



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Competitividad de la telefonía celular de la empresa radiomóvil DIPSA, S. A. de C. V. Piedras  
Negras, Coahuila.**

*CLARA PATRICIA BUENTELLO MARTÍNEZ<sup>1</sup>*  
*NEMECIO LORENZO VALENZUELA SALAZAR\**  
*LUIS GERARDO KNOTT\*\**

**RESUMEN**

El objetivo de este caso fue analizar la competitividad del servicio de calidad que está ofertando, Radio móvil DIPSA S.A. de C.V, así como el desempeño de esta empresa, mejor conocida como Telcel. Este estudio se basa en la satisfacción del cliente y percepción del grado de mejora que esta empresa puede aportar sus clientes. Para conocer la aceptación, se realizaron encuestas directas a una muestra de clientes y saber su percepción en cuanto al servicio. El servicio al cliente es una área importantísima en este tipo de servicios de telefonía que ofrecen empresas de telecomunicación. El resultado este trabajo mostró oportunidades para mejorar, ya que a pesar de ser la líder no solo local, sino nacional, necesita mejoras en indicadores de calidad, como son servicio, actitud y tiempo. Al final se menciona las conclusiones y observaciones, que pueden servir como modelos de planeación estratégica.

**Palabras Claves:** Competitividad, Calidad, Servicio, Telefonía, Clientes.

**ABSTRACT**

The aim of this study was to analyze the competitiveness of quality service that is bidding, radio móvil DIPSA S.A de C.V, as well as the performance of the company, better known as telefonía celular (TELCEL). This study is based on customer satisfaction and perception of the degree of improvement that this company can provide its customers. For acceptance, direct surveys were conducted on a sample of customers and find out their perception about the service. Customer service is an important area in this type of phone service offering telecommunication companies. The results of this study suggest opportunities for improvement, as despite being the leader not only locally, if not national, needs improvement in quality indicators, such as service, attitude and time.

The conclusions and observations, can serve as models of strategic planning.

**Keywords:** Competitiveness, Quality, Service, Telephony, Customer

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Administración y Contaduría.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos años la evolución de la tecnología ha dado un salto inesperado. El boom tecnológico de nueva generación se traduce en términos de telefonía celular. “Toda tecnología tiende a crear un nuevo entorno. Los entornos tecnológicos no son primeramente pasivos recipientes de personas y otras tecnologías similares” (Marshall McLuhan Herbert, 2006).

Surge como resultado de una intensa búsqueda por mejorar la comunicación interpersonal, iniciada a principios de los años 70, y pensada únicamente para los beneficios de grandes sectores gubernamentales y de empresas privadas.

Este tipo de comunicación hoy en día ha llegado a público en general y la región norte de Coahuila no ha quedado exenta de este tipo de tecnología.

El gran avance tecnológico de las últimas décadas en todas las áreas afines a las telecomunicaciones y a la informática, han permitido el gran desarrollo de las comunicaciones móviles. Para alcanzar estos objetivos deben llegar encaminados a través de la calidad en el servicio.

Las empresas mismas tienden autoevaluarse en su nivel de competitividad a través del servicio de calidad que pueden estar ofertando.

La zona metropolitana de Piedras Negras- Nava en Coahuila, es un área de total crecimiento y la empresa Radio Móvil DIPSA S.A de C.V, con el nombre comercial TELCEL. Empresa líder en telefonía celular debe de corresponder a la comunidad con un servicio de calidad.

Se pretende contribuir con esta investigación a analizar sobre herramientas que puedan mejorar el acceso a servicios de telefonía en beneficio de los sectores de las comunidades de la región norte de Coahuila.

Se busca analizar la atención al cliente y proponer un plan estratégico para mejorar la comunicación telefónica.

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la competitividad de empresa Radio Móvil DIPSA, S.A. de C.V con el fin de detectar el nivel del servicio de calidad en la atención al cliente en la ciudad de Piedras Negras, Coahuila.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Revisar si se ha llevado a cabo un estudio de este tipo con anterioridad.
2. Diseñar un instrumento de aplicación para conocer la aceptación del cliente
3. Dar a conocer los resultados de la investigación y así poder determinar la situación real de la empresa en relación a su nivel de servicio que actualmente se está dando por parte de la empresa en la ciudad de Piedras Negras, Coahuila

4. Brindar las recomendaciones y sugerencia pertinentes para mejorar en las áreas en que la empresa pueda y deba de mejor en el servicio al cliente.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

¿De qué manera el servicio telefónico celular de Telcel puede beneficiar a los clientes con sus necesidades de comunicación?

