siente tratado de forma exclusiva. El marketing relacional es reconocer que cada consumidor tiene un “valor potencial”, y diseñar una estrategia destinada a “realizar” dicho potencial.

Es muy importante contemplar la necesidad de construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que está basado el marketing relacional, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de estos, tratar

a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

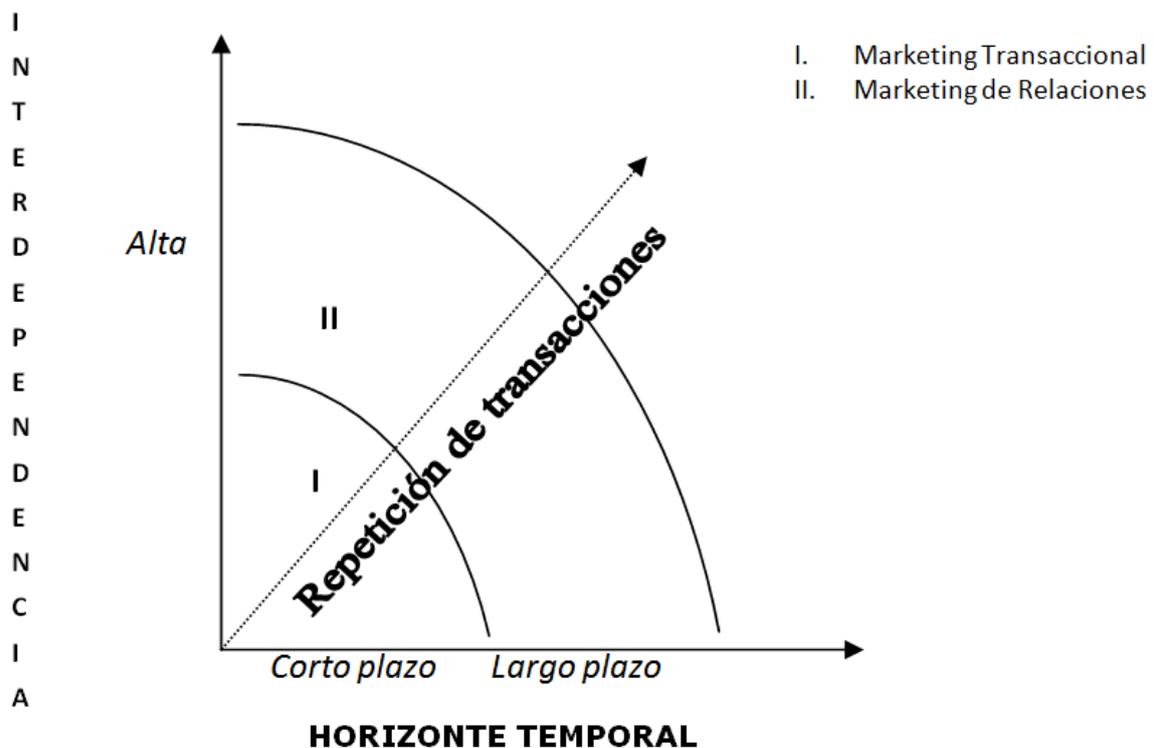
En el mundo empresarial se sabe a ciencia cierta que conseguir nuevos clientes cuesta mucho y que, además, en numerosas ocasiones el beneficio de esos nuevos clientes es casi nulo. Las soluciones para evitar el sobre coste de la captación indiscriminada de nuevos clientes son, básicamente, dos: (1) realizar una captación selectiva y a mejor coste y (2) reducir el número de “bajas” o clientes que abandonan.

En consecuencia, la importancia de la inversión en fidelización es muy alta y, por lo tanto, el valor de las técnicas de marketing relacional con los propios clientes, también. No obstante, el marketing relacional no es la herramienta adecuada a utilizar con todos los clientes. El mantenimiento de relaciones duraderas entre las partes del intercambio puede suponer costes o inconvenientes como los recursos necesarios para el mantenimiento de la relación, los costes de oportunidad de abandonar las relaciones con otras empresas, los gastos de los recursos psicológicos y económicos empleados en los procesos de resolución del conflicto o los costes de salida originados por la inversión en activos específicos y por la dependencia que se crea con respecto a la otra parte o los conflictos originados por la divergencia de objetivos (García, 2004). Por lo tanto, después de un riguroso análisis de la cartera de clientes, se debe identificar a aquellos sobre los que hay que trabajar.

Por esa razón, el marketing de transacciones y el marketing relacional no son dos conceptos totalmente distintos. Según Grönroos (1994), es necesario considerar la estrategia de marketing como un *continuum*. En un extremo estaría situado el marketing transaccional, centrado en gestionar transacciones consideradas de forma aislada, mientras que en el otro extremo se situaría el marketing relacional, orientado a la creación y gestión de relaciones a largo plazo con los clientes y otros agentes del mercado implicados. De este modo, los intercambios relacionales no son siempre la mejor opción, por lo que diferentes puntos de ese continuum pueden ser más apropiados dependiendo de los resultados deseados (Frazer, 1999).

Tomando como punto de partida ese *continuum*, y de cara a distinguir los intercambios “transaccionales” de los “relacionales”, conviene matizar que la mera repetición de transacciones no conduce obligatoriamente a la creación y desarrollo de una relación. De acuerdo con esto, si bien todos los intercambios comprador-vendedor pueden denominarse “relaciones de marketing”, el marketing de relaciones se refiere sólo a los intercambios relacionales, es decir, aquellas relaciones de intercambio caracterizadas por un cierto nivel de intensidad (Berry y Parasuraman, 1991). Para que esto suceda se necesita que las partes implicadas en la relación reconozcan su mutua dependencia (Czepiel, 1990), tal y como refleja la Figura 12.

Figura 12: De las transacciones a las relaciones



Fuente: Wehrli y Jüttner (1994).

Los esfuerzos iniciales del marketing relacional se deben centrar en los consumidores de alto valor (los que más consumen y, además, prescriben el producto), pero en etapas posteriores se deben desarrollar acciones específicas sobre el resto de los consumidores, para incorporarlos al grupo de alto valor (*upgrading*). Sáinz de Vicuña (1997) propone áreas clave para conseguir una relación a largo plazo entre el cliente y la empresa:

- Identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, actualizando continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de cada uno.
- Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecúen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicación dirigido al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

Es importante hacer hincapié en que la fidelidad no es igual a la satisfacción. Puede haber clientes satisfechos que no repiten con la marca en sus compras posteriores (como ocurre con frecuencia en el sector del automóvil) o que también consumen otras marcas (frecuente en productos de gran consumo). No obstante, la satisfacción se considera un elemento clave para aumentar la probabilidad de continuar la relación en un futuro.

2.2 El enfoque CRM (Customer Relationship Management)

En la práctica empresarial, las herramientas de gestión de relaciones con los clientes o CRM (*Customer Relationship Management*) son las soluciones tecnológicas para implementar las estrategias del Marketing Relacional. De hecho, el CRM propone básicamente la orientación de la empresa al cliente, considerando a este como base de la actividad y “razón de ser” de la empresa, y a su satisfacción como el camino del éxito de la misma.

En la mayoría de definiciones de CRM existentes se incluyen las siguientes premisas:

- Hacen referencia a un modelo o estrategia de negocio centrado en el cliente.
- Incluyen diferentes públicos en relación con la empresa (especialmente empleados y clientes).
- Constituyen procesos o sistemas de gestión de la empresa, del control de los mismos y de cómo estos afectan a la consecución de objetivos.
- Enfatizan la necesidad de añadir valor al cliente mediante el conocimiento de sus necesidades o preferencias y mediante la orientación y personalización de su oferta.
- Establecen la posibilidad de conseguir ventajas competitivas mediante la satisfacción del cliente, que origina mayor fidelidad y, por lo tanto, mejora en los beneficios.
- Incluyen la aplicación de una tecnología accesible y manejable por la empresa para conseguir todo lo anterior.
- Insisten en que el término CRM no ha de reducirse a la aplicación de herramientas tecnológicas.

A continuación, la Figura 13 sintetiza los principales puntos a considerar para una exitosa estrategia de CRM:

Figura 13: Consideraciones en una estrategia de CRM.

Profundizar en las relaciones avanzadas y sostenidas en el tiempo con los públicos objetivos o clave identificados por la compañía.
Ofrecer un servicio al cliente excelente basado en la escucha, en el conocimiento y en la actuación rápida frente a sus demandas.
Hacer que todas las personas de la organización comprendan y compartan la estrategia de orientación al mercado.
Adecuar y personalizar en lo posible nuestra oferta.
Cumplir las expectativas anticipándose al mercado.
Cuidar la comunicación en su forma y en los canales utilizados para difundirla.
Evitar que la vocación artesana (disfrutar haciendo bien las cosas) sea desplazada por la mecanización y despersonalización.
Crear firmemente en que del mantenimiento y fidelización de nuestros mejores clientes depende el futuro de nuestra empresa.
Mejorar en lo posible la relación calidad- precio y la posición de valor de nuestra empresa y productos en la mente de nuestros clientes.

Fuente: Reinares Lara y Ponzoa Casado (2004).

La aplicación de estas estrategias posibilita una mejora de los beneficios de las empresas, fundamentalmente en lo que se refiere a la retención de clientes y la optimización de las acciones de marketing.

Por lo que se refiere a la fidelización de clientes, cabe mencionar que estudios como el de Reichheld y Sasser (1990) ya demostraron la pérdida de beneficios que tenían las empresas en el momento en el que descendía su tasa de retención de clientes. Un incremento de tan solo 5 puntos en la tasa de retención de los clientes puede repercutir directamente en un aumento de entre un 25% hasta un 100% o más de los beneficios.

