

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



PROGRAMA DE GESTIÓN PARA REDUCIR LA TASA DE DESACTIVACIONES CORPORATIVAS POR PORTABILIDAD EN ENTEL PERU

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Alexandra Magill Ramirez

Código 20150805

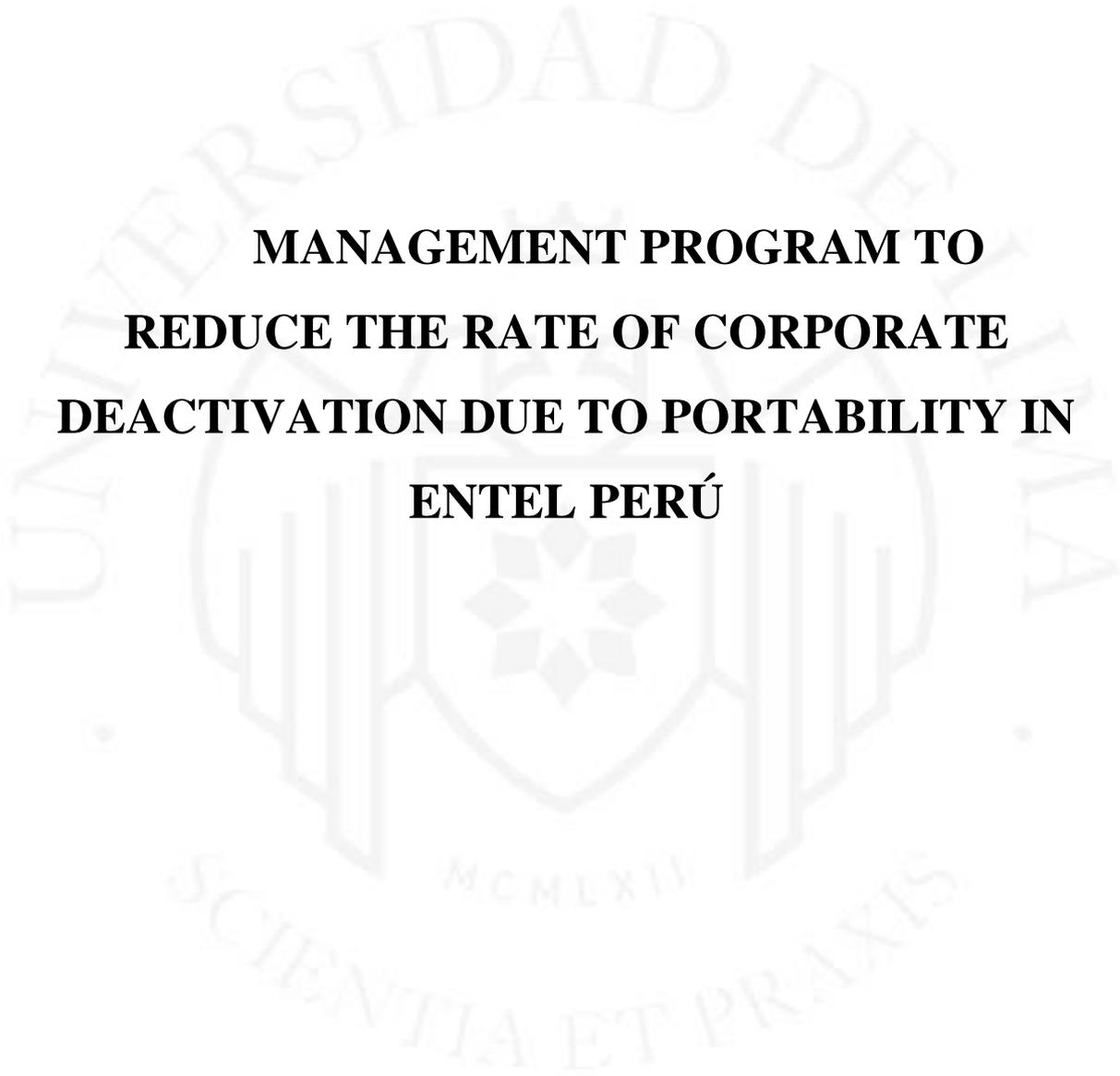
Asesor:

Giancarlo Medroa Delgado

Lima – Perú

Noviembre de 2021





**MANAGEMENT PROGRAM TO
REDUCE THE RATE OF CORPORATE
DEACTIVATION DUE TO PORTABILITY IN
ENTEL PERÚ**

TABLA DE CONTENIDO

<i>RESUMEN</i>	<i>xi</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>xii</i>
<i>INTRODUCCION</i>	<i>1</i>
<i>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	<i>5</i>
1.1. Descripción de la situación problemática	5
1.2. Formulación del problema	12
1.2.1. Problema General	12
1.2.2. Problemas Específicos	12
1.3. Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4. Justificación de la investigación.....	14
1.4.1. Importancia de la Investigación	14
1.4.2. Viabilidad de la Investigación	16
1.5. Limitaciones del Estudio	17
1.5.1. Limitación de Tiempo.....	17
1.5.2. Limitación de Espacio	17
1.5.3. Limitación de Recursos	17
<i>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</i>	<i>18</i>
2.1. Antecedentes de la Investigación	18
2.2. Bases Teóricas	49
2.3. Definición de términos básicos.....	57
<i>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS–VARIABLES–ASPECTOS DEONTOLÓGICOS</i>	<i>59</i>

3.1.	Formulación de Hipótesis principal y específicas	60
3.1.1.	Hipótesis general.....	60
3.1.2.	Hipótesis específicas	60
3.2.	Variables y Operacionalización de Variables	61
3.2.1.	Variables	61
3.2.2.	Operacionalización de variables	62
3.3.	Aspectos Deontológicos de la Investigación.....	66
	<i>CAPÍTULO IV: METODOLOGIA</i>	<i>67</i>
4.1.	Diseño Metodológico.....	67
4.2.	Diseño Muestral	70
4.3.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	71
4.4.	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	72
	<i>CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL.....</i>	<i>73</i>
5.1.	Resultados.....	73
5.2.	Discusión.....	103
	<i>CONCLUSIONES</i>	<i>111</i>
	<i>RECOMENDACIONES.....</i>	<i>114</i>
	<i>ANEXOS.....</i>	<i>127</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.1 Base de Unidades, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2018)</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 1.2 Base de Unidades, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2019)</i>	<i>6</i>
<i>Tabla 1.3 Base de Unidades, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2020)</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 1.4 Unidades desactivadas, Grandes Clientes, Entel Perú (2018).....</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 1.5 Histórico CHURN, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2018).....</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 1.6 Histórico CHURN, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2019).....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 1.2 Unidades desactivadas, SGrandes Clientes, Entel Perú (2020)</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 1.3 Histórico CHURN, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2020)....</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 3.1. Cuadro de Operacionalización de Variables</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 4.1. Cuadro con parámetros para el cálculo del tamaño de la muestra.</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 5.1. Correlaciones de las variables de estudio</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 5.2. Correlaciones de indicadores de confiabilidad del estudio</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 5.3. Contribución de cada ítem sobre el constructo</i>	<i>101</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.0. Gráfico de market share: industria peruana de telecomunicaciones...	2
Figura 1.1. Gráfico: Pérdida en Desactivaciones, Grandes Clientes, Entel Perú....	11
Figura 5.1. Gráfico: Medios de compra de equipos/chips	74
Figura 5.2. Gráfico: Pregunta filtro	75
Figura 5.3. Gráfico: Nivel de satisfacción general con el operador	76
Figura 5.4. Gráfico: Nivel de satisfacción con el servicio al cliente.....	77
Figura 5.5. Gráfico: Nivel de satisfacción con la cobertura	78
Figura 5.6. Gráfico: Nivel de satisfacción con la calidad de la señal	79
Figura 5.7. Gráfico: Nivel de satisfacción con los precios de los planes tarifarios	80
Figura 5.8. Gráfico: Nivel de conocimiento en relación al ejecutivo asignado.....	81
Figura 5.9. Gráfico: Conocimiento del cliente en relación al ejecutivo asignado..	82
Figura 5.10. Gráfico: Calidad de la relación con el ejecutivo asignado.....	83
Figura 5.11. Gráfico: Motivos de no recomendación de Entel Perú	84
Figura 5.12. Gráfico: Satisfacción en relación a la disponibilidad del ejecutivo...	85
Figura 5.13. Gráfico: Satisfacción en relación a la disposición del ejecutivo	86
Figura 5.14. Gráfico: Satisfacción en relación a la efectividad del ejecutivo	86
Figura 5.15. Gráfico: Satisfacción en relación a la rapidez del ejecutivo	87
Figura 5.16. Gráfico: Satisfacción en relación al nivel de conocimientos.....	88
Figura 5.17. Gráfico: Satisfacción en relación a la productividad del ejecutivo.....	89
Figura 5.18. Gráfico: Nivel de disposición para continuar como cliente de Entel	89
Figura 5.19. Gráfico: Compra de equipos o chips en los últimos 3 meses	90

Figura 5.20. Gráfico: Valoración de aspectos al momento de comprar un equipo	91
Figura 5.21. Gráfico: Satisfacción general con el proceso de venta de Entel	92
Figura 5.22. Gráfico: Satisfacción con el servicio postventa de Entel	93
Figura 5.23. Gráfico: Conformidad con la recepción de información por Entel	94
Figura 5.24. Modelo piloto: Factores que explican la migración por portabilidad con relación a las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento	96
Figura 5.25. Resultados obtenidos del modelo teórico piloto de los factores que explican la migración por portabilidad con relación a las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento	97
Figura 5.26. Modelo teórico final de los factores que explican la migración por portabilidad con relación a las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento	98
Figura 5.27. Resultados obtenidos del modelo teórico final de los factores que explican la migración por portabilidad con relación a las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento	102

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1: Matriz de Consistencia</i>	<i>128</i>
<i>Anexo 3: Presupuesto cívalo en tu texto.....</i>	<i>129</i>
<i>Anexo 4: Cuestionario</i>	<i>130</i>
<i>Anexo 5: Actas de Validación</i>	<i>134</i>
<i>Anexo 7: Tabla - Base de Unidades, Grandes Clientes, Entel Perú.....</i>	<i>138</i>
<i>Anexo 8: Tabla - Unidades desactivadas, Grandes Clientes, Entel Perú</i>	<i>139</i>
<i>Anexo 9: Tabla - Histórico CHURN, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú... </i>	<i>140</i>
<i>Otros Anexos.....</i>	<i>141</i>



DEDICATORIA

A mi familia, que siempre estuvo, está y estará ahí para apoyarme.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a mis padres, por la confianza depositada en mí y en cada decisión que he tomado a lo largo de mi vida, particularmente en estos cinco años de carrera. A la Universidad de Lima, por proporcionar un ambiente óptimo para el desarrollo tanto personal como profesional de sus alumnos, así como por velar constantemente por el bienestar de todos y cada uno de ellos. A la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, por permitirme, a través de la experiencia que tuve como Representante Estudiantil, involucrarme a un nivel mucho más profundo en esta etapa tan importante de mi vida y entender que los buenos resultados siempre van acompañados de un esfuerzo previo de planificación, además de un enfoque en mejora continua a lo largo de todo el proceso. A cada uno de mis profesores, por dedicar una parte de su valioso tiempo a mi formación, así como por contar con trayectorias laborales sumamente gratificantes y enriquecedoras para la vida de cualquier estudiante que aspira a ser un gran profesional. Por exigimos cuando sabían que lo necesitábamos y obligarnos a dar más de lo que pensábamos que podíamos, pero sobre todo por escucharnos y comprendernos cuando sentíamos que nadie más lo hacía.

Por último, pero no menos importante, me gustaría agradecer a todas las personas que ya sea directa o indirectamente hicieron posible que el día de hoy pueda encontrarme a puertas de obtener mi título profesional: familia, amigos, compañeros de clase, plana docente y administrativa de la Universidad de Lima. Definitivamente no sería quien soy el día de hoy si no fuera por cada uno de ustedes.

RESUMEN

El presente trabajo estuvo basado en el análisis realizado a una reconocida empresa dentro de la industria peruana de telecomunicaciones: Entel Perú. En particular, se estudió el segmento de clientes corporativos. Se sabe que este segmento representa poco más de la tercera parte de la base postpago de la compañía y es el responsable en promedio de cerca del 15% del movimiento del negocio.

La investigación tuvo como objetivo la reducción de la tasa de desactivaciones corporativas por portabilidad y se buscó probar la hipótesis de que la cobertura, el precio, la calidad del servicio y el relacionamiento son los factores que se asocian significativamente con la migración de clientes corporativos de la compañía.

Para llevar a cabo el presente estudio, se tuvo como unidad de análisis a una población de 2923 clientes corporativos de la empresa Entel Perú. En cuanto a los resultados del estudio, se logró probar la hipótesis formulada a nivel de la variable migración. Afirmando que ésta se ve influenciada por los cuatro factores mencionados, siendo la calidad del servicio el de mayor incidencia.

Línea de investigación: 5200 - 31.a4

Palabras clave: Churn, Precio, Calidad del servicio, Cobertura, Relacionamiento

ABSTRACT

This work was based on the analysis of a well-known company within the Peruvian telecommunications industry: Entel Peru. The center of the study was the corporate client segment. It is known that this segment represents just over a third of the company's postpaid base and is responsible on average for about 15% of the business movement.

The purpose of the research was to reduce the rate of corporate deactivations due to portability and it sought to test the hypothesis that coverage, price, service quality and relationship are the factors that are significantly associated with the migration of corporate clients from the company.

To carry out this study, a population of 2,923 corporate clients of the Entel Peru company was used as the unit of analysis. Regarding the results of the study, it was possible to demonstrate the hypothesis formulated at the level of variable migration. Stating that it is influenced by the four factors mentioned, being the quality of the service the one with the highest incidence.

Líneas de investigación: 5200 - 31.a4

Key words: Churn, Price, Quality of Service, Coverage, Relationship

INTRODUCCION

“El celular llega al Perú como un producto de élite, hoy en día es el medio de comunicación de las masas por excelencia.” (El Comercio, 2015). La era de la telefonía móvil en el Perú tuvo inicio en el año 1990 con el operador Telemóvil liderado por el empresario Genaro Delgado Parker (La República, 2019). En un contexto en el que las noticias se leían sólo en el periódico y las personas esperaban a verse para poder conversar, Delgado Parker, quiso traer a nuestro país un sistema que en el mundo ya se encontraba funcionando con éxito.

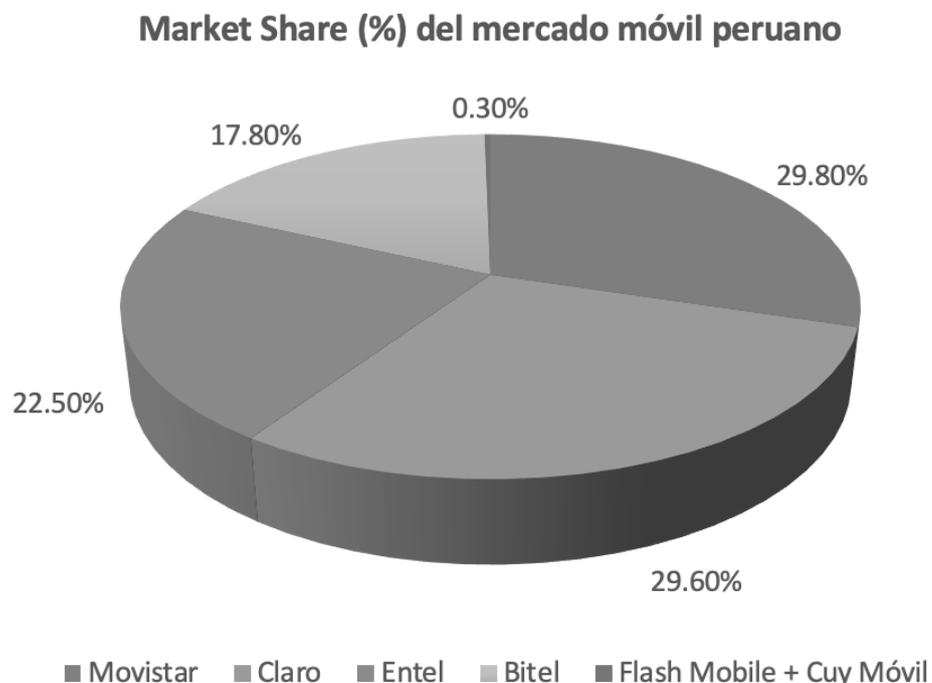
“La revolución de la telefonía celular llegó siete años tarde al Perú teniendo en cuenta que Motorola empieza a vender celulares en 1983 de la mano con la estadounidense AT&T. Años después, en 1996, Telemóvil, que para ese entonces ya se había transformado en Tele2000, fue comprada por la estadounidense BellSouth, la cual años más tarde, en el 2004, sería comprada por Telefónica a nada más y nada menos que 500 millones de dólares. La compañía española pagó este monto por el total filiales que poseía la estadounidense en América Latina, incluyendo al Perú, donde se sabe obtuvo el 75% del mercado de telefonía móvil y fija en ese entonces. Por otro lado, en el año 2001 ingresó al país la italiana de telecomunicaciones Telcom Italia Mobile (TIM), la cual se convirtió en la tercera operadora del país luego de Nextel Perú que ingresó en enero de 1999 con un particular enfoque en el sector empresarial.” (El Comercio, 2015).

Actualmente y según datos recopilados del más reciente reporte estadístico del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), la industria peruana de telecomunicaciones es consolidada y son cuatro las compañías que concentran todo el mercado. Estas empresas son: Movistar con 12.6 millones de líneas activas, Claro con 11.2 millones de líneas activas y Entel y Bitel con 8.7 y 7.3 millones de clientes respectivamente. En términos de participación de mercado se puede decir que Bitel concentra el 17.8% y Entel un 22.5%. Juntas, Entel y Bitel suman 40.3% de participación, más de un tercio del mercado móvil teniendo en consideración que, a finales del 2020, había cerca a 40 millones de líneas activas en el país. El 59.4% restante le pertenece a Movistar y Claro, mientras que el 0.3% se encuentra repartido entre los competidores más

jóvenes del mercado: Flash Mobile y Cuy Móvil con 144,016 y 20,723 líneas móviles respectivamente.

Figura 1.0.

Gráfico de market share: industria peruana de telecomunicaciones



Fuente: PUNKU.OSIPTEL (2020)

En octubre del 2013, Entel Chile, empresa chilena de telecomunicaciones, anunció la compra de Nextel Perú por 400 millones de dólares y un año después Nextel Perú vuelve al mercado peruano con el nombre de Entel Perú (Diario Gestión, 2015).

El lanzamiento de la empresa se dio a través de una oferta disruptiva que consistía en la venta de Smartphones de gama alta a menos de diez soles, algo que hasta el momento no se había visto en el país. Sumando lo anterior, trajo consigo una red 4G más veloz, la cual desplegó en todo el territorio, e introdujo por primera vez la portabilidad numérica como una posibilidad.

Entel Perú logró terminar con el status quo existente en una industria que solía estar en manos de dos operadores cuyos estándares de calidad eran ampliamente mejorables. En menos de tres meses, la empresa obtuvo los índices de satisfacción al cliente más elevados de la industria según datos proporcionados por la consultora GFK y

disparó la portabilidad del mismo en un 558% de crecimiento. Asimismo, su llegada obligó a los grandes operadores a sacrificar sus márgenes con el único objetivo de mejorar los beneficios y promociones ofrecidos a sus usuarios dado que se sentían amenazados, y no era para menos, en tan corto periodo de tiempo Entel logró captar nada más y nada menos que el 39% del crecimiento neto del mercado postpago. (Entel, 2015).

Ahora bien, las compañías de telecomunicaciones ofrecen servicios para dos tipos de usuarios: consumidores finales y empresas. Es en este segundo grupo es que se enfocará el siguiente trabajo, en específico en el Canal de Ventas de “Grandes Clientes” de Entel Perú. Pero, ¿qué se entiende por Grandes Clientes? La Vicepresidencia de Empresas de la compañía se encuentra dirigida a tres tipos de clientes corporativos: PYMES, Grandes Clientes (GC) y Corporaciones.

La clasificación de una empresa dentro de uno de los tres grupos depende mayormente de su facturación. Esta debe de ser mayor a 2,500 soles aproximadamente hasta 10,000 soles, y en algunos casos muy específicos, esto dependerá del potencial que tenga de seguir creciendo. Con potencial de crecimiento se hace referencia a las cuentas que portan una parte de sus líneas a la empresa y el resto las mantienen con la competencia. Lo que sucede es que si eventualmente les gusta el servicio, Entel podría terminar de llevarse el total de líneas activas de esta compañía a su base.

Solo en el Canal de Grandes Cuentas se tiene una cartera de 2923 clientes corporativos a enero del 2021, la cual se encuentra repartida entre cuatro equipos de trece ejecutivos cada uno.

En el periodo setiembre 2018 - setiembre 2019 se tuvo la oportunidad de realizar prácticas pre profesionales en la empresa Entel Perú dentro de la división de Grandes Clientes. Como practicante de ventas, fue posible ver muy de cerca los indicadores más relevantes del negocio y uno en particular llamaba mucho la atención de cualquiera: el Churn, más conocido como la tasa de desactivaciones. ¿Cómo no querer saber más del principal motivo por el cual la división y consecuentemente la empresa pierde sus tan valiosos ingresos?

Como en todo negocio, no basta con atraer nuevos clientes cada día, hace falta conservarlos. En una industria como la de las telecomunicaciones donde el costo de cambio es tan bajo gracias a la portabilidad numérica y a la excesiva rivalidad, resulta

bastante difícil “enamorar” a un usuario de tal forma que no quiera correr a “los brazos” de la competencia luego de la mínima inconformidad con su actual operador.

Antes de iniciar con la descripción de la situación problemática se considera importante resaltar que la presente investigación se llevó a cabo durante los periodos académicos 2019-1 y 2020-1 de la Universidad de Lima, como parte de los cursos de Seminario de Investigación en Administración I y II. Dicho esto, el trabajo de campo, consistente de un cuestionario aplicado a una muestra significativa de clientes corporativos del Canal de Grandes Cuentas, fue distribuido dentro del contexto de la pandemia del coronavirus (Covid19).

En otras palabras, los clientes corporativos encuestados respondieron a las preguntas formuladas en el cuestionario en base a lo que se estaba viviendo en ese momento en el país. Esto último otorga validez al estudio, ya que sustenta la actualidad del mismo, teniendo en cuenta que los negocios se encontraban en el peor escenario posible y por lo tanto, plasmaron opiniones verídicas respecto a su operador telefónico.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

Luego del ingreso de Entel al Perú, el mercado de telefonía móvil vivió cuatro años de intensa competencia. Durante años Entel crecía exponencialmente día a día gracias a que significó el tan anhelado cambio en la industria. Sin embargo, se sabe bien que el auge en todas sus formas dura cierto periodo de tiempo y luego llega una etapa de estancamiento. Movistar y Claro, intranquilos luego de haber sufrido grandes pérdidas, optaron por hacerle la competencia al recién llegado y sacrificaron sus márgenes con tal de lograr una oferta igual o mejor. Fue así como inició una disputa en la que todos salían beneficiados.

No fue hasta el 2018 que los operadores móviles enfrentaron su primer año de contracción. En febrero, el canal de Grandes Clientes de Entel Perú registró por primera vez un crecimiento negativo en el número de unidades en su base. Con 108,886 unidades, la compañía registró 1,102 líneas menos en comparación al mes anterior. Esto representó un crecimiento de -1.00%. Esta tendencia continuó durante marzo y abril con decrecimientos de 0.46% y 0.90% respectivamente, y dos meses después, en julio se volvió a repetir con -0.77%.

Tabla 1.1

Base de Unidades, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2018)

Año	Total UNID/BASE	Dif. Unid Base	Crec. % Unid Base
201801	109988	0	0.00%
201802	108886	-1102	-1.00%
201803	108386	-500	-0.46%
201804	107408	-978	-0.90%
201805	107435	27	0.03%
201806	107561	126	0.12%
201807	106732	-829	-0.77%
201808	106379	-353	-0.33%
201809	105570	-809	-0.76%

Fuente: Base de datos Entel Perú (2020)

Al 31 de octubre del 2018, Entel no solo continuaba presentando una pérdida de unidades su base, sino que se alcanzó el punto más bajo de crecimiento en el año con 104,490 unidades, 1,080 líneas corporativas menos. Esto representó un crecimiento mensual de -1.02%.

Lamentablemente, esta caída en las unidades no mejoró en el año 2019. En los meses de mayo y octubre se evidenciaron las pérdidas más significativas en la historia de la empresa con decrecimientos de 7.21% y 10.61% respectivamente. No obstante, se considera relevante resaltar que el 2019 fue el año en el que se obtuvo el mayor número de unidades en la base antes visto, con 111,539 en el mes de julio y 111,472 en el mes de agosto.

Tabla 1.2

Base de Unidades, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2019)

Año	Total UNID/BASE	Dif. Unid Base	Crec. % Unid Base
201810	104490	-1080	-1.02%
201811	104715	225	0.22%
201812	106502	1787	1.71%
201901	106273	-229	-0.22%
201902	106696	423	0.40%
201903	106702	6	0.01%
201904	106543	-159	-0.15%
201905	98859	-7684	-7.21%
201906	98167	-692	-0.70%
201907	111539	13372	13.62%
201908	111472	-67	-0.06%
201909	110210	-1262	-1.13%
201910	98522	-11688	-10.61%

Fuente: Base de datos Entel Perú (2020)

Si bien en los siguientes meses del 2019 y ya en el 2020 se obtuvieron crecimientos de 4%, no se había conseguido superar la cifra más alta alcanzada hasta inicios del año 2021 donde se obtuvo un crecimiento del 75.55%.

Tabla 1.3*Base de Unidades, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2020)*

Año	Total UNID/BASE	Dif. Unid Base	Crec. % Unid Base
201911	102885	4363	4.43%
201912	102989	104	0.10%
202001	102509	-480	-0.47%
202002	107970	4981	4.84%
202003	107101	4592	4.48%
202004	106717	-384	-0.36%
202005	106155	-562	-0.53%
202006	104140	-2015	-1.90%
202007	103910	-230	-0.22%
202008	102715	-1195	-1.15%
202009	101291	-1424	-1.39%
202010	100068	-1223	-1.21%
202011	98935	-1133	-1.13%
202012	98365	-570	-0.58%
202101	172684	74319	75.55%

Fuente: Base de datos Entel Perú (2020)

Por otro lado, si se habla de las desactivaciones (DEACS), se puede decir que, durante el 2018, en la división de Grandes Clientes de Entel Perú se desactivaron en total 42,023 líneas. Dividiendo este número de pérdidas entre una base total anual de 1,284,052 unidades se obtienen como resultado una tasa de desactivaciones anual promedio de 3.27%.

Si bien octubre fue el mes de menor crecimiento en la base de unidades de la empresa, junio fue el mes pico de desactivaciones, ya que se obtuvo un total de 3,968 líneas desactivadas, lo cual dividido entre las 107,561 unidades que conformaban la base de dicho mes, dio como resultado una tasa de desactivaciones (CHURN) mensual de 3.69%, la más alta de ese año.

Tabla 1.4*Unidades desactivadas, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2018)*

AÑO	Total DEACS/UNID	Port out	C.S	Robo	Mora
201801	3497	1805	1011	173	508
201802	3778	2127	1187	249	215
201803	3920	2286	1319	179	136
201804	3089	1824	904	196	165
201805	3771	2045	1369	220	137
201806	3968	2330	924	174	540
201807	3788	2003	1426	65	294
201808	3472	2401	975	0	96
201809	3831	2374	1222	0	235
201810	2985	1999	885	0	101
201811	2436	985	1229	9	213
201812	3488	1936	1183	210	159

Fuente: Base de datos Entel Perú (2020)

Tabla 1.5*Histórico CHURN, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2018)*

Año	CHURN Total	Port out	Cliente Solicita	Robo	Mora
201801	3.18%	1.64%	0.92%	0.16%	0.46%
201802	3.47%	1.95%	1.09%	0.23%	0.20%
201803	3.62%	2.11%	1.22%	0.17%	0.13%
201804	2.88%	1.70%	0.84%	0.18%	0.15%
201805	3.51%	1.90%	1.27%	0.20%	0.13%
201806	3.69%	2.17%	0.86%	0.16%	0.50%
201807	3.55%	1.88%	1.34%	0.06%	0.28%
201808	3.26%	2.26%	0.92%	0.00%	0.09%
201809	3.63%	2.25%	1.16%	0.00%	0.22%
201810	2.86%	1.91%	0.85%	0.00%	0.10%
201811	2.33%	0.94%	1.17%	0.01%	0.20%
201812	3.28%	1.82%	1.11%	0.20%	0.15%

Fuente: Base de datos Entel Perú (2021)

El Churn promedio del 2019 fue de 3.30%. A cierre de agosto del 2019 se obtuvo la tasa de desactivaciones más alta de la historia de la empresa desde sus inicios en el país en el 2014.

Tabla 1.6*Histórico CHURN, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2019)*

Año	CHURN Total	Port out	Cliente Solicita	Robo	Mora
201901	2.67%	1.42%	0.95%	0.20%	0.11%
201902	2.80%	1.22%	1.23%	0.28%	0.06%
201903	3.66%	2.28%	1.03%	0.19%	0.16%
201904	3.13%	1.33%	1.57%	0.00%	0.23%
201905	3.56%	1.45%	1.61%	0.48%	0.02%
201906	3.25%	1.31%	1.45%	0.18%	0.31%
201907	3.68%	1.72%	1.44%	0.35%	0.18%
201908	3.85%	1.29%	2.02%	0.33%	0.21%
201909	3.29%	1.53%	1.31%	0.35%	0.11%
201910	2.73%	0.93%	1.40%	0.20%	0.19%
201911	3.50%	1.45%	1.55%	0.31%	0.19%
201912	3.49%	0.82%	2.38%	0.20%	0.09%

Fuente: Base de datos Entel Perú (2021)

Luego de la estrepitosa caída, las desactivaciones y consecuentemente el CHURN han logrado mantenerse por debajo del promedio.