¿Qué debe hacer la compañía para disminuir los tiempos de espera para la atención a sus clientes?

¿Cómo mejorar los indicadores de calidad en el servicio de las empresas telefónicas?

¿En qué deben mejorar las empresas telefónicas, para poder dar mejor servicio en ciudad de Piedras Negras, Coahuila?

### **JUSTIFICACION**

Es evidente que la tecnología, ha dado paso a nuevas formas de evolución y de vida, tal es el caso del uso del teléfono celular, el cual cada día es un medio de comunicación que forma parte de la vida diaria de sus usuarios.

Esta tecnología en la actualidad está al alcance de toda persona, tomando en cuenta que existe infinidad de modelos los cuales van desde los más sencillos hasta los más sofisticados, variando no solo en funciones sino también en calidad y precios.

El uso de este aparato, ha causado dependencia considerablemente en sus usuarios, ya que tal parece que la mayoría de las personas dependen de este medio, esto según observaciones realizadas ha ido creando cambios en el individuo tanto en el entorno social como académico principalmente en los jóvenes universitarios.

Uno de los propósitos fundamentales de toda empresa de servicios esta dado en función de una eficaz y eficiente atención a clientes, elementos clave en la consolidación de la organización. Al prever todos aquellos elementos que permiten satisfacer a los clientes se está sembrando una semilla cuyo fruto estará centrando en la satisfacción de ese cliente, lo que contribuirá a la promoción de la empresa y por ende a su crecimiento integral.

### **MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO**

Piedras Negras, Coahuila resulto ser de las ciudades de Coahuila más competitivas a nivel nacional número 18, según el Índice General de Competitividad Urbana elaborado por el Instituto Mexicano de

Competitividad (IMCO). El municipio fronterizo de Piedras Negras fue calificado con una competitividad "media alta". Con dos puentes internacionales, uno para ferrocarril y un aeropuerto, Laredo Texas, ha consolidado su infraestructura para el intercambio comercial. (IMCO, 2012)

En los rubros que mide el IMCO, como son derecho, medio ambiente, sociedad, economía, sistema político, mercado de factores, sectores precursores, gobiernos eficientes, relaciones internacionales y sectores económicos en competencia. Piedras Negras es registrada por el IMCO como una ciudad con competitividad "adecuada". Al pasar de una economía baja a media baja, sectores precursores de adecuado a media alta. De acuerdo a cifras del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), Piedras Negras ocupa el 18 lugar en la lista de ciudades competitivas en el año 2012. ([http://imco.org.mx/images/pdf/ICU2012\\_-\\_Lanzamiento\\_\(final\).pdf](http://imco.org.mx/images/pdf/ICU2012_-_Lanzamiento_(final).pdf))

Distribuidores de empresas del giro de telefonía celular.

En la ciudad de Piedras Negras, se cuenta con la presencia de empresas líderes como son Telcel y Movistar. En el caso de Telcel su razón social es Radio Móvil Dipsa, S.A. de C.V. es la empresa con mayor número de clientes en la localidad y mayor cobertura. Telcel además de contar con un Centro de Atención de Clientes que está abierto de lunes a viernes de 9:00 a.m. 7:00 p.m. cuenta con múltiples locales distribuidos autorizados estratégicamente en la ciudad que permiten darle mayor proyección en ventas y servicio. La dirección del Centro de Atención a Clientes es Ave. Industrial No. 2800 local 2, Col. Venustiano Carranza, C.P. 26080 Por mencionar algunos distribuidores de Telcel tenemos: SUCEL, Grupo CEPTENO, Mundo Cel, Súper Cel entre otros.

Marco de la telefonía móvil.

Telefonía móvil. La red de telefonía móvil o celular consiste en un sistema telefónico en el que mediante la combinación de una red de estaciones transmisoras-receptoras de Radio (estaciones base) y una serie de centrales telefónicas de conmutación, se Posibilita la comunicación entre terminales telefónicos portátiles (teléfonos Móviles) o entre terminales portátiles y teléfonos de la red fija tradicional.

Teléfonos móviles. Son equipos electrónicos inalámbricos que permiten la comunicación telefónica a través de la interconexión entre centrales, celulares y pública.

### **MARCO TEORICO.**

En el mundo de hoy, la ciencia y la tecnología, juegan un papel de primer orden que nunca desempeñaron en épocas pasadas, lo que se concreta en los productos resultantes de la actividad científica y técnica,

materializados en equipo, aparatos y servicios electrónicos, difundidos masivamente. (Pérez Rangel, 2010).