En cuanto a la optimización de las acciones de marketing, resaltar que, a través del marketing relacional, podemos obtener un marketing más efectivo ya que, por ejemplo, crearemos inteligentes oportunidades de venta cruzada abriendo la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas gracias a nuestro conocimiento integral del cliente.

Aunque, por supuesto, existen muchos otros beneficios directamente relacionados como pueden ser: la adquisición de nuevos clientes, el incremento de la facturación por una mayor rotación, la estabilización de la demanda, la mayor probabilidad de compras futuras, la mejora de la imagen en el mercado o la diferenciación del producto, entre otros.

La gran aportación del CRM es su capacidad para combinar de forma eficiente disciplinas como el marketing relacional, marketing directo, marketing base de datos y servicio al cliente, además de conceptos como la excelencia, cadenas de suministro y *partnership*, recordando las premisas básicas de las relaciones públicas e imagen de empresa, permaneciendo atento al desarrollo de las telecomunicaciones y profundizando en la investigación de mercados. Dicha eficiencia se deriva, principalmente, de la disminución de los tiempos de respuesta y de la racionalización de los procesos y procedimientos de la empresa, tanto internos como externos, gracias a la aplicación de tecnología.

Su resultado es la puesta en práctica de una estrategia basada en las relaciones mediante un conjunto de herramientas capaces de facilitar y agilizar la toma de decisiones y de dirigir acciones bien segmentadas a los públicos con los que la empresa interactúa. De hecho, se considera que el CRM es “*el marketing relacional convertido en realidad mediante la tecnología de la información*” (McDonald et al., 2001).

Se puede decir que las denominadas soluciones CRM deben constituir un sistema integrado, aunque pueden diferenciarse, según Reinares y Ponzoa (2004), tres partes:

- *CRM analítico*. Hace referencia al almacenamiento (en el data warehouse) proceso, modelización y explotación (o generación de informes) de la información disponible. Son herramientas orientadas al conocimiento. Ofrecen información valiosa sobre las relaciones que a nivel interno y externo han acontecido. Constituyen un apoyo muy importante en la toma de decisiones, incorporan diferentes niveles de acceso en función de la jerarquía, ocupación, responsabilidades u objetivos de cada uno de sus usuarios. El CRM analítico no es solo indicar lo que sucedió, sino que también debe ser capaz de identificar por qué

sucedió, prever qué sucederá, establecer alertas sobre lo que sucederá o está sucediendo y proponer alternativas.

- *CRM operacional u operativo*: Hace referencia principalmente a los procesos de negocio en la compañía. Se diferencian dos partes:
 - ✓ El *back office*: hace referencia a todos los procesos organizativos que configuran el entramado del negocio y dan forma al mismo, pero con los que el cliente no entra en contacto de forma directa. El cliente afecta a gran parte de dichos procesos desde su toma de decisiones y su interacción con la compañía en la medida en que esta modifica sus procesos y procedimientos para ofrecerle un servicio adecuado a sus expectativas y necesidades, pero no define ni articula dichos procesos, que pertenecen al propio conocimiento interno de la empresa. El CRM interviene en el *back office* considerando a este como un público interno, cuyas interacciones y relaciones están orientadas hacia la satisfacción del cliente, la consecución de objetivos y optimización de los recursos de la compañía. Parte de la base del intercambio de comunicación fluida entre los diferentes departamentos o áreas que integran el sistema de la organización, incorpora procedimientos sobre dicho intercambio, propone alternativas a las posibles desviaciones, valora la efectividad de las partes involucradas, se enriquece mediante la información aportada y facilita la toma de decisiones.
 - ✓ El *front-office*: se refiere a todas las áreas de la empresa que entran en relación directa con el cliente, es decir, todo aquello o todos aquellos que están frente al cliente se incorporan dentro de este apartado. Un CRM operacional en el *front office* tiene que ofrecer información relevante y actualizada al cliente, asegurar la privacidad y seguridad de los datos aportados, facilitar una interconexión con todas aquellas áreas del *back office* cuya actividad afecte o pueda afectar a la satisfacción del cliente, representar adecuadamente a la compañía, almacenar y distribuir la información aportada por el cliente, facilitar y apoyar las relaciones, integrar el mayor número posible de canales de comunicación y estar personalizado en función de los intereses e inquietudes del cliente.

- *CRM de colaboración, interacción directa o “colaborativo”*. El CRM de interacción directa o de colaboración se diferencia del CRM operativo en su división *front office*: el primero se canaliza principalmente a través de medios electrónicos y de apoyo a la preventa y la venta mientras que el segundo está principalmente orientado a la postventa. Cuando se habla de e-CRM se suele hacer referencia a un CRM de colaboración basado en soporte web en el que han sido incluidos módulos de análisis y operacionales. Algunas de las características del CRM de colaboración son su integración e interconexión con el CRM analítico y operacional, su orientación hacia preventa y la venta, su apoyo a la postventa y su focalización hacia el establecimiento de relaciones, su integración con los recursos de personalización de la comunicación, la búsqueda continuada de la identidad del interlocutor, su alta compatibilidad con tecnologías de telecomunicaciones y la flexibilidad que ofrece para la programación de eventos y respuestas ante determinados estímulos o acciones del interlocutor.

Es difícil identificar si el desarrollo tecnológico está siendo generador de un cambio en la concepción de los negocios o si, en realidad, dicho salto o cambio se debe a una actitud que ha permanecido latente en la conducta y visión de futuro de las empresas hasta que la aparición de un conjunto de soluciones tecnológicas ha hecho posible su puesta en práctica.

Sea como fuere se puede asegurar que, con independencia del sector en el que operan, prácticamente la totalidad de las grandes corporaciones con presencia en el mundo desarrollado están implementando o valorando incorporar, a corto plazo, recursos tendentes a la profundización sobre el conocimiento individualizado de su demanda y sobre la adecuación, personalización o gestión de sus relaciones de intercambio. Llámese o no CRM (*Customer Relationship Management*), dicho proceso con toda probabilidad va a afectar a la competitividad y rentabilidad de las empresas.

Al igual que otros avances tecnológicos, las herramientas CRM también están suponiendo cambios importantes en el desarrollo de las empresas. En esta ocasión, esta evolución viene regida por nuevos componentes *cuantitativos* (especialmente por la proliferación de las telecomunicaciones, que permiten una mejora en la aproximación de los públicos masivos), pero indiscutiblemente lo que le diferencia de cualquiera de los

anteriores es su valor *cualitativo* (derivado de la interactividad de los nuevos canales, de la evolución en esta dirección de los canales de información tradicionales y de la posibilidad de control y conocimiento de las interacciones).

Por lo tanto, asistimos a un escenario en el que se persigue el control de la comunicación frente al control de la información, a una evolución desde la emisión del mensaje hacia su recepción y respuesta (no tan solo en términos de compra o de imagen), a un cambio desde la sociedad de la información hacia la sociedad de las relaciones, a un cambio del término consumidor por el cliente (persona con la que la empresa se relaciona), a una modificación desde la reacción a la proactividad y anticipación. En definitiva, a un manejo, administración, control, gestión o dirección de los procesos de intercambio que va más allá del “trabajo por dinero” o “dinero por bienes”.

2.3 Los costes de cambio

La madurez del mercado de la telefonía móvil y el escenario actual de crisis global han provocado cambios importantes en el comportamiento de los clientes, desembocando en una caída de los ingresos en una gran parte de las empresas. Es decir, el mercado ha dejado de generar clientes de forma espontánea, casi sin esfuerzo, tal y como sucede en una industria que se encuentra en una etapa de crecimiento.

En la realidad actual, las empresas se ven obligadas a realizar grandes esfuerzos para mantener su cuota de mercado y retener a sus clientes actuales. En esta situación, las actividades de la empresa encaminadas a la fidelización de sus clientes cobran un especial valor. Algunas iniciativas importantes para lograr este objetivo son las siguientes:

- Procurar los más altos niveles posibles de satisfacción de los clientes: un buen servicio a los clientes no cuesta más y genera mayor rentabilidad.
- Implantar programas de fidelización dirigidos a los clientes que componen el núcleo del negocio.
- Establecer programas intensivos de retención y contención de bajas.
- Reorientar la gestión comercial hacia los enfoques relacionales procurando la vinculación o *engagement* de los clientes más valiosos.
- Dar pasos firmes hacia la creación y consolidación de una cultura del cliente como base de todo (cultura “cliente-céntrica”).

La Figura 14 muestra algunas indicaciones para lograr la lealtad de los clientes.

Figura 14: Líneas prácticas de actuación para fidelizar a los clientes.

GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	Mezclar factores relacionales y emocionales; los clientes no solo valoran aspectos económicos, también reaccionan a los estímulos racionales y emocionales.
GESTIÓN DE LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES	Factor crítico: la forma más rápida para despedir a un cliente es no dándole una solución justa a sus problemas
CAMPAÑAS DE MARKETING INTERNO	El personal de la empresa es necesario que esté involucrado en la cultura “cliente-céntrica”
PREVENIR MEJOR QUE CURAR	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de los datos de los clientes -Sistema de alertas y alarmas para identificar los clientes que han iniciado la senda del abandono -Caracterización de los clientes -Programas de gestión de clientes
MARKETING RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> -Evitar el asedio comercial -Venta más <i>soft</i> -Creación de vínculos con los clientes -Los vendedores “cazadores” deben dar paso a los vendedores “agricultores”
TRABAJAR LA RETENCIÓN DE CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> -Comandos de retención -Argumentos convincentes, debidamente trabajados -Profesionalidad
TRABAJAR LA VINCULACIÓN	La relación con los clientes debe ir más allá de la contención de bajas y crear vínculos perdurables
EXPERIENCIA DE MARCA	Énfasis en el <i>branding</i> emocional
CREACIÓN DE COSTES DE SALIDA Y COSTES DE CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> -Crear vínculos afectivos con las personas -Aportar a los clientes comodidades, facilidades, placer, disfrute -Privilegios y beneficios para los clientes fieles (servicios y productos para mejorar la vida cotidiana, evitando que generen clientes pedigüños)

Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de estrategias encaminadas a la obtención de la fidelidad de los clientes se ha presentado tradicionalmente como un aspecto clave en la gestión, siendo la calidad y la satisfacción los pilares fundamentales sobre los que se han asentado esas estrategias. Sin embargo, diversas investigaciones han demostrado que los clientes meramente satisfechos no siempre desarrollarán un comportamiento de fidelidad. Además, también hay que tener en cuenta que existirán clientes insatisfechos que mantengan la relación con su proveedor habitual porque se sientan “atrapados” en la misma (Dick y Basú, 1994; Jones y Sasser, 1995; Ruyter, Wetzels y Bloemer, 1998). Todo esto ha propiciado que en la actualidad hayan adquirido relevancia variables como los *costes de cambio*.

Sobre el comportamiento de fidelidad es necesario aclarar una serie de cuestiones básicas. En primer lugar que, aunque el comportamiento de cambio no ha sido tan estudiado como el de fidelidad, es inherente a este, pues las razones que llevan a un cliente a continuar la relación con su proveedor habitual son asimétricas de las que le llevan a decidir el cambio por otro alternativo. Por otro lado, cuando un cliente decide cambiar, a menudo no pone en práctica finalmente su intención, pues se encuentra con que tiene que hacer frente a barreras económicas, físicas o emocionales que dificultan su decisión, anulando tal comportamiento. Al conjunto de estas barreras u obstáculos que impiden, hacen costoso o dificultan el que un cliente decida abandonar a su proveedor de servicios habitual y cambiar a otro distinto es lo que se conoce como *costes de cambio*.

En consecuencia, la creación, activación y mantenimiento de barreras al cambio se presenta como una importante estrategia defensiva, siempre que dichas barreras se construyan sobre la entrega de un valor superior para el cliente, que originará el desarrollo de una “fidelidad auténtica” (Dick y Basú, 1994).

Partiendo de que este tipo de fidelidad puede convertirse en una posible fuente de ventaja competitiva (Sheth y Parvatiyar, 1995; Morgan y Hunt, 1999), que existe una relación positiva entre el nivel de costes de cambio y la fidelidad del cliente en los servicios (Ruyter, Wetzels y Bloemer, 1998) y que, además, estos costes contribuyen a la diferenciación de la oferta, se puede deducir que aquellas empresas cuyas estrategias incrementan el nivel de costes de cambio para el cliente, así como el valor entregado a

los mismos, favoreciendo por tanto la lealtad, obtendrán una posición ventajosa frente a sus competidores.

Como se ha comentado anteriormente, el desarrollo y aplicación del marketing relacional implica diferentes acciones e iniciativas que se llevan a cabo para conseguir la satisfacción en el tiempo de los diferentes públicos de la empresa con la finalidad de que estos perciban un valor añadido o unas ventajas competitivas que impidan su fuga hacia otros competidores. Pues bien, las barreras al cambio constituyen un factor con gran potencial de estudio en cuanto a su relevancia en las decisiones de los clientes de continuar o no su relación con los proveedores de servicios.

Los costes de cambio son, en cierto modo, un conjunto de inversiones específicas realizadas para entablar una relación con un proveedor, las cuales carecerían de valor en caso de abandonar dicha relación. Esta pérdida de inversiones supone una importante barrera a la salida de la empresa, por lo que las compañías que sean capaces de incrementar los costes de cambio que sus clientes soportan alcanzarán una gran efectividad en la retención de los consumidores. Pese a la existencia de productos de mayor calidad en empresas rivales, de precios inferiores, o de insatisfacción con la firma actual, la presencia de costes de cambio impide a los clientes o, por lo menos, les dificulta notablemente, la materialización del cambio de proveedor.

Tres han sido las disciplinas que han prestado mayor atención a este fenómeno. En primer lugar, la *Economía Industrial*, que se ha centrado en el estudio del efecto que los costes de cambio poseen sobre las condiciones competitivas de los mercados (precios, cuota de mercado, concentración). En segundo lugar, la disciplina de la *Dirección Estratégica*, cuyas investigaciones han resaltado el papel relevante que juegan los costes de cambio en la consecución de ventajas competitivas mostrando que su presencia en los mercados influye de manera significativa sobre las decisiones de entrada en la industria o sobre la sostenibilidad de las rentas extraordinarias. En tercer lugar, la literatura de Marketing, que ha otorgado un papel protagonista a los costes de cambio en el proceso de creación, mantenimiento y desarrollo de relaciones exitosas entre las partes (Dick y Basu, 1994), y donde su presencia desincentiva el cambio de proveedor (Bansal y Taylor, 1999) e incrementa las intenciones de los clientes de continuar la relación (Burnham y otros, 2003; Lam y otros, 2004).

Desde el punto de vista de la Economía Industrial, un producto posee costes de cambio si al comprarlo repetidamente los clientes encuentran costoso cambiar de un proveedor a otro. Para la Dirección Estratégica, es la desutilidad percibida que un consumidor experimentaría si cambiara de proveedor de producto o de servicio. Y, por su parte, el Marketing lo ve como todas aquellas barreras que dificultan el proceso de sustitución de un proveedor por otro. Por lo tanto, los costes de cambio tienen un papel determinante en la consecución de la lealtad (Dick y Basu, 1994).

A modo de resumen, la Figura 15 muestra diferentes estrategias que pueden utilizar las empresas para aumentar los costes de cambio:

Figura 15: Posibles estrategias para aumentar los costes de cambio

PRÁCTICA	DEFINICIÓN
Programas de fidelización	Concesión de regalos, descuentos o beneficios a los clientes por su lealtad
Mercados postventa	Servicios asociados al bien principal proporcionados tras su adquisición (reparación, piezas de repuesto, mantenimiento)
Productos complementarios	Productos que se usan con el bien principal para potenciar o mejorar el rendimiento
Venta cruzada	Contratar varios servicios de la misma empresa
Momento de entrada	Momento en que una empresa se incorpora al mercado (entrar el primero facilita crear costes de cambio)
Incompatibilidad	Generar incompatibilidades (reales o perceptivas) entre los diferentes proveedores
Inversiones específicas	Conjunto de inversiones efectuadas en la relación cuyo valor en opciones alternativas es nulo
Vencimientos escalonados	El vencimiento de los contratos no se produce de manera simultánea, sino que se escalonan a lo largo del tiempo
Contratos de larga duración	Contratos que obligan a las partes a permanecer durante un tiempo prolongado en la relación
Segmentación del mercado	División del mercado en grupos de individuos que presentan unas características similares

Fuente: Sesé Oliván (2006).

Los costes de cambio son de naturaleza heterogénea, es decir, están compuestos por un conjunto diverso de categorías asociadas a las diferentes etapas que es necesario atravesar para cambiar con éxito de proveedor (identificación de la necesidad de cambio, búsqueda de información, evaluación de dicha información, toma de decisión y materialización del proceso de cambio).

La clasificación propuesta por Julander y Söderlund (2003) es de gran utilidad desde el punto de vista de las estrategias empresariales (fomentar la continuidad de los clientes actuando sobre los determinantes de la lealtad). Actuar sobre las barreras positivas resulta una estrategia de mayor efectividad en la consecución de la lealtad de los consumidores.

Los clientes están motivados a mantener su relación con un proveedor específico en base a restricciones o a dedicación, es decir, porque no tienen otra opción o porque quieren y desean mantener la relación (Bendapudi y Berry, 1997). Por lo tanto, se puede proponer un concepto de barreras de cambio que integre *barreras de cambio negativas* (el cliente tiene que estar en la relación aunque no lo desee) y *barreras de cambio positivas* (el cliente desea permanecer en la relación debido fundamentalmente al desarrollo por la empresa de una estrategia de marketing de relaciones). Así, las barreras de cambio pueden surgir tanto de ofrecer beneficios y valor al cliente (fuentes positivas), como de otras restricciones que no aportan valor (fuentes negativas) (Figura 16).

Figura 16: Barreras de cambio positivas y negativas

BARRERAS DE CAMBIO POSITIVAS	BARRERAS DE CAMBIO NEGATIVAS
Pérdida de beneficios monetarios Posibilidad de obtener descuentos Otros beneficios monetarios asociados a la lealtad Identificación con la marca Vínculos profesionales y afectivos con el personal de la empresa Adaptación de los bienes y servicios a cada cliente (personalización) Reconocimiento social Trato preferente	Asociados a la finalización de la relación contractual Trámites burocráticos y penalizaciones monetarias Asociados a la incertidumbre del nuevo proveedor (riesgo económico) Asociados a la evaluación de otros proveedores potenciales alternativos Asociados a las habilidades necesarias para adaptarse al nuevo proveedor Asociados al establecimiento de nuevas relaciones con otros proveedores

Fuente: Julander y Söderlund (2003)

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS COSTES DE CAMBIO EN EL MERCADO DE LA TELEFONÍA MÓVIL

El presente apartado analiza la implicación práctica de las diferentes estrategias de las compañías de telefonía móvil que, con base en las teorías del marketing relacional y los costes de cambio, tienen como objetivo la retención y fidelización de los clientes como forma de mantener su competitividad en una industria en fase de madurez y en una situación de crisis económica como la actual.