Tabla 1.2*Unidades desactivadas, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2020)*

Año	Total DEACS/UNID	Port out	C.S	Robo	Mora
202001	2663	1176	1255	153	79
202002	3449	1265	1974	148	62
202003	2009	433	1427	149	0
202004	1552		1435	114	3
202005	2527	68	2271	188	
202006	2160	179	1843	129	9
202007	2443	363	1877	124	79
202008	3462	457	2825	133	47
202009	3517	1008	2132	92	285
202010	3153	896	2003	49	205
202011	2275	844	1142	63	226
202012	1918	633	1188	81	16
202101	2259	540	1094	77	548

Fuente: Base de datos Entel Perú (2020)

Tabla 1.3*Histórico CHURN, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú (2020)*

Año	CHURN Total	Port out	Cliente Solicita	Robo	Mora
202001	2.60%	1.15%	1.22%	0.15%	0.08%
202002	3.19%	1.17%	1.83%	0.14%	0.06%
202003	1.88%	0.40%	1.33%	0.14%	0.00%
202004	1.45%	0.00%	1.34%	0.11%	0.00%
202005	2.38%	0.06%	2.14%	0.18%	0.00%
202006	2.07%	0.17%	1.77%	0.12%	0.01%
202007	2.35%	0.35%	1.81%	0.12%	0.08%
202008	3.37%	0.44%	2.75%	0.13%	0.05%
202009	3.47%	1.00%	2.10%	0.09%	0.28%
202010	3.15%	0.90%	2.00%	0.05%	0.20%
202011	2.30%	0.85%	1.15%	0.06%	0.23%
202012	1.95%	0.64%	1.21%	0.08%	0.02%
202101	1.31%	0.31%	0.63%	0.04%	0.32%

Fuente: Base de datos Entel Perú (2021)

Ahora, la verdadera relevancia de medir el CHURN se encuentra en entender lo que este representa en términos monetarios. Se sabe que 1 línea desactivada representa para Entel 34.92 soles, por lo que un total de 42,023 líneas desactivadas en el 2018 significó para la compañía 1,467,443.16 soles aproximadamente.

La pérdida en desactivaciones en el 2019 fue de 1,455,884.64 soles teniendo en consideración que se estaba hablando de 41,692 desactivaciones al cierre año, mientras que la del 2020 fue de 1,086,990 soles.

Figura 1.1.

Gráfico: Pérdida en Desactivaciones, Grandes Clientes, Entel Perú



Fuente: Base de datos Entel Perú (2021)

Se decidió investigar acerca de los motivos por los cuales un cliente corporativo opta por desactivar las líneas que tiene registradas con su operador de telefonía móvil. Resultó posible concluir que “Port out” es uno de los principales motivos por los cuales se da la mayor cantidad de desactivaciones en el canal de Grandes Clientes de Entel Perú junto con “Cliente Solicita”.

El término “Por Out” hace referencia a la portabilidad y no significa otra cosa que las unidades que una compañía desactiva en Entel para activarlas en otro operador; es decir, las líneas que migran a la competencia. Todo indicó que la situación actual de las empresas en su decisión de elección de una compañía de telecomunicaciones se asociaba tanto a aspectos económicos como sociales; sin embargo, no se conocía qué variable o factor motivaba la migración de un servicio telefónico a otro.

Con todo lo anteriormente mencionado se pudo concluir que a pesar de los esfuerzos y estrategias aplicadas por el área comercial de Entel Perú a fin de retener a sus clientes corporativos, se registró un incremento en la tasa de desactivaciones que afectó directamente a la empresa.

La razón por la cual se tomó la decisión de analizar al “Port Out” como causante del incremento del CHURN se debe al hecho de que la competencia siempre va a existir para cualquier empresa, en especial para un operador telefónico. Más aún si se habla del

Perú, país donde Entel no concentra la mayor participación de mercado, ya que se encuentra detrás de dos gigantes: Movistar y Claro.

Aunque empíricamente se sabía cuáles eran los factores que los clientes corporativos valoraban, no se conocía en sí las variables que se encontraban asociadas a la migración.

El presente estudio pretendió aportar a esta brecha de conocimiento estratégico con la finalidad de servir como base para que los responsables del Segmento de Grandes Clientes de Entel Perú formulen un plan de acción más acertado y adaptado a las necesidades del consumidor.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Qué factores se asocian con la migración por portabilidad de clientes corporativos de Entel Perú a la competencia?

1.2.2. Problemas Específicos

Problema Específico 1

¿Cómo inciden los precios en la permanencia de clientes corporativos en un servicio de telefonía?

Problema Específico 2

¿Cuál es la incidencia de la calidad del servicio en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir un operador de telefonía móvil?

Problema Específico 3

¿Cómo incide la cobertura en la permanencia de clientes corporativos en un servicio de telefonía?

Problema Específico 4

¿Cuál es la incidencia del relacionamiento en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir un operador de telefonía móvil?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar las variables que se asocian con la migración de clientes corporativos de un operador telefónico a otro por portabilidad.

1.3.2. Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1

Conocer de qué manera inciden los precios en la permanencia de clientes corporativos en un servicio de telefonía.

Objetivo Específico 2

Determinar si la calidad del servicio incide en la permanencia de clientes corporativos de un servicio de telefonía.

Objetivo Específico 3

Describir si la cobertura es un factor determinante en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir un operador de telefonía móvil

Objetivo Específico 4

Establecer si el relacionamiento es una causa de la portabilidad de un cliente corporativo de una empresa de telecomunicaciones a otra.

1.4. Justificación de la investigación

Este trabajo se justifica a nivel práctico, en vista de que no se probó ningún modelo conceptual o teoría, sino que se trabajó con variables que resultaron del día a día de una empresa en particular.

En primer lugar, se dio evidencia empírica a la empresa Entel Perú. Esto, ya que se siguió una técnica estadística para analizar la relación entre las variables propuestas y la variable dependiente: migración por portabilidad.

En cuanto a la justificación del estudio a nivel de fuentes primarias, se trabajó con una muestra de 115 clientes corporativos del Canal de Grandes Cuentas a los cuales se brindaba el servicio de telefonía móvil y fija a nivel de Lima Metropolitana. Dicho en otras palabras, se analizó data dura mediante el modelamiento de información, que no es otra cosa que la determinación de la estructura lógica de un conjunto de datos sistemáticamente organizados.

Por otro lado, esta investigación dio luces a las empresas de telefonía a nivel nacional, cuyos esfuerzos se dirigen a los clientes corporativos, acerca de cómo satisfacer debidamente las necesidades de sus usuarios.

Últimamente las áreas comerciales carecen de información, de indicadores que inciden directamente en la optimización de los. Esto conlleva a la toma ciega de decisiones, sin objetivos puntuales y bien formulados en base a una verdadera necesidad por parte del consumidor. En consecuencia, las organizaciones incurren en un derroche excesivo e innecesario de recursos.

Este trabajo tuvo como fin último dar recomendaciones al Área Comercial de Entel Perú. Estas sugerencias tuvieron como enfoque la retención de clientes actuales, así como la captación de nuevos. El objetivo final de estas acciones sería lograr una mayor participación de mercado y mejorar la rentabilidad de la organización.

1.4.1. Importancia de la Investigación

Se considera que esta investigación tiene relevancia por diversos motivos. En primer lugar, es la culminación de lo aprendido y la puesta en práctica de cinco años de formación académica de primer nivel en las distintas áreas de la Administración de Empresas.

Con base a la experiencia propia como estudiante de la carrera de Administración en la Universidad de Lima se sabe que esta es la ciencia que estudia a las organizaciones. El hecho de que este trabajo se basara en una empresa multinacional real como lo es Entel Perú representa personalmente la forma ideal de probar que la teoría aprendida todos estos años fue realmente interiorizada y aplicada a la práctica.

Por otro lado, la empresa Entel Perú tendrá como insumo resultados confiables de esta investigación que le servirán como base para encarar la gestión organizacional. Asimismo, servirá como herramienta para identificar las principales y verdaderas necesidades del consumidor actual. Esto finalmente permitirá formular estrategias efectivas cuya aplicación tendrá como resultado la mejora de la compañía basada en la superación de las debilidades y énfasis en las fortalezas.

Por último, se considera relevante el poder dar un verdadero aporte a la empresa en la cual se realizaron las prácticas pre profesionales como agradecimiento a su gran aporte en términos del desarrollo tanto personal como profesional. La primera empresa donde se trabaja siempre va a marcar un antes y un después en la vida de una persona, ya que es el inicio de una nueva etapa que consiste en la inserción del estudiante universitario en el mercado laboral. El primer contacto con este nuevo mundo al cual se verá vinculado el resto de su vida.

Ser capaz de decir que no solo se estuvo en una compañía por cumplir con un requisito para graduarse, sino que realmente se aprendió al punto de haber identificado áreas de mejora en los procesos y proporcionado una serie de recomendaciones que podrían ser de utilidad representa algo muy valioso.

Si bien la Universidad forma administradores para el emprendimiento y liderazgo empresarial, resulta también interesante evaluar la relevancia que tiene el presente trabajo desde el punto de vista del cliente, ya que finalmente es este quien recibe en última instancia el producto o servicio.

Como ya se sabe, los consumidores a nivel global evolucionan constantemente debido a que cada día tienen acceso a más información y el consumidor peruano no es la excepción. De hecho, haciendo énfasis en el sector de las telecomunicaciones, el cliente y en especial el cliente corporativo se encuentra cada vez más actualizado en cuanto a la tecnología celular. Es por esto que resulta relevante ,y aún más estando en plena

pandemia, el hecho de contar con una herramienta que reúna las opiniones verdaderas del usuario respecto a lo que más valora en un operador telefónico.

Hoy en día los teléfonos móviles son el principal medio de comunicación y los seres humanos nos hemos vuelto casi en su totalidad dependientes de estos aparatos, razón por la cual se percibe una mayor preocupación por parte de los usuarios por elegir el servicio de telefonía móvil que mejor se adecúe a sus necesidades como organización.

Esta tesis fue una respuesta precisamente a esa premisa. A servir como el medio para que una empresa dedicada a las telecomunicaciones identifique oportunidades de mejora en relación a la satisfacción del cliente corporativo peruano, para la optimización de sus procesos como organización. En otras palabras, mediante el siguiente trabajo se pretende beneficiar también a la entidad que no se percibe conforme con el servicio que recibe por parte de su operador telefónico.

1.4.2. Viabilidad de la Investigación

Con respecto a los factores que hicieron posible la realización de la presente investigación, cabe resaltar que se contó con antecedentes relacionados al tema; es decir, se conocía de literatura académica que anteriormente había abordado estas variables. Existe vasta información de las áreas comerciales y de cómo estas lograron optimizar sus procesos. La Universidad de Lima, dentro de su base de datos, alberga centenares de libros, revistas y *papers* académicos relacionados al tema comercial y los pone al alcance del estudiante. En otras palabras, esta investigación tuvo un sustento teórico sólido que garantizó la relación entre las variables propuestas.

En cuanto al acceso a la muestra, se contó con una institución formal que sirvió como población del estudio. Se tuvo la posibilidad de acceder a información relevante, cuyo procesamiento dio forma al trabajo de campo. Sin una muestra que analizar, la tesis no tiene razón de ser, ya que no hay manera de probar las hipótesis planteadas. En el caso de esta investigación se contó con el apoyo de la propia organización.

Asimismo, se contó con el apoyo académico de asesores expertos en la elaboración de investigaciones durante dos ciclos académicos.

La universidad ofreció un espacio de consultoría durante un año. Esto permitió tener acceso a docentes de las áreas relacionadas a la temática de investigación para poder realizar cualquier duda que se tuviese al respecto.

En relación al conocimiento previo del autor, resulta posible mencionar que se contaba con la debida preparación para llevar a cabo el presente análisis como resultado de haber estudiado en una universidad de prestigio como lo es la Universidad de Lima.

1.5. Limitaciones del Estudio

1.5.1. Limitación de Tiempo

Se dispuso únicamente de dos ciclos académicos para el desarrollo de la investigación tanto a nivel teórico como práctico. Considerando las cargas académica y laboral, esto dificultó la elaboración de la tesis en el plazo dispuesto por la universidad.

1.5.2. Limitación de Espacio

En cuanto al espacio geográfico, el trabajo de campo se limitó únicamente a nivel de Lima Metropolitana cuando la cartera de clientes corporativos es mucho más amplia, pero no se tuvo acceso a otros departamentos más allá de la capital.

1.5.3. Limitación de Recursos

Mientras diversas tesis se trabajan en coautoría, esta investigación fue producto de un solo autor, lo que implicó una mayor dedicación en cuanto a tiempo y administración de recursos. Por otro lado, y debido a la coyuntura actual, se agregó al Covid-19 como una limitación de recursos, ya que esta pandemia complicó el proceso del trabajo de campo generando dificultades en cuanto al acceso a la muestra.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Papers:

1. Zaitseva, N., Larionova, A., Filatov, V., Okunev, D., Polozhentseva, I., Vikhrova, N. (2019). Assessment of competitiveness of subjects of the market of Telecommunication Services. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1-19.

En esta investigación traducida al español y titulada “Evaluación de la competitividad de los sujetos del mercado de servicios de telecomunicaciones” se tuvo como objetivo identificar aquellos factores con mayor incidencia en el nivel de competitividad del mercado de servicios de telecomunicaciones en Moscú, Rusia, así como desarrollar métodos que permitiesen evaluar dicha competitividad.

Luego de llevar a cabo un profundo análisis de los principales sujetos involucrados en el sector ruso de telecomunicaciones, se buscó probar la hipótesis de que la Infraestructura y Producción, el Servicio y finalmente la Comercialización eran los tres grandes grupos de factores con mayor impacto en la capacidad de una compañía de competir en este. Además, respecto a la metodología desarrollada para evaluar la competitividad se seleccionó a la calidad de conexión de voz, la transmisión de mensajes SMS y al acceso a Internet como principales criterios para su evaluación.

En cuanto a la estructura del mercado de telecomunicaciones ruso cabe recalcar que este fue dividido en dos segmentos de mercado para su análisis: el segmento de servicios de operadores de internet fijo y el de televisión de pago, y el periodo de estudio fueron los primeros 9 meses del año 2017. Se incluyó una tabla que contenía la distribución del mercado de telecomunicaciones en Rusia en términos de las empresas que ofrecían cada uno de los servicios ya mencionados y sus respectivos números de suscriptores. Se identificó que dos compañías – Rostelecom y R-Telecom son lideraban ambos segmentos, la primera con 37% de participación de mercado en internet fijo y 23% en televisión por pago.

La relevancia de este estudio radica en el hecho de que, representando las telecomunicaciones una industria tan específica, la información recogida sirvió como aporte al presente trabajo y consecuentemente a las distintas compañías que se dedican a este negocio en el país, en especial a Entel Perú.

En lo que respecta a los resultados obtenidos, se considera que se logró probar que en un mercado altamente competitivo como lo es el mercado ruso de telecomunicaciones, la competitividad de los sujetos participantes depende significativamente tanto de la habilidad de identificar a tiempo las nuevas tendencias en el desarrollo de tecnologías relacionadas a brindar el servicio de telefonía móvil, así como de la innovación constante pero coherente a estas tendencias, y por otro lado, a la efectividad de los programas de marketing, incluyendo los programas de fidelización basados en conocer y entender las necesidades del cliente.

2. Ramírez, J. (2013). Estrategias comerciales en el sector de la telefonía móvil. Análisis de factores condicionantes. *Universidad de Oviedo. Asturias, España*.
[Versión Electrónica]: <http://hdl.handle.net/10651/18207>

La presente investigación fue llevada a cabo en base a tres objetivos concretos respecto al funcionamiento de las operadoras móviles:

- 1) Analizar aquellos factores que inciden en la decisión de compra del consumidor.
- 2) Identificar aquellos factores que definen en el éxito de la estrategia aplicada por el operador.
- 3) Analizar aquellas estrategias comerciales empleadas por las compañías dentro de esta industria.

Se señaló que la competencia representaba un factor determinante del sector y que en los últimos años había sido posible observar un incremento cada vez más acentuado en la misma. Asimismo, se habló acerca de que la presión competitiva deriva en mejores precios para los usuarios debido a que estos se muestran cada vez más activos

en lo que respecta al cambio de operador. Esto, debido a que buscan mejores precios de los planes tarifarios o mayores subsidios en la compra de equipos.

Por otro lado, el estudio tocó la temática de la portabilidad numérica como un elemento relevante para la generación de la competencia dentro del sector. Se señaló además que casi el 50% de las personas que migran a la competencia lo hacen con la intención de reducir el monto de la factura a pagar y un 32% lo hace buscando cambiar su equipo con un mejor descuento que los ofrecidos por su actual proveedor. Finalmente, una tercera motivación sería la insatisfacción con el servicio recibido.

Por último y como si fuera poco, en la investigación se habló acerca del indicador Churn, su relevancia y se analizó el desempeño de las empresas que conforman el oligopolio de la telefonía móvil en España.

Se consideró que el *paper* aportó de manera significativa a la tesis dado que sirvió como sustento de la elección de la variable precio como factor incidente en la migración de un usuario del servicio de telefonía móvil a la competencia. Esto, debido a que dicha variable fue mencionada en numerosas ocasiones a lo largo del estudio. El autor incluso dedicó una sección entera a la temática de la determinación del precio y aplicó este concepto a cada una de las empresas competidoras en la industria española de telecomunicaciones.

Por otro lado, en la investigación se mencionó al Índice de Rotación Churn y se habló sus efectos, así como del desempeño de las diferentes operadoras españolas en relación a dicho indicador. Fue debido a esto también que se consideró acertada la elección del *paper* como base teórica para demostrar la validez de la temática de la presente tesis.

3. Gómez, O., (2018). Propuesta de un diseño metodológico para la administración estratégica de riesgos en el sector de las telecomunicaciones. *Cuadernos De Contabilidad*, 19(47), 182-193.

Esta investigación buscó desarrollar una metodología que permitiese determinar el impacto de los procesos sobre los objetivos empresariales, así como los procesos estratégicos clave y finalmente los riesgos inherentes a estos procesos para reducir los costos relacionados a la toma de decisiones.

Se mencionó que el sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica había presentado un rápido crecimiento como consecuencia de la globalización, la innovación tecnológica y el aumento de la competencia. Dicho esto, se argumentaba que las empresas se habían visto envueltas en un problema relacionado a presentar altos niveles de competitividad constantemente y resultaba necesario contar con los modelos y herramientas adecuadas.

Asimismo, se identificó la ausencia de una metodología estándar que reuniese identificar, evaluar y administrar los riesgos relacionados a las distintas estrategias de negocio propuestas, y que permitiese minimizar el impacto de las decisiones tomadas. Dicho esto, resultó posible concluir que el presente estudio propuso dicha metodología faltante, la cual consistió en primero seleccionar a la empresa a analizar y una vez hecho esto comenzar evaluando el modelo de negocio así como los procesos del mismo y su respectivo impacto en los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para esto último se tomó la misión y los objetivos a fin de someterlos a evaluación mediante una herramienta cuantitativa, se llevó a cabo una comparación entre factores y se asignó los juicios de valor entre pares de factores para de esta manera calcular el peso de cada factor.

Para determinar las cuentas más significativas se tomó en cuenta los factores complejidad y volumen de tracciones, exposición a pérdidas, cambios recientes en sus características o procesos, etc. El riesgo inherente a los procesos estratégicos se identificó evaluando la eficacia de los controles existentes en cada proceso.

“En cuanto a los resultados obtenidos del estudio se consideró que este ofreció a la administración estratégica de riesgos una manera interesante de cómo facilitar la labor de los gerentes en lo que respecta al análisis de riesgos y la evaluación de los distintos controles establecidos por la organización en base a la Teoría General de Sistemas y el Balanced Scorecard.” (Gómez, 2018).

La razón por la cual se eligió a la presente investigación como fuente secundaria para el trabajo se encontró en el hecho de que se buscó la sinergia estratégica y la posibilidad de reconocer tanto oportunidades de negocio como amenazas en un sector tan cambiante como el de las telecomunicaciones donde además, resulta necesario realizar una fuerte inversión inicial en infraestructura y posteriormente seguir innovando de manera constante de acuerdo a las novedades tecnológicas. Por ejemplo, se sabe, cada uno o dos años las empresas de tecnología lanzan un nuevo producto al mercado que no es otra cosa que la versión mejorada del modelo anterior con la finalidad de fomentar el

consumo, y los operadores telefónicos como Entel Perú deben mantenerse a la vanguardia a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Dado el esfuerzo económico que representa invertir en tecnología se consideró fundamental establecer una metodología que permita medir los riesgos inherentes al negocio así como el impacto potencial de las distintas decisiones. De esta manera las empresas de este sector tan dinámico podrían evitar futuros problemas que le demanden una inversión mayor a la que ya hacen, algo que podría complicar bastante el panorama.

4. Ikrame, B., Aziza, A., & Mourad, P. O. (2017). Customer experience in a regulated telecom market from mobile service user's perspective. *Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV)*. doi:10.1109/isacv.2017.8054935

Este artículo presentó una revisión del marco teórico del customer experience y los paradigmas de la regulación. Se analizó el sector marroquí de telecomunicaciones y se buscó explicar los mecanismos regulatorios del mismo. Finalmente, se buscó determinar empíricamente, mediante un focus group los factores que influyen de manera significativa en la experiencia del cliente dentro de la industria de la telefonía móvil.

Entre los resultados del estudio se encontró que existe una relación significativa entre la experiencia del cliente y el marco regulatorio correspondiente al sector de telecomunicaciones marroquí, teniendo a la calidad del servicio y el afecto como las variables que más inciden en la experiencia del usuario del servicio de telefonía móvil.

Se consideró que, mientras que el cliente se caracterice por el afecto o en otras palabras lo subjetivo u holístico, la empresa proveedora del servicio de telefonía se caracterizaría por su tecnicidad, vocación y objetividad. Dado que se obtuvo a la calidad del servicio como la variable que más influye en la experiencia del cliente se puede concluir que el monitoreo constante de los procesos y en consecuencia de las actividades realizadas por los operadores resulta fundamental para asegurar un adecuado servicio y, por lo tanto, un mayor valor percibido en la oferta por parte de este.

El paper representó un aporte interesante a la presente investigación dado que se analizó una de las cuatro variables dependientes de estudio cuya correlación con la migración por portabilidad se buscó probar: la calidad del servicio.

Sobre esta última se solicitó la opinión del cliente en la herramienta utilizada para la recolección de datos de la presente tesis, y resultó interesante la utilización del estudio para inferir que la variable calidad del servicio sería la que presentase mayor correlación con la variable independiente.

Por otro lado, se encontró relevancia en el hecho de que la empresa Entel Perú interiorizase la información contenida en el *paper* y descubriese esta nueva tendencia de la que se hablaba respecto a la experiencia del cliente como el nuevo enfoque de para su gestión.

Resulta fácil inferir que quien alcance una ventaja competitiva sostenible en este aspecto será el próximo líder del mercado dentro de la industria.

5. Nora, L. D., Siluk, J., Júnior, A., Soliman, M., Nara, E., Furtado, J. (2016). The performance measurement of innovation and competitiveness in the telecommunications services sector. *International Journal of Business Excellence*, 9(2), 210. doi:10.1504/ijbex.2016.074844

La presente investigación tuvo como principal objetivo proponer un modelo diagnóstico para medir el desempeño en relación a la innovación y la competitividad en el sector de los servicios de telecomunicaciones. Se resalta su utilidad como recurso para el desarrollo de estrategias que deriven en una compañía capaz de actuar de manera coherente al comportamiento observado en sus competidores directos e indirectos.

En cuanto a los resultados encontrados, se tuvo a la producción del servicio, la tecnología, los recursos humanos, las finanzas y el marketing como los cinco factores guías del desarrollo organizacional. Asimismo, un gran hallazgo fue que los esfuerzos llevados a cabo tanto en relación a la producción de servicios como la tecnología, arrojaron las ganancias esperadas. Esto permitió que la empresa expandiese su campo de negocios.

Además, del lado de recursos humanos y finanzas se dice que fue necesario renovar las estrategias operativas actualmente aplicadas con la finalidad de posicionar el negocio de una manera más coherente en relación a la competencia.

Finalmente, se obtuvo que el marketing presentó el índice más bajo de eficiencia, por lo que debe haber una mejora en los procesos orientados a la retención de clientes.

Incluso a la manera en que se percibe a la marca por parte del mercado, empleados y competidores.

Se considera que, si bien el trabajo cumplió con su objetivo de servir como herramienta para el diagnóstico de los niveles de desempeño en cuanto a innovación y competitividad, existe una evidente oportunidad de mejora respecto a la definición de las variables de estudio. De esta manera la organización tendría una mejor visión en relación a la manera en la cual puede mejorar su desempeño.

Además, el mismo autor indica que la principal limitación del trabajo se encuentra en que el éxito de su aplicación está directamente relacionado con el nivel de compromiso de cada gerente. Es por ello que las distintas distorsiones en las respuestas pueden comprometer las conclusiones respecto a los resultados obtenidos.

La relevancia de este *paper* para el presente trabajo se encontró en el hecho de que se analizó a una compañía en específico dentro del sector de telecomunicaciones en Río de Janeiro, Brasil al igual que en esta investigación solo que el foco de estudio fue Lima Metropolitana.

Por otro lado, ambos estudios y ambas compañías presentaron la misma problemática principal: la deficiencia en sus procesos orientados a la retención de los clientes. Respecto a este punto se mencionó que no existió una comunicación clara entre las expectativas del mercado y el negocio. Esto generó un aumento en la percepción del fracaso y, por lo tanto, el volumen de quejas recibidas.

Se cree que esto debería ser analizado por Entel Perú, ya que puede que la razón de sus problemas se encuentre no tanto en el proceso en sí sino en el paso previo de entender las necesidades del mercado o cliente y elaborar estrategias en relación a estas, más que a las necesidades del negocio en sí.

6. Shambare, R. (2016) Developing lifelong customers in the mobile phone market: A South African case study, *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 8:1, 52-60, doi: 10.1080/20421338.2015.1132533

Esta investigación sostuvo que para sobrevivir en un sector de telecomunicaciones cada vez más competitivo, las compañías proveedoras de servicios de telefonía móvil deberían

desarrollar estrategias de marketing. Estas, no deberían estar dirigidas a las necesidades de marketing de rentabilidad a corto plazo, sino que también se debería enfatizar en el desarrollo de relaciones de largo plazo con los clientes. De hecho, el estudio postuló que el éxito de enfocarse en el marketing a largo plazo es una función de cómo un proveedor de servicios atrae y mantiene clientes durante periodos prolongados.

Se estudió una muestra de suscriptores de teléfonos móviles de la Generación “Y” de Sudáfrica con la finalidad de identificar los factores que conducían al patrocinio de por vida a un proveedor de servicios.

Se considera relevante mencionar que la aplicación del modelo SERVQUAL en el estudio fue positiva debido a que representó una medida adecuada para medir la calidad del servicio en el contexto sudafricano. Se obtuvo como resultado que la calidad del servicio se relaciona directamente con la satisfacción del cliente; sin embargo, se considera que el estudio tuvo limitaciones en cuanto al hecho de que solo se enfoca en una generación de suscriptores para la realización del análisis.

La razón por la cual se eligió este paper como estado del arte para la investigación se debe principalmente a que el foco de estudio es el mercado sudafricano de telecomunicaciones. Al tratarse de un sector tan específico dentro de un país emergente se considera acertado concluir que los resultados y la información en general expuesta en el estudio puede ser fácilmente relacionada y aplicada a casos de esta misma industria en otros países con similar nivel de desarrollo como el Perú.

Asimismo, en el caso proporcionado se tiene como objetivo principal el hecho de desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes a través de estrategias de marketing sólidas y coherentes, y de esta manera evitar que estos migren a la competencia, lo que se relaciona directamente con la cuestión a tratar por parte de esta investigación.

7. Escobar Briones, R. (2018). Impacto de las modificaciones en el proceso de portabilidad numérica sobre los servicios de telecomunicación móvil. *Estudios Económicos (México, D.F.)*, 33(1), 3-28. Recuperado en 24 de mayo de 2020.

[Versión. Electrónica]:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72022018000100003&lng=es&tlng=es

El presente estudio llevado a cabo en México hablaba acerca de cómo los costos de traspaso y los efectos de red traen una reducción en la movilidad de los consumidores de servicios de telecomunicaciones a otro operador. Esto, termina claro por disuadir la competencia en la industria.

Se tuvo como objetivo estimar los costos de traspaso actuales y evaluar su efecto sobre la movilidad de los clientes entre las distintas compañías de telecomunicaciones y en última instancia, sobre la concentración del mercado. Para ello se formularon dos hipótesis:

- Los costos de traspaso y los efectos de red afectan negativamente la movilidad de los suscriptores entre un proveedor del servicio de telefonía móvil a otro en México.
- La reducción de los costos de traspaso aumenta la movilidad de suscriptores y esta reduce la concentración en el mercado.

Como parte de los hallazgos de la investigación se obtuvo que los efectos de una disminución en los costos de traspaso tienen un impacto positivo sobre el índice de concentración del mercado. Este impacto fue evaluado a través de las tasas de portabilidad y desconexión.

Por otro lado, el aporte que tuvo el estudio a la presente tesis se encontró en la estrecha relación que mantenía con la temática principal. De no haber llegado al país el fenómeno de la portabilidad numérica como estrategia de Entel Perú, esta investigación no existiría. Asimismo, de no existir la posibilidad de migrar de un operador de telefonía móvil a otro manteniendo el mismo número, la empresa no estaría presentando contracciones en sus resultados. Esto como consecuencia de que los clientes corporativos pueden discriminar fácilmente entre los distintos proveedores del servicio de telefonía móvil y portar sus líneas a la competencia ocasionando así una disminución en la tasa de desactivaciones corporativas por portabilidad.