### **ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA.**

La compañía tiene ventaja competitiva, cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas, elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos, tener mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

### **LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE M. PORTER.**

Michael E. Porter (1980), Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro Estrategias Competitivas, que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. Describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. M. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas fueron:

- 1.- El liderazgo en costos totales bajos.
- 2.- La diferenciación.
- 3.- El enfoque.

#### **1.- El liderazgo en costos totales bajos.**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de

costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados.

### **Estrategias Defensivas.**

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

#### **1. Estrategia de Liderazgo en Costos.**

El concepto es sencillo: ser el productor de menor costo en su sector industrial. Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de la tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas. Una estrategia exitosa de liderazgo en costos genera beneficios directos para la empresa: eficiencia elevada, gastos generales bajos, prestaciones limitadas, intolerancia al desperdicio, revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, recompensas vinculadas a la concentración de costos y una extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos. No obstante, este enfoque presenta algunos riesgos: los competidores pueden imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; los adelantos tecnológicos en la industria pueden volver la estrategia ineficaz o el interés de los compradores desviarse hacia otras características de diferenciación distintas al precio.

#### **2. Estrategia de Diferenciación.**

Se trata de crearle al producto o servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva la satisfacer esas necesidades. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. Sin embargo, es esencial que la empresa encuentre fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a

menor costo. Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes pueden no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación.

### **3. Estrategia de Enfoque.**

Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocado selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva general. La estrategia de enfoque es más eficaz cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando la competencia no intenta especializarse en el mismo segmento de mercado. Algunos riesgos: la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la clave de la estrategia y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

### **4. Cadena de Valor.**

Esta herramienta corresponde a un análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Ésta se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

### **5. Estrategia Para Dominar Internet.**

Internet no cambia las reglas del juego para las industrias existentes o compañías establecidas. Aún más, no anula las fuentes tradicionales de ventaja competitiva sino que las hace más relevantes que nunca. Las verdaderas ventajas competitivas se encuentran en el ofrecimiento de productos únicos y diferenciados, contenido propio y valioso, un mejor conocimiento del producto, procesos de fabricación más eficientes, un mejor servicio al cliente y mejores relaciones. Internet puede apoyar todas estas actividades fundamentales, pero está lejos de reemplazarlas. La estrategia que saldrá vencedora será aquella que integre la Web a las fuentes de ventaja competitiva tradicionales. En el caso de los consumidores, Porter, menciona que la mayoría de ellos valorará más una combinación de servicios online, atención personalizada y una red de distribución física, que una oferta exclusivamente digital. Lo mismo ocurrirá desde el punto de vista de las empresas: una combinación de internet y métodos tradicionales hará más competitivos los procesos de producción y las actividades de soporte. (Porter M. 1999).

## **COMPETITIVIDAD**

La competitividad de calidad y de precios se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

## **COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONÓMICO.**

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas para producir bienes y servicios de forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes. Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales. En este sentido, y con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el World Economic Fórum (WEF) presenta en forma anual, a través de su publicación, *The Global Competitiveness Report (GCR)*, indicadores de competitividad a nivel mundial, generando un escalafón por país. En su versión 2004-2005, los componentes utilizados para calcular el Índice de Competitividad para el Crecimiento (ICC) fueron: el ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la situación tecnológica. (Centro de formación y consultoría) <http://www.fundamental.edu.ve/noticias/la-competitividad-de-calidad-y-de-precios>.

### **Las TIC y la competitividad.**

La utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas, hasta el manejo más eficiente de los recursos de la firma. En tal sentido, las tecnologías deberían ser utilizadas por el sector en las diferentes etapas de la cadena de valor.

Vefinen, Vickery y Vincent (2004), que establecen etapas al respecto: Los procesos centrados en la producción: En esta etapa, las TIC pueden ser utilizadas para diseñar y probar nuevos productos, procesos de pagos, sistemas de gestión automática de stocks, diferentes tipos de links electrónicos con proveedores, sistemas de control y procesos más relacionados con la producción, entre otros. Los procesos internos: En lo referente a administración de personal, entrenamiento, reclutamiento interno, compartir y diseminar información de la compañía vía electrónica, entre otros. Los procesos de compra on-line: Acceso a vendedores y catálogos de productos, compras y pagos electrónicos, administración de inventarios, etc. El análisis de las ventajas del primer entrante en un mercado ha sido un tema muy estudiado en las dos últimas décadas. Varias han sido las razones por la que en teoría, las empresas pioneras pueden obtener y mantener una ventaja competitiva respecto a sus rivales: a) el liderazgo tecnológico, b) la apropiación de recursos escasos, c) la creación de costes de cambio a los clientes o d) el comportamiento de los clientes, entre otras.