La Figura 17 recoge, de forma sintetizada, las estrategias de retención de clientes más habituales en el mercado de la telefonía móvil. Dichas acciones están clasificadas teniendo en cuenta dos criterios: (1) Según *el tipo de barreras de cambio: positivas o negativas* y (2) según *el tipo de costes que llevan asociados*.

Con base en esta clasificación, a continuación se comentan de forma detallada las principales actuaciones en esta materia que llevan a cabo las principales operadoras móviles en España.

Figura 17: Barreras de cambio en el mercado de la telefonía móvil

BARRERAS AL CAMBIO NEGATIVAS	BARRERAS AL CAMBIO POSITIVAS
<p>COSTES DE PÉRDIDA MONETARIA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Penalizaciones impuestas a los usuarios que incumplen compromisos de permanencia -Penalizaciones por conservar el número de teléfono (excepto que exista portabilidad) -Necesidad de cambiar de terminal si se cambia de operadora (desbloqueo de terminales) 	<p>PÉRDIDA DE BENEFICIOS O PRIVILEGIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Beneficios obtenidos a partir de los programas de fidelización (dichos programas no son trasferibles entre compañías) -Pérdidas de puntos y descuentos en función del uso que pueden ser canjeados por terminales
<p>COSTES DE EVALUACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -Invertir tiempo y esfuerzo en la obtención de información acerca de las diferentes alternativas -Gran variedad de tarifas en función de los patrones de consumo (tramos horarios, llamadas a fijos o móviles, llamadas a un grupo de contactos) -Discriminación de precios (llamadas a teléfonos de la misma operadora): efectos red 	<p>COSTES DE INTERCAMBIO RELACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de relaciones personales y con la marca -Trato preferencial, conocimiento de los deseos del cliente
<p>COSTES DE APRENDIZAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Invertir tiempo y esfuerzo en conocer la manera en que el servicio es proporcionado por cada compañía -Servicio de atención al cliente, servicio de Internet -Interpretar la información que contiene la factura 	<p>COSTES DE RIESGO DE RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Seleccionar un operador limita el número de terminales que se pueden utilizar (desbloqueo de terminales)
<p>COSTES DE ESTABLECER LA RELACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> -Iniciar una relación con un nuevo proveedor -Darse de alta en los servicios de un nuevo operador -Informar a familiares y amigos del nuevo número de teléfono 	<ul style="list-style-type: none"> -Incertidumbre asociada al cambio (desconocer el nivel de calidad del nuevo servicio, cobertura, nuevas tarifas con un coste global superior)

Fuente: Sesé Oliván (2006)

3.1. Análisis de las barreras al cambio negativas

(1) Contratos de permanencia

Los contratos de permanencia se enmarcan dentro de los costes de cambio negativos asociados a una pérdida monetaria.

Ante el hecho de que muchos clientes se cambiaban de compañía para renovar su terminal gratis, las operadoras utilizan contratos de prestación de servicios telefónicos a través de ofertas en las que ofrecen la compra de un terminal a precio promocional (o bien unas tarifas especiales) a cambio del compromiso de mantener el servicio con la compañía durante un período de tiempo (cláusula de permanencia), con el derecho a darse de baja antes de que finalice dicho período, con independencia de que la baja pueda conllevar otro tipo de efectos, como la pérdida de ventajas u ofertas vinculadas a la permanencia.

Dicha cláusula de permanencia debe figurar en el contrato, así como la existencia de vínculos entre el servicio de telecomunicaciones prestado y otros servicios o aparatos (terminales); el modo de extinción del mismo y las consecuencias de la ruptura del período mínimo. En estos casos, la compañía puede reclamar el abono del precio no promocional del terminal, o la cantidad del gasto correspondiente, si no se hubiesen aplicado las tarifas especiales, por no haber cumplido la permanencia estipulada en el contrato. La práctica común de los operadores más relevantes en el mercado y el criterio que actualmente mantiene la Junta Arbitral de Consumo es *"que se proceda a prorratear la cantidad que tenga que abonar, en función del tiempo que haya cumplido del compromiso de permanencia"*.

Sin embargo, este tipo de prácticas provocaron que las compañías de bajo coste (como *Yoigo*) jugasen con el punto contrario para atraer clientes: contratos sin permanencia, si bien es cierto que estas compañías no entregan terminales a coste cero.

(2) Costes de evaluación

Un ejemplo es el caso de *Movistar*, que ha empezado a utilizar sus facturas como un medio publicitario de marketing directo con el objetivo de reducir el tiempo y el esfuerzo que el cliente tiene que emplear para la obtención de información acerca de las diferentes alternativas de la marca.

Hasta entonces, incluía hojas promocionales que aumentaban el grosor del sobre y que, muy probablemente, eran desechadas directamente por los clientes. Por ello decidió integrar sus mensajes y promociones comerciales en las mismas notas del consumo detallado y no en folios aparte, con la particularidad de ser personalizada por segmentos acorde al tipo de cliente, hábitos de compra u otra serie de parámetros. Esto supuso un coste cinco o seis veces mayor respecto a las facturas tradicionales, pero generó unos retornos mucho mayores.

Otro tipo de coste de evaluación muy utilizado en el mercado de la telefonía móvil es el establecimiento de una gran variedad de tarifas en función de los patrones de consumo (tramos horarios, llamadas a fijos o móviles o llamadas entre un grupo de contactos, entre otros). Un ejemplo llamativo es el caso de *Orange*. Esta compañía lanzó en 2010 unas nuevas tarifas representadas por nombres de animales: *ardilla*, *panda*, *león* y *delfín*. Precisamente, Thierry Piganeau, director de la unidad de negocio móvil de *Orange* explicó que “*la relación de cada patrón de uso con un animal contribuye a una mayor claridad en un mercado que, a veces, se queja de la excesiva complejidad en la comunicación de las tarifas de las compañías*”.

Posteriormente, estas tarifas han sido modificadas tanto en sus condiciones como en el tipo de animal que la representa. Actualmente su “zoo” lo componen: *pingüino* (control total del gasto sin consumo mínimo), *ardilla* (si el cliente prefiere la flexibilidad de un precio al minuto), *león* (para los que hablan y envían SMS), *delfín* (para los que disfrutan de su Smartphone) y *ballena* (para navegar a lo grande y hablar las 24h).

También en este apartado de costes de evaluación habría que destacar el *efecto red* o *externalidades de red*, que son los efectos que hacen que el valor de un producto o servicio para un usuario dependa no sólo del producto o servicio en sí mismo, sino del

número de usuarios que lo utilicen. Es decir, cuando el valor de un producto es directamente proporcional a la extensión de la red de usuarios. Es una especie de lógica piramidal de éxito demostrado. La mayoría de la gente no ha dejado de tener teléfono fijo hasta que existió otra ‘externalidad’ capaz de sumarse a la red y aportar otros nuevos usos: el móvil. Hoy, casi todos los nuevos productos y servicios móviles están contruidos sobre un *Business Plan* basado en el “*efecto red*”. La eclosión de las redes sociales es otro buen ejemplo. El valor de Facebook y Twitter se multiplica exponencialmente en función de los usuarios.

(3) *Costes de aprendizaje*

En noviembre de 2010 *Movistar* emprendió una campaña a través de SMS entre sus propios clientes particulares, no para vender sus productos, sino únicamente para promocionar su centro de *Atención al Cliente*, que estaba a disposición de los usuarios las 24 horas para resolver cuantas dudas tuvieran y ayudarles en la resolución de sus problemas. Esto supone una barrera negativa como *coste de aprendizaje* en caso de un posible cambio ya que reduce el esfuerzo y el tiempo que se emplea en informarse de estos servicios.

3.2. Análisis de las barreras al cambio positivas

(1) Pérdidas de privilegios o beneficios.

Dentro de las barreras positivas y como pérdidas de privilegios o beneficios para los clientes en caso de romper la relación, el “Programa de Puntos” es una de las estrategias de fidelización más utilizadas, no solo en el sector de la telefonía móvil, sino de forma general en el mercado de consumo.

Estos programas ofrecen a los clientes la posibilidad de obtener puntos en función del consumo realizado, siendo la finalidad de la empresa “premiar” la confianza o lealtad de los clientes hacia la misma. Dichos puntos se pueden canjear, posteriormente, por diferentes productos y regalos, generalmente terminales móviles. Tanto *Movistar* como *Vodafone* llevan años utilizándolos y en el 2008 esta iniciativa fue incorporada por *Orange*.



A modo de ejemplo se ilustra el caso de *Vodafone*. Su programa de fidelización permite categorizar a los clientes en cuatro segmentos en función de los puntos acumulados: *Vodafone* (hasta 600 pts.), *Oro* (601 a 1319 pts.), *Platino* (1320 a 1800 pts.) y *Diamante* (más de 1800 pts.). Los clientes de cada segmento tienen la posibilidad de acceder a servicios, ventajas y beneficios exclusivos. A continuación, La Figura 18 muestra la comparativa entre los diferentes segmentos.