8. Carcache, O., Llaguno, L., Goyes, K., & Vera, F. (2017). Optimización basada en Colonia de Hormigas aplicada al problema de Planificación de Celdas en redes de radio para sistemas de telefonía móvil. *Enfoque UTE*, 8(2), 56-65. [Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.29019/enfoqueute.v8n2.156>

En este *paper* publicado por la Universidad Técnica Estatal de Quevedo en Ecuador se presentó una propuesta de tipo computacional con el objetivo de resolver el problema de Planificación de Celdas. Este último consistió en una cuestión de cobertura mediante la cual se pretendió encontrar los lugares apropiados para la colocación de antenas teniendo como único fin que se brinde el máximo de cobertura a una zona determinada, utilizando la menor cantidad de antenas posible. Como se señaló en el texto, “hoy en día resulta vital contar con una infraestructura de telecomunicaciones moderna, eficiente y dinámica.”

La presente investigación propuso la Optimización basada en Colonia de Hormigas a modo de solucionar la problemática ya mencionada. Al final del estudio, se logró corroborar que los hallazgos derivados de la aplicación del algoritmo Sistema de Colonia de Hormigas redujeron de manera considerable el costo computacional de la búsqueda. Esto respaldó la necesidad de seguir profundizando en la aplicación de la Optimización basada en Colonia de Hormigas al problema de Planificación de Celdas.

La relación que se consideró tenía este estudio con el presente trabajo se encontraba en el hecho de que se tuviese a la “cobertura” como una de las variables a analizar y se quisiese probar su influencia sobre la decisión del cliente corporativo de desactivar sus líneas en Entel Perú y migrar a la competencia.

Se consideró relevante que los hallazgos encontrados puedan algún día servir de guía para que el operador de telefonía móvil en cuestión considere el modelo planteado por los autores del *paper* como una herramienta con potencial. Esta podría aplicarse dentro de sus procesos como un paso previo a la colocación de sus antenas 4G en el territorio. La finalidad de esto sería lograr la optimización en relación a la adecuada ubicación de antenas y se logre mejorar la cobertura ofrecida al cliente.

9. Escobar Briones, R., & Sámano C., Yobanny M. (2018). Disponibilidad regional de la infraestructura de telecomunicaciones. Un análisis multivariado. *El trimestre económico*, 85(340), 765- 799. [Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.20430/ete.v85i340.537>

En palabras de Rebeca Escobar y Yobanny Sámano “el acelerado desarrollo tecnológico exige una mayor inversión para la expansión y la continua modernización de la infraestructura con la que se prestan los servicios de telecomunicaciones.” (p.766).

“El despliegue de infraestructura se sujeta a importantes costos directos, de oportunidad y de transacción, por lo que son las áreas más densamente pobladas y con mayor capacidad económica las que generalmente cuentan con mayor disponibilidad de equipamiento.” (p.767).

El propósito del estudio llevado a cabo en México fue definir un índice cuantitativo que permitiese realizar una comparación de la situación de infraestructura de telecomunicaciones. Asimismo, detectar aquellas zonas que se encontraban más atrasadas en este aspecto, ya que está comprobado que estas desigualdades inciden fuertemente en el potencial de crecimiento y desarrollo de las mismas.

El presente paper se eligió como fuente secundaria para la investigación como consecuencia del aporte que se consideró tiene para la misma. Este aporte se encontró en el hecho de que el estudio podría ser fácilmente aplicado a otros países emergentes, con un nivel de desarrollo semejante al de México, como lo es el Perú.

De hecho se sabe que Perú presenta una centralización mucho más evidente que México, lo cual es bastante preocupante. No obstante, esto puede ser visto como una oportunidad, ya que la información obtenida de este trabajo puede servir como modelo para replicar. De esta manera, se podría identificar aquellas regiones más pobres en infraestructura y comenzar a canalizar los esfuerzos con miras al futuro desarrollo de las mismas en este aspecto que se sabe influye finalmente en el crecimiento del país.

Por otro lado, para llevar esto a cabo se requiere de una colaboración entre los cuatro operadores de telefonía móvil que conforman la industria peruana de telecomunicaciones, así como del Gobierno. Solo de esta manera algo que parece tan lejano podrá volverse una realidad.

10. Williams, I. (2011). Telecom Policy Innovation: The Role of Free Spectrum and Telecommunication Development in Rural Ghana. *Journal of technology management & innovation*, 6(3), 93-105.

[Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242011000300007>

El presente *paper* hablaba acerca de lo que representa para un país el hecho de lograr el acceso universal a los servicios de telecomunicaciones dada su relevancia tanto para la economía como para la simple existencia del mismo.

Asimismo, se habló de cómo existen lugares en el mundo como Ghana en África donde los servicios de telecomunicaciones son escasos o inexistentes en las áreas rurales. Es por eso que se discutió la importancia de emitir una política de uso libre del espectro como un incentivo para los pequeños operadores de redes de telecomunicaciones en África.

Este artículo, que trató sobre el uso del espectro libre como incentivo para fomentar la inversión por parte de las empresas proveedoras de redes de telecomunicaciones en las zonas rurales de África, se consideró un complemento teórico ideal para la presente tesis. Esto debido a que el contexto en mención se asemejaba bastante al de muchas zonas rurales dentro del Perú, donde las condiciones en las que buscan desarrollarse las nuevas tecnologías son bastante malas. A esto se debe que en muchos casos nunca llegan a concretarse y si se logra, son limitados.

A lo largo del territorio nacional existen zonas a las que aún no se tiene acceso y donde las personas se encuentran incomunicadas. Es por ello que aplicar de manera local una estrategia similar, que fomente la inversión y el desarrollo podría resultar en una manera apropiada de resolver esta situación a nivel local. Esto eventualmente culminará en un desarrollo a nivel de nación y en la mejora de la calidad de vida de muchas personas.

11. Hosein, R., Mehrizi, M., & Pakneiat, M. (2008). Comparative analysis of sectorial innovation system and diamond model (The case of telecom sector of Iran). *Journal of technology management & innovation*, 3(3), 78-90. [Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242008000100008>

El estudio, tal como lo indica su nombre, consistió en la realización de un análisis comparativo entre el Modelo del Diamante de Porter y el Sistema de Innovación Sectorial. Asimismo, en la aplicación de ambas metodologías al caso del segundo operador de telefonía móvil en Irán (IranCell). Esto con la finalidad de profundizar sobre el mismo así como en relación a la industria iraní de telecomunicaciones.

Respecto al primero de estos conceptos se mencionaba que la principal preocupación del modelo era explicar el impacto de las condiciones nacionales en la competitividad global de las industrias. Asimismo, se dijo que este tiene la ventaja de resaltar el proceso de producción, así como el papel influyente del gobierno.

Por otro lado, acerca del Sistema de Innovación Sectorial se buscó probar cómo este modelo ayuda a comprender mejor la estructura y los límites de los sectores. Asimismo, los agentes y sus interacciones, los procesos de aprendizaje e innovación específicos de un sector, los tipos de transformación sectorial y los factores en la base del desempeño diferencial de la empresa y los países de un sector.

Se dice entonces, que este segundo modelo arrojó luz sobre el proceso de innovación y el desarrollo de competencias, y se centró en fallas del sistema que son de especial importancia en el contexto de los países en desarrollo.

Se encontró relevancia en el hecho de que producto de la investigación se obtuviese que ambos modelos sirven para analizar y explicar ciertos aspectos de la realidad del desarrollo sectorial, y que incluso utilizarlos de manera complementaria sería la mejor opción. Esto, debido a que se evidencia un mutuo aporte en términos de contar con aquello que el otro carece.

Asimismo, nuevamente se está hablando de la industria de telecomunicaciones en países emergentes, por lo que la información proporcionada se consideró lo suficientemente interesante como para aplicarla al contexto dentro del cual se desarrolló el presente trabajo.

No obstante, se consideró que el *paper* presenta limitaciones, ya que se enfocaba mucho en la parte teórica y no se tenía la suficiente información a nivel práctico. Esto, en el sentido de que se explica el caso del operador IranCell y su problemática de una manera muy superficial, pero no se llegó a aplicar los dos modelos en cuestión a modo de resolver esta problemática. Esta solo se explica.

Por otro lado, tampoco se mencionó cómo es que incidió cada modelo en el análisis de esta organización, qué resultados botó cada modelo acerca de la compañía y qué recomendaciones pueden darse, etc.

12. Ramirez, M. (2003). Redefining Firm Competencies, Innovation and Labour Mobility: A Case Study of R&D in British Telecom. *Innovar*, 13(21), 183-196. Retrieved May 24, 2020. [Versión Electrónica]: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512003000100013&lng=en&tlng=en

Este artículo contribuyó al debate sobre el cambio organizacional e institucional. Esto, al observar cómo las instituciones del mercado laboral y, más específicamente, las prácticas cambiantes de movilidad laboral en un entorno de Investigación y Desarrollo pueden moldear la manera en que las grandes empresas establecidas intensivas en tecnología redefinen sus competencias tecnológicas.

El argumento central que se planteó fue que la capacidad de las empresas para implementar cambios estratégicos importantes en I + D estaría fuertemente influenciada por las propias estrategias de formación de habilidades y estructura profesional de los empleados. Esto a su vez estaría influenciado por la forma específica en que las instituciones del mercado laboral están definidas y reguladas.

El caso de estudio apoyó una propuesta clave que surgió respecto a que en el paradigma tecnológico actual, las empresas que emprenden nuevas estrategias para cambiar la naturaleza de sus competencias, requieren cambios. Estos, no solo en la división del trabajo, sino también relacionados a las instituciones del mercado laboral y su coherencia con el tipo de transferencia de conocimiento asociado a estructuras particulares de la empresa.

En particular, los cambios estratégicos en la estrategia de innovación deben tener en cuenta cómo implican que las estrategias de habilidades y la formación profesional de los empleados sean efectivas.

La razón por la cual se seleccionó el artículo como fuente secundaria para la investigación se debe a que se considera ayudaría a explicar la variable relacionamiento, la cual hace referencia a la relación existente entre el cliente corporativo y el ejecutivo de cuenta de Entel Perú.

Dado que la compañía proporciona un servicio, resulta normal que los usuarios hayan desarrollado altas expectativas respecto a la calidad de atención esperada así como a la efectividad de respuesta por parte de la persona que los atiende. Asimismo, la capacidad de una empresa del rubro tecnológico para innovar continuamente y mantenerse vigente en el mercado, dependerá fuertemente de las competencias observadas en sus trabajadores.

Por todo lo señalado anteriormente resultó posible concluir que se debería prestar más atención a la formación profesional de estas personas, que además de estar

constantemente en contacto con los clientes, representan a la organización y su efectividad y crecimiento serán la efectividad y crecimiento del negocio.

13. Becerra, A. (2016). La relación de responsabilidad entre el estado y los proveedores de servicios de telecomunicaciones. *Prolegómenos*, 19(37),57-66. [Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.18359/prole.1679>

El presente artículo publicado por la *Revista Prolegómenos* en Bogotá, Colombia buscó explicar la relación existente entre las empresas que proveen los servicios de telefonía y el Gobierno. Esto, en aquellas situaciones donde “las acciones de la administración a través de medios digitales conllevan una responsabilidad derivada al rol que cumplen los operadores, como intercesores y avales del servicio de comunicaciones entre la administración y los ciudadanos.” (Becerra, 2016).

Citando a Jairo Andrés Becerra Ortiz, autor de la investigación, entre los resultados obtenidos se encontró que “existe una relación de causalidad entre los servicios que prestan los proveedores de servicios de telecomunicaciones y el actuar de la administración pública por medios electrónicos, el que debe comportar una responsabilidad para el Estado sustentada en el mandato de la ley de que se creen y desarrollen actuaciones con los ciudadanos mediante estos canales, imponiéndoles la obligación de hacerlo” (p.65)

Asimismo, los operadores de telefonía móvil tienen un deber, el cual administrado por las normas de derecho privado, deriva en una obligación por parte de los administradores en caso de brindar el servicio de comunicación mediante el cual el Estado debe de relacionarse con los ciudadanos.

En relación a por qué se consideró al estudio como relevante para este trabajo se puede decir que en el Perú el Estado juega un papel muy importante dentro de la industria de telecomunicaciones. Como detalló Virginia Nakagawa Morales, ex viceministra de Comunicaciones, en un entrevista con el Diario Gestión, con fecha de publicación correspondiente al 28 de setiembre del 2018, el Estado es el responsable de administrar el espectro radioeléctrico como recurso natural que es, así como otros incentivos para la intensidad competitiva, de los cuales depende la capacidad de las empresas que

conforman el mercado para invertir en infraestructura y mejorar de esta manera los servicios proporcionados.

14. Imbug, N., Ambad, S. & Bujang, I. (2018). The Influence of Customer Experience on Customer Loyalty in Telecommunication Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. doi: 8. 10.6007/IJARBS/v8-i3/3909.

Este estudio llevado a cabo en Malasia tuvo como objetivo examinar la relación existente entre las experiencias del cliente y la lealtad del mismo. Esto, en el contexto de la industria de las telecomunicaciones y como consecuencia de los resultados obtenidos en una encuesta realizada en el 2014.

Se encontró que alrededor del 58% de quejas hacia un operador de telefonía móvil, que llevaron a los clientes a desactivar sus líneas en la compañía, derivaron de la ausencia de experiencia al cliente otorgada. Como muestra de lo mencionado, se distribuyó un cuestionario auto administrado a 248 suscriptores del servicio de red. Se concluyó que la experiencia del cliente influye positivamente en la lealtad del mismo.

Los hallazgos de la investigación presentaron importantes implicaciones para la durabilidad de la relación existente entre el cliente y el proveedor de servicios. Esto debido a que se proporcionó una guía de mejores prácticas para construir la lealtad del cliente a través de la experiencia.

Diseñar una buena experiencia del cliente garantizará que la industria de las telecomunicaciones funcione bien.

El proveedor de servicios de red requiere un nuevo enfoque y estrategias para retener a sus clientes existentes al mismo tiempo que garantiza un crecimiento continuo en su base. Además, un mayor uso de ingresos promedio por usuario, mejorar la lealtad del cliente y diferenciar los servicios a través de la innovación.

Se considera que el presente artículo permitirá a empresas de telecomunicaciones alrededor del mundo como Entel Perú distinguir específicamente aquella experiencia que los clientes valoran más al momento de recibir el servicio. Esta puede diferir de la experiencia comunicada, de modo que se logre identificar una oportunidad para el desarrollo de estrategias que deriven la comunicación del valor agregado del servicio a los clientes.

Por otro lado, de acuerdo a la información proporcionada por el artículo, resultó

posible concluir que existe una semejanza entre el tipo de consumidor de Malasia y el consumidor peruano en general, de cualquier producto o servicio. Ambos valoran la personalización de la oferta antes que cualquier cosa, por lo que se percibió adecuada la aplicación de la información recopilada a lo largo del estudio a la presente investigación. Se identificó una coherencia interesante que se quiso aprovechar a toda costa.

15. Hafez, Md. & Akther, N. (2017). Determinants of Customer Loyalty in Mobile Telecommunication Industry in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*, 17(1).

El objetivo del presente estudio fue investigar los determinantes de la lealtad del cliente en la industria de las telecomunicaciones en Bangladesh. Existe una feroz competencia entre los operadores de telecomunicaciones de este mercado, tanto así que los clientes no son leales a una compañía de telecomunicaciones en particular.

Las principales empresas de telecomunicaciones se ven continuamente obligadas a considerar cómo crear una base de clientes leales que no se vea afectada incluso ante la competencia severa. Por lo tanto, se ha convertido en una preocupación primordial para las empresas mantenerse con vida y ganar la cuota de mercado haciendo más clientes leales a sus empresas porque adquirir uno nuevo puede costar entre seis y siete veces más que mantener o retener al cliente existente.

A medida que aumenta la competencia, el poder de negociación de los clientes se fortalece, y la confianza y la satisfacción se vuelven más importantes. Por lo tanto, las empresas deberían centrarse más en los factores que afectan la lealtad entre los consumidores.

Se encuestó a 200 clientes de telecomunicaciones en Bangladesh de la ciudad de Dhaka con la finalidad de encontrar aquellos factores clave que influyen significativamente en la lealtad del usuario.

Se utilizó el método de muestreo de conveniencia para recopilar datos primarios. Se considera relevante la información proporcionada en esta investigación, dado que se relaciona a una de las variables independientes analizadas en el trabajo: la calidad del servicio.

Los hallazgos encontrados mostraron que, juntos, la calidad del servicio, satisfacción del cliente, confianza e imagen corporativa tienen cierto grado de relación con la lealtad del cliente, pero el costo de cambio no demostró tener una relación significativa con la misma. Asimismo, se mencionó que la calidad del servicio es el determinante más dominante entre cuatro determinantes significativos que en su mayoría llevan al cliente a utilizar los servicios de un operador de telecomunicaciones en particular repetidamente.

Los resultados sugirieron que los operadores de telecomunicaciones deberían poner más énfasis en mejorar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la confianza y la imagen corporativa para aumentar la lealtad de sus usuarios.

16. Abdelrahim, K., Assef, J., Kadan, A. (2019). Customer churn prediction in telecom using machine learning and social network analysis in big data platform. *Cornell University*. doi: 10.1186/s40537-019-0191-6

La pérdida de suscriptores genera grandes pérdidas a una empresa de telecomunicaciones y se ha convertido en un verdadero problema. Este artículo utilizó la tecnología de análisis de big data para analizar las características de los usuarios de los datos de información histórica del cliente. Del mismo modo, establecer un modelo de predicción de abandono, encontrar a los usuarios con mayor riesgo de abandono por adelantado, desarrollar estrategias específicas y llevar a cabo una serie de actividades de retención para recuperarlos.

El documento presentó una estrategia de segmentación de usuarios y regresión por partes para encontrar los campos altamente relevantes y dividir a los clientes en diferentes grupos basados en estos campos, y finalmente utilizar el análisis de regresión para establecer los modelos de predicción para diferentes grupos.

La prueba en línea mostró que el modelo era capaz de identificar efectivamente a la mayoría de los clientes perdidos, reducir la tasa de usuarios fuera de la red y mejorar la eficiencia y la eficacia que los métodos tradicionales.

Para el estudio se analizó a la empresa SyriaTel y entre los resultados se obtuvo que factores como que 1) al cliente le queden cada menos días para que acabe su contrato con la empresa y no haya pedido renovación, 2) el usuario permanezca sin realizar ninguna transacción por un largo periodo de tiempo, 3) el saldo total, entre otros, representan indicadores cuyo monitoreo constante permitiría a la compañía identificar aquellos casos de potencial abandono.

Este artículo fue visto como una fuente secundaria sumamente adecuada para el presente trabajo dado que precisamente el propósito de la tesis es la reducción del Churn o la tasa de desactivaciones en Entel Perú. Esto, como consecuencia de las grandes pérdidas que le está generando a la empresa, más aún tratándose de clientes corporativos como los que estudia la investigación.

Se encontró información muy útil y muy específica en relación a las situaciones específicas que todo operador debería ser capaz de identificar en el día a día, a lo largo de la relación que mantiene con cada cliente.

Por otro lado, resultó interesante lo que propuso el estudio acerca de establecer un modelo de predicción de abandono e incluso desarrollar y aplicar estrategias de retención, ya que se podría considerar el aplicar las conclusiones y recomendaciones proporcionadas a los distintos procesos del operador en cuestión.

Tesis:

17. Lucena, J. & Costa, F. (2016). Ethical Leadership, Leader-Follower Relationship and Performance: A Study in a Telecommunications Company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92. [Versión Electrónica]: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92>

Este estudio llevado a cabo en Brasil tuvo como propósito el análisis de la influencia que posee el liderazgo ético sobre la relación líder-seguidor, así como su efecto en el desempeño de cada individuo, obligación con los objetivos laborales y convivencia entre los miembros de la organización.

“Aunque se supone ética en el liderazgo para promover consecuencias positivas en el contexto laboral, su asociación con el rendimiento y otros aspectos relevantes en el entorno empresarial, como lo es el compromiso con los objetivos, aún no se ha estudiado empíricamente.” (Lucena & Costa, 2016).

La presente investigación contribuyó al llenar este vacío y, por consiguiente, expandir el conocimiento sobre las implicaciones del liderazgo ético en Brasil.

Con respecto a la metodología aplicada, se realizó una encuesta a los trabajadores de las oficinas ubicadas en Río de Janeiro de una compañía multinacional de

telecomunicaciones, teniéndose una muestra de 161 empleados de tienda y 15 gerentes como responsables de las ventas.

El análisis se llevó a cabo utilizando el software SPSS, a través de análisis de regresión múltiple realizados con las variables estudiadas. Los resultados corroboran los beneficios del liderazgo ético y muestran una asociación positiva entre el liderazgo ético y ambas calidad de las relaciones líder-seguidor y desempeño de los empleados.

La investigación sugirió que el liderazgo ético tiene un impacto positivo en la productividad del trabajo, ya que permite a la empresa construir una mejor relación con sus empleados. Debido a que se estudió a una compañía del mismo rubro de Entel Perú y que presenta además el mismo tipo de estructura organizacional, resultó fácil identificar desde un primer momento que la investigación presentaría un aporte de tipo complementario al trabajo.

Si bien no se está tocando una de las cuatro variables de estudio, si se tiene interés por la mejora de la productividad de los empleados, ya que esta tendrá como consecuencia una mayor satisfacción por parte del cliente con respecto a la calidad del servicio y al relacionamiento, que son dos variables que sí se considera se relacionan con este aspecto.

De acuerdo a señalado por Flavia de Souza y Jeane Rodrigues, autoras de esta tesis, en base a los hallazgos, se consideró apropiado aconsejar a la compañía realizar acciones puntuales en programas de desarrollo de liderazgo, llamando la atención a la importancia de discutir dilemas éticos, comportamientos y modelos de práctica.

18. Carrizo, A., Freitas, P. & Ferreira, V. (2017). The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market. *Innovar*, 27(64), 23-36. [Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.15446/37apers37.v27n64.62366>

En palabras de los autores, “este artículo buscó contribuir al acervo de conocimiento sobre el papel de la experiencia de marca y su relación con la satisfacción, la confianza y la calidad en el servicio en la consolidación de lealtad hacia la marca.” (Carrizo, Freitas & Ferreira, 2017)

Se trabajó con una muestra de 690 suscriptores de servicios varios dentro de la industria portuguesa de telecomunicaciones. Entre los hallazgos del estudio se encontró que la experiencia de marca precedía de manera significativa a la calidad de servicio, confianza, satisfacción y lealtad de marca; sin embargo, la influencia que tuvo en las últimas variables resultó siendo más compleja de lo que se pensaba.

Del modelo propuesto se pudo concluir que la relación entre la experiencia de marca y la satisfacción no fue estadísticamente significativa. Asimismo, si bien la satisfacción se considera un indicador fundamental de la lealtad de marca, se sabe que la calidad en el servicio posee un efecto indirecto importante. “En este sentido, las experiencias de marca pueden ser abordadas como una manera de diferenciar servicios, cambiar las percepciones de los clientes hacia una marca y, en definitiva, conducir a la fidelización de clientes.” (Carrizo, Freitas & Ferreira, 2017)

Se considera que el estudio podría servirle de guía a Entel Perú para que de ahora en adelante se preocupe por enfocar la mayoría de sus esfuerzos hacia la creación de experiencias de marca. Estas, como ya se evidenció, tienen un impacto significativo en la relación que se mantiene con el cliente y en el hecho de que dicha relación perdure en el tiempo.

La razón de ser de esto último es que permiten lograr percepciones de calidad del servicio y satisfacción en la mente de los usuarios, lo que finalmente se traduce en la lealtad o la fidelización de los mismos.

Debido a que la calidad del servicio representa una de las variables de estudio, resultó posible concluir que la tesis representó una fuente secundaria adecuada con la cual contar.

19. Ramos, A. (2018). La expansión de la cobertura de telefonía móvil y su impacto en el desarrollo rural. El caso de los hogares de la sierra rural durante la fase de convergencia e innovación de las telecomunicaciones en el Perú. *PUCP: Facultad de Ciencias Sociales*. [Versión Electrónica]: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13127>

La presente investigación dio testimonio acerca del impacto que tiene el acceso a cobertura de telefonía móvil en las familias que viven en la sierra del Perú, así como en sus recursos financieros, materiales y sociales. Asimismo, el hecho de poder acceder a

este servicio específicamente en los años 2009-2016, que representaron la etapa máxima de expansión e innovación de las telecomunicaciones en el país.

Como ya se sabe, el Perú es muy centralizado y esto tiene como consecuencia la existencia de brechas entre las distintas regiones y en específico, la sierra rural.

De entre todas las tecnologías, la telefonía móvil es la que menos infraestructura costosa requiere dado que los precios de los equipos son accesibles, es capaz de adaptarse bastante bien a los requerimientos de comunicación de las personas y todo tipo de cliente encuentra facilidad en su uso.

Se considera único a este estudio, ya que buscó responder al problema de la falta de investigaciones que permitan identificar, más que el efecto de esta tecnología en los ingresos de las personas, los factores que inciden en la mejora del bienestar de los hogares como consecuencia de la telefonía móvil. Se consideró relevante hacer dicha distinción, ya que en lugares como la sierra rural predominan las actividades de tipo agropecuario como las que realiza la población más vulnerable. Además, se utilizó información recopilada por distintas encuestas nacionales a hogares de la zona mencionada, lo cual tal como indica la autora, hizo posible la elaboración de un análisis cuantitativo que sirvió como complemento de los hallazgos de estudios realizados con anterioridad sobre el tema.

“Entre los resultados obtenidos se encontró que el poder de acceso a cobertura de telefonía móvil aumenta de manera significativa la probabilidad de que los hogares mejoren sus recursos materiales, pero a su vez se reduce la probabilidad de que incrementen los recursos sociales.” (p.165)

La razón por la cual se eligió esta tesis como antecedente de la investigación se debe a que permitió al lector entender la importancia de la cobertura. No solo como componente fundamental para el funcionamiento de la industria de las telecomunicaciones, sino también como factor clave para el desarrollo de zonas rurales, en este caso, de la sierra rural del Perú.

Como consecuencia de que se tuvo a la cobertura como una de las variables de estudio, se consideró a esta investigación como un recurso poderoso para sustentar la variable en cuestión. Esto, dado que suma el hecho de que tenga un enfoque tan atractivo como lo es el romper con las brechas de desarrollo evidenciadas a lo largo del territorio nacional empezando por la sierra rural. La pobreza que presentan las zonas rurales es

extrema como consecuencia de la falta de infraestructura, por lo que la estrategia planteada podría ser una solución a un problema que viene de muchos años atrás y que si se logra resolver ayudaría al desarrollo económico y social de todo el país.

20. Córdor, E., Bustamante, M., Lapo, M., & Campos, R. (2018). Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones. *Información tecnológica*, 29(4), 205-216. [Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000400205>

Tal como lo dice el título del estudio, este “buscó analizar la manera en la cual los factores intrínsecos de promoción, recompensa y el trabajo en sí, influyen en los niveles de motivación de los trabajadores de una compañía ecuatoriana de telecomunicaciones con más de 35 años en el mercado.” (Córdor, Bustamante, Lapo & Campos, 2018).

La compañía contaba con 50 trabajadores en total entre personal administrativo, de ventas y de operaciones. Para hacer esto posible, se aplicó un cuestionario de satisfacción así como un censo que alcanzó el 90% de efectividad. Por otro lado, “se llevó a cabo un estudio de clúster o conglomerados formando grupos en base a características comunes.” (Córdor, Bustamante, Lapo & Campos, 2018).

El grupo 1 representó el 44% de la población y estuvo conformado por 20 personas (25- 35 años), con experiencia de 1-5 años y funciones técnicas, administrativas y de ventas.

El segundo grupo representó el 38% de la población y lo conformaron 17 personas del área administrativa y con edades que fluctuaban entre los 32 y 43 años. Por último, el tercer grupo representó al 17% de la población y estuvo conformado por 8 individuos con edades que iban desde los 46 a los 62 años y dentro de las áreas de ventas, administrativa y técnica con una experiencia mayor a 10 años.

A modo de conclusión, se indicó que “los factores intrínsecos influyen en los niveles de motivación de los colaboradores, que el factor de trabajo en sí es el motor principal de la motivación y que se requieren planes de motivación diferenciados. Adicionalmente, se comprobó que los factores promoción y recompensas están ubicados en un rango intermedio, y que las recompensas recibidas por un buen desempeño deberían mejorar.” (p.214)

La relevancia que se considera tuvo el estudio para la tesis se encontró en que se buscara la motivación de los empleados de una empresa dirigida al rubro de las telecomunicaciones. Esto, como consecuencia de que la motivación represente la fuente más importante para lograr una mejora en la productividad dentro de una industria que ofrece un servicio y que, por lo tanto, requiere tener un contacto directo con los usuarios.

Asimismo, la presente tesis analizó al relacionamiento como variable que explica a la migración por portabilidad de clientes corporativos. Por esta razón, no resultaría anormal argumentar que contar con trabajadores motivados y comprometidos con su labor, representa un factor básico de éxito. Esto, en términos de lograr la satisfacción del cliente y de sus necesidades, para así evitar cualquier potencial desactivación de las líneas que tiene con la empresa y migración a la competencia.

21. Malvicino, F. (2019). Cables y Antenas. El problema de la conectividad y el despliegue de infraestructura de Telecomunicaciones en San Carlos de Bariloche. Editorial de la Universidad Nacional del Nordeste. *Cuaderno Urbano*; 27 (27); 1-20. [Versión Electrónica]: <https://rid.unrn.edu.ar/jspui/handle/20.500.12049/3884>

Este trabajo tuvo como propósito el análisis de la problemática relacionada al despliegue de infraestructura de telecomunicaciones en Bariloche, Argentina. Se argumentó que existían irregularidades en lo que respecta a ordenamientos sobre la extensión de antenas y cables dado que esta iba en contra de los intereses económicos de los operadores de telefonía móvil.

“Si bien una adecuada conectividad genera oportunidades para la mejora de las comunicaciones y dinamiza sectores tradicionales como el turismo, se argumenta que el impacto visual por el despliegue de infraestructura podría afectar el recurso paisajístico.” (Malvicino, 2019). Todo esto tuvo como consecuencia que se tuviese la necesidad de regular el espacio para la ubicación de grandes estructuras y la extensión de cables, lo que trajo consigo tensiones entre el Estado, el interés económico del sector y la sociedad.