No obstante una vez que el primer entrante ha creado una ventaja competitiva, esta puede disminuir como consecuencia de la competencia. La velocidad con la que se reducirá dependerá de la habilidad de las empresas rivales para desafiar dicha ventaja por medio de la imitación o de la innovación (Grant, 1995).

Por un lado la explicación más usual es la presencia de los efectos de “free-rider”, ya que permite a las empresas seguidoras apropiarse de las inversiones de las pioneras e imitar sus productos ( Mansfield et al.; Levin et al, 1987). Por otro lado, el hecho de que los primeros en entrar tengan que hacer frente a una situación de incertidumbre del mercado, en cuanto a la demanda y a la tecnología dominante, permite a las empresas seguidoras puedan aprender de los errores de estos y consigan lanzar productos más adaptados a las necesidades de los clientes. En resumen, parece que se la primera empresa en entrar, en un mercado es una condición necesaria, pero no suficiente para obtener y mantener las ventajas asociadas a una entrada temprana (Kerin et al.; 1992).

Resulta destacable que la mayoría de los trabajos empíricos sobre la ventaja del primer entrante hayan supuesto una relación determinista entre el orden de entrada y la conducta competitiva, cuando es la propia conducta la que permite crear una ventaja competitiva. Solo el trabajo de Castro y Chrisman (1995) comprueba, para el caso de empresas manufactureras, que el orden de entrada influye en la estrategia competitiva. En particular concluye que la mayoría de las empresas que entraron en primer lugar siguen una estrategia de diferenciación y no basada en costes. Además comprueba que las empresas seguidoras utilizan más la estrategia basada en costes que las pioneras.

## **Telefonía móvil**

La telefonía móvil, también llamada telefonía celular, básicamente está formada por dos grandes partes: una red de comunicaciones (o red de telefonía móvil) y los terminales (o teléfonos móviles) que permiten el acceso a dicha red. El celular es el dispositivo por el cual la telefonía móvil encuentra su desarrollo, ya que por medio del él se logra la transmisión de datos y la comunicación por las redes y la infraestructura de cada proveedor de servicio. La red de telefonía móvil o celular consiste en un sistema telefónico en el que mediante la combinación de una red de estaciones transmisoras-receptoras de radio (estaciones base) y una serie de centrales telefónicas de conmutación, se posibilita la comunicación entre terminales telefónicos portátiles (teléfonos móviles) o entre terminales portátiles y teléfonos de la red fija tradicional. La evolución tecnológica y los nuevos conceptos frente a una percepción y razonamiento de vida, han generado en las sociedades cambios y nuevos estilos de vida, que van enmarcados por nuevas costumbres y nuevos hábitos, que afectan los distintos grupos sociales a causa de grandes innovaciones y cambios de cultura, que nacen frente a necesidades básicas y a la necesidad de evolución y superación como esencia del ser humano. La tendencia actual de las compañías de telecomunicación a nivel mundial está orientada hacia la concentración de la propiedad en grandes corporaciones multinacionales, esto es casi un requisito obligatorio si se piensa mantener un nivel competitivo en un entorno tan agresivo como el de la industria de las telecomunicaciones. En este sector las innovaciones son asimiladas por la competencia en un proceso de involucramiento casi inmediato. La telefonía móvil, también llamada telefonía celular, básicamente está formada por dos grandes partes: una red de comunicaciones (o red de telefonía móvil) y los terminales (o teléfonos móviles) que permiten el acceso a dicha red.

## **METODOLOGIA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

### **Diseño de investigación.**

Este tipo de análisis, es de tipo descriptivo, ya que muestra a través de la información obtenida en campo la perspectiva del cliente a la empresa, además se obtiene información ya existente a nivel nacional que permite conocer la situación de esta empresa en el mercado actual de las telecomunicaciones.

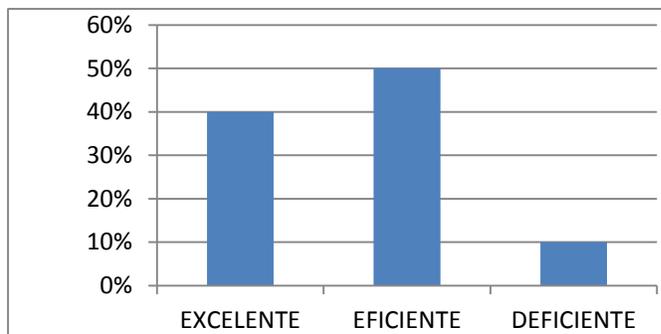
En este caso práctico, se realizó un encuesta dirigida a un muestra representativa de los clientes de la empresa Telcel, esta fue realizada en el mes de agosto del 2013, se aplicó a 100 clientes al azar que se presentaron a solicitar algún trámite. Esta fue aplicada con la finalidad de conocer la percepción del cliente en cuanto al servicio que le brinda la compañía. Y así mismo determinar cuál indicador tenía más oportunidad de mejorar.