Figura 18. Ventajas exclusivas de los segmentos del programa de fidelización de Vodafone

Vodafone	Oro	Platino	Diamante
<ul style="list-style-type: none"> Servicio de Atención Cliente 123 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de Atención Cliente 123 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de Atención Cliente 22160 Atención Personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio de Atención Cliente 1212 Equipo de Asesores Personales
<ul style="list-style-type: none"> Renovación de terminal Podrás cambiar tu móvil dos meses antes del fin de tu compromiso de permanencia. Si no tienes dicho compromiso, podrás renovar tu móvil en cualquier momento. 	<ul style="list-style-type: none"> Renovación de terminal Podrás cambiar tu móvil dos meses antes del fin de tu compromiso de permanencia. Si no tienes dicho compromiso, podrás renovar tu móvil en cualquier momento. 	<ul style="list-style-type: none"> Renovación de terminal Podrás cambiar tu móvil dos meses antes del fin de tu compromiso de permanencia. Si no tienes dicho compromiso, podrás renovar tu móvil en cualquier momento. 	<ul style="list-style-type: none"> Renovación de terminal Podrás cambiar tu móvil seis meses antes del fin de tu compromiso de permanencia. Si no tienes dicho compromiso, podrás renovar tu móvil en cualquier momento. Entrega Express en 24 horas al renovar tu terminal en 1212 o la Tienda Online.
<ul style="list-style-type: none"> Posventa Servicio Posventa habitual Terminal de Préstamo Gratuito 	<ul style="list-style-type: none"> Posventa 50% de descuento en la primera reparación del año Terminal de Préstamo Gratuito 	<ul style="list-style-type: none"> Posventa 100% de descuento en la primera reparación del año Terminal de Préstamo Gratuito 	<ul style="list-style-type: none"> Posventa 100% de descuento en TODAS las reparaciones Terminal de Préstamo Gratuito
<ul style="list-style-type: none"> Premiamos tu fidelidad Hasta 100 Puntos por antigüedad cada año 	<ul style="list-style-type: none"> Premiamos tu fidelidad Hasta 200 Puntos por antigüedad cada año 	<ul style="list-style-type: none"> Premiamos tu fidelidad Hasta 400 Puntos por antigüedad cada año 	<ul style="list-style-type: none"> Premiamos tu fidelidad Hasta 500 Puntos por antigüedad cada año
<ul style="list-style-type: none"> Programa de Partners Acceso al Programa de Partners con descuentos exclusivos en primeras marcas 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Partners Acceso al Programa de Partners con descuentos exclusivos en primeras marcas 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Partners Acceso al Programa de Partners con descuentos exclusivos en primeras marcas 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Partners Acceso al Programa de Partners con descuentos exclusivos en primeras marcas
<ul style="list-style-type: none"> Visa VODAFONE 2% de descuento en tu factura Vodafone, de todo lo que pagues con tu Visa Vodafone 	<ul style="list-style-type: none"> Visa ORO 3% de descuento en tu factura Vodafone, de todo lo que pagues con tu Visa Oro 	<ul style="list-style-type: none"> Visa PLATINO 3% de descuento en tu factura Vodafone, de todo lo que pagues con tu Visa Platino 	<ul style="list-style-type: none"> Visa DIAMANTE 4% de descuento en tu factura Vodafone, de todo lo que pagues con tu Visa Diamante

Fuente: www.vodafone.es

La operadora Yoigo, la cuarta del país, estrenó en 2010 el sistema “Renuevo”, basado en ofertas personalizadas. Los clientes pueden acceder a terminales en función de su tarifa y consumo, en lugar de hacerlo por puntos que es como lo enfocan Orange, Vodafone y Movistar.

QUE CONSIGAS UN MÓVIL SIN PUNTOS, ES NUEVO. QUE LO CONSIGAS SÓLO POR SER TÚ, ES RENUEVO.

móvilToday

Ahora con **Renuevo** de Yoigo sólo por ser tú tienes una oferta especial. Pásate por tu tienda Yoigo más cercana, díonos quien eres, mira el precio que tenemos para ti y elige el móvil que más te guste. Así de fácil.



(2) *Costes de intercambio relacional.*

Otra barrera al cambio positiva son los costes de intercambio relacional. En el caso mencionado anteriormente de las facturas con mensajes y promociones comerciales, *Movistar* utilizó sus relaciones personales con los clientes y el conocimiento de los deseos de éstos, para darles un trato preferencial y ha empezado a utilizar sus facturas como un medio publicitario de marketing directo.

Cuando Telefónica de España decidió agruparse en una única marca global para todos sus productos (*Movistar*), fue en parte para reforzar la cercanía con el cliente, la honestidad y la sencillez con la entrada “oficial” en el mundo de las redes sociales, posiblemente una de las mejores herramientas hoy día para conversar de tú a tú con esos clientes y potenciales usuarios. Tras el éxito del foro *Imagenio*, en mayo de 2010 arrancaron en [Twitter](#) y [Facebook](#) lo que supuso una barrera a la salida basada en los costes de intercambio relacional fruto de un fortalecimiento de las relaciones personales y el vínculo con la marca.

En aquel momento no existían muchas referencias mundiales de éxito en medios sociales en el sector, pero la posibilidad de abrir un canal efectivo de relación con sus clientes y potenciales era enorme. De hecho, *Telefónica* se planteó el *Social Media* como una herramienta de escucha y diálogo con sus usuarios y no como algo publicitario; los posibles usos comerciales llegarían más tarde. Tuvo una gran acogida por parte de los clientes, a los que se les fueron atendiendo incidencias de forma directa e instantánea, y también por parte de quien analiza y estudia el impacto de este tipo de acciones.

En septiembre de 2011, *Movistar* se propuso reforzar aún más su imagen de marca a través de los entornos sociales, renovando las cuentas de [Facebook](#) y [Tuenti](#) (que es propiedad de Telefónica), y diseñando un canal “Premium” en *Youtube*. Estas plataformas, según la compañía, permitirían “*potenciar las relaciones entre el usuario y la marca, a través de una comunicación más abierta e interactiva y una personalización de los contenidos ad-hoc en cada uno de los canales en los que Movistar tiene presencia*”.



En el caso de *Facebook*, la marca hizo uso de la última tecnología presentada por el gigante social planteando el lugar como un espacio para que el usuario viva experiencias y explote todas las posibilidades de este canal. Por ejemplo, se presentó una iniciativa para celebrar el nuevo perfil en la que, bajo el nombre “*Minutos por fans*”, se premió a cuatro de los nuevos seguidores con tantos minutos para hablar y navegar gratis como seguidores obtuvieron con su nueva página.

En *Tuenti*, la operadora inició una estrategia para acercarse hasta los más jóvenes de una manera, segura, "dinámica e interactiva"; y a través del canal de *Youtube*, los clientes pueden acceder a contenidos relacionados, por ejemplo, con el deporte o la música, además de ser un lugar donde resolver las dudas acerca del funcionamiento de diferentes productos y servicios



También como un fortalecimiento de las relaciones personales y con la marca, en marzo de 2011, *Movistar* inició una acción pionera en colaboración con *Privalia*, un club privado de ventas online, para fidelizar a un público joven y seguidor de las últimas tendencias. Fue una acción segmentada por tipo de público y un movimiento para reforzar la empatía del cliente con la marca a través de artículos que nada tienen que ver con el producto de *Movistar*, es decir, una forma de llegar al consumidor y diferenciarse. La operadora invitaba a todos sus abonados a un espacio exclusivo en el que podían obtener prendas de jóvenes diseñadores con descuentos del 70%, además de asistir a los desfiles organizados a lo largo de los tres días que duró la iniciativa.



Por su parte, *Orange* saca un nuevo lema en marzo de 2012: “*Que todo sea más fácil para ti, nos importa*”. La operadora presentó las líneas maestras de estos nuevos compromisos encaminados a mejorar la satisfacción de su cartera de usuarios y con las que se pretendía, además de reparar los errores, añadir nuevos servicios, lo que supone una barrera a la entrada positiva basada en los costes de intercambio relacional.

Para ello tomaron notas de las quejas y sugerencias vertidas a través de sus *call centers* y tiendas propias durante un par de años. El fruto es el lanzamiento de los siguientes servicios que pretenden fidelizar la cartera de clientes de telefonía móvil de *Orange*:

- *Tranquilidad Orange*. Está encaminado a resolver las incidencias técnicas de los teléfonos móviles. La operadora se compromete a enviar un *smartphone* igual o similar en menos de 48 horas. Para ello han ampliado las coberturas del seguro para móviles, que ahora también incluye hurto (antes solo robo).
- *Arranca tu smartphone*. Es un servicio que está disponible en toda la red de distribución de *Orange*, formada por unos 2.000 puntos de venta. En total más de 4.000 personas formadas en todos los sistemas operativos para facilitar al cliente la puesta en marcha de su *smartphone* y dar los primeros pasos.
- *Reparación de tu móvil*. Gestiona la reparación de un terminal, esté o no en garantía, en un plazo medio de 7 días.
- *Mi Orange*. El área personal de clientes amplía los servicios disponibles, con vistas a incluir la modalidad de atención al cliente vía chat.
- *Tu experto Orange*. Unos 200 profesionales certificados por los principales fabricantes están disponibles en tiendas, online y por teléfono. Su misión es resolver dudas sobre el funcionamiento de los *smartphones*.
- *Copia de agenda*. Este servicio está incluido en los seguros para móviles. Permite recuperar todos los contactos en el nuevo terminal.
- *Estrena y recicla*. Incluye la recompra de terminales, incluso los que están averiados.

3.3. Análisis de las estrategias actuales de las operadoras de telefonía móvil

En abril de 2012 se produce un punto de inflexión, ya que tanto *Vodafone* como *Movistar* anunciaron un cambio en la política de comercialización centrándose en la retención y no tanto en la conquista de nuevos clientes.

Movistar fue la primera en anunciar la eliminación de las subvenciones de móviles; unos días después lo hacía *Vodafone*. Las dos principales compañías de telecomunicaciones del mercado español acababan así con una práctica que ha sido uno de los motores del sector de la telefonía en España y uno de los factores que explican el rápido crecimiento del fenómeno *smartphone* en nuestro país.