En cuanto a la metodología empleada para la recolección de información, esta fue de tipo cualitativa y consistió en la realización de entrevistas personales a informantes, involucrados de alguna forma con la problemática de la investigación de agosto'18 -febrero'19.

Se consideró interesante la aplicación de este estudio como fuente secundaria para el presente trabajo, ya que la temática se relacionaba directamente con una de las variables independientes que se estaba analizando: la cobertura. Argentina y Perú presentan un marco regulatorio similar y al igual que en el caso de Bariloche, a lo largo del territorio peruano se encuentra una gran variedad de destinos bastante concurridos por turistas. Cusco, Arequipa y Trujillo son algunos ejemplos en los que también se observa este dilema entre mejorar la comunicación dentro de las ciudades y dinamizar el turismo o correr el riesgo de afectar el recurso paisajístico como consecuencia de un despliegue de infraestructura.

Se piensa que se encontró un gran aporte para las compañías de telecomunicaciones en Sudamérica y en el mundo entero en relación a los aspectos a considerar al momento de ubicar las famosas y tan necesarias para el negocio, antenas.

Entre los resultados obtenidos del estudio se encontró que “es necesario realizar una mención para dimensionar el alcance de las inversiones en infraestructura sobre la estructura productiva, ya que al final día estas no garantizan por sí solas el desarrollo de las capacidades necesarias ni de la producción de contenidos de elevado valor agregado, asociados a los sectores intensivos en crecimiento”. (Malvicino, 2019).

22. Wang, C. & Pozza, I. (2015). Evaluate and understand customer lifetime duration: an example from telecom. *Gestión 2000*, 32(2), 79-101. Doi: 10.3917/g2000.322.0079.

En este estudio se realizó un análisis en base a un modelo probabilístico que tuvo como finalidad estimar la duración total de la relación con el cliente en empresas cuyos esfuerzos se encontraban dirigidos al sector de las telecomunicaciones, así como identificar aquellos factores que incidían de manera significativa en la duración de esta relación. Asimismo, se extrajo información sobre la relación comprador-vendedor con el objetivo de ofrecer herramientas que sirvan como referencia para la construcción y el posterior gestionamiento de relaciones cliente-empresa perdurables, lo cual evidenció la importancia de la investigación respecto a sus valores académicos y de gestión.

Este estudio que se sabe fue realizado a 1956 clientes de un importante proveedor italiano de telecomunicaciones, intentó probar la hipótesis de que la compra cruzada, la

duración de la relación previa y el modo de consumo son las variables dependientes o que inciden significativamente en la duración de la relación con el cliente.

Se seleccionó esta investigación como aporte para la tesis debido a que se logró probar la hipótesis acerca de la heterogeneidad de los clientes respecto a la duración de sus relaciones con las empresas que brindan el servicio de telefonía.

Por esta razón, desarrollar estrategias que permitan garantizar una experiencia única al usuario representaría la mejor alternativa de gestión, en especial si se aplica a los innovadores o primeros adoptantes. Esto, con la finalidad de que estos compartan su buena experiencia con otros y de esta manera fomenten la adopción del servicio ofrecido por la empresa.

Por otro lado, se encontró un aporte dado que la presente tesis buscó solucionar la problemática de las desactivaciones en una empresa que opera dentro de la industria peruana de telecomunicaciones. Dicho esto, se tuvo mucho interés en el hecho de que el trabajo se basara en el estudio de un caso real de un importante competidor dentro del sector de la telefonía móvil en Italia. Asimismo, que se haya descrito a cada tipo de cliente de acuerdo al momento en el que se encontraba dentro del ciclo de la relación con su operador. Esto servirá de modelo para cualquier operador alrededor del mundo que quiere analizar su eficacia en términos de la duración de las relaciones con sus clientes.

23. Ortegón, L., Wilches, M., Soledad, N. & Ayala, D. (2016). Exploración de atributos de valor percibido en operadores de telefonía móvil. Características y relaciones. *Revista EAN*, 80, 27-40.

Esta investigación llevada a cabo en Colombia tuvo por objetivo la identificación de aquellos atributos que los clientes perciben como valiosos al momento de pensar en el operador ideal con la finalidad de determinar los aspectos más relevantes que pueden afectar la inclinación por el servicio, así como la continuación con el mismo.

“Se trata de un estudio descriptivo relacional que utilizó como referencia la escala de medición PERVAL de valor percibido como enfoque teórico de referencia a fin de medir los atributos que influyen en la toma de decisión de un cliente al momento de elegir un operador móvil.” (Ortegón, Wilches, Soledad & Ayala, 2016).

Se trabajó con una muestra de 376 personas seleccionadas a conveniencia (14-35 años) y se intentó probar la importancia que tiene el hecho de que una compañía

construya y mantengan lazos significativos que blinden la propuesta de valor de marketing ofrecida al cliente considerando también lo digital.

Entre los principales resultados del estudio se encontró que el atributo señal/conectividad fue el que mayor valor percibido tuvo por parte del cliente, seguido de la cobertura y finalmente el servicio al cliente en sí.

Por otro lado, se consideró positiva la aplicación de la escala PERVAL al estudio. Esto, debido a que haber obtenido como resultado que los atributos con mejor desempeño en la industria colombiana de telecomunicaciones fueran la señal del operador, la cobertura y el costo, permitió que se mantenga la coherencia a lo largo de la investigación.

El estudio fue percibido como un recurso interesante para el presente trabajo dado que ambos analizaron los atributos que el cliente consideraba de mayor relevancia al pensar en el operador de telefonía móvil ideal. Asimismo, coincidentemente se estudió a la cobertura, el servicio al cliente y el precio. Estos, correspondieron a tres de las cuatro variables descompuestas en el trabajo, lo cual resultó bastante conveniente

Por otro lado, se consideró significativo el hecho de que la investigación fuera llevada a cabo en Colombia, país vecino del Perú y que por lo tanto, posee una cultura bastante similar, ya que esto sirvió de sustento para probar la validez de su aplicación al caso de Entel Perú.

Por último, fue interesante analizar la coherencia entre lo obtenido en el estudio y los resultados de la presente tesis en términos de la variable independiente con mayor incidencia sobre la dependiente.

24. García-Ochoa, M., Bajo, N., & Roux, F. (2015). Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina. Análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos. *El trimestre económico*, 82(325), 89-116.

El artículo tuvo como objetivo el análisis de la estructura competitiva de la industria de telecomunicaciones en los países de América Latina teniendo como referencia a los grupos estratégicos. “Esto tuvo como finalidad la identificación de las ventajas competitivas de los grupos con mejor desempeño, así como de las estrategias que los llevaron a conseguirlo.” (García-Ochoa, Bajo & Roux, 2015).

Se trabajó con una muestra de 22 empresas latinoamericanas, las de mayor capitalización bursátil de la industria en el año 2013.

Se estimó la presencia de diferencias significativas en el desempeño de los diferentes grupos estratégicos y específicamente se buscó probar que las variables cuota de mercado, número de suscriptores y fidelidad de los clientes son las que mayor incidencia tienen al momento de determinar las ventajas competitivas de cada grupo y como consecuencia su desempeño.

Se consideró acertada la identificación de cinco grupos estratégicos en relación a las características de los distintos operadores como: la magnitud de la cuota de mercado, los precios altos o bajos que se ofrecen al cliente, la fidelidad del cliente y finalmente el margen EBITDA alto, medio o bajo. Esto último, sumado a que se aplaudió el hecho de haber probado con éxito la hipótesis formulada con anterioridad, explicaron el por qué de la relevancia observada en la investigación para el presente trabajo.

Asimismo, el análisis incluyó al Perú y a las distintas compañías de telecomunicaciones que compiten en él, dentro de los grupos estratégicos identificados. Esto demuestra la viabilidad de la utilización de la investigación como una de las fuentes secundarias que aportaron a la tesis.

Más allá de que se estudiase a la fidelización del cliente como una ventaja competitiva propia de un operador de telefonía móvil, se consideró relevante que la problemática de la tesis haya derivado en la retención de clientes como manera de lograr la rentabilidad deseada

25. Pochuanca, D. (2018). Determinantes del crecimiento de la portabilidad numérica de líneas Móviles de Entel Perú y Movistar periodo: julio 2014 – diciembre 2017. *Universidad Nacional del Altiplano. Facultad de Ingeniería Económica.*

Tal como indicó el autor del presente estudio, se tuvo como objetivo determinar las variables que influyeron en la portabilidad numérica de las líneas móviles de las principales empresas de telefonía. Para esto, “se utilizó el método deductivo y el diseño cuantitativo correlacional y se realizó una regresión doblemente logarítmica tomando como variable dependiente a la cantidad de líneas portadas de Entel y Movistar en el periodo de junio del 2014 a diciembre del 2017.” (Pochuanca, 2018).

Además, se tuvo como hipótesis a probar que las variables que influyeron en la portabilidad numérica de Entel y Movistar fueran la inversión en publicidad, calidad del servicio y cobertura (4G).

Los hallazgos obtenidos fueron, en el caso de Entel, que la inversión en publicidad y la calidad de servicio eran las variables con mayor incidencia en la portabilidad numérica, mientras que, en el caso de Movistar, se encontró que fue la calidad del servicio.

A modo de emitir una conclusión en base al análisis realizado de esta investigación, resultó posible mencionar que las tendencias observadas en Entel y Movistar en cuanto a portabilidad numérica eran positiva y negativa respectivamente. Asimismo, mientras que Entel presentaba el mayor crecimiento en la industria peruana de telecomunicaciones según los resultados obtenidos, Movistar era la compañía con la mayor pérdida de clientes en el proceso de portabilidad.

Dado que la presente tesis buscó resolver una problemática específica de la empresa Entel Perú en relación a las desactivaciones corporativas por portabilidad, se consideró relevante la información proporcionada por la investigación. Esto, debido a que se analizó el impacto que tuvo este fenómeno (portabilidad numérica) en beneficio del crecimiento de la compañía.

Luego de descubrir que la inversión en publicidad y la calidad del servicio fueran las variables con mayor incidencia en la portabilidad numérica por parte de Entel, resultó posible asumir que pudieron haber sido los mismos dos aspectos que la empresa descuidó y que pasaron a jugarle una mala pasada.

26. Bravo, D. (2018). Factores que determinan la efectividad de un programa de fidelización dirigido a clientes finales postpago no corporativos en el sector de telecomunicaciones. *Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola*.

El estudio se pretendió identificar las variables que incidían en el hecho de que un programa de fidelización aplicado por una compañía líder en la industria de telecomunicaciones fuese efectivo. Los programas analizados fueron Priority de Movistar y Claro Club de Claro. Cabe resaltar que ambos se encontraban dirigidos a clientes no corporativos.

Se trabajó con una muestra de 168 personas, entre hombres y mujeres de 18 a 45 años de edad. Dentro de los resultados obtenidos se encontró que “los usuarios activos, la frecuencia de uso y los beneficios recibidos eran elementos con los cuales se podía medir la efectividad de los programas de fidelización dentro de este rubro.” (Bravo, 2018).

Se pudo concluir con este estudio que las variables propuestas sí incidían en la variable dependiente, y que por lo tanto el modelo planteado efectivamente era válido.

La relevancia que se considera tuvo esta investigación para el presente trabajo se encontró en el hecho de poder aplicar esta misma estrategia de fidelización también a los clientes corporativos. Esto, debido a que hasta el momento no se había hablado de programas de fidelización similares para este segmento de mercado que les genera tantas ganancias a los operadores.

Podría significar una oportunidad para innovar en la industria, específicamente para la empresa Entel Perú, quien podría sacarle provecho a la información y anticiparse a sus competidores directos. Esto, a fin de desarrollar una ventaja competitiva sostenible frente a los líderes del mercado.

Por otro lado, se encontró bastante interés en los usuarios activos como elementos apropiados para la medición de la efectividad del programa de fidelización. La razón detrás de esto fue que la tesis indagó en los factores que explicaban las desactivaciones corporativas y como objetivo final se tuvo el aconsejar a la empresa en cuestión acerca de las diferentes estrategias a aplicar para retener a estos usuarios.

En la presente investigación se llevó a cabo un análisis a detalle de las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento y de su correlación con la variable migración por portabilidad. La manera en la cual se llegó a saber sobre la relevancia de cada variable para dar solución a la situación problemática explicada al inicio del documento fue a través de la recopilación y estudio de una serie de ponencias previas en relación a las mismas tanto a nivel nacional como internacional. Se podría decir que estos conceptos venían siendo estudiados desde 1983 a nivel internacional y desde 1990 a nivel nacional, teniendo en cuenta que estas fueron las fechas en las cuales se dio inicio a la revolución de la telefonía celular en ambos casos respectivamente.

Existen diversas razones por las cuales se decidió investigar a profundidad acerca de los clientes corporativos de la industria peruana de telecomunicaciones y su comportamiento en función de estas variables. El primer motivo nace del propio interés a raíz de trabajar para la empresa Entel Perú y descubrir este nuevo mundo de las telecomunicaciones, tan dinámico y tan distinto a cualquier otro rubro comercial. De hecho fue precisamente en este contexto donde se tomó la decisión de considerar estas cuatro variables de estudio para direccionar la investigación. Esto, dado que eran términos propios del día a día de la empresa. En particular la palabra relacionamiento era utilizada por Entel para hacer referencia a la relación existente entre un cliente y un asesor de negocios, y hasta entonces aparentaba ser la única organización utilizando este término.

Asimismo, el estudio puede ser analizado desde dos puntos de vista totalmente distintos: el del operador telefónico que buscaba reducir el número de migraciones y el del cliente corporativo promedio que buscaba encontrar al aliado estratégico indicado.

Luego de analizar los 25 estados del arte que respaldaron la presente investigación, se pudo concluir que diez de ellos hablaban acerca de cómo mejorar la competitividad de las empresas participantes en la industria de telecomunicaciones. Esto fue llevado a cabo identificando nuevas tendencias, midiendo correctamente los riesgos del negocio, generando una experiencia de compra o mejorando la productividad de los empleados.

Todas estas acciones tuvieron como finalidad la fidelización de los usuarios y por consiguiente, la reducción del Churn. Asimismo, se tuvo 11 investigaciones que analizaban por lo menos una de las cuatro variables de estudio: precio, cobertura, calidad del servicio y relacionamiento.

Se consideró a estos 11 trabajos como los de mayor relevancia para la tesis, ya que dieron un primer indicio del camino que podría seguir la investigación, siendo la variable calidad del servicio la que más veces se mencionó como atributo que incidía en la fidelización de los usuarios.

Los cuatro estados del arte restantes hablaban acerca de la importancia de la industria de telecomunicaciones para el desarrollo de los países emergentes y los factores que pueden contribuir a este. El acceso universal a estos servicios, la adecuada administración del espectro radioeléctrico y la mejora de la infraestructura fueron algunos de ellos.

Finalmente, en cuanto a las oportunidades de mejora o limitaciones encontradas en las 25 investigaciones presentadas, se tuvo que estas se basaban en aspectos como el excesivo enfoque en el aspecto teórico y una pobre definición de las variables de estudio.

2.2. Bases Teóricas

Precio:

1. Teoría de la oferta y demanda

De acuerdo a lo mencionado por Gregory Mankiw (2016) en su libro *Economía General* La cantidad demandada de un producto o servicio en particular, representa la cantidad que el adquiriente está decidido a comprar. El precio es el principal factor determinante de la cantidad demanda, ya que cuando el costo de un producto o servicio incrementa, la cantidad demandada disminuye y viceversa.

La relación existente entre precio y cantidad demandada se conoce también como la Ley de la Demanda

Lo anteriormente señalado se observó en la industria peruana de telecomunicaciones del 2014 cuando se dio el lanzamiento de Entel en el país. Su éxito se debió a la oferta disruptiva de ofrecer equipos de gama alta a precios muy bajos por primera vez. Esto generó un incremento considerable en la demanda de servicios de telefonía móvil.

Por otro lado, con respecto a la oferta, se sabe que la cantidad ofrecida de un producto o servicio representa la cantidad que el comerciante está decidido a vender. Al igual que en el caso de la demanda, el precio es el principal factor determinante de la cantidad ofrecida, ya que cuando el costo de un producto o servicio disminuye, la cantidad demandada incrementa y viceversa.

La relación entre el precio y la cantidad ofrecida se conoce también como Ley de la Oferta.

2. Teoría de los precios

Tal como se señaló en la versión en español del libro “Theory of Prices” de Milton Friedman publicado por la editorial Alianza Universidad en 1972, los precios tienen tres diferentes funciones: transmitir información, brindar incentivos a los usuarios de recursos para que se guíen de esta información y finalmente brindar incentivos a los propietarios de recursos de modo que les sirva como guía.

La teoría de precios es la encargada de distribuir los distintos recursos según el uso que se les quiera dar, el valor de un producto comparado con otro. Finalmente, esta teoría no se encarga de los problemas económicos en abstracto, sino de cómo una sociedad particular resuelve sus distintos problemas económicos.

Se consideró de mucha relevancia el hecho de incluir ambas teorías como un aporte a la investigación, ya que le permiten al investigador explicar la variable “precio”, más aún cuando dentro de los antecedentes de la investigación no se encontró ninguno que enunciase acerca de los precios aplicados a la industria de telecomunicaciones como factor incidente en la migración de clientes de un operador de telefonía móvil a otro.

Por otro lado, ambas teorías representaron un buen sustento de la validez de la utilización de esta variable dentro de la tesis como un atributo significativo para el cliente al momento de pensar en el proveedor ideal del servicio de telefonía.

Calidad del servicio:

3. Teoría de la servucción

En lo que respecta a los enfoques teóricos que se relacionan directamente con el tema de investigación se puede hablar, en primer lugar, de la teoría de la servucción.

La relación de esta teoría con el presente trabajo se encontró en el hecho de haber analizado precisamente a una compañía cuyo negocio central consistía en la prestación de un servicio. Todo servicio pasa por un proceso desde que nace la idea de negocio hasta que esta se “tangibiliza” por así decirlo.

El término servucción nació, tal como indicaron Eiglier y Langeard (1999) en su obra: “Servucción: El marketing de servicios” como una propuesta basada en un

neologismo que respondía a la no existencia de una palabra equivalente a producción para expresar el proceso de creación o fabricación de un servicio.

Otro libro que se encontró para reforzar este enfoque fue la cuarta edición de “Gerencia del Servicio: La clave para ganar todos”, escrito por Jorge Prieto Herrera y publicado en el 2018. En esta obra se habló mucho acerca de la importancia que tienen los servicios para las organizaciones y las razones por las cuales estas deberían pensar seriamente en mejorar sus servicios como consecuencia de una evolución tanto en el concepto del servicio como tal, como en las necesidades de los clientes a nivel global.

El servicio en la venta consiste en proporcionar toda la información necesaria sobre el producto al cliente que lo compra. Con esto se hace referencia a las indicaciones de uso, mantenimiento, formas de pago, entrega, entre otros.

De manera contraria, en la última etapa del proceso de venta, se busca mantener satisfecho al consumidor luego de utilizar el producto. Esto se conoce como Postventa y toca temas relacionados a la motivación a la recompra, garantía, asistencia técnica inmediata, etc.

4. Marketing de servicios

Los servicios poseen características como:

- **Intangibilidad:**
Los servicios son hechos, son intangibles. Esto deriva en desventajas tales como: el conflicto al momento de presentarlo o comunicarlo, establecer precios resulta complejo, dificultar para volverlos exclusivos.
- **Heterogeneidad o variabilidad:**
Los servicios son tan distintos como las aspiraciones o exigencias del consumidor. El performance de un trabajador varía de un día a otro y esto repercute en la manera de dar el servicio así como en la apreciación del cliente.

- Naturaleza perecedera:
Los servicios tienen una duración determinada, siempre habrá un límite de tiempo y no es posible almacenarlos, ofrecerlos dos veces o retornarlos.
- La producción y consumo del servicio se realiza de manera simultánea:
Los productos son fabricados, comercializados y por último consumidos. Por el contrario, un servicio en primera instancia se comercializa, y finalmente se produce y consume al mismo tiempo.
- Inseparabilidad:
Los servicios requieren de trabajadores de una compañía y consumidores. Fabricar y brindar un servicio irá siempre de la mano con lo que hagan los consumidores internos y externos del negocio.

(Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009)

5. Modelo Servqual

El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial que consiste en un cuestionario con preguntas estandarizadas cuya finalidad es la medición de la calidad del servicio. La herramienta fue desarrollada en Estados Unidos por Zeithaml, Parasuraman y Berry, y publicada por primera vez en el año 1998.

A raíz de lo descubierto en el estudio se concluyó que las percepciones de calidad de los clientes se encuentran influenciadas por una serie de diferencias o gaps que ocurren por parte de la empresa que ofrece el servicio y se pone énfasis no solo a la identificación de aquellos factores que inciden directamente en la percepción del cliente de la calidad del servicio, sino que también en la naturaleza de la relación entre estos y la variable dependiente. La expresión del modelo es la siguiente:

“ $Gap\ 5 = f(Gap\ 1, Gap\ 2, Gap\ 3, Gap\ 4)$ en donde:

Gap 1: Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.

Gap 2: Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio

Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado

Gap 4: Diferencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes.

Gap 5: Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.

En el modelo se identificaron 10 determinantes de las diferencias (Gaps) de la calidad del servicio y posteriormente estos se redujeron a 5 dimensiones: Fiabilidad, Sensibilidad, Garantía, Tangibilidad y Empatía”

(Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991)

6. Teoría del enfoque en el cliente

Tal como indicó Pedro Álamo en su obra “La venta centrada en el cliente”, se pretendió alertar a los vendedores acerca de la importancia de ubicar a los clientes en el lugar que les corresponde, el primero.

“A partir de un punto de vista eminentemente práctico, con ejemplos concretos extraídos de la realidad, se presentaron las bases de la venta consultiva desde una nueva perspectiva psicológica para hacer de esta una forma de vida, donde la pasión y el esfuerzo se integran en el vendedor.” (Alamo, 2018).

La relevancia que tuvo este enfoque teórico para el presente trabajo se encontró en que el modelo de negocio de Entel Perú era muy similar, ya que se hablaba de un segmento de únicamente clientes corporativos donde los ejecutivos comerciales representaban a la fuerza de ventas de la empresa y se aplicaba la venta consultiva.

Al igual que en el caso de los antecedentes de la investigación, la variable calidad del servicio fue aquella sobre la cual se encontró más información. Se considera que esto se debió a que se trataba de un sector que tenía como oferta un servicio y por lo tanto existía un contacto directo y constante entre la empresa y el cliente.

Asimismo, se sabe que el cliente cuenta cada día con más información, lo que le permite hacer valer sus derechos e intereses al momento de tratar con un proveedor de productos o servicios.

Por otro lado, y tal como se mencionó en varios de los *papers* y tesis encontradas, la calidad del servicio representa un atributo muy valorado por los usuarios del servicio de telefonía móvil. De hecho, se trata de uno de los dos atributos que influyeron en el crecimiento a pasos agigantados de Entel en el Perú durante los años 2014 y 2018, por lo que podría también representar motivo por el cual perdió la ventaja competitiva que en un momento mantuvo.

Cobertura

7. Teorema Nyquist

El trabajo de Nyquist estableció que una forma de onda de señal analógica se puede convertir en digital muestreando la señal analógica en intervalos de tiempo iguales, siempre que la frecuencia de muestreo sea igual o superior al doble de la frecuencia significativa más alta en la señal analógica (H. J. Landau, 1967).

El teorema de muestreo para señales de banda limitada de energía finita se puede interpretar de dos formas, asociadas con los nombres de Nyquist y Shannon:

1) Toda señal de energía finita y ancho de banda W Hz puede recuperarse completamente, de forma sencilla, a partir del conocimiento de sus muestras tomadas a razón de $2W$ por segundo (tasa Nyquist).

2) Cada secuencia de números sumable al cuadrado puede transmitirse a una velocidad de $2W$ por segundo sobre un canal ideal de ancho de banda W Hz, representándose como muestras de una señal de banda limitada de fácil construcción de energía finita.

8. Indicador de fuerza de la señal recibida (RSSI)

“El principio de rango RSSI describe la relación entre la potencia transmitida y la potencia recibida de las señales inalámbricas y la distancia entre los nodos.” (Xu, Liu, Lang, Zhang & Wang, 2010).

La presente técnica se caracteriza por utilizar los atributos de atenuación de la señal de radio para configurar la distancia entre dos nodos como una función del indicador de la fuerza de la señal recibida (RSSI – Received Signal Strength Indicator).

En caso de distancias pequeñas, las estimaciones alcanzan errores de aproximadamente un 10% en una distancia máxima de 20 metros.

“La incertidumbre de la transmisión de las ondas de radio se deriva en problemas tales como el desvanecimiento de múltiples trayectorias (multipath fading), sombras (shadowing) y pérdidas de trayectorias (path loss). Estos efectos complican el desarrollo de un modelo consistente. Como resultado, los sistemas basados exclusivamente en valores de RSSI obtienen estimaciones muy imprecisas.” (García, E , s.f.)

Relacionamiento:

9. Customer Relationship Management (CRM)

El CRM (*en inglés Customer Relationship Management*), es un término que hace referencia a la estrategia que utilizan las empresa para la gestión de las relaciones con sus clientes tanto actuales como potenciales, con la finalidad de fidelizarlos y de esta manera impulsar las ventas.

En el libro “CRM: Gestión de la Relación con los Clientes” escrito por Ignacio García Valcárcel se hablaba acerca de cómo presentar adecuadamente esta estrategia de negocio enfocada en el cliente a la compañía. Esto, para que se entienda su utilidad en términos de mejora en resultados como consecuencia de una mejora en la relación que mantiene con sus clientes, así como con los distintos grupos de interés con los que interacciona.

Se consideró relevante la elección de esta base teórica como fuente secundaria para la investigación, ya que la tesis buscó precisamente resolver un problema

evidenciado en la empresa Entel Perú, relacionado con la retención de sus clientes corporativos con la finalidad de que no migren a la competencia.

10. Teoría de la fidelización de clientes

Respecto a lo mencionado por Vernor Figueroa en un artículo para la revista *Tec Empresarial* en el año 2011 y titulado “Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable”, se entiende por fidelización que los consumidores de los productos o servicios ofrecidos por una empresa desarrollen relaciones perdurables o de largo plazo con ésta”.

Entre los aspectos que sustentan la importancia de esta teoría se encontró que la mayor ventaja de la fidelización era el aumento de la productividad o de los rendimientos de la compañía. Esto, derivó de un incremento en las ventas reiteradas así como de las cruzadas, la recomendación por parte de los clientes, la reducción del costos de conseguir usuarios, etc.

Por otro lado, se proporcionaron técnicas a utilizar para la evaluación de programas de fidelización como determinar la disposición del cliente a defender y recomendar los productos o servicios de la compañía. Asimismo, a pagar un monto mayor por los productos de la competencia; indagar cómo es que estos nuevos usuarios dieron con la organización y conversar con ellos a cerca de su percepción sobre los productos o el servicio, entre otras.

La tesis estudia a los clientes corporativos y la metodología utilizada para desarrollar y mantener relaciones con estos es distinta a la usualmente aplicada en el caso de clientes finales o individuales. Esto, debido a que se cuenta con una fuerza de ventas encabezada por ejecutivos de negocios que cumplen un rol de asesores personalizados para cada empresa usuaria del servicio.

En consecuencia, se decidió estudiar al relacionamiento como una de las razones que explican el motivo por el cual los usuarios deciden migrar a la competencia.

Las dos bases teóricas encontradas para explicar a esta variable se fueron vistas como relevantes dado que argumentaban que una gestión con enfoque en el cliente representaría la clave para desarrollar relaciones perdurables con estos. Asimismo,

fidelizarlos y lograr una mejora en los resultados obtenidos como consecuencia de haber generado una ventaja competitiva difícil de igualar.

2.3. Definición de términos básicos

1. Telecomunicación:

De acuerdo a lo mencionado en La Enciclopedia, vol.19 (2004), resultó posible definir a la telecomunicación como el “sistema y técnica que permite la emisión y recepción de señales, sonidos, imágenes, escritos o informaciones de cualquier naturaleza por procedimientos ópticos, eléctricos o electromagnéticos.” (p.14769)

2. Telco:

Término utilizado para referirse a una empresa de telecomunicaciones. Una telco puede ser una de las compañías que brindan el servicio de telefonía como la compañía que tiene el monopolio de dicho servicio en un determinado país (Madrid-Aris, M, s.f.).

3. Operador telefónico

De acuerdo a lo mencionado en La Enciclopedia, vol.15 (2004), resultó posible definir a un operador telefónico como una “compañía que proporciona servicios para los usuarios de teléfonos móviles.” (p.11309).

- a) Operador de red móvil: propietarios de los activos de la red y del espectro subyacente necesario para ejecutar el servicio.
- b) Operador de red móvil virtual: compra al por mayor el servicio de un operador de red móvil y lo vende a sus propios clientes.

4. Telefonía móvil

De acuerdo a lo mencionado en La Enciclopedia, vol.19 (2004), resultó posible definirla como un “sistema de telefonía que se basa en el uso de radiofrecuencias, que permite la utilización de terminales telefónicas en cualquier punto al que llegue la señal (zona de cobertura) sin que sea necesario que las terminales estén conectadas físicamente entre ellas.” (p.14771).

9. Servicio de telefonía

De acuerdo a lo mencionado en La Enciclopedia, vol.19 se trata del “servicio de comunicaciones proporcionado por empresas concesionarias que posibilita las comunicaciones de telefonía bidireccional simultánea de voz viva, por medio de un transceptor móvil, entre dos o más abonados a dicho servicio o entre tales abonados con los de las Redes Telefónicas Públicas o de otros Servicios de Telecomunicaciones, recibiendo o efectuando comunicaciones.” (p.14178)

9. Desactivaciones

Término utilizado por las empresas de telecomunicaciones para referirse a la cantidad de líneas a las cuales el cliente decide dar de baja ya sea temporal o definitivamente.