## METODOLOGIA.

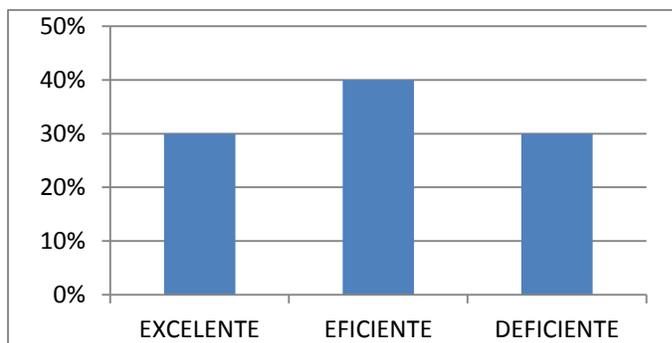
En este caso práctico, se realizó una encuesta dirigida a una muestra representativa de los clientes de la empresa Telcel, esta fue realizada en el mes de agosto del 2013, se aplicó a 100 clientes al azar que se presentaron a solicitar algún trámite.

## RESULTADOS

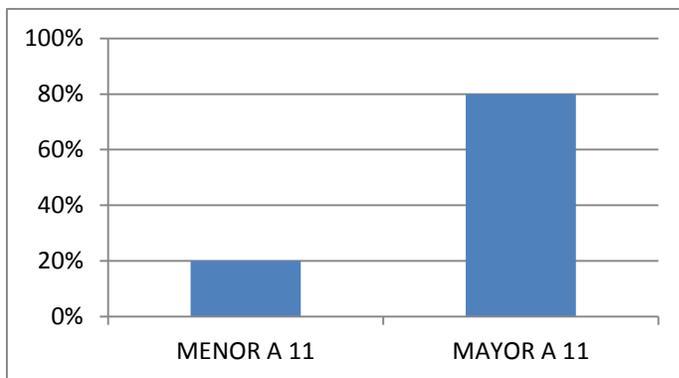
Los resultados arrojan saldos de regulares a negativos en las respuestas del cuestionario; Es decir la empresa tiene áreas de mejor donde se debe aplicar más para lograr una mejor percepción del cliente hacia ellos. A continuación se muestran una a una de las preguntas del cuestionario y su grafica de resultados para poder apreciar mejor las respuestas.



Gráfica 1. El servicio recibido se aprecia favorable, el 90% de los encuestados manifiestan que están satisfechos con el servicio.

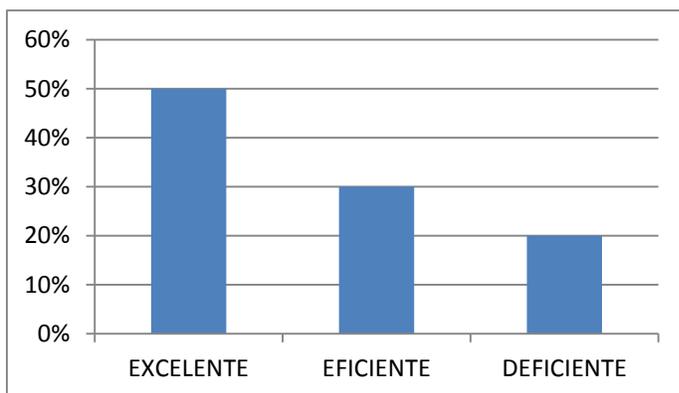


Gráfica 2. Amabilidad brindada en recepción es favorable en un 70% y un 30 % no recibió la amabilidad en la recepción.



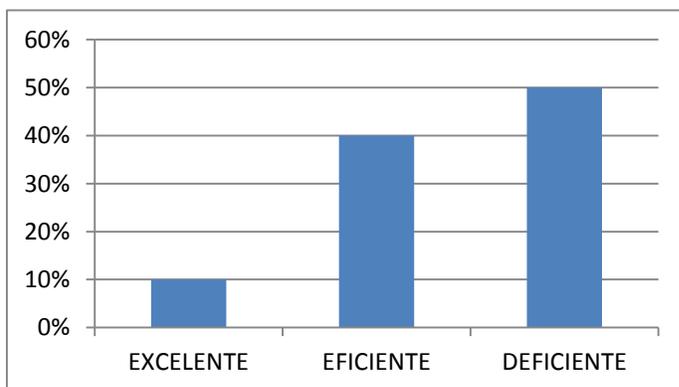
Gráfica 3. Tiempo de espera, menor a 11 minutos.