Sofía Rodríguez-Sahagún, directora de *Brand & Customer* de *Vodafone España*, justificaba esta decisión alegando que “*en este momento preferimos centrar el esfuerzo en mejorar nuestra red, el servicio al cliente y hacer los planes de precios más competitivos, que es lo que al final crea diferenciación entre las marcas*”.

Sin embargo, *Movistar* sigue intentando que los clientes puedan disponer del terminal que deseen facilitando la compra con un pago a plazos en el que la compañía asume los intereses. Además, ya ha habido indicios de que puedan retomar las subvenciones a terminales de forma puntual utilizando este aspecto de forma táctica en el marco de su estrategia comercial.

Por su parte, *Vodafone* mantiene una política de subvencionar sólo a sus actuales clientes para evitar que se fuguen a la competencia (como también hace *Movistar*) y de forma puntual, y para responder a la evolución de los datos de altas y bajas de usuarios y de la cifra de negocio, aplicará "ajustes tácticos" sobre esa nueva estrategia de no "regalar" los móviles.

Frente al cambio de estrategia de las dos principales compañías del mercado, *Orange* mantuvo su política de subvencionar móviles. Para la compañía, su supresión total sería fatal para el desarrollo del mercado, si bien admiten que durante el año pasado estas promociones de las compañías (ofertar móviles de alta gama a bajo precio o coste cero a cambio de determinadas tarifas) alcanzaron unos niveles insostenibles, por encima de lo que se hacía en otros países. Defienden que es necesaria una

reducción, pero que sin ellas el mercado no crecería a un ritmo adecuado y justifican la existencia de estas prácticas porque así lo demandan los clientes.

Por su parte, *Yoigo* dio un impulso a su “*pago a plazos*” en lugar de las subvenciones para nuevos usuarios, aunque puntualmente abrió la puerta a esta política en los terminales de gama media-baja hace unos meses.

Con estos cambios, los últimos datos disponibles correspondientes a octubre de 2012 nos muestran que el mercado de la telefonía móvil continúa cambiando de color: continúa reduciéndose la cuota de *Movistar* y *Vodafone* a favor de *Orange*, *Yoigo* y, sobre todo, del conjunto de las *OMV*.

Según los datos del informe mensual de la *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones*, durante el mes de octubre se tramitaron 474.993 portabilidades, un 6,1% más que en el mismo periodo de 2011.

El 1 de octubre *Movistar* inició la contratación de *Fusión*, su polémica y agresiva oferta convergente, que provocó una denuncia ante la CMT por parte de *Vodafone*. Telefónica consiguió frenar la pérdida de clientes, pero no eliminarla, ya que este mes perdió 55.722 números.

El lanzamiento de *Movistar Fusión* supuso una verdadera revolución en el Mercado de las telecomunicaciones en España que ha venido seguida de multitud de ofertas combinadas de manos de sus principales competidores. *Fusión* fue la primera oferta integrada que aúna el teléfono fijo y el móvil, la banda ancha fija y móvil e incluso la televisión en un solo producto y con una única factura y con cuota de línea incluida.

Movistar cree que los usuarios piden tener una misma operadora para todos sus servicios de comunicaciones y un ahorro al final de mes, y parece que están en lo cierto ya que, según ha anotado la operadora, *Fusión* está obteniendo resultados muy positivos en satisfacción de clientes. A pesar de lo novedoso del producto y la variedad de opciones que ofrece, la nota que consigue *Movistar Fusión* es de 8,6 sobre 10, según sus mediciones periódicas de calidad.

En la figura 18 se resumen las principales características y precios finales de las ofertas de esta compañía

Figura 18: Ofertas Movistar Fusión

	MOVISTAR FUSIÓN	MOVISTAR FUSIÓN FIBRA	MOVISTAR FUSIÓN TV	MOSVISTAR FUSIÓN FIBRA TV
MOVIL	1Gb SMS ilimitados 500min	1Gb SMS ilimitados 500min	1Gb SMS ilimitados 500min	1Gb SMS ilimitados 500min
INTERNET	ADSL 10Mb	Fibra óptica 100Mb	ADSL 10Mb	Fibra óptica 100Mb
FIJO	Si	Si	Si	Si
TELEVISIÓN	No	No	Si	Si
PRECIO (12 meses permanencia)	49,90	59,90	79,90	89,90

Fuente: Elaboración propia, a partir de la página web de Movistar.

Por su parte, *Vodafone*, durante el pasado mes de octubre, fue la operadora que peor comportamiento mostró en cuestión de portabilidades, perdiendo 90.136 líneas. Tras una petición de bloqueo ante la CMT alegando que *Movistar Fusión* no era replicable y que fue rechazada por este órgano regulador, *Vodafone* presentó, a mediados de mes, un producto similar al de su principal rival: *Vodafone todo en uno*, un paquete que aún a ADSL y una de sus tarifas móviles ordenadas por tallas, @XS o @L.

De esta manera, los clientes tienen la posibilidad de navegar desde su casa con una opción de banda ancha fija con una velocidad de hasta 20Mbps de bajada y hasta 1Mbps de subida, hablar hasta 3.000 minutos con fijos nacionales y 350 minutos con móviles durante los fines de semana y festivos y combinarlo con una de estas 2 opciones de telefonía móvil:

- @XS. Incluye un bono de hasta 150 minutos y otros 150MB para navegar por Internet. La cuota mensual de todo el paquete se queda en 48,4 euros.
- @L. Ofrece hasta 750 minutos, 3 números Vodafone ilimitados, hasta 750MB y SMS ilimitados. En este caso la mensualidad es de 60,5 euros.

Esta oferta exige un compromiso de permanencia de 12 meses en la tarifa del móvil y de 18 en el caso del ADSL. En caso de incumplirla el cliente abonará una penalización de entre 109 y 181,5 euros (dependiendo del momento en el que cliente

haga efectiva su baja, porte su número o quiera cambiar de plan). Por otra parte, esta nueva oferta solamente está disponible para quienes tengan cobertura de ADSL directo, que se sitúa en torno el 65%. Además, *Vodafone todo en uno* tampoco es compatible con la subvención de teléfonos móviles ni con el programa de puntos para renovar el terminal en el futuro.

Actualmente *Vodafone* ofrece dos nuevas opciones que son: *Vodafone RED* y *Vodafone Base*, el primero más pensado para grandes consumidores de llamadas y navegación.

Las dos principales características de *Vodafone RED*, que incluye tres planes diferentes, es que incluyen llamadas y SMS ilimitados.

La figura 19 muestra las principales características de las tres modalidades del nuevo plan *Vodafone Red*.

Figura19: Ofertas Vodafone Red

	RED	RED ²	RED ³
	1.5Gb	3Gb	5Gb
MÓVIL	SMS ilimitados	SMS ilimitados	SMS ilimitados
	Llamadas ilimitadas	Llamadas ilimitadas	Llamadas ilimitadas
ADSL	20Mb	20Mb	20Mb
FIJO	Si	Si	Si
PRECIO	65€ (permanencia 24 meses)	80€ (con permanencia)	100€ (sin permanencia)
	73€ (sin permanencia)	88€ (sin permanencia)	108€ (con permanencia)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la página web de Vodafone.

Por su parte, los planes *Vodafone Base* están más orientados a usuarios que empiezan en el mundo del Smartphone o que no necesitan consumir tantos datos y minutos como los usuarios de *RED*.

En la figura 20 se resumen las principales ventajas de cada una de las modalidades de *Vodafone Base*.

Figura 20: Ofertas Vodafone Base

	BASE	BASE ²	BASE ³
	500Mb	750Mb	1Gb
MÓVIL	500 SMS	500 SMS	500 SMS
	Llamadas 2cen/min.	100min.	250min.
ADSL	20Mb	20Mb	20Mb
FIJO	Si	Si	Si
PRECIO	39€ (permanencia24meses)	45€ (con permanencia)	55€ (sin permanencia)
	44€ (sin permanencia)	50€ (sin permanencia)	60€ (con permanencia)

Fuente: Elaboración propia, a partir de la página web de Vodafone.

Entre las grandes operadoras, hay que mencionar también a *Orange* que, junto a *Amena.com*, su segunda marca, consiguió sumar 38.374 clientes. La última alternativa que ha presentado este plan es el *Combina y Ahorra*. La oferta convergente del operador naranja incluye: ADSL (hasta 20Mb), tarifa plana a teléfonos fijos, 300 minutos a fijos internacionales, 1.000 minutos a móviles Orange, 200 minutos desde el móvil y 500 MB de datos a máxima velocidad. El precio final queda fijado en 42,95 euros mensuales.

Cabría destacar que en esta nueva oleada de ofertas convergentes, la única compañía que ofrece en algunos de sus planes la televisión es *Movistar* por lo que, en este sentido, son difícilmente comparables. Por otro lado, la oferta más barata es la de *Orange*, si bien no tiene teléfono fijo y ofrece menos minutos gratis y menos velocidad de ADSL y de internet móvil.

Si comparamos los dos planes de *Movistar* sin televisión y los de *Vodafone RED* (*Vodafone Base* es difícilmente comparable por la baja velocidad en el internet móvil y los SMS limitados y las peores condiciones en llamadas), resultan más económicos los de *Movistar*, pero es *Vodafone* quien más Mb ofrece de ADSL, aunque la primera compañía se distingue porque permite contratar fibra óptica con 100Mb, y es la que más Gb ofrece de velocidad en internet móvil, además de llamadas y SMS ilimitados.

Yoigo también obtuvo un dato positivo, aunque menos abultado: captó 16.687 números gracias al procedimiento de cambio de operadora conservando el número.