7. Churn (Tasa de cancelación)

Métrica que mide el porcentaje de clientes o suscriptores que dan de baja el servicio que se les ofrece. En telecomunicaciones se le conoce también como “tasa de desactivaciones” y se calcula: (Canal, 2015).

$$\text{Churn} = \frac{\text{\#Líneas desactivadas}}{\text{Total de líneas en la base}}$$

8. Espectro Electromagnético

De acuerdo a lo mencionado en La Enciclopedia, vol.7, es el campo electromagnético en el cual se encuentran las señales: de radio, teléfono, microondas, infrarrojos y la luz visible. (p.5500)

9. Ancho de Banda

“Se mide como la cantidad de datos que se pueden transferir entre dos puntos de una red en un tiempo específico. Normalmente, el ancho de banda se mide en bits por segundo (bps) y se expresa como una tasa de bits.” (Paessler, s.f.)

10. Fibra Óptica

“Filamento de material dieléctrico, como el vidrio o los polímeros acrílicos, capaz de conducir y transmitir impulsos luminosos de uno a otro de sus extremos; permite la transmisión de comunicaciones telefónicas, de televisión, etc., a gran velocidad y distancia, sin necesidad de utilizar señales eléctricas.” (Sutori, s.f.)

11. Cobertura:

De acuerdo a lo mencionado en La Enciclopedia, vol.19, es la extensión territorial u área geográfica en la que se dispone del servicio de telecomunicaciones. (p.3408).

12. Relacionamiento

“Acción y resultado de relacionar o relacionarse, en establecer un vinculo, relación, nexo o correspondencia entre elementos o personas y realizar un listado escrito de personas o cosa. En este caso se hace referencia a la relación cliente – ejecutivo existente.” (Entel, 2019).

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS–VARIABLES–ASPECTOS DEONTOLÓGICOS

3.1. Formulación de Hipótesis principal y específicas

3.1.1. Hipótesis general

Los factores que se asocian significativamente con la migración de clientes corporativos de la empresa de telecomunicaciones Entel Perú son la cobertura, precio, calidad del servicio y relacionamiento.

3.1.2. Hipótesis específicas

Hipótesis Específica 1:

El precio incide de manera significativa en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir a Entel Perú como su operador de telefonía móvil.

Hipótesis Específica 2:

La calidad del servicio incide significativamente en la permanencia de los clientes corporativos de Entel Perú.

Hipótesis Específica 3:

La cobertura es un factor significativo en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir a Entel Perú como su operador de telefonía móvil.

Hipótesis Específica 4:

El relacionamiento es una causa significativa de la portabilidad de un cliente corporativo de Entel Perú a la competencia.

3.2. Variables y Operacionalización de Variables

3.2.1. Variables

Variable Independiente:

Migración por portabilidad

Variable dependiente 1:

Precio

Variable dependiente 2:

Calidad del servicio

Variable dependiente 3:

Cobertura

Variable dependiente 4:

Relacionamiento

3.2.2. Operacionalización de variables

Tabla 3.1.

Cuadro de Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	ITEM
Dependiente	Existen diversos factores asociados a la migración de un cliente corporativo de Entel Perú a la competencia.	Satisfacción general con el operador	Nivel de satisfacción con el operador <i>(Ramírez, 2013)</i>	1
Migración por portabilidad		Disposición a continuar con el operador	Nivel de disposición de permanecer como cliente <i>(Carrizo & Freitas, 2017)</i>	10
Independientes	¿Qué aspectos debería considerar un operador de telefonía móvil al momento de definir los precios a cobrar por sus servicios?	Costo de datos móviles	Menores precios a más GB <i>(Ramírez, 2013)</i>	5
Precio		Precio de equipos	Menores precios en equipos <i>(Ramírez, 2013)</i>	8.1
Calidad de servicio	¿Qué aspectos se considera reflejan un servicio de calidad por parte de un operador de telefonía móvil?	Monto de la penalidad	Responsabilidad ante penalidades	12
		Calidad de la atención	Satisfacción con el servicio al cliente <i>(Pocohuanca, 2018)</i>	2
		Satisfacción con la atención	Satisfacción con el proceso de venta <i>(Mati & Shambare, 2016)</i>	14
Cobertura	¿Qué define la buena o mala cobertura otorgada por un operador de telefonía móvil?	Servicio Post Venta	Satisfacción con el servicio post venta <i>(Mati & Shambare, 2016)</i>	15
		Calidad de la señal	Satisfacción con la calidad de señal recibida <i>(Ortegón, Wilches & Ayala, 2016)</i>	4
Relacionamiento	¿Qué define el adecuado relacionamiento entre un cliente corporativo y el ejecutivo comercial asignado?	Cobertura en centros poblados	Cantidad de centros poblados atendidos <i>(Ramos, 2018)</i>	3
		Estado de la relación	Relación cliente-ejecutivo <i>(Wang & Pozza, 2015)</i>	9.3
		Duración de la relación	Tiempo de vinculación entre el cliente y el ejecutivo <i>(Imbug, Ambad & Bujang, 2018)</i>	8

Fuente: Creado por el autor, usando datos de la investigación.

Las dimensiones presentadas en el cuadro de Operacionalización de Variables fueron elegidas en base a la propia experiencia trabajando en Entel Perú. Fue dentro del puesto de Practicante de Cartera Grandes Clientes donde día a día se pudo observar una relación directa con cada uno de estos conceptos y comprender la relevancia que pueden llegar a tener en el hecho de que un cliente corporativo decida migrar o no a la competencia. No obstante, una vez que se dio inicio a la investigación fue donde realmente se terminó de probar la incidencia que tiene cada una de las variables independientes en la variable dependiente de estudio, cada indicador y cada dimensión.

Distintos autores profundizaron en los distintos conceptos y cada uno tuvo una forma totalmente innovadora de abordarlos. No obstante, los resultados y conclusiones finales de los estudios reafirmaron la significancia y validez de cada una de las dimensiones formuladas.

En cuanto a la manera en la cual se evidenció una coherencia entre las dimensiones planteadas y los estados del arte analizados, se tuvo en primer lugar el paper *Developing lifelong customers in the mobile phone market: A South African case study* de Keagile Mati y Richard Shambare (2016) para sustentar la elección de la dimensión satisfacción general con el operador, ya que se utilizó el modelo SERVQUAL para medir la satisfacción del cliente como componente que determina la migración de suscriptores.

Por otro lado, el paper: *The Influence of Customer Experience on Customer Loyalty in Telecommunication Industry* (Imbug, Ambad & Bujang, 2018) explicó la dimensión disposición a continuar con el operador. Esto, debido a que se examinó la relación existente entre las experiencias del cliente y su lealtad como consecuencia de que en una encuesta realizada años atrás, se demostró que alrededor del 58% de quejas hacia un operador llevaron a los usuarios a desactivar sus líneas y no continuar como clientes.

Los autores Ortegón, Wilches, Soledad y Ayala en su tesis *Exploración de atributos de valor percibido en operadores de telefonía móvil: Características y relaciones* (2016) utilizaron la escala de medición PERVAL de valor percibido como enfoque teórico de referencia para medir los atributos que influían en la toma de decisión de un cliente al momento de elegir un operador móvil. Algunos de estos fueron la cobertura, el servicio al cliente y el precio.

Si bien este último no fue uno de los atributos con mayor desempeño, se consideró interesante tenerlo como una de las variables de estudio de la presente investigación, ya que los mercados Peruano y Colombiano (país donde se llevó a cabo la tesis citada al inicio de este párrafo) son bastante similares en términos de desarrollo y cultura, por lo que aplicaría su análisis.

Además, habiendo trabajado en la industria de las telecomunicaciones, se fue testigo de lo mucho que mencionan este atributo los usuarios y se pudo observar cómo en Entel Perú particularmente utilizan tres situaciones distintas para describir a la variable precio. Estas son: costo de planes tarifarios, precio de los equipos y monto de la penalidad que asume el operador cuando trae a un nuevo cliente desde la competencia.

Fue debido a todo lo mencionado que se decidió convertir dichas situaciones a dimensiones, teniendo en cuenta que el cuestionario iría dirigido a clientes de esta empresa que por lo tanto, manejan los conceptos ya mencionados al momento de evaluar los precios que cobra el operador.

Un *paper* que permitió sustentar la elección de la variable precio así como de las dimensiones planteadas fue *Estrategias comerciales en el sector de la telefonía móvil. Análisis de factores condicionantes* de Joana Ramírez (2013). En este, se habló acerca de que la presión competitiva deriva en mejores precios para los usuarios dado que estos se muestran cada vez más activos en lo que respecta al cambio de operador. Esto, debido a que buscan mejores precios de los planes tarifarios o mayores subsidios en la compra de equipos.

Por otro lado, el estudio tocó la temática de la portabilidad numérica como un elemento relevante para la generación de la competencia dentro del sector. Se señaló además que casi el 50% de las personas que migran a la competencia lo hacen con la intención de reducir el monto de la factura a pagar y un 32% lo hace buscando cambiar su equipo con un mejor descuento que los ofrecidos por su actual proveedor. Finalmente, una tercera motivación sería la insatisfacción con el servicio recibido.

Fue en base a estos últimos resultados que se decidió formular las dimensiones costo de datos móviles / planes tarifarios y precio de equipos. En cuanto a la dimensión monto de la penalidad, esta no fue formulada en base a resultados de un estudio sino que se aplicó la propia experiencia trabajando en Entel Perú. En el segmento de Grandes Cuentas, por el hecho de tratarse de empresas consumiendo el servicio de telefonía, las penalidades como resultado de poner fin al contrato antes de tiempo eran bastante elevadas. Es por ello que se ofrecía asumir en cierto porcentaje la penalidad y en algunos casos al esta era cubierta 100% por Entel, con el único objetivo de que el cliente terminara de migrar sus líneas a la compañía.

Como ya se mencionó en la primera mitad del capítulo II del presente trabajo, el atributo calidad del servicio fue el más mencionado y analizado en los estados del arte recopilados como sustento de la investigación. Para ser más exactos, se mencionó en ocho de los 25 estados del arte, siendo algunos de estos: *Customer experience in a regulated telecom market from mobile service user's perspective*, *Determinants of Customer Loyalty in Mobile Telecommunication Industry in Bangladesh*, *Redefining Firm Competencies*, *Innovation and Labour Mobility: A Case Study of R&D in British Telecom*, entre otros.

Se decidió separar las dimensiones calidad de la atención y satisfacción con la atención debido al ya mencionado estudio de Keagile Mati y Richard Shambare (2016)

que utilizó la escala SERVQUAL para medir la satisfacción de los suscriptores con la calidad del servicio recibida durante el proceso de venta y mantenimiento a las necesidades cliente, así como la postventa. A diferencia de este, el resto de trabajos hablaban acerca de la calidad del servicio como tal.

Por último, la dimensión calidad del Servicio Postventa se planteó debido a que es un factor muy conocido por los clientes de Entel Perú, y particularmente por los clientes corporativos. Esto se debe a un exceso de líneas por empresa y consecuentemente mucho trabajo de “mantenimiento” de la cuenta por parte del ejecutivo de ventas asignado que va más allá de la venta en sí.

Al igual que en el caso del precio, la dimensión Calidad de la Señal se eligió debido a que fue el atributo con mejor desempeño en el estudio *Exploración de atributos de valor percibido en operadores de telefonía móvil: Características y relaciones realizado por los autores Ortegón, Wilches y Ayala (2016)*.

Entre los principales resultados del estudio se encontró que el atributo señal/conectividad fue el que mayor valor percibido tuvo por parte del cliente, seguido de la cobertura. Asimismo, cobertura en centros poblados se definió como dimensión de análisis debido a que Carcache, Llaguno, Goyes y Vera (2017) mencionaron la necesidad de encontrar una metodología que permitiese identificar los lugares apropiados para colocar antenas. Esto, teniendo como único fin brindar el máximo de cobertura a una zona determinada utilizando la menor cantidad de antenas posibles.

Seis de los 25 estados del arte que sustentaron el presente trabajo hablaban acerca de la cobertura para los usuarios de todo operador telefónico e incluso para el desarrollo de las zonas rurales como en el caso del *paper* que tiene como autora a Andrea Ramos (2018) *La expansión de la cobertura de telefonía móvil y su impacto en el desarrollo rural: El caso de los hogares de la sierra rural durante la fase de convergencia e innovación de las telecomunicaciones en el Perú*. En este se encontró que el poder acceso a cobertura de telefonía móvil aumenta de manera significativa la probabilidad de que los hogares mejoren sus recursos materiales, pero a su vez se reduce la probabilidad de que incrementen los recursos sociales.

Finalmente, respecto a las dimensiones estado de la relación y duración de la relación se tuvo a la tesis de Wang y Pozza: *Evaluate and understand customer lifetime*

duration: an example from telecom (2015.) En esta, se realizó un análisis en base a un modelo probabilístico que tuvo como finalidad estimar la duración total de la relación con el cliente en empresas cuyos esfuerzos se encontraban dirigidos al sector de las telecomunicaciones. Asimismo, identificar aquellos factores que incidían de manera significativa en la duración de esta

Por otro lado, el paper *The Influence of Customer Experience on Customer Loyalty in Telecommunication Industry (Imbug, Ambad & Bujang, 2018)* presentó hallazgos importantes sobre la durabilidad de la relación existente entre el cliente y el proveedor de servicios, ya que proporcionó la guía de mejores prácticas para construir la lealtad del cliente a través de la experiencia.

3.3. Aspectos Deontológicos de la Investigación

En relación a los aspectos deontológicos que acompañaron a la presente investigación resultó posible mencionar que el trabajo es original. Esto se puede evidenciar en el hecho de que se contara con el certificado Turnitin requerido para su validez como consecuencia de utilizar la reconocida herramienta anti plagio, así como que se cumpla con las Normas APA vigentes sobre la manera correcta de citar las ideas extraídas de obras de otros autores y finalmente, con el rigor científico exigido por la institución educativa.

Asimismo, sobre esta última, cabe resaltar que se cumple con lo establecido por la Biblioteca, así como con el Reglamento General de Grados y Títulos acerca de los lineamientos a seguir para su realización, ya sea respecto a la estructura, formato y tiempo.

Por último, pero no por eso menos importante, existe una coherencia entre la investigación y los valores que rigen la actividad de la organización.

CAPÍTULO IV: METODOLOGIA

4.1. Diseño Metodológico

a) Enfoque:

La presente investigación tuvo un enfoque de tipo cuantitativo dado que se tuvo al diseño y aplicación de encuestas como instrumento de medición para la obtención de datos verificables, los cuales posteriormente fueron debidamente procesados e interpretados. Asimismo, se siguió un proceso bastante lógico para su realización.

Dicho proceso consistió, en la formulación de una hipótesis principal y una serie de hipótesis específicas para luego pasar a la Operacionalización de variables. Por último, se procedió a la recolección, procesamiento e interpretación de datos a fin de obtener resultados proyectables a la población Entel Perú.

Por otro lado, cabe resaltar que la finalidad del trabajo radicó en identificar en qué medida afectaba el problema identificado, en este caso, la tasa de desactivaciones corporativas en el segmento de Grandes Clientes de la empresa Entel Perú.

Mediante los resultados obtenidos se buscó determinar cuál de todos los factores propuestos era el que más incidía en la migración de un cliente corporativo a la competencia. Esto, para finalmente brindar una serie de recomendaciones a la compañía acerca de cómo retener mejor a sus clientes corporativos, así como de la manera ideal para capturar a aquellas empresas que tienen líneas con cualquier otro operador con el que compite.

Habiendo identificado el problema raíz en la empresa, resultó posible identificar que se requería de datos cuantitativos. Esto, debido a que estos, por su misma naturaleza, permiten una visión mucho más macro del panorama antes que información detallada.

Se requería en su mayoría de preguntas cerradas, así como resultados objetivos que hicieran posible medir tendencias. Además, se priorizó el instrumento de investigación con mayor alcance, en este caso la encuesta. Esto, como consecuencia de la facilidad observada al momento de su realización por tratarse de preguntas de opción múltiple y no de entrevistas o foros de discusión.

Otro aspecto que caracterizó al enfoque cuantitativo fue el hecho de que el análisis se interpretase en base a una serie de hipótesis y estudios previos o teorías. Asimismo, de que se pretendiese explicar el fenómeno investigado a través de regularidades y relaciones causales entre las variables establecidas.

b) Tipo de Investigación:

En lo que respecta al presente trabajo, se sabe que la investigación fue de tipo aplicada. Esto, ya que a través de ella se buscó la utilización del conocimiento desde una o varias áreas especializadas. El propósito fue determinar y describir de qué manera y por qué causas se produce o puede llegar a producirse un fenómeno que afecte al sector social o productivo.

En otras palabras, la tesis aplicó una serie de teorías con el objetivo de solucionar la problemática establecida en beneficio tanto de la empresa como de la sociedad. Esta última, conformada por los clientes corporativos que contratan el servicio de telefonía móvil a un operador de telecomunicaciones.

El interés de una investigación de este tipo es práctico puesto que se identificó una situación problemática dentro de la realidad cotidiana empresarial. A raíz de esto, se buscó la solución más adecuada para finalmente utilizar los resultados obtenidos del estudio en pos de una mejora en los procesos de la organización. Esto último, con la finalidad de que se genere un crecimiento sostenible en términos de rentabilidad.

c) Alcance o Nivel de Investigación:

En relación al alcance o nivel de investigación se puede decir que la investigación fue explicativa dado que se buscó no solo describir un fenómeno o hecho específico, sino que además se analizaron las causas que se encontraban detrás de este. En otras palabras, se habló de un tipo de investigación cuantitativa que descubre el por qué y el para qué de un fenómeno.

Como se mencionó anteriormente, el fenómeno en este caso fueron las desactivaciones corporativas evidenciadas en la empresa Entel Perú. Asimismo, se sabe que cuando se trata de investigaciones explicativas existe abundante bibliografía relacionada a la temática principal y se realizan análisis cuantitativos utilizando estadística.

Toda investigación explicativa manipula variables con la finalidad de medir sus efectos. Según Vara Horna en su libro *Desde la Idea hasta la sustentación: siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales (2012)*, “los diseños explicativos se usan para determinar las causas de los fenómenos empresariales. Con estos diseños se puede explicar por qué ocurre, bajo qué condiciones se presenta, o por qué dos o más variables están correlacionadas. Las investigaciones explicativas son altamente complejas, y como tales, también exploran, describen y establecen correlaciones. Los estudios explicativos de causalidad utilizan términos tales como “influir”, “provocar”, “causar”, “generar”, “producir”, “efectuar”, etc.” (p.210)

Por otro lado, entre los aspectos que caracterizan a este tipo de alcance o nivel de investigación en concreto se encontró el aporte en la verificación de las distintas teorías con la finalidad de determinar su precisión. En este punto cabe resaltar la relevancia de seleccionar adecuadamente las fuentes secundarias a incluir como base del estudio, ya que se debía procurar que estas fuesen diversas e imparciales.

Además, se sabe que toda investigación de tipo explicativa consiste en probar las distintas hipótesis relacionadas al fenómeno establecido para posteriormente identificar y analizar las causas del mismo y en última instancia comprobar los resultados obtenidos.

Los hallazgos y conclusiones de las investigaciones de este tipo mostraron un gran nivel de conocimiento sobre el objeto de estudio, ¡ lo que permitirá aclarar las distintas dudas que orientarán posteriores trabajos.

d) Diseño de Investigación

Debido a que mediante el presente estudio se tuvo como finalidad determinar la influencia de una variable sobre otra, resultó posible concluir que se trata de un diseño de investigación no experimental. Esto, ya que la muestra no se modificó en lo absoluto, sino que se le aplicó el cuestionario para recopilar información.

En otras palabras, el investigador se limitó únicamente a la observación de los hechos tal y como ocurrieron en un contexto natural, sin condiciones ni estímulos aplicados a los sujetos de estudio, para posteriormente analizarlos.

Hernández Sampietri señaló en su libro *Metodología de la investigación 6ta Edición (2014)* que “en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas. No se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.” (p.153)

En última instancia, se consideró relevante resaltar dentro de esta sección correspondiente a la metodología aplicada, que el haber realizado el trabajo de campo a mediados del 2020, en un contexto de pandemia, sirve como sustento de la validez del estudio. Esto último, ya que los sujetos de estudio respondieron siendo conscientes de la actual coyuntura.

Qué mejor escenario para evaluar la satisfacción de los usuarios con su operador telefónico, así como la incidencia de las cuatro variables expuestas en la posible migración de los mismos, que una verdadera crisis económica, social e incluso política.

4.2. Diseño Muestral

Para fines del trabajo se calculó una muestra de 115 clientes corporativos de Entel Perú tomando como referencia una población de 2923 clientes dentro de la base del segmento de Grandes, así como un nivel de confianza del 92%.

Dado a que se conocía la población de estudio y a que la temática del trabajo hizo posible contar con distintos reportes emitidos por el ente regulador del servicio (Osiptel), resultó fácil llevar a cabo un análisis de la industria.

Tabla 4.1.

Cuadro con parámetros para el cálculo del tamaño de la muestra

Parámetros		n	115
Z	1.75		
p	0.5		
q	0.5		
N	2923		
e	0.08		

Cuando:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Fuente: (Barreno, Chue y Millones, 2009)

$$n = \frac{1.75^2 * 0.5 * 0.5 * 2923}{2923 * 0.08^2 + 1.75^2 * 0.5 * 0.5} = 115$$

4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada para la recolección de datos durante el trabajo de campo fue la encuesta, y como instrumento de recolección se tuvo al cuestionario de encuesta (ver Anexo 4).

La encuesta es la técnica de recolección de datos que más se utiliza, ya que permite conseguir información de prácticamente cualquier tipo de población. Asimismo, cabe destacar la notable capacidad que tiene esta herramienta para la estandarización de los datos obtenidos, lo que hace posible el posterior tratamiento informático de los mismos así como el respectivo análisis estadístico.

Por otro lado, respecto al cuestionario se sabe que este consiste en un documento conformado por una serie de preguntas, cuya formulación precisa de un lenguaje fácil de entender por parte del sujeto de estudio, en este caso clientes corporativos que contratan el servicio de telefonía móvil.

Además, cabe precisar que los tipos de preguntas más utilizados en el cuestionario fueron las preguntas cerradas y de percepción / valoración. En el caso de las primeras, se proporcionó al encuestado una serie de alternativas específicas para elegir,

mientras que las segundas estaban enfocadas a obtener información sobre la manera cómo este valora ciertos aspectos del servicio. Dicha valoración fue de carácter numérico.

4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

La técnica analítica aplicada para el procesamiento de la información en el presente estudio fue la estadística. Como aplicativos, se utilizaron las herramientas de Excel y SmartPLS. El modelo utilizado fue el PLS-SEM.

Mediante el procesamiento de los datos recopilados se comprobó la hipótesis formulada y se obtuvo las conclusiones correspondientes.

Respecto al proceso de clasificación, registro y codificación de los datos resulta posible mencionar que las respuestas de la encuesta fueron descargadas de la plataforma Google Forms a un formato de hoja de cálculo en Excel. De inmediato se procedió a la clasificación de las variables y a la codificación de los datos en valores numéricos y finalmente estos datos se subieron al programa SmartPLS para su procesamiento.

La razón por la cual se eligió a este programa como herramienta para el procesamiento de la información se debe a que se considera el más adecuado cuando la investigación es explicativa. Esto, debido a que trabaja con constructos. (Martínez, M. & Fierro, E., 2018). En otras palabras, el investigador no conocía las preguntas para las variables planteadas sino que estas últimas fueron formuladas para el fin.

Asimismo, de acuerdo a lo mencionado por Minerva Martínez Ávila en su libro *Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico (2018)*, el programa se caracteriza por su efectividad al trabajar con muestras pequeñas y asimismo, maximiza la varianza explicada. Se llevó a cabo un análisis factorial y de regresión múltiple.

Por último, se consideró a la herramienta como visualmente más amigable que otros programas como SPSS. Esto, ya que permitió una mejor comprensión de los modelos teóricos y de su análisis para que los resultados traspasen el límite académico y puedan llegar a manos de la sociedad o distintos entes interesados.

CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL

5.1. Resultados

Análisis Descriptivo:

A continuación, se muestran los datos descriptivos obtenidos de las frecuencias de las encuestas de Google Forms. La muestra estuvo conformada por 115 personas y se muestran los porcentajes de respuestas según las variables.

Descripción de la muestra

La presente tesis estudia a clientes corporativos. Al no tratarse de un individuo sino de una entidad, resultó bastante complejo el obtener datos demográficos, ya que el operador no tiene contacto directo con cada individuo en la organización que consume el servicio de telefonía ofrecido. Lo que sucede es que cada empresa asigna a una sola persona como encargada de administrar la relación con su operador y esto a su vez se da a través de un ejecutivo comercial del Segmento de Grandes Clientes en Entel Perú.

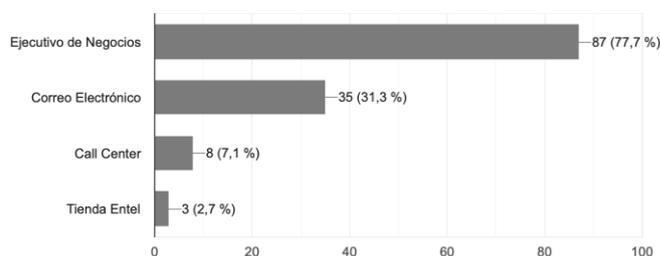
Teniendo en consideración lo anteriormente mencionado, fue que no se consideró acertado preguntar por información demográfica en la encuesta realizada. No obstante, se decidió formular esta primera pregunta y profundizar en las respuestas a modo de llenar este vacío informativo. Asimismo, la pregunta en mención ayudó a caracterizar a la muestra del estudio.

Se preguntó acerca del medio utilizado para realizar la compra de equipos o chips en los últimos tres meses y se observó una notable preferencia por realizar dicha transacción a través del “Ejecutivo Comercial” asignado (**77,7%**). En segundo lugar, se encontró al correo electrónico como medio más utilizado (**31,3%**) seguido del “Call Center” con **8 (7,1%)** y finalmente, solo **3 (2,7%)** personas señalaron hacer uso de la “Tienda Entel”.

Figura 5.1.

Gráfico de encuesta: Medios de compra de equipos/chips (descripción de la muestra)

¿A través de qué medio realizó usted la compra de equipos o chips en los últimos tres meses?



Fuente: Datos de la investigación (2020)

Dicho de otra manera, se encontró que los clientes corporativos de Entel Perú se caracterizan por preferir un contacto más directo con la empresa que les proporciona los servicios de telefonía móvil.

Se infiere que lo anterior pudo deberse a que estos buscan la manera más rápida y eficiente de realizar la compra de un equipo o chip. Esto, como consecuencia de velar por que la mayoría de sus esfuerzos estén canalizados a asuntos propios del negocio. Esto también se evidenció en el hecho de que acercarse a la tienda fuese la última opción considerada.

Además, se sabía que Entel Perú, como cualquier otro operador de telefonía móvil, contaba con una plancha comercial de precios que ofrecía a todos los clientes por igual; sin embargo, estos podían gestionar precios especiales con su ejecutivo. Estos descuentos sobre el valor del equipo se evaluaban en base a criterios tales como la renta básica (monto que paga por el plan tarifario), cantidad de unidades, tiempo de la relación con la empresa, entre otros. Se infiere que es por dicha razón que existía una preferencia por parte de los usuarios por gestionar la compra de sus equipos con los ejecutivos de negocio.

Por otro lado, se encontró que las empresas que escogían a Entel sobre Movistar y Claro se caracterizaban por estar dispuestas a pagar más por un buen servicio, a pesar de que los precios de los equipos y planes tarifarios ofrecidos eran bastante más elevados que los de la competencia. Se consideró que esto se evidenciaba en que casi todos clientes que respondieron no estar conformes con los precios que cobraba la compañía, eran los mismos que indicaron estar muy satisfechos con la calidad del servicio recibida. Además,

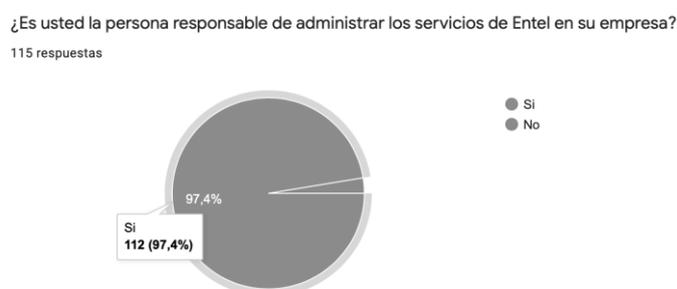
se trataba de usuarios que seguían contratando los servicios de la empresa luego de varios años. Esto se supo porque a modo de garantizar llegar a la muestra calculada, los ejecutivos comerciales enviaron las encuestas a sus clientes de mayor confianza, que eran precisamente aquellos con los que venían trabajando hace años.

Análisis de los ítems:

Pregunta 0

Figura 5.2.

Gráfico de encuesta: pregunta filtro



Fuente: Datos de la investigación (2020)

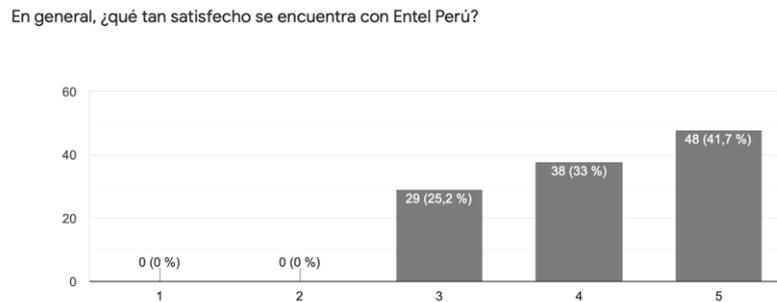
Esta interrogante se formuló como pregunta filtro para demostrar la validez de la investigación en relación a que la encuesta fuese resuelta en su totalidad por responsables en las empresas clientes de Entel Perú, de administrar los servicios de telecomunicaciones y, en consecuencia, de llevar la relación con el ejecutivo comercial asignado. Esto, con la finalidad de obtener el análisis más certero posible en relación al valor percibido del operador de telefonía móvil en cuestión por parte de sus suscriptores.