El 80% de los clientes tuvo que esperar más de 11 minutos para ser atendidos. Solo el 20% si fue atendido en menos de 11 minutos.



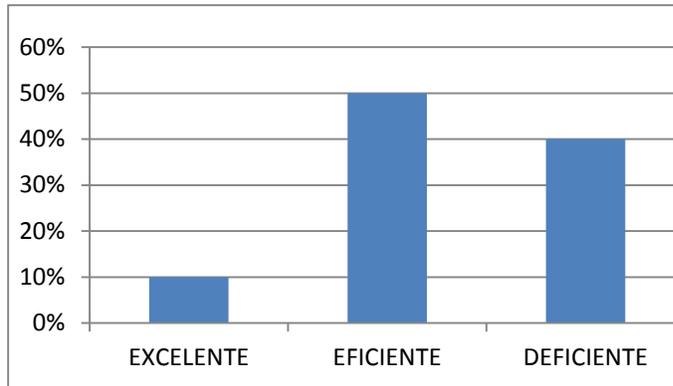
Gráfica.4. Actitud del asesor.

Las encuestas manifiestan que la actitud del personal es excelente y eficiente en un 80%, sólo un 20% no estuvo satisfecha considerándola deficiente.

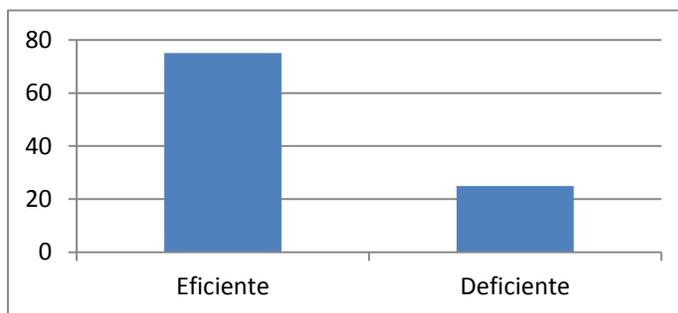


Gráfica 5. Disponibilidad en el servicio.

Los resultados reflejan que un 50 % del personal tiene disponibilidad de servir al 50 % de éstos, falta disponibilidad.

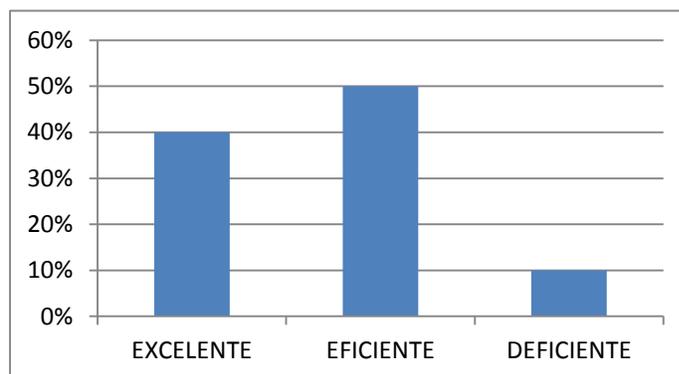


Gráfica 6. Solución a los problemas. Un 10% de los encuestados obtienen solución a sus problemas de forma excelente, un 50% eficiente y el 40% considera deficiente en darle solución a los a los problemas.



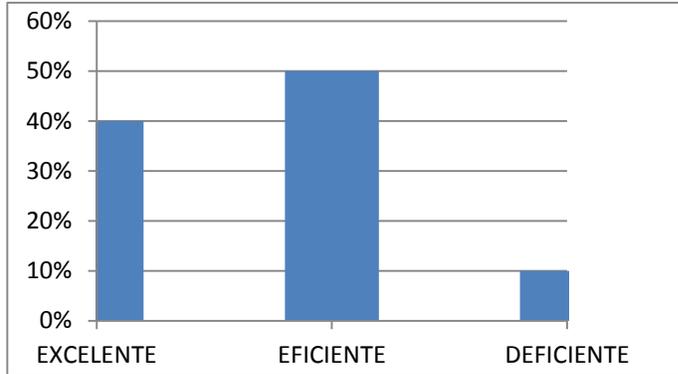
Gráfica 7. Solución al trámite.