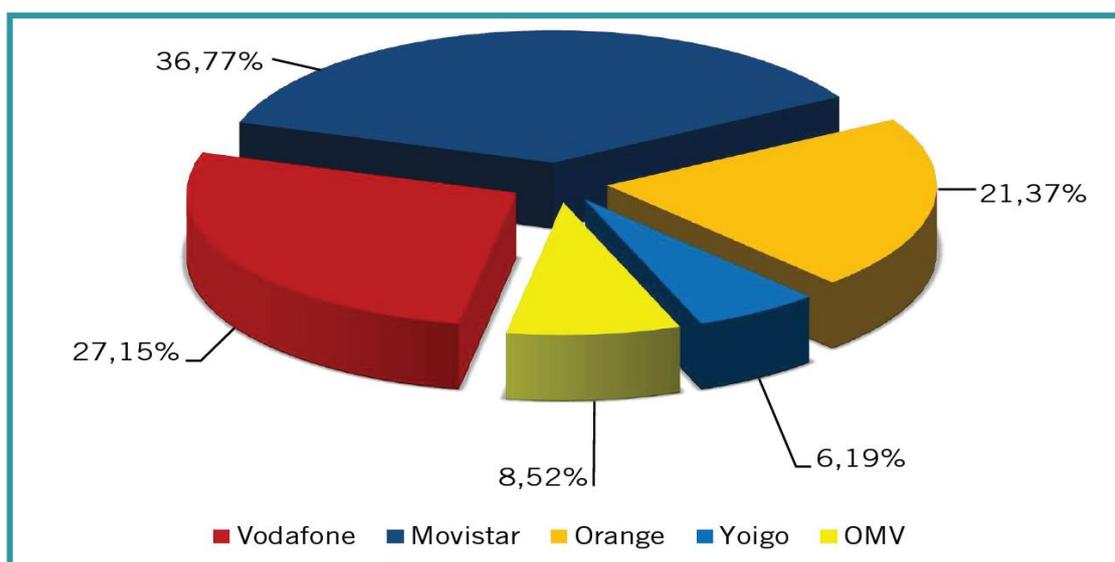
La última campaña de *Yoigo* fue de cara a las navidades. Primero, *Yoigo* cambió de manera puntual su estrategia de precios de *smartphones* para nuevos clientes, ofreciendo distintos precios según la tarifa contratada, lo que supone una aproximación al antiguo sistema de subvención de terminales.

Posteriormente, también de manera puntual y enmarcado en la campaña navideña, que es cuando más móviles se venden, *Yoigo* también ha decidido subvencionar los terminales para los actuales clientes del operador mediante su programa *Renuevo*, que ofrece dispositivos con sistema *Android* a cero euros. Esto supone una retención de sus usuarios, que hasta ahora estaban siendo “discriminados” al contar con peores precios en *smarthpones* que los nuevos clientes, y que podían verse tentados en fechas navideñas a cambiar de operador con el fin de conseguir un terminal más moderno a buen precio o buscando ahorrar en facturas.

Pero, sin duda, las grandes protagonistas en este último período son las OMV. En conjunto se hicieron con 90.797 líneas.

La figura 21 refleja los últimos datos publicados sobre las cuotas de mercado.

Figura 21: Cuotas de mercado de las compañías de telefonía móvil en octubre



Fuente: CMT (2012)

Durante octubre de 2012 se redujo considerablemente el parque de líneas activas en España (-3,1%). Concretamente las operadoras dieron de baja 486.183 números, la mayoría corresponden a *Movistar* (284.290) y *Vodafone* (278.070). En la actualidad el mercado móvil español está formado por 53,7 millones de números.

En base a estas cifras, se podrían establecer dos grupos de compañías: por un lado, las principales compañías del mercado, *Vodafone* y *Movistar* que, con sus actuaciones, intentan frenar la pérdida de clientes; y por otro *Orange*, *Yoigo* y las OMV's que consiguen aumentar de forma notable su base de clientes.

En estos dos grupos diferenciados, el primero (las compañías principales del mercado) está apostando claramente por ofrecer un servicio global mediante el diseño de ofertas convergentes en las que el cliente pueda obtener todos los servicios de comunicaciones de una misma compañía en una única factura, mientras que, el segundo, se enfrenta a las debilidades de las compañías dominantes y las utiliza como fuente de su ventaja competitiva: se centran en un único servicio o un par de ellos, ofrecen precios bajos aunque sea a costa de una menor calidad de servicio y suprimen los contratos de permanencia.

Movistar y *Vodafone* ofrecen en sus ofertas convergentes los servicios de fijo, móvil, banda ancha fija y móvil e incluso televisión en el caso de la primera, a precios más caros que los de sus competidores y con compromisos de permanencia de 12 meses en el caso de los “azules” y de 24 en el de los “rojos”, aunque estos últimos también ofrecen la posibilidad de no tenerlo a cambio de un precio mucho más alto.

En consecuencia, se pone de manifiesto que, con estas iniciativas, estas compañías están estableciendo diferentes *barreras al cambio negativas* a través de:

- a) *Costes de pérdida monetaria*: ambas compañías estipulan un contrato de permanencia aunque en el caso de *Vodafone* sea opcional a cambio de un cargo en la factura.
- b) *Costes de evaluación*: al agrupar todos los servicios en una sola compañía el cliente requiere menos tiempo y esfuerzo en la obtención de información. Además se ofrecen una gran variedad de tarifas personalizadas

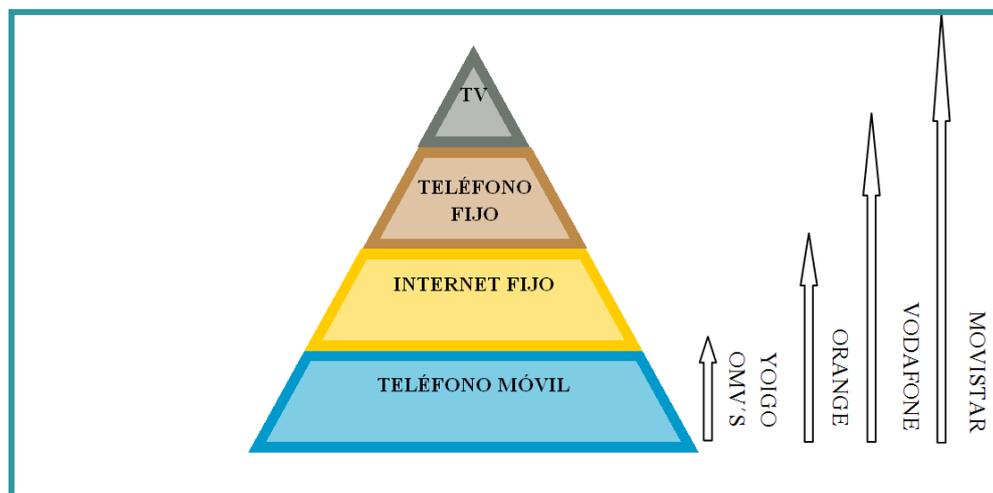
- c) *Costes de aprendizaje*: al tener todos los servicios de comunicación en la misma factura y el servicio común de atención al cliente se reduce el tiempo y el esfuerzo que el cliente necesita para tener una información completa.

Adicionalmente también utilizan *las barreras al cambio positivas* basadas en

- a) *Pérdida de beneficios o privilegios en caso de romper la relación*: los clientes leales son recompensados a través del programa de fidelización con distintos beneficios que perderían en el caso de abandonar la compañía.
- b) *Costes de intercambio relacional*: las compañías tienen un mayor conocimiento de los deseos de sus clientes lo que posibilita la dispensación de un trato preferencial a los mismos y de ofertas adaptadas a sus necesidades.

Es importante resaltar que este grupo está formado por las dos compañías con mayor cuota de mercado y a su vez las más poderosas económica y tecnológicamente. Es decir, por un lado son las más interesadas en mantener sus clientes actuales (al poseer la mayor base de clientes) y no tanto en captar clientes nuevos; y por otro, tienen capacidad para poder prestar esos servicios globales de comunicaciones a los clientes que los soliciten. Es más, se puede apreciar que *Movistar*, empresa líder del mercado, ofrece en algunos de los planes de *Movistar Fusión* la televisión, servicio que Vodafone, que ocupa la segunda posición, no ofrece (Figura 22).

Figura 22- Servicios ofrecidos en la oferta convergente por operador móvil.



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, *Orange*, *Yoigo* y las OMV's se podría decir que no ofrecen ofertas convergentes. Como se ha mencionado, *Orange* sacó su plan *Combina y ahorra* en el que ofrece móvil con banda ancha y banda ancha fija, dos servicios de comunicación por los tres de *Vodafone* y las cuatro de *Movistar*. Ya se señaló anteriormente que la oferta de campañas para fidelizar y retener a los clientes no es solo una cuestión de estrategia sino también de capacidad económica y tecnológica, y *Orange* no tiene capacidad para ofrecer ni teléfono fijo ni televisión.

Yoigo es el cuarto operador móvil del mercado español. Su servicio se basa en la honestidad, la transparencia, la sencillez y la optimización de los recursos internos para trasladar los ahorros a sus clientes y ofrecerles mejores precios. Además, como ya se ha apuntado, su estrategia reside en atacar los puntos débiles de las compañías más fuertes para crear una ventaja competitiva. Como muestra la última campaña de cara a las navidades. Dado que ahora las grandes compañías ya no regalan terminales, *Yoigo* hace una aproximación a esa estrategia ofreciéndolos a precios muy bajos en función de las tarifas. Además, como barrera de salida, han empezado a ofrecer mejores condiciones en estos cambios de móvil a sus clientes, lo que supondría una *barrera al cambio positiva* basada en la pérdida de beneficios o privilegios en caso de abandonar la relación.