Se obtuvo que **112** de las **115** personas que respondieron la encuesta eran las responsables de administrar los servicios de Entel en sus empresas, es decir, el **99%**. Asimismo, cabe aclarar, según lo conversado con los ejecutivos comerciales al respecto, que los responsables de la administración de tecnologías en las empresas cambiaban en casos muy puntuales, por lo que resultó normal que el contacto en la compañía usuaria, ya no se encontraba viendo esos temas como sucedió con ese **1%** observado.

Pregunta 1:

Figura 5.3.

Gráfico de encuesta: nivel de satisfacción general con el operador



Fuente: Datos de la investigación (2020)

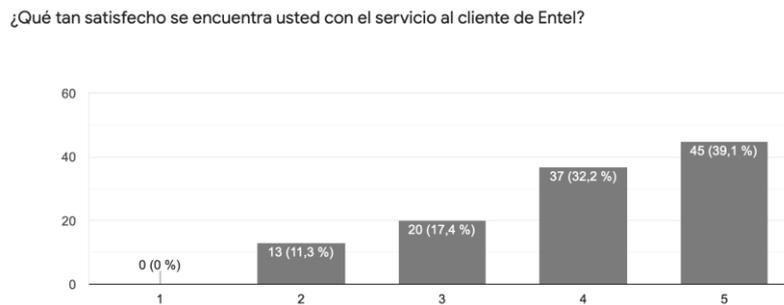
La segunda pregunta del cuestionario hizo referencia a la satisfacción general del cliente respecto al servicio recibido por parte del operador. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos para medir el grado de satisfacción, ya que se consideró el método más adecuado para entender de fondo al usuario.

(Figura 5.3) Entre los resultados se obtuvo que el **41,7%** de los encuestados se encontraba “Totalmente Satisfecho” con Entel Perú, **33%** se encontraba “Satisfecho” y **25,2%** no estaba “Ni satisfecho ni insatisfecho” con la compañía. Asimismo, las escalas “Totalmente Insatisfecho” e “Insatisfecho” no tuvieron respuesta alguna. Con esto último se concluyó que Entel Perú se encontraba bien encaminado a cumplir con las expectativas de sus clientes y que eran contados los aspectos que requerían una mejora de manera urgente. No obstante, se creyó que esas **29** personas que marcaron encontrarse en un punto medio, serían las más propensas a reaccionar ante cualquier percance y eventualmente desactivar sus líneas en la empresa para migrar a la competencia (ítem mide la variable dependiente). Es por dicha razón que los esfuerzos deberán ser dirigidos a cambiar este resultado y que estas personas pasen al lado derecho y no al izquierdo en la escala de nivel de satisfacción

Pregunta 2:

Figura 5.4.

Gráfico de encuesta: nivel de satisfacción con el servicio al cliente



Fuente: Datos de la investigación (2020)

(Figura 5.4) En relación a la percepción de la calidad del servicio al cliente de Entel Perú, según las respuestas de los encuestados, se supo que **45 (39,1%)** personas se encontraban “Totalmente Satisfechas con la atención recibida, **37 (32,2%)** dijeron estar “Satisfechas” y **20 (17,4%)** no estaban “Ni satisfechas ni insatisfechas”.

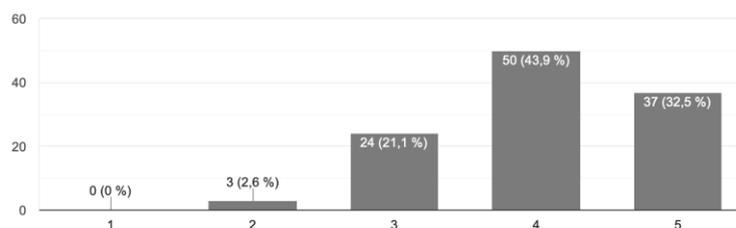
Por otro lado, en dicha pregunta si hubo respuestas al segundo nivel de la escala (“Insatisfecho”) y fue de nada más y nada menos que de **13** clientes (**11,3%**), lo que demostró que la variable en estudio sí tendría correlación directa con la problemática de la investigación. En otras palabras, el servicio al cliente representaría efectivamente una de las razones por las cuales los clientes corporativos de Entel Perú deciden, en un determinado momento a lo largo de la relación con la compañía, migrar a la competencia.

Pregunta 3:

Figura 5.5.

Gráfico de encuesta: nivel de satisfacción con la cobertura

¿Qué tan satisfecho está usted con la cobertura de Entel?



Fuente: Datos de la investigación (2020)

(Figura 5.5) Esta interrogante fue formulada con la intención de evaluar la percepción del usuario de Entel en relación a la cobertura otorgada como parte del servicio de telefonía móvil. En lo que respecta a esta variable se encontró que el **32,5%** de los encuestados se encontraba “Totalmente Satisfecho” con la cobertura que recibía del operador, **el 43,9%** estaba “Satisfecho”, **el 21,1%** no estaba “Ni satisfecho ni insatisfecho”, y finalmente **el 2,6%** dijo estar “Insatisfecho” con lo que recibía.

En base a las respuestas obtenidas resultó posible concluir que la mayoría de los suscriptores se encontraban conformes con la cobertura a nivel Lima Metropolitana recibida como parte del servicio del operador; sin embargo, no se observó una mayoría “Totalmente Satisfecha” como en los casos anteriores y esto, sumado al hecho de que unas **27** personas se encontraban ubicadas de la mitad de la escala para la izquierda generó que resultase posible concluir que Entel Perú efectivamente presentaba deficiencias en cuanto a la calidad de su cobertura en la capital.

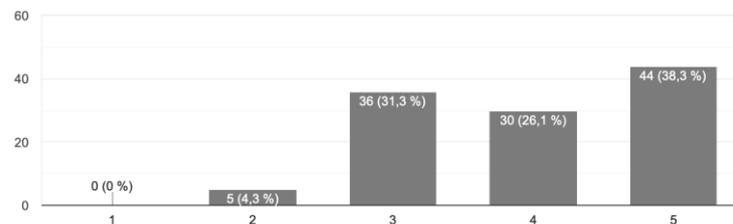
Si bien, no se consideró que la variable tuviese un nivel de correlación significativo con la migración por portabilidad, si debió ser tomada en cuenta esta información para realizar acciones correctivas en busca de mejoras en procesos tales como como la ubicación de las antenas 4G instaladas, la fibra óptica desplegada en km y la cantidad de centros poblados atendidos que tiene como resultado la buena o mala cobertura.

Pregunta 4:

Figura 5.6.

Gráfico de encuesta: nivel de satisfacción con la calidad de la señal

¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de la señal?



Fuente: Datos de la investigación (2020)

(Figura 5.6) La interrogante respondió a la necesidad de evaluar la manera en la cual el cliente corporativo con líneas en Entel Perú, percibía la calidad de la señal como servicio proporcionado por la compañía. Se observó que **44 (38,3%)** de las **115** personas encuestadas indicó estar “Totalmente Satisfecho” con la calidad de la señal recibida, **30 (26,1%)** estaban “Satisfechos”, **36 (32,3%)** no estaban “Ni satisfechos ni insatisfechos” y, finalmente **5 (4,3%)** usuarios percibieron la calidad de la señal como mala, por lo que se encontraban “Insatisfechos” en relación a este aspecto.

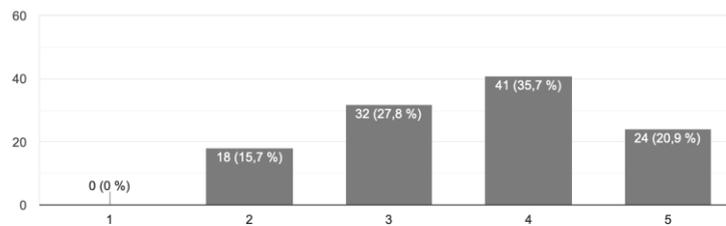
Se puede decir, que si bien la mayoría de clientes dijo estar conforme con la calidad de la señal recibida, se tuvo a **41** personas ubicadas de la mitad de la escala para la izquierda y que por lo tanto, representaban un peligro como consecuencia del grado de propensión de migrar a la competencia. Si bien esta variable no fue considerada al momento de formular las hipótesis del estudio, se considera no debería ser pasada por alto.

Pregunta 5:

Figura 5.7.

Gráfico de encuesta: nivel de satisfacción con los precios de los planes tarifarios

¿Qué tan satisfecho está usted con los precios de los planes tarifarios?



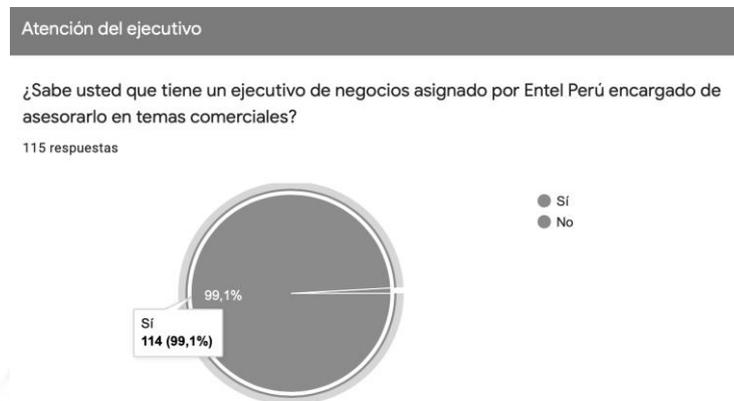
Fuente: Datos de la investigación (2020)

(Figura 5.7) En relación al grado de satisfacción de los clientes corporativos de Entel Perú con los precios de los planes tarifarios se pudo concluir, de acuerdo a lo respondido en el cuestionario, que un **20,9%** se encontraba “Totalmente Satisfecho” con la cantidad de dinero que paga al operador, **35,7%** estaba “Satisfecho” y **27,8%** no estaba “Ni satisfecho ni insatisfecho”. Asimismo, ubicándose en el segundo nivel de la escala de Likert, **18** personas, que representaron un **15,7%** de la muestra, dijeron estar “Insatisfechas” o disconformes con el precio que les cobraba la compañía de telecomunicaciones por la tarifa de sus teléfonos considerándola muy elevada en relación a lo que pide la competencia.

Pregunta 6:

Figura 5.8.

Gráfico de encuesta: nivel de conocimiento en relación al ejecutivo asignado



Fuente: Datos de la investigación (2020)

En una segunda sección del cuestionario se quiso recopilar información acerca de la variable relacionamiento, entendiéndose como la relación existente entre el cliente corporativo y el ejecutivo de cuenta. La primera pregunta representó un filtro para conocer si el cliente era consciente o no de que tenía un ejecutivo de negocios asignado por el operador, encargado brindarle asesoramiento en temas comerciales.

Debido a que se accedió a la muestra por medio de los propios ejecutivos de la empresa y a que estos enviaron el cuestionario a sus clientes de confianza, casi en su totalidad, a fin de garantizar una respuesta, se tenía en mente que el resultado iba a ser similar al obtenido.

114 de los **115** encuestados respondió saber que contaba con un ejecutivo comercial, lo que representó un **99,1%** de la muestra. Se piensa que ese **1%** correspondería a una nueva cuenta dentro de la base de clientes de uno de los ejecutivos, con la cual aún no se había tenido el debido contacto.

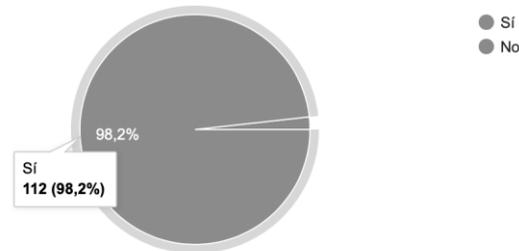
Pregunta 7:

Figura 5.9.

Gráfico de encuesta: conocimiento del cliente en relación al ejecutivo asignado

Si la respuesta fue positiva, ¿ha tenido contacto con este ejecutivo en el último mes?

114 respuestas



Fuente: Datos de la investigación (2020)

En esta pregunta relacionada a la anterior interrogante se buscó conocer si hubo un contacto reciente entre el ejecutivo de cuentas y el sujeto de estudio con el objetivo de medir la eficacia de la labor del primero en cuanto a su preocupación por mantener una relación con el cliente.

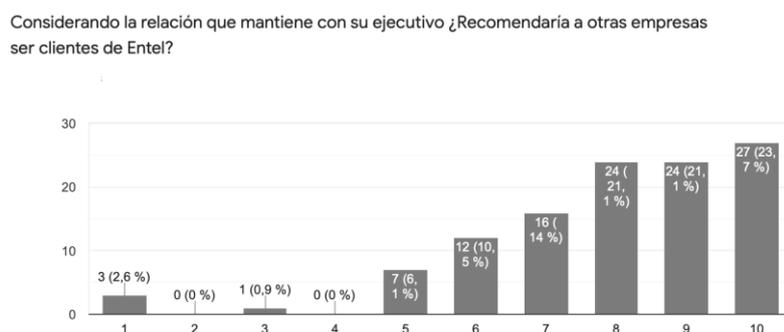
Entre los resultados se encontró que un **98,2%** de los encuestados dijo haber tenido contacto con su ejecutivo asignado en el último mes, mientras que solo **2** usuarios (**1,8%**) mencionaron lo contrario.

En conclusión, los ejecutivos comerciales de Entel Perú cumplen adecuadamente con realizar un mantenimiento constante de la cartera asignada. Asimismo, se consideró importante recalcar que el trabajo de campo se realizó durante el estado de emergencia como consecuencia del Covid-19, por lo que resultaba aún más meritorio que se haya procurado mantener un contacto. Por todo lo anteriormente mencionado fue posible decir que el operador de telefonía móvil tuvo una reacción acertada ante la crisis.

Pregunta 8:

Figura 5.10.

Gráfico de encuesta: calidad de la relación con el ejecutivo asignado.



Fuente: Datos de la investigación (2020)

Esta interrogante se formuló con el objetivo de analizar el relacionamiento como variable independiente de estudio. Se le solicitó al cliente corporativo evaluar la relación que mantiene con su ejecutivo comercial asignado e indicar en una escala del uno al 10 si, en base a esa relación recomendaría o no a Entel como operador.

(Figura 5.10) Entre los resultados obtenidos se encontró que **27** clientes, un **23,7%** de la muestra, indicó que “Definitivamente recomendaría” ser cliente de Entel y **48** personas se ubicaron mitad-mitad en los niveles ocho y nueve de la escala respectivamente, representando en total un **42,2%** del 100% de usuarios encuestados. Asimismo, **16 (14%)** personas optaron por ubicarse en el nivel siete de la escala, **12 (10,5%)**, en el nivel seis y **siete (6,1%)** en el nivel cinco.

A raíz de los resultados fue posible inferir que dichas **siete** personas se encontraban indecisas respecto a si recomendar o no al operador a otras empresas. Por otro lado, sólo un cliente (**0,9%**) marcó el nivel 3 de la escala, por lo que se podría decir no recomendaría el servicio ofrecido por la compañía de telecomunicaciones, y **3** suscriptores que representaban el **2,6%** de la muestra afirmaron que “Definitivamente no lo recomendarían”.

Los datos recopilados mostraron que los clientes se encontraban en su mayoría satisfechos con la relación que mantenían con su ejecutivo de negocios y, por

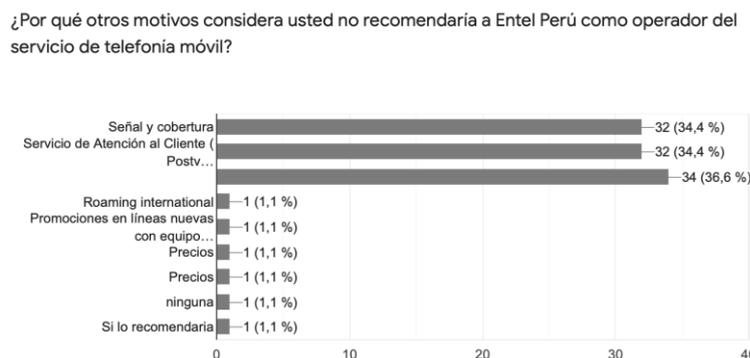
consiguiente, con la empresa, por lo que sí la recomendarían a otros usuarios en busca del servicio de telefonía móvil acorde a su negocio. No obstante, se considera importante el hecho de que de la mitad de la escala para abajo los clientes no hayan marcado de manera ordenada sino que del nivel 5 se pasó al nivel 3 y lo siguiente fue el nivel 1. Esto puede evidenciar que los pocos clientes que se encuentran disconformes con el servicio recibido, presentan un grado de insatisfacción bastante preocupante.

Por lo tanto, la empresa debería enfocarse en revisar estos casos particulares y solucionar los inconvenientes que están causando este malestar, ya que están a puertas de perder a por lo menos 4 de 115 clientes. Si se aplica esta proporción al total de la población de 2923, se vería claramente el impacto negativo que tiene esto.

Pregunta 9:

Figura 5.11.

Gráfico de encuesta: motivos de no recomendación de Entel Perú como operador



Fuente: Datos de la investigación (2020)

Luego de analizar el relacionamiento como uno de los factores que inciden en la migración por portabilidad de un cliente corporativo de Entel Perú a la competencia, se quiso averiguar qué otros aspectos percibían estos como desventajas de la compañía respecto al resto de operadores de telefonía móvil que componían la industria peruana de telecomunicaciones.

Esta pregunta de opción múltiple tuvo a la “Competencia”, en términos de los equipos ofrecidos, las penalidades asumidas, los montos de las rentas y la cantidad de GB dentro de los planes tarifarios, como los principales motivo por el cuales no se recomendaría a Entel como operador.

(Figura 5.11) Fueron exactamente **34** personas las que respondieron esto, representando un **36,6%** de la muestra, y a este aspecto le siguieron la “Señal y Cobertura” y el “Servicio de Atención al Cliente”, ambos con **32 (34,4%)** respuestas cada uno. Finalmente, se dejó una cuarta opción como respuesta abierta a la que los siguientes **4 (4,4%)** clientes respondieron “Precios” (**2 personas**), “Roaming Internacional” (**1 persona**) y “Promociones en líneas nuevas con equipo” (**1 persona**).

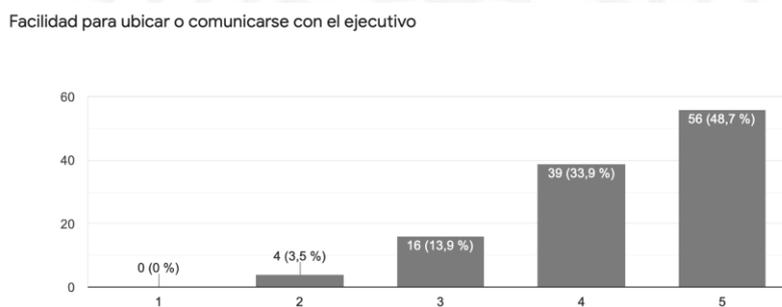
Esta interrogante tuvo 93 respuestas, pero teniendo en cuenta que dos personas respondieron “Nada, sí lo recomendaría”, resulta posible afirmar que **91 (79,13%)** de los 115 clientes corporativos encuestados no tuvieron problemas para encontrar motivos por los cuales no recomendarían a Entel como operador y solo 24 están del todo conforme

Pregunta 10:

La pregunta 10 se encontraba dividida en 6 sub-preguntas que hacían referencia a la variable “Relacionamiento”. Se le pidió al cliente evaluar 6 aspectos en relación a la labor realizada por el ejecutivo en una escala de Likert del 1 al 5 donde 1 es “Muy Insatisfecho” y 5 es “Muy Satisfecho”.

Figura 5.12.

Gráfico de encuesta: satisfacción en relación a la disponibilidad del ejecutivo



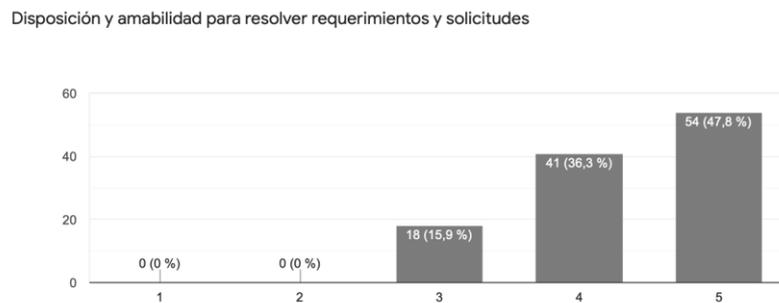
Fuente: Datos de la investigación (2020)

- a) En relación a la Facilidad para ubicar o comunicarse con el ejecutivo se obtuvo que el **48,7%** de los encuestados estaba “Muy Satisfecho” con la labor de su ejecutivo y un **33,9%** se ubicó en el nivel 4 demostrando también conformidad. Por otro lado, un **13,9%** mencionó no estar “Ni satisfecho insatisfecho” con su ejecutivo, y **3,5%** se encontraba “Insatisfecho”.

Se pudo concluir que la mayoría de clientes estaban conformes con la facilidad al momento de querer ubicar o comunicarse con su ejecutivo.

Figura 5.13.

Gráfico de encuesta: satisfacción en relación a la disposición del ejecutivo



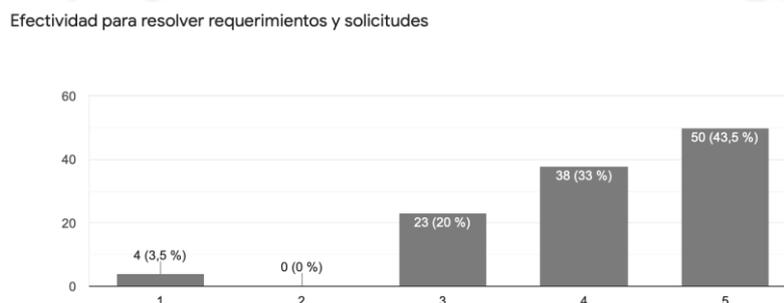
Fuente: Datos de la investigación (2020)

- b) Sobre la Disposición y amabilidad percibida por parte del ejecutivo al momento de resolver requerimientos y solicitudes, un 47,8% de usuarios mencionó estar “Muy Satisfecho” con la labor del mismo, 36,3% dijo estar “Satisfecho” y 15,9% no estaba “Ni satisfecho ni insatisfecho”.

Se consideró que los resultados de este aspecto fueron bastante buenos por lo que resultó posible concluir que existía una verdadera vocación por parte de los ejecutivos de negocio de Entel Perú en cuanto a su disposición ante el cliente y sus necesidades, así como al trato que se les daba al momento de la atención.

Figura 5.14.

Gráfico de encuesta: satisfacción en relación a la efectividad del ejecutivo



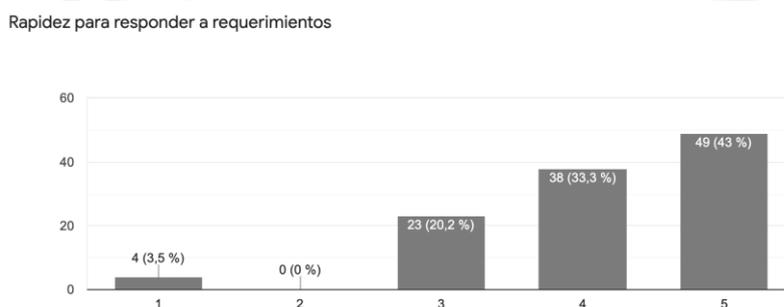
Fuente: Datos de la investigación (2020)

c) El tercer aspecto evaluado fue la Efectividad para resolver requerimientos y solicitudes. Entre los resultados se encontró que **54 (47,8%)** personas estaban “Muy Satisfechas” con la labor del ejecutivo, **41 (36,3%)**, estaban “Satisfechas” y **18 (15,9%)** dijeron no estar “Ni satisfechos ni insatisfechos”. Por último, **4 (3,5%)** usuarios se encontraron “Muy Insatisfechos” en relación a la efectividad percibida por parte del ejecutivo asignado.

En base a lo obtenido se pudo concluir que la mayoría de clientes se encontraba conforme con la labor de su ejecutivo en términos de efectividad percibida.

Figura 5.15.

Gráfico de encuesta: satisfacción en relación a la rapidez del ejecutivo



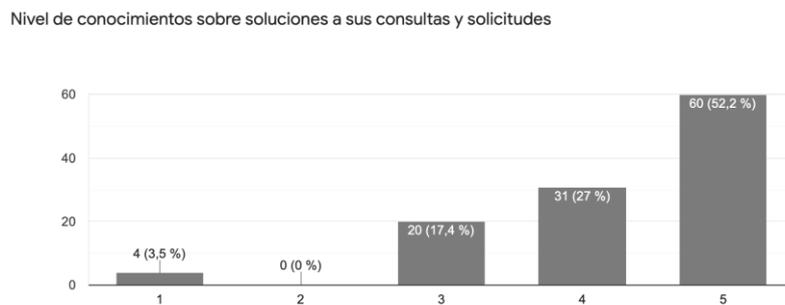
Fuente: Datos de la investigación (2020)

d) En relación a la Rapidez para responder a los requerimientos se pudo decir que el **43%** de los clientes encuestados se encontraba “Muy Satisfecho” con la labor del ejecutivo, mientras que **33,3%**, estaba solamente “Satisfecho” y un **20,2%** no estaba “Ni satisfecho ni insatisfecho”.

Por otro lado, un **3,5%** dijo encontrarse “Muy Insatisfecho” con la rapidez percibida. De acuerdo a lo mencionado, se pudo concluir que la mayoría de clientes se encontraban conformes con la velocidad del ejecutivo de negocios asignado al momento de resolver requerimientos y solicitudes.

Figura 5.16.

Gráfico de encuesta: satisfacción en relación al nivel de conocimientos



Fuente: Datos de la investigación (2020)

- e) El penúltimo aspecto evaluado hizo referencia al Nivel de conocimientos por parte del ejecutivo sobre soluciones a las consultas y solicitudes realizadas.

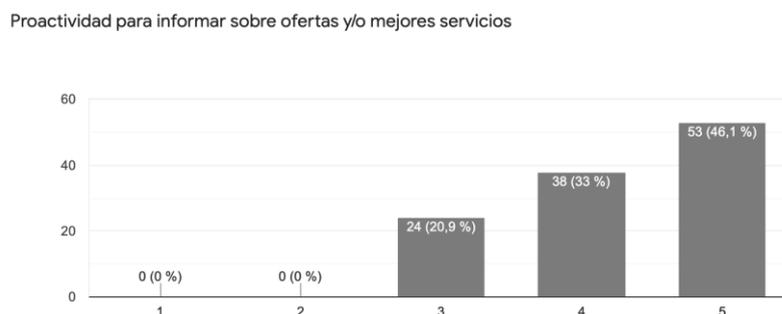
Se obtuvo dentro de los resultados, que 60 (52,2%) de los 115 encuestados respondieron estar “Muy Satisfechos” con la labor del ejecutivo, 31 (27%), se encontraban “Satisfechos” y 20 (17,4%) no estaban “Ni satisfechos ni insatisfechos”.

Por último, y al igual que en los dos casos anteriores, (3,5%) clientes dijeron estar “Muy Insatisfechos” con el nivel de conocimientos mostrado por el ejecutivo.

En conclusión, la mayoría de clientes se encontraban conformes con la labor percibida del ejecutivo; sin embargo, se observó que este aspecto junto con los dos anteriores, relacionados a la Efectividad y Rapidez para resolver requerimientos y solicitudes respectivamente, presentaron respuestas no sólo negativas, sino también correspondientes al nivel más bajo de la escala, por lo que se considera la empresa debería en un primer lugar, dar feedback a sus ejecutivos de cuenta haciendo énfasis en estos tres atributos percibidos como ampliamente mejorables por parte del usuario y posteriormente, enfocarse en capacitar a sus ejecutivos a modo de revertir esta situación.

Figura 5.17.

Gráfico de encuesta: satisfacción en relación a la productividad del ejecutivo



Fuente: Datos de la investigación (2020)

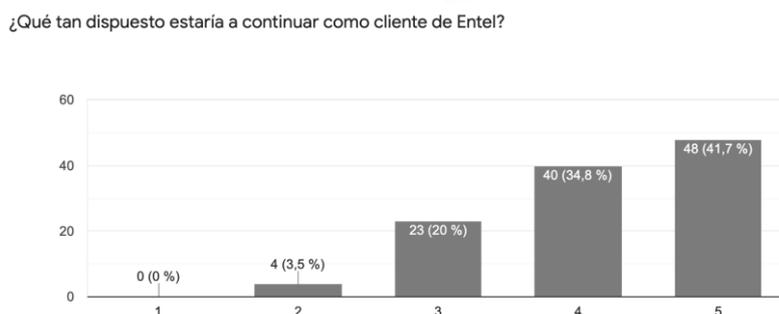
- f) El último aspecto analizado fue la Proactividad para informar sobre ofertas y/o mejores servicios. Entre los resultados se encontró que un **46,1%** de usuarios estaba “Muy Satisfecho” en relación a la proactividad percibida por parte del ejecutivo al momento de brindar información. El **33%** dijo estar “Satisfecho” y en el **20,9%** de los casos no se sentía “Ni satisfacción ni insatisfacción”.

La proactividad del ejecutivo asignado representaría el segundo aspecto con mayor grado de satisfacción percibido luego de la Disposición y amabilidad para resolver requerimientos y solicitudes. Dicho esto, el equipo actual de ejecutivos comerciales de Entel Perú se encontraría conformado por personas con iniciativa y agilidad de respuesta.

Pregunta 11:

Figura 5.18.