En este indicador se ve una deficiencia del 75% a la hora de solucionar el motivo principal de la visita del cliente, es muy alto los tramites que no quedaron cerrados en forma favorable para el cliente.



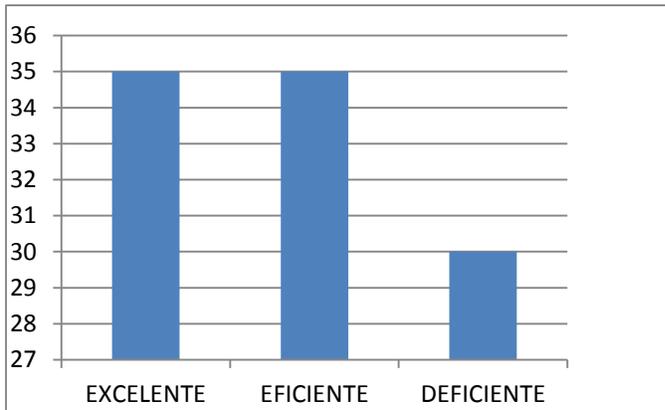
Gráfica 8. Rapidez en cajas.

Esta gráfica muestra resultados de que es deficiente en un 10%, eficiente en un 50% y excelente en un 40% la rapidez en cajas.



Gráfica 9. Actitud de cajeras.

Se obtiene que un 40% respondió, que hay excelente actitud en el área de cajas, el 50% la considera eficiente y un 10% considera una actitud deficiente.



Gráfica 10. Competitividad.

El 70% de las personas encuestadas consideran que la atención al cliente es excelente y eficiente, sin embargo el 30% considera que la atención reflejada en el tiempo es deficiente.

En atención a estas respuestas se consideró para este análisis el **tiempo**, como un factor determinante y cómo un área de oportunidad, por lo que se tomó para realizar este, la participación de 10 Asesores de clientes durante un lapso de un mes para poder obtener los

registros de entrada del cliente y el tiempo que tardo en ser atendido.

#### FORMULACION DE HIPOTESIS

La atención, los servicios de telefonía celular deben ser de calidad, de igual forma importante es el tiempo de atención, las empresas deben mejorar los tiempos de esperar y de soluciones de sus necesidades. Las hipótesis que se analizarán serán las siguientes:

#### HIPOTESIS

HO: El tiempo de espera para atención y trámites es mayor de 20 minutos

HI: El tiempo de espera para atención y trámites es menor de 20 minutos

#### COMPROBACION DE HIPOTESIS. TIEMPOS PROMEDIO EN ATENCION A CLIENTES TELCEL MES DE AGOSTO 2013

	núm. Clientes atendidos	tiempo promedio	
ASESOR 1	310	0:21:00	21,00
ASESOR 2	300	0:30:10	30,17
ASESOR 3	325	0:25:00	25,00
ASESOR 4	298	0:21:00	21,00
ASESOR 5	301	0:19:30	19,50
ASESOR 6	250	0:22:30	22,50
ASESOR 7	270	0:18:50	18,83
ASESOR 8	275	0:23:20	23,33
ASESOR 9	315	0:25:20	25,33
ASESOR 10	294	0:24:15	24,25
PROMEDIO	293,8	0:23:06	23,09

HO >20

H1 <20

OBJETIVO EN MINUTOS	20,00
DESVIACION ESTANDAR	3,16632674
MUESTRA ASESORES 10	10,00
MEDIA	293,80

Por tal motivo se puede concluir que la hipótesis nula (o), es la que se acepta y se rechaza la hipótesis alternativa.

“En el centro de Atención de Clientes, de la empresa Radio móvil DIPSA S.A. de C.V. con el nombre comercial Telcel, de la ciudad de Piedras Negras, Coahuila, está dando un servicio de calidad y esto la hace competitiva, de tal manera que los clientes de esta empresa, se encuentran satisfechos con el servicio recibido.” Si bien, la empresa Telcel, aún tienen mucho que mejorar en ciertas áreas de atención a clientes, Telcel sigue siendo líder indiscutible y por mucho en comparación con la competencia.

## CONCLUSIONES

Al final de este análisis de competitividad de Telcel, se refleja que la empresa a pesar de ser líder, necesita mejorar en áreas de atención personalizada. Hay que atender más el tiempo de espera y aplicarse mayormente en las soluciones de los clientes a sus problemas desde la primer visita al Centro de Atención al Cliente, a fin de no dejar inconclusos los tramites o pendientes con los clientes. En base a los resultados de las encuestas estas permiten dar respuesta también a las preguntas que se hicieron al inicio de este análisis de caso Telcel.