CONCLUSIONES

Desde la introducción de la telefonía móvil en España a principios de los 90 las ventas del sector han experimentado un crecimiento espectacular. El deseo cada vez mayor de los consumidores de comunicarse junto con la disminución del precio de las tarifas propició la popularización del teléfono móvil hasta el punto de que la tasa de penetración ronda actualmente el 114%.

No obstante, a partir del año 2008 el crecimiento se fue ralentizando y las ventas comenzaron a estancarse poniendo de relieve la madurez de este mercado. Este escenario se caracteriza por una fuerte competencia entre las empresas, situación que se agudiza si tenemos en cuenta la crisis económica en la que estamos inmersos. En consecuencia, las compañías desarrollan diferentes estrategias con el objetivo de defender su posición en el mercado.

Ante esta necesidad de retener a los clientes, la implementación de un enfoque de marketing de relaciones orientado a la satisfacción a largo plazo de los clientes y otros agentes implicados se posiciona como una herramienta clave de la estrategia empresarial.

Sin embargo, es importante resaltar que la satisfacción de los clientes no siempre es un determinante de la fidelidad de los mismos, ya que no todos los clientes meramente satisfechos desarrollan un comportamiento de fidelidad, ni todos los clientes insatisfechos huyen de la relación por un sentimiento de obligación. Por lo tanto, en relación con la retención de clientes surge un concepto clave: *los costes de cambio*.

Cuando un cliente decide cambiar de compañía, no siempre lo ponen en práctica. Al conjunto de estas barreras u obstáculos que impiden, hacen costoso o dificultan que un cliente se decida a abandonar a su proveedor de servicios habitual y cambiar a otro distinto es lo que se conoce como *costes de cambio*. Estas barreras pueden surgir tanto de ofrecer beneficios y valor al cliente (fuentes positivas), como de otras restricciones que no aportan valor (fuentes negativas).

Al analizar estos costes de cambio, la primera conclusión que se puede extraer es que se pueden clasificar a las compañías en dos grupos: las principales compañías (*Movistar y Vodafone*) tratan de defender su posición en el mercado mientras que el resto de operadoras (*Orange, Yoigo y OMV's*) dirigen sus esfuerzos a la captación de

nuevos clientes. En consecuencia, las primeras son las más activas en la aplicación de costes de cambio con el objetivo de conseguir retener a sus clientes actuales. Por su parte, las segundas tienen una actuación menos intensiva en la utilización de barreras al cambio y se esfuerzan más en la atracción de nuevos clientes que les hagan ganar cuota de mercado. En cualquier caso, resulta obvio que en un mercado maduro y, especialmente en época de crisis económica, las empresas se vuelven mucho más activas en la aplicación de estrategias de retención y fidelización de los clientes.

En cuanto a las barreras al cambio positivas parece desprenderse de este análisis que las compañías están ampliando sus actuaciones y no se conforman con la utilización en exclusiva de los tradicionales *programas de fidelización* o *programas de puntos*, sino que inciden en otro tipo de actuaciones que faciliten el acercamiento al cliente de modo que se establezca una vinculación preferencial con la marca, como es el *establecimiento de costes de intercambio relacional*. Las redes sociales están siendo un instrumento fundamental para lograr dicho propósito.

En cuanto a las barreras al cambio negativas, uno de los costes más utilizados es el de *evaluación*, por el cual las empresas utilizan diferentes tipos de tarifas en función de los patrones de consumo y el nivel de servicio deseado. También tienen gran importancia los costes de pérdida monetaria vinculados a los *contratos de permanencia*. Este tipo de costes es utilizado con mayor intensidad por las compañías del primer grupo (*Movistar* y *Vodafone*), que son las de mayor cuota de mercado, aunque las compañías del segundo grupo también lo están empezando a utilizar. Los *costes de aprendizaje* tienen, en general, una aplicación mucho menor.

Del análisis realizado se puede concluir, por tanto, que en las compañías con menor cuota de mercado prevalece la utilización de barreras positivas al cambio mediante la utilización de un enfoque de marketing relacional que consiga retener y fidelizar al cliente a través de la entrega de beneficios y valor. Sin embargo, las compañías de mayor cuota utilizan con más intensidad las barreras negativas que posibilitan la retención del cliente y, por tanto, les permiten mantener su posición en el mercado.

Finalmente, también se deducen diferencias significativas entre las nuevas ofertas convergentes, planes que agrupan en un solo contrato varios servicios como internet,

móvil y fijo. Las grandes compañías se aprovechan en este sentido de su tamaño tanto en cuota de mercado como en capacidad económica y tecnológica. Si analizamos las ofertas, *Movistar*, la primera en cuota de mercado, ofrece móvil, fijo, internet y televisión. *Vodafone*, por su parte, ofrece móvil, fijo e internet. *Orange*, en cambio, solo móvil e internet. Se puede apreciar, por tanto, una relación clara del número de servicios ofertados en función de la cuota de mercado que ocupa cada compañía.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES ELECTRÓNICAS

– **Bibliografía:**

-
- BANSAL, H. y TAYLOR, S. F. (1999): “The Service Provider Switching Model (SPSM): a Model of Consumer Switching behavior in the Services Industry”, *Journal of Services Research*, Vol. 2 (2), 200-218
 - BARROSO, C. y MARTIN, E. (1999): *Marketing Relacional*, ESIC Editorial
 - BENDAPUDI, N. y BERRY, L. L. (1997): “Customers' motivations for maintaining relationships with service providers”, *Journal of Retailing*. Vol. 73, 15-37
 - BLOEMER, J. ; RUYTER, K. y WETZELS, M. (1998): “Customer Loyalty in a Service Setting”, *European Advances in Customer Research*, Vol. 3, 162-169
 - CHRISTOPHER, M. ; PAYNE, A. ; BALLANTYNE, D. (1994): *Marketing relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Ediciones Díaz de Santos
 - CZEPIEL, J. A. (1990): “Service Encounters and Service Relationships: Implications for Reseach”, *Journal of Business Research*, Vol. 20, No.1, January, 13-21
 - DICK, A. S. y BASÚ, K. (1994): “Customer Royalty: Toward an Integrated Conceptual Framework” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 (2), 99-113
 - FRAZER-ROBINSON, J. (1999): *Building Customer Loyalty*, David Grant Publishing
 - GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios*, Ediciones Díaz de Santos
 - HAKANSSON, L. (1982): *Modulation of Netrophil Function*, Doctoral Thesis al Uppsala University
 - JULANDER, C. R. y SODERLUND, M. (2003): “Effects of switching Barriers on Satisfaction, repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty” *Working Paper Series in Business Administration*, No. 2003

-
- JÜTNER, U. y WEHRHI, H. P. (1994): “Relationship Marketing from a Value System Perspective” *International Journal Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, 54-73 (20)
 - KLEMPERER, P. (2002): “How (Not) to Run Auctions: the European 3G Telecom Auctions”, *European Economic Review*, Vol. 46 (4-5), 829-845
 - KÜSTER, I. ; ALDÁS, J. ; TORÁN, F. ; VILA, N. (2000): “El Marketing de relaciones en el contexto de la venta personal”, *Actas XIV Congreso AEDEM*
 - LAM, S. Y. ; SHANKAR, V. ; ERRAMILH, M. K. ; MURTHY, B. (2004): “Customer value, Satisfaction, Loyalty and Switching Costs: an illustration from a Business-to-Business Service context”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (3), 293-311
 - MACÍAS, J. P. (2005): *Análisis estratégico del impacto de los costes de cambio y los efectos de red en el sector de la telefonía móvil en Europa*, Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza
 - McDONALD, M. ; CHRISTOPHER, M. ; KNOX, S. y PAYNE, A. (2001): *Creating a Company for Customers*, John Wiley & sons, inc.
 - MORGAN, R. y HUNT, S. (1994): “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, 81-101
 - PARASURAMAN, A. ; LEONAR, L. (1993): *Marketing de servicios: la calidad como meta*, Parramón
 - PARVATIYAR, A. y SHETH, J. (1995): “The Evolution of Relationship Marketing”, *Internacional Business Review*, VOL. 4, No. 4, 397-418
 - PÉREZ, A. (2002): “El proceso de implantación de la Telefonía Móvil en España”, *Revista Antena del COITT*, Septiembre
 - REINARES, P. J. y PONZOA, J. M. (2004): *Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*, Financial Times-Practice Hall

-
- REINARES, P. y Calvo, S. (1999): *Gestión de la comunicación comercial*, McGraw Hill
 - SAINZ DE VICUÑA, J. M. (1997): *Satisfacción y fidelización del cliente*, Informa LKS Consultores
 - SESÉ OLIVAN, F. J. (2006): *Un análisis de los costes de cambio en el mercado de la telefonía móvil en España*, Tesis doctoral. Universidad de Zaragoza

– **Fuentes electrónicas:**

- COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2013): <http://www.cmt.es/> (Consultada el 5 de enero de 2013).
- MOVISTAR (2013): <http://www.movistar.es/> (Consultada el 5 de enero de 2013).
- ORANGE (2013): <http://www.orange.es/> (Consultada el 5 de enero de 2013).
- VODAFONE (2013): <http://www.vodafone.es> (Consultada el 5 de enero de 2013).
- YOIGO (2013): <http://www.yoigo.com/> (Consultada el 5 de enero de 2013).

**ANÁLISIS DE LOS
COSTES DE CAMBIO
DEL MERCADO DE LA
TELEFONÍA MÓVIL**

Jairo Díaz Campo



MBA
M A D E

Enero de 2013