Gráfico de encuesta: nivel de disposición para continuar como cliente de Entel



Fuente: Datos de la investigación (2020)

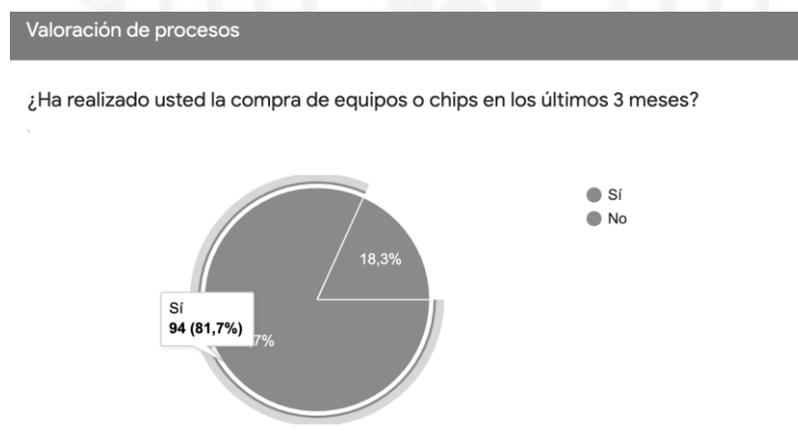
Mediante esta última pregunta de la sección se procuró evaluar el grado de la disposición de los encuestados en relación a continuar o no como clientes de Entel Perú. Se aplicó una escala de Likert de 5 puntos, donde 1 era “Nada Dispuesto” y 5 “Muy Dispuesto”. Mientras que **48 (41,7%)** de las 115 personas encuestadas indicaron estar “Muy Dispuestas” a permanecer en la empresa, **40 (34,8%)** dijeron estar “Dispuestas” y **23 (20%)** no está “Ni dispuesta ni indispuesta”. Finalmente, **4 (3,5%)** personas mencionaron que no se encontraban dispuestas a continuar como usuarios de Entel.

En conclusión, la relación sería de **88 (76,5%)** clientes dispuestos a quedarse versus **27 (23,5%)** con probabilidad de irse. Este se considera un buen indicio para la compañía de telecomunicaciones de que la percepción que tienen sus usuarios acerca de la relación que mantienen con sus ejecutivos de cuenta es bastante buena.

Pregunta 12:

Figura 5.19.

Gráfico de encuesta: compra de equipos o chips en los últimos 3 meses



Fuente: Datos de la investigación (2020)

Como se pudo apreciar en el gráfico, esta nueva sección del cuestionario se agregó con la finalidad de analizar la forma en la cual los clientes corporativos de Entel Perú valoraban los procesos de la compañía, haciendo referencia específicamente a los procesos de venta y postventa.

La primera pregunta de hecho, fue formulada para garantizar la validez de la encuesta en términos de que se estaban evaluando las preferencias de usuarios que, como se aprecia, en su gran mayoría, habían tenido un contacto reciente con la empresa, el cual generó como resultado experiencia de compra.

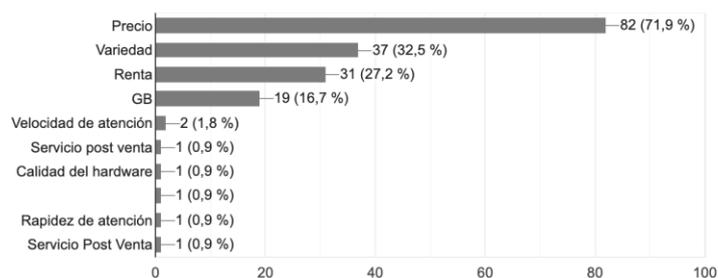
Respecto al número de clientes encuestados que realizó la compra de equipos o chips en los últimos tres meses se obtuvo que estos representaron el **81,7%** de la muestra. En consecuencia, el **18,3%** restante correspondió a aquellos usuarios que en los últimos meses no habían tenido este contacto con los procesos de la compañía.

Pregunta 13:

Figura 5.20.

Gráfico de encuesta: valoración de aspectos al momento de comprar un equipo

Qué aspectos considera usted valora más al momento de comprar un equipo?



Fuente: Datos de la investigación (2020)

Como segunda interrogante de la sección, se habló acerca de los aspectos que los encuestados valoraban más al momento de comprar un equipo. Se utilizó una pregunta de opción múltiple, en la cual “Precio” fue por lejos la respuesta con mayor puntaje siendo **82** las personas que marcaron esta opción, es decir, un **71,9%** de la muestra.

El segundo y tercer aspecto más valorado por los clientes fueron la “Variedad” con **37 (32,5%)** respuestas y la “Renta” con **31 (27,2%)** respuestas.

El aspecto “GB” fue mencionado por **19 (16,7%)** personas y en cuanto a la última opción de respuesta abierta, se encontraron respuestas tales como “Velocidad de atención” mencionado por tres personas (**5,4%**), “Servicio Postventa” mencionado por

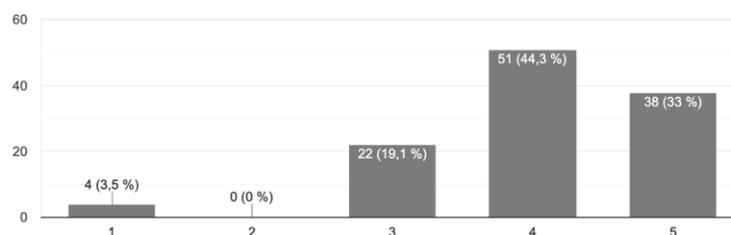
dos personas (1,8%), y “Calidad del Hardware” y “Señal de cobertura, batería, almacenamiento” con una respuesta cada uno (1,8%).

Pregunta 14:

Figura 5.21.

Gráfico de encuesta: satisfacción general con el proceso de venta de Entel

En general, cómo calificaría usted el proceso de Venta de Entel?



Fuente: Datos de la investigación (2020)

Como se dijo anteriormente, esta sección buscó hacer posible la evaluación de los procesos de la compañía en términos del valor percibido por sus clientes. Esta interrogante se relacionaba directamente con este propósito, ya que literalmente se preguntó acerca de la calificación que se consideraba debería otorgarse al proceso de venta de Entel siendo 1 “Muy Insatisfecho” y 5 “Muy Satisfecho”.

Se encontró que un 33% de los clientes encuestados estaba “Muy Satisfecho” con el proceso de venta, mientras que un 44,3% se encontraba “Satisfecho” y un 19,1% de los suscriptores dijo no estar “Ni satisfecho ni insatisfecho”. Respecto al 3,5% restante se obtuvo que estos usuarios estaban “Muy Insatisfechos” con su experiencia de compra.

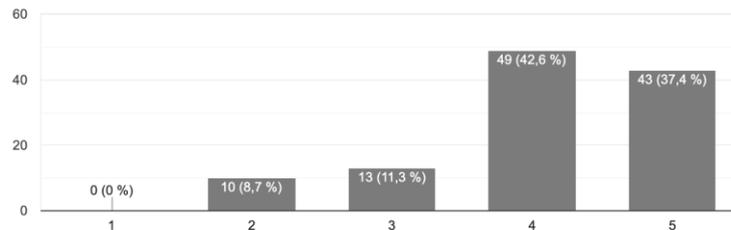
En conclusión, existía un 77,3% de satisfacción general con el proceso en mención, mientras que el 22,7% restante se ubicaba de la mitad de la escala hacia la izquierda, por lo que serían los más propensos a hacer generar problemas en caso de que se de algún tipo de inconveniente.

Pregunta 15:

Figura 5.22.

Gráfico de encuesta: satisfacción con el servicio postventa de Entel

¿Cómo calificaría el Servicio Post Venta de Entel Perú?



Fuente: Datos de la investigación (2020)

El segundo aspecto analizado en la sección fue el Servicio Postventa. **43 personas (37,4%)** mencionaron estar “Muy Satisfechas” con el servicio postventa recibido por el operador de telefonía móvil, mientras que **49 (42,6%)** dijeron encontrarse “Satisfechas” y **13 (11,3%)** señalaron no estar “Ni satisfechas ni insatisfechas”. Finalmente, **10 usuarios (8,7%)** mencionaron estar “Insatisfechos” en relación a este servicio.

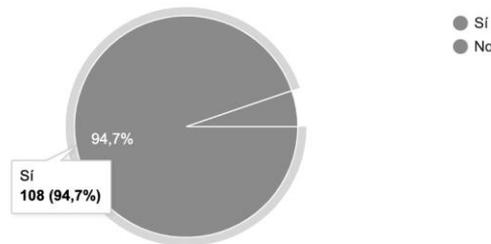
De acuerdo a lo obtenido con la encuesta se pudo concluir que existía una mayoría significativa de clientes que se encontraba conforme con la postventa de Entel Perú. Comparando este aspecto con el Proceso de venta anterior, se pudo observar una menor cantidad de valoraciones negativas por parte del cliente. De igual manera, se consideró relevante que la empresa enfoque su atención en esas **23** personas que representaron un peligro futuro en términos de pérdidas de clientes o, dicho de otra forma, desactivación de líneas.

Pregunta 16:

Figura 5.23.

Gráfico de encuesta: conformidad con la recepción de información por Entel

¿Aceptaría que Entel conozca sus respuestas y se contacte con usted para atender sus requerimientos/necesidades?



Fuente: Datos de la investigación (2020)

Como última pregunta del cuestionario de encuesta y a modo de cierre, se planteó a los clientes la posibilidad de que la empresa recibiese sus respuestas y los contacte a fin de atender sus requerimiento o necesidades.

Entre los resultados obtenidos se pudo encontrar que el **94,7%** de los usuarios dijo estar de acuerdo con lo planteado, mientras que el **5,3%** restante, comentó no estarlo. Se consideró un buen indicio el hecho de que la mayoría de clientes encuestados respondiera que no tenía problema alguno con el hecho de que la empresa pudiese recibir sus respuestas e incluso comunicarse con ellos para conversar a más profundidad del tema. Esto denota un verdadero interés por parte del cliente por la mejora de los procesos del operador que atiende sus requerimientos en cuanto a telefonía móvil y en consecuencia, la disposición de que la buena relación existente entre una empresa y otra se mantenga en el tiempo.

Análisis estadístico

Como se mencionó en el capítulo anterior, se utilizó el programa SmartPLS 2 como herramienta para el procesamiento de la información. La técnica de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS- SEM, por sus siglas en inglés Partial Least Square, Structural Equation Modeling) se caracteriza por regresiones múltiples y por dos componentes básicos de análisis como se sigue en este trabajo: 1) Modelo de medida y 2) Modelo Estructural (Sarstedt, Ringle & Hair, 2017)

1) Modelo de Medida

En este modelo se muestran las relaciones entre los constructos y los indicadores. Es decir, se analiza las variables latentes (migración, precio, calidad de servicio, cobertura, y relacionamiento) y los indicadores (los ítems que responden a cada variable).

2) Modelo Estructural

En el modelo estructural se muestran las relaciones de las variables exógenas y endógenas (independientes y dependientes) respectivamente.

El sustento teórico del análisis estructural consistió en una explicación que permitió conocer las variables que predicen a la variable dependiente. Por ello la teoría o planteamiento teórico o planteamiento de hipótesis, es importante para la confirmación estadística. La PLS-SEM permite precisamente medir la validez del modelo teórico planteado. (Hair, Sarstedt, Ringle & Gudergan, 2018)

La elección de la técnica y la herramienta respondió a su uso multidisciplinario (psicología, ciencias administrativas, ciencias sociales, etc., lo que indicó la flexibilidad de trabajar con variables latentes o constructos. Asimismo, una de las principales ventajas del programa fue que permitía trabajar con muestras pequeñas y visualmente era más amigable para la interpretación de resultados. Uno de los objetivos principales de esta técnicas también era maximizar la varianza explicada R^2 (coeficiente de determinación), ayudando a la evaluación del modelo en su totalidad y aceptando los errores.

El proceso o el método que se siguió para hacer uso del PLS-SEM consistió en los siguientes pasos (Hair, Sarstedt, Ringle & Gudergan, 2018).

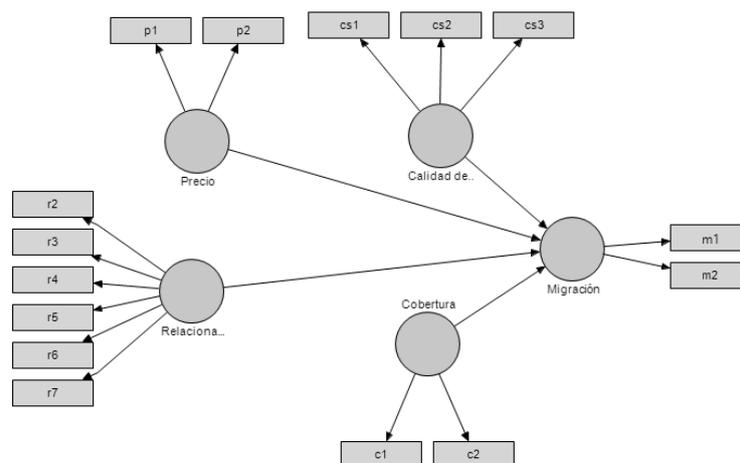
1. Especificación del modelo estructural
2. Especificación del modelo de medida
3. Recolección de datos y análisis
4. Estimación del modelo
5. Evaluación de las variables latentes
6. Evaluación del modelo estructural
7. Interpretación de resultados

Se planteó un modelo inicial coherente con las cuatro hipótesis establecidas, mediante el cual se pretendió probar la relación existente entre la variable dependiente de estudio (migración por portabilidad) y las independientes (precio, calidad de servicio, cobertura y relacionamiento). Dicho en otras palabras, el objetivo era explicar en qué medida las variables independientes explicaban la migración.

Modelo teórico piloto

Figura 5.24.

Modelo piloto de los factores que explican la migración por portabilidad con relación a las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento



Fuente: Creado con SmartPLS 2, usando resultados del estudio (2020)

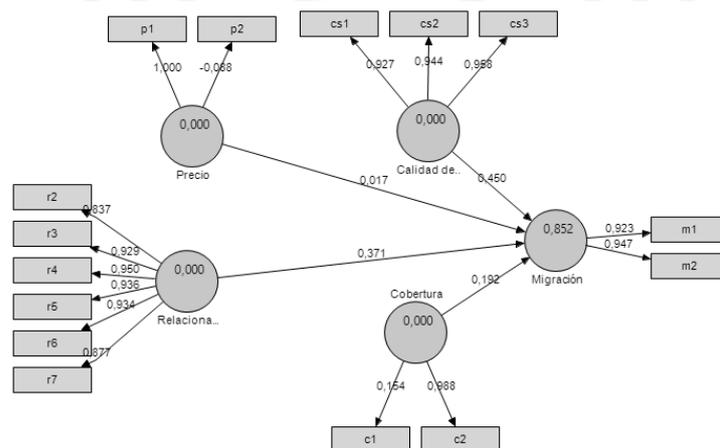
Como se sabe, el escenario ideal de un modelo como este, consistía en que todas las cargas factoriales obtenidas superasen el valor mínimo esperado de 0.7; sin embargo, se observó que este no fue el caso en cuanto a las variables precio ($p2 = -0,088$) y cobertura ($c1 = 0.154$), aún cuando ya se había eliminado en una primera corrida la variable $r1$ como consecuencia de su bajo valor, y sumado a que no iba a quitar mayor varianza de los ítems restantes para probar el relacionamiento.

Por otro lado, respecto al análisis de significancia estadística, el cual buscó determinar si la muestra ($n = 115$) representaba a la población, se encontró que la única relación que no cumplía era la existente entre precio y migración tomando en cuenta que t value debía estar por encima del 1.96. En otras palabras, resultó posible concluir que a nivel de población, la relación señalada no cumple.

Resultados estadísticos 1:

Figura 5.25.

Resultados obtenidos del modelo teórico piloto de los factores que explican la migración por portabilidad con relación a las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento



Fuente: Creado con SmartPLS 2, usando resultados del estudio (2020)

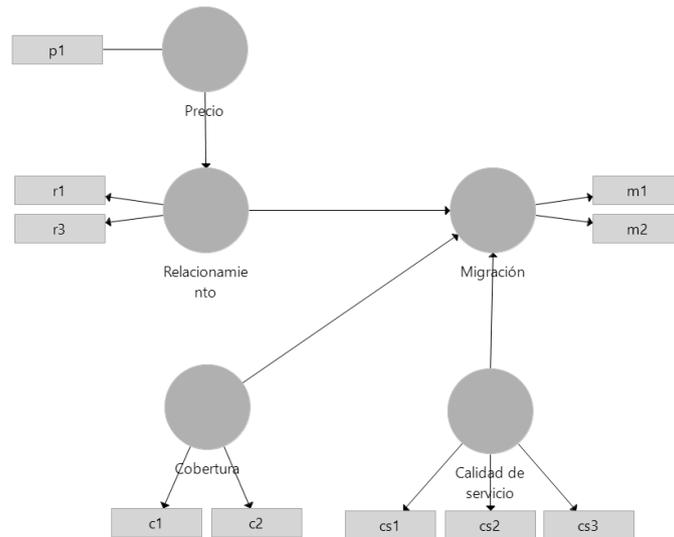
A raíz de lo obtenido en el modelo inicial fue que el investigador, en base a su experiencia, decidió plantear un segundo modelo, solo que esta vez se buscó probar la hipótesis de que

el precio influía en el relacionamiento y este último a su vez en la migración por portabilidad.

Modelo teórico final

Figura 5.26.

Modelo teórico final de los factores que explican la migración por portabilidad con relación a las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento



Fuente: Creado con SmartPLS 2, usando resultados del estudio (2021)

Los cambios realizados en el segundo modelo efectivamente mejoraron la confiabilidad y significancia del mismo. En primera instancia, se procedió a reducir la cantidad de constructos en la variable relacionamiento debido a que se estaba considerando una cantidad mayor a lo que se planteó en un principio en la tabla de Operacionalización de Variables. Asimismo, se eliminó el constructo p2 debido a que su resultado negativo, al igual que en el primer modelo, no representaba un aporte significativo al estudio. Finalmente, el cambio que realmente hizo la diferencia fue el de probar la correlación directa entre la variable precio y la variable relacionamiento y no la incidencia del precio en la migración como se había formulado en el modelo piloto.

Se encontró que la variable precio precedía a relacionamiento y a su vez, las variables relacionamiento, calidad de servicio y cobertura incidían en la migración. Por

otro lado, se encontró que la variable calidad de servicio tenía más incidencia en la migración por portabilidad de los clientes corporativos de Entel Perú.

1) Modelo de medición

Tabla de contenido 1

Seguidamente se muestra la tabla de correlaciones de todas las variables. Se aplicó el análisis de correlación de Pearson (r) cuyo valor esperado es 0.7. Este análisis, permitió conocer el comportamiento de todas las variables de estudio. Los resultados obtenidos demostraron correlaciones por encima de este indicador a excepción de la variable Cobertura en relación a la variable Calidad del Servicio y al Precio en su vinculación con las demás variables.

Tabla 5.1.

Correlaciones de las variables de estudio

	Calidad de servicio	Cobertura	Migración	Precio	Relacionamiento
Calidad de servicio	0,939				
Cobertura	0,675	0,970			
Migración	0,876	0,760	0,939		
Precio	0,290	0,494	0,317	1,000	
Relacionamiento	0,786	0,713	0,879	0,297	0,938

Fuente: Creado con SmartPLS 2, usando resultados del estudio.

Tabla de contenido 2

En la siguiente tabla se mostraron los indicadores de confiabilidad (AVE, Confiabilidad Compuesta y R^2). Debido a que el trabajo presentó una variable dependiente final (migración), se consideró al R^2 0,852 como la varianza explicada de la investigación. Lo que implicó la capacidad explicativa del modelo planteado para la variable migración con relación a las variables independientes. Se mostró también la varianza media extraída

(AVE, por sus siglas en inglés). Finalmente, se obtuvieron valores de la confiabilidad compuesta, superando el 0.7 mínimo esperado.

Se consideró relevante resaltar que para satisfacer la confiabilidad de consistencia interna en la investigación se optó por la confiabilidad compuesta en lugar del coeficiente Alfa de Cronbachs. Esta decisión se justificaba señalando que el coeficiente alfa había sido criticado por subestimar la verdadera confiabilidad, por lo que la confiabilidad compuesta era un coeficiente que calculaba eficientemente la consistencia interna (Peterson y Kim, 2013). Además, la medida de confiabilidad compuesta era utilizada comúnmente en el modelado de ecuaciones estructurales (Bacon et al., 1995; Raykov, 1998), técnica empleada en esta investigación.

Tabla 5.2.

Correlaciones de indicadores de confiabilidad del estudio

	AVE	Alfa de Cronbach	Composite Reliability	R Square
Calidad de servicio	0,882	0,933	0,957	
Cobertura	0,941	0,937	0,970	
Migración	0,882	0,866	0,937	0,872
Precio	1,000	1,000	1,000	
Relacionamiento	0,880	0,864	0,936	0,079

Fuente: Creado con SmartPLS 2, usando resultados del estudio.

Los resultados sugirieron que la confiabilidad compuesta podía usarse como una herramienta de evaluación. Asimismo, se empleó el valor umbral de la varianza promedio explicada (AVE), 0.50, según lo sugerido por Rasoolimanesh et al. Todos los valores eran mayores que 0.50 para justificar la validez convergente de los ítems, con excepción de la variable precio. Los resultados de este estudio revelaron que las variables estudiadas caen dentro del rango de umbral, lo que indica que los constructos en la encuesta fueron en su mayoría favorables.

Tabla de contenido 3:

En la siguiente tabla se muestra la contribución de cada ítem sobre constructo. El valor mínimo esperado para este indicador es de 0.7, los resultados obtenidos para este análisis superaron este indicador.

Tabla 5.3.

Contribución de cada ítem sobre el constructo

	Calidad de servicio	Cobertura	Migración	Precio	Relacionamiento
c1		0,968			
c2		0,972			
cs1	0,921				
cs2	0,939				
cs3	0,957				
m1			0,933		
m2			0,945		
p1				1,000	
p2					
r1					0,945
r3					0,931

Fuente: Creado con SmartPLS 2, usando resultados del estudio.

2) Modelo estructural

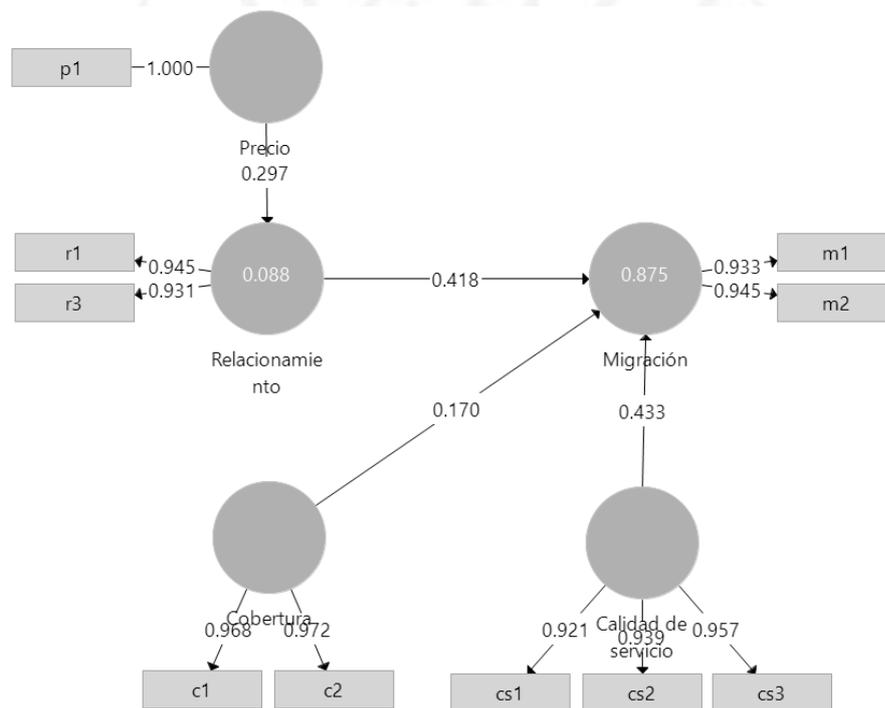
El análisis del modelo estructural mediante ecuaciones estructurales mostró una varianza explicada de 0,875 (varianza explicada r^2). Es decir, las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento, explicaron en un 88% la migración por portabilidad.

La técnica empleada para este análisis PLS-SEM tuvo como objetivo maximizar la varianza explicada, por lo que fue eficaz para constructos latentes. Seguidamente se

presentó la evaluación del modelo estructural mostrándose los constructos reflectivos y las cargas factoriales.

Figura 5.27.

Resultados obtenidos del modelo teórico final de los factores que explican la migración por portabilidad con relación a las variables precio, calidad del servicio, cobertura y relacionamiento



Fuente: Creado con SmartPLS 2, usando resultados del estudio (2021)

5.2. Discusión

La investigación realizada tuvo como objetivo principal determinar las variables que se asocian con la migración por portabilidad de clientes corporativos de un operador telefónico a otro. Entre los hallazgos del estudio se encontró que los precios, la calidad del servicio, la cobertura y el relacionamiento inciden en la decisión de las empresas usuarias de permanecer en la compañía proveedora del servicio de telefonía móvil o migrar a la competencia, siendo la calidad del servicio el factor más determinante y el precio, el menos determinante. En relación a la variable precio, se obtuvo que se relaciona directamente con el relacionamiento y este a su vez influye en la migración junto con la calidad del servicio y la cobertura.

La autora de la investigación tuvo experiencia en el campo de las telecomunicaciones y particularmente conocía de cerca a la compañía Entel Perú, por lo que en parte se esperaba encontrar un resultado similar al obtenido. La razón de esto último se debe a que por el mismo hecho de estar ofreciendo un servicio y no un producto, los clientes tienden a aumentar sus expectativas respecto al tipo de atención que les gustaría recibir. Además, se estaba hablando de clientes corporativos a los cuales se les asignó un ejecutivo comercial que cumplía el rol de asesor en telecomunicaciones para la empresa usuaria.

Siendo este segmento el que más ganancias le genera a la compañía proveedora del servicio de telefonía móvil, resultó entendible que se haya pretendido desde un principio brindar un trato personalizado y de calidad.

En relación a los hallazgos sobre la variable precio como el factor que menos incide en la permanencia de los clientes en una compañía de telecomunicaciones y específicamente en Entel, se creyó necesario tomar en cuenta que dicho operador nunca se caracterizó por ofrecer precios bajos sino todo lo contrario. Sin embargo, el atributo diferenciador que desde un primer momento le permitió romper con el status quo existente en la industria peruana de telecomunicaciones fue siempre la calidad del servicio percibida, algo que Movistar y Claro nunca habían priorizado. Mientras que estos dos operadores se enfocan en lograr economías de escala a través de un liderazgo en costos, Entel Perú buscó apoyar su crecimiento en la diferenciación.

Producto del presente trabajo se encontró que la calidad del servicio incidía significativamente en la permanencia de los clientes corporativos de Entel Perú. Esto fue probado tres años atrás por Antonio Carrizo y Pedro Freitas en su investigación traducida al español como *Los efectos de las experiencias de marca en la calidad, satisfacción y lealtad del cliente: Un estudio empírico en el mercado de servicios múltiples de telecomunicaciones (2017)*, donde se habló acerca del efecto indirecto significativo que tenía la calidad del servicio como indicador de la lealtad del cliente, así como el hecho de que los operadores se preocupen por crear experiencias de marca que les permitan lograr percepciones de calidad del servicio y satisfacción en la mente de los usuarios.

Finalmente, estas percepciones se traducirán en relaciones a largo plazo como consecuencia de la fidelización de los mismos. Se encontraron resultados similares en cuanto a calidad como variable independiente de la lealtad del cliente en el campo de las telecomunicaciones.

El estudio de Carrizo y Freitas (2017) empleó un análisis estadístico de esta investigación (Modelamiento de ecuaciones estructurales). Los autores encontraron una varianza explicada (R^2) de 61.9 similar a la de esta investigación (85.2). A modo de realizar una autocrítica sobre la investigación realizada en comparación a este estudio se puede decir que sólo se midió a la calidad del servicio en términos de la calidad de la atención proporcionada al cliente por el ejecutivo de negocios, mientras que Carrizo y Freitas (2017) fueron más allá hablando del desarrollo de toda una experiencia. Resulta muy fácil pensar que por tratarse de un servicio tan específico cuya gestión se realiza principalmente por teléfono, la calidad de la atención es lo único que importa cuando se piensa en aquello que el cliente percibirá como valioso, y de hecho hasta el momento, dentro de la industria peruana de telecomunicaciones sólo se hablaba de esto. Sin embargo, quedó claro que las compañías deben buscar reinventar su servicio constantemente a modo de generar una ventaja competitiva sostenible que les permita ganar más clientes y de esta manera lograr liderar el mercado.

Por otro lado, un estudio en el que también se tomó a la calidad del servicio como variable independiente, empleó una regresión logarítmica haciendo uso del programa Eviews cuyos valores de la bondad de ajuste fueron significativos en su mayoría y el indicador de varianza explicada fue de 0.86. Diego Pochuanca (2018), concluyó en su tesis *Determinantes del crecimiento de la portabilidad numérica de líneas móviles de*

Entel Perú y Movistar periodo: julio 2014 - diciembre 2017 que en el caso de Entel, la inversión en publicidad y la calidad de servicio fueron las variables que mayor incidencia tuvieron en la portabilidad numérica. Esta tendencia fue positiva a comparación de Movistar, ya que le permitió captar nuevos clientes, mientras que la española de telecomunicaciones perdió a una gran cantidad de usuarios debido a sus malas prácticas en términos de la calidad en el servicio ofrecida.

Se considera que esta investigación presentó los hallazgos obtenidos más aplicables al trabajo, ya que se analizó precisamente el fenómeno de la portabilidad y su impacto en la empresa Entel Perú. Asimismo, se obtuvo a la calidad del servicio como una de las variables más incidentes. Tal como se pudo apreciar, ambas investigaciones argumentaron y probaron lo mismo, lo cual sirvió como prueba del aporte de la presente tesis en términos de su validez y actualización, ya que se estudió un periodo de tiempo distinto: 2019-2020.

Finalmente, un *paper* que se consideró explica la variable en mención fue el estudio realizado por Hafez y Akther en el 2017, traducido al español como “Determinantes de la lealtad del cliente en la industria de las telecomunicaciones en Bangladesh”. Los resultados obtenidos mostraron que juntos la calidad del servicio, satisfacción del cliente, confianza e imagen corporativa tienen cierto grado de relación con la lealtad del cliente, siendo la calidad del servicio el determinante más dominante.