¿De qué manera el servicio telefónico celular puede beneficiar a los clientes con sus necesidades de comunicación?

Obviamente la telefonía celular debe cumplir con su objetivo principal, que es permitir la comunicación inmediata y de calidad entre sus usuarios, siempre que se cumplan los mínimos estándares de calidad en el servicio, esto beneficiara totalmente a la empresa que otorga el servicio, como igualmente a los usuarios que reciben este servicio.

¿Qué debe hacer Telcel para disminuir los tiempos de espera para poder ser atendido el Centro de Atención a Clientes?

En el Centro de Atención a Clientes, es necesario capacitar al personal de recepción, con el filtro de trámite, de tal manera que no solo sea unifilar, si no que se instale un módulo o cubículo para tramite corto para que los tramites largos, no afecten a los demás clientes que su trámite es rápido, y se tienen que esperar más tiempo.

¿Cómo mejorar los indicadores de calidad en el servicio que presta Telcel, por ser el líder de la telefonía celular?

Los resultados de esta encuesta arrojan la situación de los indicadores de servicio por los que Telcel, es líder nacional. Sin embargo toda empresa líder o que presume de serlo, debe estar todos los días en

constantes renovación y planeando mejorar en todas las áreas de atención al cliente. Hay áreas en la que se debe mejorar como: terminar tramites desde la primer visita, disminuir el tiempo de espera y de atención y la atención personalizada, debe ser eficiente y tal calidad que el cliente se retire satisfecho en su visita a Centro de Atención a Clientes.

## REFERENCIAS

- CASTELLS, M. y. (2007). *Comunicación móvil y sociedad, una perspectiva global*. Ariel.
- CENTRO DE FORMACION PROFESIONAL Y DE CONSULTORIA. (2007). *La competitividad de calidad y de precio*. Obtenido de <http://www.fundametal.edu.ve/noticias/la-competitividad-de-calidad-y-de-precios>
- DE CASTRO, J. Y. (1995). Order of market entry, competitive Strategy, and financial performance. • *DE CASTRO, J.O. Y CHRISMAN, J.J. (1995). Order of ma Journal of Business Research*. 33, 165-177.
- Grant, R. (16 de 09 de 2013). *Gestión de Redes de Valor A.empresarial*. Obtenido de Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications, Cambridge, And Massachusetts, USA. (1995). <http://www.ciestaam.edu.mx/maestria/ciencias/index.php/mea-608>
- H., E. (05 de 08 de 2013). *Towards a Sociological theory of the Mobil Phone(2004)*. Obtenido de [http://socio.ch/mobil/t\\_geser1](http://socio.ch/mobil/t_geser1)
- Kerin, R. V. (22 de 05 de 2013). *First-mover advantages, research prepositions*. Obtenido de KERIN, R. A. VARADARAJAN, P. R. y PETERSON, R. A. 1992 First-mo. *Journal of Marketing*, 56, 33-52.: KERIN, R. A. VARADARAJAN, P. R. y PETERSON, R. A. 1992 First-mover advantage [www.itu.dk/people/rold/marketing/.../Kerin](http://www.itu.dk/people/rold/marketing/.../Kerin)
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006). *Mejoramiento continuo de la calidad y productividad*. México: Prentice Hall.
- Levin, R., Klevorick, A. & Nelson, R. Y. (1987). Appropriating the return from industrial research y development. En J. M. Mathew J Manimala, *Enterprise Support Systems: An International Perspective*. 783-820. New Delhi India: Response Books.
- Lieberman, M. Y. (1988). First –mover advantages. *Management Journal*, 9, 783-820.
- MANSFIELD, E. S. (1981). Imitation costs and patents: An empirical study. *Economic Journal*, 91, 907-918.
- Michael, P. (1989). *Estrategia Competitiva.Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: C. E. C. S. A. 3a. reimpresión.
- R., P. M. (1996). *Ventaja Competitiva*. México: C. E. C. S. A.
- Schiffman, L. G. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. México: Editorial Pearson. 8ª. Ed.

Shnaars, S. (1994). *Managing Imitation Strategies: How later Entrains Seize Markets from Pioneers*. Free Press. New York.

USERO SÁNCHEZ, M. & FERNANDEZ RODRIGUEZ, Z. (2005). Diferencias en la conducta competitiva de pioneros y seguidores. Análisis en la telefonía móvil en Europa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*,.11, 13-25 .