La técnica utilizada para el análisis estadístico de la información fue el análisis factorial. Asimismo, se midió la correlación entre variables mediante el índice KMO (Kaiser-Meyer Olkin), el cual tomaba valores entre 0 a 1. Producto del análisis se obtuvo un valor de 0.914, lo que probó la existencia de una alta correlación entre las variables de estudio así como la validez de la técnica aplicada. La varianza explicada (R^2) fue de 83.64, valor similar al obtenido en la presente tesis. Se consideró que se probó la aplicabilidad del estudio a la tesis en el hecho de que igualmente se encontrara que la calidad del servicio representaba la variable que más incidía en la lealtad del cliente o, dicho de otra forma, en la duración de la relación del usuario con la empresa. Por lo tanto, se puede concluir que se respaldó la hipótesis formulada acerca de que la calidad del servicio incidía significativamente en la permanencia de los usuarios suscriptores del servicio de telefonía móvil. Esto explicaría perfectamente el comportamiento de los clientes corporativos de Entel Perú. No obstante, en la presente tesis no se consideró a la inversión

en publicidad como un factor que influía en la fidelización del cliente cuando ya se demostró que si lo es.

Otra hipótesis que se logró probar en esta investigación fue la que argumentaba que la cobertura era un factor significativo en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir a Entel Perú como su operador de telefonía móvil. Leonardo Ortégón, Milton Wilches, Nadia Soledad y Deiby Ayala, encontraron algo bastante similar en el 2016 y lo plasmaron en un estudio titulado *Exploración de atributos de valor percibido en operadores de telefonía móvil. Características y relaciones (2016)*.

Entre los principales resultados se encontró que el atributo señal/conectividad, fue el que mayor valor percibido tuvo por parte del usuario suscriptor del servicio de telefonía seguido de la cobertura. La técnica utilizada para el análisis estadístico de la información fue el análisis factorial. Los autores encontraron una varianza explicada (R^2) de 62.2. Definitivamente se consideró a esta investigación como la que mejor sustentó el aporte del presente trabajo en términos de la validez de la hipótesis formulada, ya que igualmente se analizó aquellos aspectos de mayor relevancia para un cliente cuando piensa en su operador ideal, obteniéndose a la cobertura como una de las variables incidentes. Además, el hecho de que el estudio se llevara a cabo en Colombia, país con un nivel de desarrollo y una cultura similar a la del Perú, demostró la aplicabilidad de los hallazgos. Sin embargo, a modo de realizar una autocrítica, se pudo decir que no se formuló una hipótesis acerca de la variable señal/conectividad a pesar de que se trataba de un atributo importante cuando se hablaba de la industria de telecomunicaciones. La razón por la cual se tomó esta decisión fue para evitar tener más de cuatro variables de estudio.

Por otro lado, Andrea Ramos Bonilla, en su tesis *Expansión de la cobertura de telefonía móvil y su impacto en el desarrollo rural: El caso de los hogares de la sierra rural durante la fase de convergencia e innovación de las telecomunicaciones en el Perú (2018)*, habló acerca de la importancia de la cobertura como el factor clave para romper con las brechas de desarrollo evidenciadas en las zonas rurales del país. Asimismo, el estudio buscó responder al problema de la falta de investigaciones que permitiesen identificar, más allá del efecto de esta tecnología en los ingresos de las personas, los factores que inciden en la mejora del bienestar de los hogares como consecuencia de la telefonía móvil.

Respecto a la vinculación entre el estudio de Ramos Bonilla y los resultados obtenidos en la presente investigación cabe resaltar que quedó claro que los enfoques de las investigaciones son distintos; no obstante, si bien la cobertura no fue analizada en términos de su incidencia sobre la migración de clientes, se demostró la relevancia de la variable a un nivel mucho más macro. Dicho esto, la vinculación entre ambas investigaciones radicó en el hecho de que se probara la relevancia de la cobertura y sorprendentemente la falta de información existente sobre la variable.

Los resultados de la encuesta permitieron sustentar que los clientes corporativos de Entel Perú consideraban a la cobertura como uno de los factores determinantes al momento de elegir el operador de telefonía móvil adecuado. No obstante, un 5% de los encuestados proporcionó una evaluación negativa sobre esta. Esto, dio a relucir una evidente oportunidad de mejora, y viéndolo desde el punto de vista de Ramos Bonilla, con área de mejora no se estaría hablando únicamente de la satisfacción del cliente con el servicio sino del impacto en el desarrollo del país el hecho de dar un mayor acceso al servicio de telefonía móvil.

Finalmente, se tuvo a la investigación *Optimización basada en Colonia de Hormigas aplicada al problema de Planificación de Celdas en redes de radio para sistemas de telefonía móvil (2017)*. Carcache, Llaguno, Goyes y Vera presentaron una propuesta de tipo computacional a fin de resolver el problema de Planificación de Celdas, el cual implicaba encontrar los puntos adecuados para la colocación de antenas para brindar el máximo de cobertura posible a una determinada zona, utilizando el menor número de antenas. Se consideró que este estudio respaldó los hallazgos obtenidos argumentando que hoy en día resulta vital contar con una infraestructura de telecomunicaciones moderna, eficiente y dinámica.

Por otro lado, si bien el presente estudio no obtuvo como resultado que la cobertura representase un factor significativo en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir a Entel Perú como su operador de telefonía móvil, sí se consideró relevante en términos del aporte que le dio a la tesis. Esto, como consecuencia de proponer una metodología con mucho potencial de ser utilizada por la misma empresa a fin de lograr la optimización en la ubicación de antenas y por lo tanto, la mejora en la calidad de la cobertura otorgada al cliente corporativo como parte del servicio que consume.

Entre los hallazgos de la tesis se obtuvo que el relacionamiento era una causa significativa de la portabilidad de un cliente corporativo de Entel Perú a la competencia. Este término formaba parte del lenguaje cotidiano de la empresa en mención y se utilizaba para describir la relación existente entre el cliente y su ejecutivo comercial asignado. Si bien no se encontraron antecedentes de la investigación que hablaran del relacionamiento como tal, se observó que se estudió mucho este tema analizando el efecto que tienen aspectos como la motivación, el liderazgo, las competencias y el desempeño en la mejora de la productividad de los trabajadores de las compañías dirigidas al sector de las telecomunicaciones. Esto se explica en que una mejor productividad implicaría una mejor relación con los cliente y, por lo tanto, la satisfacción y fidelización de los mismos. Un ejemplo claro de lo mencionado fue la investigación realizada por Edwin Córdor, Miguel Bustamente, María del Carmen Lapo y Roberto Campos en el 2018 y titulada *Factores intrínsecos de motivación y liderazgo en una empresa familiar ecuatoriana de telecomunicaciones*.

Dentro de los resultados del estudio se encontró que los factores intrínsecos de promoción, recompensa y trabajo en sí, influyen en los niveles de motivación de los colaboradores, siendo este último el motor principal de este estado. Esto se obtuvo producto de realizar un análisis consolidado de los valores establecidos en base a la teoría bifactorial de Herzberg. Se determinó un promedio general de 3.8 puntos y una desviación de 0.89.

La presente tesis exhibió una limitación en el hecho de haber formulado una hipótesis en torno a una variable aplicada específicamente por los trabajadores de la empresa Entel Perú como lo es el relacionamiento. Sin embargo, se consideró que se sustentó su aplicabilidad y relevancia en que se buscó la motivación de los empleados de una empresa dirigida al rubro de las telecomunicaciones. Esto, como consecuencia de que representase la clave del éxito o la fuente más importante para lograr una mejora en la productividad dentro de una industria que ofrece un servicio y que, por lo tanto, requiere mantener un contacto directo con los usuarios.

Por otro lado, la tesis *Ethical Leadership, leader-follower relationship and performance: A study in a Telecommunications Company (2016)* llevada a cabo en Brasil tuvo como propósito el análisis de la influencia que del liderazgo ético sobre la relación líder-seguidor, así como su efecto en el desempeño de cada individuo, su obligación con

los objetivos laborales y la convivencia entre los miembros de la organización. Se llevó a cabo un análisis de regresión como técnica estadística.

Los autores encontraron una varianza explicada (R^2) de 0.04. Se corroboró que el liderazgo ético tenía un impacto positivo en la productividad del trabajo, ya que le permitía a la empresa construir una mejor relación con sus empleados. Debido a que se estudió a una compañía del mismo rubro de Entel Perú y que presentaba además el mismo tipo de estructura organizacional, resultó fácil identificar desde un primer momento que la investigación traería un aporte de tipo complementario al trabajo.

Por último, Matías Ramírez en su artículo *Redefining firm competencies, innovation and labour mobility: A case study of R&D in British Telecom (2003)* argumentó que la capacidad de las empresas para implementar cambios estratégicos importantes en I + D, estaba fuertemente influenciada por las propias estrategias de formación de habilidades y estructura profesional de los empleados. La aplicabilidad se entendió en términos de que si Entel no prestaba más atención a la formación profesional de sus ejecutivos comerciales, que día a día representaban a la organización frente al cliente, no le sería posible continuar innovando en busca de mantenerse vigentes en el mercado. Además, si estos no se encontraban debidamente capacitados, proyectarían una mala imagen a los usuarios, lo que complicaría el formar una buena relación con ellos.

Como ya se mencionó en la primera sección de este capítulo, la tesis dio un giro bastante interesante al momento de realizar el análisis estadístico de las variables. Lo que empezó siendo un intento de probar que las cuatro variables independientes de estudio explicaban la variable dependiente terminó en un modelo estructural donde el precio precedía al relacionamiento y este a la migración, junto a los otros dos atributos establecidos (calidad del servicio y cobertura). Por lo tanto, no fue posible probar que el precio incidía de manera significativa en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir a Entel Perú como su operador de telefonía móvil.

Un primer momento en el que el investigador se percató de la posible existencia de este problema fue cuando no se encontró ningún estado del arte que sustentara su validez, como si pasó en caso de las otras tres hipótesis. Se cree que la razón de esto se encontraba en el hecho de que se hablaba de una industria que casi siempre presentaba una estructura consolidada. Esto tuvo como consecuencia que existiese una guerra de

precios permanente, así como un costo de cambio bastante bajo. Los clientes hoy en día no lo piensan dos veces y migran a la competencia ante la primera insatisfacción con un actual proveedor. Además, siempre se les ofrecerá un mejor precio ya sea para retenerlos o capturarlos en la nueva compañía.

En cuanto a los hallazgos propios del trabajo, se debe tener en cuenta que los clientes corporativos de Entel Perú se caracterizan por estar dispuestos a pagar un mayor precio a cambio de un mejor servicio. Si bien suelen haber quejas en relación al precio demandado, finalmente el usuario corporativo es consciente de que migrar en busca de un precio más bajo significaría también conformarse con una atención de muy mala calidad, y que esto probablemente le traería aún más problemas en el futuro.

Para concluir esta sección de la tesis, resultó importante señalar que se encontró evidencia de estudios que tomaron como variables dependientes e independientes a las mismas que se analizaron en esta investigación. Aunque muchos autores emplearon técnicas de análisis distintas (regresión lineal, modelamientos estructurales, análisis logarítmicos, etc.), los hallazgos igualmente sirvieron como prueba de que el planteamiento teórico de la tesis cuenta con sustento empírico.

CONCLUSIONES

La presente investigación se basó en una pregunta general y cuatro específicas. Luego de haber llevado a cabo el estudio resultó posible concluir que:

- Respondiendo al problema general de la tesis, los factores que presentan influencia en la migración por portabilidad de clientes corporativos de Entel Perú a la competencia son: calidad del servicio, cobertura, relacionamiento y precio. En relación a este último, se obtuvo que incide de manera indirecta a la variable dependiente, ya que realmente precede a relacionamiento. Finalmente, se logró probar la hipótesis formulada a nivel de la variable migración, afirmando que ésta se ve influenciada por los cuatro factores mencionados, siendo la calidad del servicio el de mayor incidencia.
- Dentro de los hallazgos del estudio se obtuvo que el factor precio no influye en la permanencia de clientes corporativos en un servicio de telefonía; es decir, no se encontraron rutas causales de precio a migración. No obstante, se encontró que este mantiene una correlación débil con todas variables de la investigación. En cuanto a la comprobación de la hipótesis formulada, no se llegó a probar que el precio es un factor que incide de manera significativa en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir a Entel Perú como su operador de telefonía móvil.
- Como respuesta a otro de los problemas específicos de la investigación, se tuvo que la calidad del servicio influye en la permanencia de clientes corporativos en un servicio de telefonía. Asimismo, se encontró que la variable guarda una correlación de 0.7, 0.9 y 0.8 con cobertura, migración y relacionamiento respectivamente. En cuanto a la variable precio, la correlación obtenida fue de 0.3. Por lo tanto, se logró probar la hipótesis formulada acerca de la variable calidad del servicio como factor que incide en la permanencia de los clientes corporativos de Entel Perú.

- La cobertura es efectivamente un factor determinante en la decisión del cliente al momento de elegir un operador de telefonía móvil. Al igual que en el caso anterior, se encontró que la variable guarda una correlación superior al 0.5 con las variables de estudio. Se puede decir entonces que se probó la hipótesis formulada acerca de la variable cobertura como un factor significativo en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir a Entel Perú como su operador de telefonía móvil.
- Respondiendo al último problema específico planteado, se probó que el relacionamiento era una causa de la portabilidad de un cliente corporativo de una empresa de telecomunicaciones a otra. Las correlaciones obtenidas fueron de más de 0.7 con excepción de la variable precio, donde la correlación fue de 0.3. En cuanto a la comprobación de la hipótesis formulada, se probó que el relacionamiento es una causa significativa de la probabilidad de un cliente corporativo de Entel Perú a la competencia.
- A raíz de la encuesta realizada fue posible concluir que los clientes corporativos de Entel Perú se caracterizan por preferir un contacto directo con la empresa que les proporciona los servicios de telefonía móvil. Se infiere que lo anterior puede deberse suelen buscar la manera más rápida y eficiente de realizar los respectivos trámites con su operador. Esto, como consecuencia de velar por que la mayoría de los esfuerzos estén dirigidos a asuntos propios del negocio.

Además, un claro beneficio de mantener una comunicación directa con el ejecutivo de negocio asignado, se encuentra en el hecho de que les permite a los clientes gestionar precios especiales, que no se encuentran presentes en la plancha comercial general. Estos descuentos sobre el valor del equipo se evalúan en base a criterios tales como la renta básica (monto que paga por el plan tarifario), cantidad de unidades, tiempo de la relación con la empresa, entre otros.

- Con respecto al modelo teórico utilizado, resulta posible mencionar que inicialmente se planteó uno que no cumplió con los valores mínimos requeridos para el análisis de medida. Los ítems de precio y cobertura de este modelo piloto no superaron la carga factorial mínima esperada de 0.7, por lo que se planteó un

segundo modelo donde la relación de precio sobre migración se ve indirectamente influenciada por el relacionamiento. Se probó que la variable precio precede al relacionamiento y a su vez, las variables relacionamiento, calidad de servicio y cobertura inciden en la migración.

- Sobre la técnica de modelamiento aplicada, se optó por el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales, ya que se sabe maximiza la varianza explicada R^2 (coeficiente de determinación). Esto a su vez, contribuyó a la evaluación del modelo en su totalidad, ya que permite el trabajo con constructos por lo que resultó apropiado dado que la investigación era explicativa. Asimismo, en relación al programa utilizado para realizar el análisis estadístico se utilizó el Smart PLS 2, ya que es visualmente más amigable para la interpretación de resultados y ecuaciones estructurales. El programa mostró el modelamiento de las variables de forma ordenada siendo entendible para el investigador, comunidad académica y sociedad civil.
- A nivel de muestra se concluye que a pesar de contar con una población numerosa de clientes, conformada por 2923 compañías de distintos rubros, no resultó posible realizar un trabajo censal. Esto, debido a la complejidad encontrada en lo que respecta al acceso a clientes corporativos, ya que el único nexo entre ellos y el operador es el ejecutivo comercial. Por esta razón, se optó por trabajar con una muestra, la cual se calculó utilizando la ecuación de poblaciones finitas.
- Finalmente, se concluye que la presente investigación representa validez y confiabilidad, no solo por el hecho de estar sustentada por una base teórica sólida, sino también por haber cumplido con los lineamientos requeridos por la institución académica en términos de formato, estructura y metodología.

Además, se considera que el hecho de haber realizado el trabajo de campo en un contexto de pandemia y, por lo mismo, tener respuestas situadas al 100% dentro de esta coyuntura, reafirma la solidez del estudio. Esto último, debido a que los clientes encuestados dieron una opinión sobre su operador de telefonía móvil teniendo en consideración el escenario crítico que se encontraba afrontando el país y, en consecuencia, sus mismos negocios.

RECOMENDACIONES

En base a los hallazgos de la investigación, se consideró apropiado recomendar lo siguiente a Entel Perú:

- Respecto a las cuatro variables escogidas para explicar la migración por portabilidad, se considera que se pudo añadir señal/conectividad al estudio. Como se observó en la investigación *Exploración de atributos de valor percibido en operadores de telefonía móvil. Características y relaciones* (Ortegón, Wilches, Soledad, & Ayala, 2016), el atributo señal/conectividad debería analizarse por separado de la cobertura. Esto, ya que el cliente se fija realmente en la señal recibida y no en los centros poblados, fibra óptica o número de antenas instaladas.
- Se recomienda a futuros investigadores que traten la misma temática de este trabajo, buscar nuevos estudios que midan la variable precio, uno de los principales detonantes al momento de decidir terminar la relación con el actual operador. Asimismo, en lo posible, validar si para entonces alguno de dichos estudios menciona a la penalidad como factor relevante para analizar dicha variable.

En relación al precio, se sabe que se trata de un factor que todas las compañías dedicadas a las telecomunicaciones toman como relevante cuando se habla de satisfacer al usuario; sin embargo, a lo largo de la investigación se encontró pocos antecedentes que profundizaran en su relevancia y en particular no se encontró ninguno en el que se mencionara a la penalidad. Esta puede ser entendida también como una limitación del estudio.

Por otro lado, se sugiere realizar ajustes en lo que respecta a los ítems para medir a la variable precio, ya que de estos dependerán las respuestas y posteriormente los resultados a obtener. Finalmente, se debe hacer uso de herramientas validadas académicamente así como de herramientas prácticas aplicadas normalmente por las distintas instituciones o empresas dentro de la industria estudiada.

- En relación a la variable calidad del servicio, se consideró ideal incorporarla al estudio, ya que resultó siendo la que presentó mayor incidencia sobre la variable dependiente. A modo de que futuros estudios logren medirla mejor, esta podría tal vez ser estudiada más allá de la atención ofrecida.

Los clientes se encuentran en constante evolución al igual que sus necesidades y expectativas, por lo que se piensa que el futuro de este aspecto pasará a ser evaluado desde la perspectiva de toda una experiencia. Las compañías deben entender este futuro e ir reajustando sus estrategias y procesos a modo de encajar con ese futuro, ya que de eso dependerá la retención de sus actuales suscriptores así como la captación de nuevos. Esto se explica claramente en el estudio realizado por Antonio Carrizo, Pedro Freitas y Victor Ferreira: *The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-Play Service Market (2017)*.

- Se consideró adecuada la incorporación de la cobertura como variable de estudio, ya que fue uno de los factores sobre los cuales se encontró más contenido en términos de antecedentes teóricos que sustenten su validez. Sin embargo, se aconseja a futuros investigadores estudiar también a la señal/conectividad, ya que esto les permitirá obtener más información acerca de lo que valora un usuario como suscriptor del servicio de telefonía móvil.

Por otro lado, se recomienda profundizar más en los ítems o preguntas que permitirán medir la variable y realizar los ajustes que se consideren pertinentes a fin de garantizar respuestas sólidas y de valor. Esto tendrá como consecuencia que se maximice el aporte de la investigación realizada.

- El término relacionamiento es muy utilizado en la empresa Entel Perú para evaluar el grado de relación que mantienen los clientes con sus ejecutivos comerciales asignados. Por esta razón, se consideró adecuada la incorporación de dicha variable en el estudio; sin embargo, se recomienda profundizar aún más en ella y delimitarla a un mayor nivel. Esto le permitirá al investigador tener más información con la cual trabajar, ya que se debe tener en cuenta que no se encontraron antecedentes que hablen de este aspecto como tal.

- Académicamente hablando, el presente trabajo sirve como referencia para validar los instrumentos en la medición de las cinco variables establecidas, tomando en consideración la migración por portabilidad.

Asimismo, se sabe que puede contribuir a otras investigaciones desde el lado de los antecedentes o revisión teórica. Esto, ya que se llevó a cabo una adecuada recopilación de información que representa la base sobre la cual se asienta la investigación. Por otro lado, se evidencia un aporte a la literatura académica latinoamericana/ hispanohablante relacionada a la temática del trabajo.

Finalmente, en relación a la cantidad de información encontrada, existe más información relacionada a la industria de las telecomunicaciones de la que se pensaba; sin embargo, no se encontró información que explique la variable precio como atributo de valor percibido por los usuarios del servicio de telefonía, por lo que se sugiere realizar ajustes a los ítems para medir la variable.

- A nivel práctico, se considera que la información contenida en la presente tesis servirá de referencia a los proveedores del servicio de telefonía móvil para optimizar la toma de decisiones en relación a la formulación de estrategias para la fidelización de clientes, en particular, de tipo corporativo. La razón de ser de esto último, se encuentra en que se da un indicio claro de los factores que estos más valoran en un operador y que por lo tanto, son determinantes para su permanencia en el servicio.

Muchas empresas tienen la necesidad de conocer la migración de sus clientes en el corto y largo plazo; sin embargo, no siempre se considera a las herramientas académicas o científicas como útiles en la toma de decisiones. Como consecuencia, estas suelen basarse únicamente en la práctica o en su experiencia. Se recomienda, para una mejor toma de decisiones empresarial, que esta se base tanto en la parte académica como en la parte práctica. De esta manera, se está garantizando el éxito en la gestión.

- Resulta impensable obviar la coyuntura actual. En un contexto mundial como este, resulta necesario aportar académicamente, en la medición de variables, instrumentos e información disponible. Dicho esto, se recomienda que futuras investigaciones realicen un estudio similar al presente, analizando un periodo de

tiempo posterior a la pandemia.

Asimismo, se sugiere incorporar la variable señal/conectividad al análisis, ya que quedó demostrado que representa un atributo relevante para el usuario.

- La razón por la cual resulta necesario medir la migración por portabilidad de clientes corporativos después de la pandemia, se encuentra en que todo este caos generado tendrá consecuencias económicas en las empresas y el grado de las mismas dependerá de la industria a la que pertenezcan. Dentro de ese proceso de cambio, la decisión de las compañías consumidoras del servicio de telefonía podría también cambiar.

Los operadores deberán responder al nuevo contexto de la manera más rápida y efectiva posible con la finalidad de no verse tan afectadas.

- Por último, debido a que se tiene a la calidad del servicio como el atributo más relevante para los clientes corporativos, así como el principal motivo por el cual estos deciden migrar a la competencia, se recomienda a la empresa Entel Perú no perder ese enfoque en el usuario que tanto los caracteriza y que desde el día uno ha representado la ventaja competitiva más fuerte que posee la compañía.
- Se sabe que a inicios del año pasado comenzó una guerra de precios entre los cuatro operadores que conforman la industria peruana de telecomunicaciones (Entel, 2021). Esta, hasta el día de hoy permanece en parte vigente. Se cree que esto pudo desviar la estrategia de la empresa en su momento, lo cual resulta bastante entendible; sin embargo, no conviene enfocarse mucho en el precio cuando queda claro para todos que este no representa una de sus fortalezas.

REFERENCIAS

- Abdelrahim, K., Assef, J., Kadan, A. (2019). Customer churn prediction in telecom using machine learning and social network analysis in big data platform. *Cornell University*. doi: 10.1186/s40537-019-0191-6
- Acosta, D., Chahuara, P., Ramos, L. (2014). Caracterización de la Demanda de Telefonía Móvil en el Perú: 2012-2013. Un Análisis Descriptivo. *Organismo Supervisor de Inversión Privado en Telecomunicaciones - OSIPTEL*.
- Alamo, P. (2018). La venta centrada en el cliente: filosofía y práctica de la venta consultiva. Barcelona, España. *Editorial: Marcombo. 1era Edición*.
- Bacon, D. R., Sauer, P. L., & Young, M. (1995). Composite Reliability in Structural Equations Modeling. *Educational and Psychological Measurement*, 55(3), 394–406. [Versión Electrónica]: <https://doi.org/10.1177/0013164495055003003>
- Barreno Vereau, E., Chue Gallardo, J. y Millones Rivalles, R.(2009). Estadística aplicada. Lima, Peru: *Editorial: Universidad de Lima*
- Becerra, A. (2016). La relación de responsabilidad entre el estado y los proveedores de servicios de telecomunicaciones. *Prolegómenos*, 19(37),57-66.
[Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.18359/prole.1679>
- Bravo, D. (2018). Factores que determinan la efectividad de un programa de fidelización dirigido a clientes finales postpago no corporativos en el sector de telecomunicaciones. *Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola*.
- Canal, P (2015). Qué es el Churn Rate y cómo se calcula. *IEBS School*. Fecha de consulta: 10.10.2020. [Versión Electrónica]: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-churn-rate-marketing-digital/>

Carcache, O., Llaguno, L., Goyes, K., & Vera, F. (2017). Optimización basada en Colonia de Hormigas aplicada al problema de Planificación de Celdas en redes de radio para sistemas de telefonía móvil. *Enfoque UTE*, 8(2), 56-65
[Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.29019/enfoqueute.v8n2.156>

Carrizo, A., Freitas, P. & Ferreira, V. (2017). The Effects of Brand Experiences on Quality, Satisfaction and Loyalty: An Empirical Study in the Telecommunications Multiple-play Service Market. *Innovar*, 27(64), 23-36.
[Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62366>

Cóndor, E., Bustamante, M., Lapo, M., & Campos, R. (2018). Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones. *Información tecnológica*, 29(4), 205-216.
[Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000400205>

Eiglier, P., Langeard, E. (1999). *Servucción: El marketing de servicios*. Madrid, España. Editorial: McGRAW-HILL.

El Comercio. (2020). Claro y Telefónica empatan por primera vez en participación de mercado de telefonía móvil. Fecha de consulta: 13.06.2021.
[Versión Electrónica]: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/osiptel-movistar-claro-y-telefonica-empatan-por-primera-vez-en-participacion-de-mercado-de-telefonía-movil-nndc-noticia/?ref=ecr>

Eliécer, J., Herrera, P. (2018). *Gerencia del servicio: La clave para ganar todos*. Bogotá, Colombia. Editorial: ECOE Ediciones. 4ta Edición.

Entel Perú. (2017). *Acerca de Entel: Contacto de prensa: Hitos de la empresa*. Lima, Perú. Fecha de consulta: 11.03.19. [Versión Electrónica]: <http://www.entel.pe/personas/informacioncorporativa/contacto-de-prensa/hitos-de-la-empresa/>

- Escobar Briones, R. (2018). Impacto de las modificaciones en el proceso de portabilidad numérica sobre los servicios de telecomunicación móvil. *Estudios Económicos (México, D.F.)*, 33(1), 3-28. Recuperado en 24 de mayo de 2020. [Versión Electrónica]: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-72022018000100003&lng=es&tlng=es
- Escobar Briones, R., & Sámano C., Yobanny M. (2018). Disponibilidad regional de la infraestructura de telecomunicaciones. Un análisis multivariado. *El trimestre económico*, 85(340), 765- 799. [Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.20430/ete.v85i340.537>
- Figuroa, VM. (2011). Fidelización de clientes: Concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, Vol. 5, N°. 3, págs. 29-35.
- Friedman, M. (1972). Teoría de los precios. Madrid, España. *Editorial: Alianza Universidad*.
- García, E. (Sin fecha). Técnicas de localización en redes inalámbricas de sensores. Toledo, España. *Instituto de Investigación en Informática de Albacete, Universidad Castilla – La Mancha*.
- García-Ochoa, M., Bajo, N., & Roux, F. (2015). Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina. Análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos. *El trimestre económico*, 82(325), 89-116.
- García, I. (2001). CRM. Gestión de la Relación con Los Clientes. Madrid, España: *FC Editorial*.
- Gómez, O., (2018). Propuesta de un diseño metodológico para la administración estratégica de riesgos en el sector de las telecomunicaciones. *Cuadernos De Contabilidad*, 19(47), 182-193.

- Hafez, Md. & Akther, N. (2017). Determinants of Customer Loyalty in Mobile Telecommunication Industry in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 2 Ed., Thousand Oaks, CA: Sage. [Versión Electrónica]: <https://goo.gl/obnsTo>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage. [Versión Electrónica]: <https://goo.gl/b5oeuE>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.--). México D.F. Editorial: McGraw-Hill.
- Hirshleifer, J. (1980). Teoría de precios y sus aplicaciones. New Jersey, Estados Unidos. Editorial: Prentice Hall.
- H. J. Landau, (1967). Sampling, data transmission, and the Nyquist rate, in *Proceedings of the IEEE*, vol. 55, no. 10, pp. 1701-1706. doi: 10.1109/PROC.1967.5962.
- Hosein, R., Mehrizi, M., & Pakneiat, M. (2008). Comparative analysis of sectorial innovation system and diamond model (The case of telecom sector of Iran). *Journal of technology management & innovation*, 3(3), 78-90. [Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242008000100008>
- Ikrame, B., Aziza, A., & Mourad, P. O. (2017). Customer experience in a regulated telecom market from mobile service user's perspective. *2017 Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV)*. doi:10.1109/isacv.2017.8054935
- Imbug, N., Ambad, S. & Bujang, I. (2018). The Influence of Customer Experience on Customer Loyalty in Telecommunication Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. doi: 8. 10.6007/IJARBS/v8-i3/3909.

- Keagile M. & Richard S. (2016) Developing lifelong customers in the mobile phone market: A South African case study. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 8:1, 52-60. doi: 10.1080/20421338.2015.1132533
- Lucena, J. & Costa, F. (2016). Ethical Leadership, Leader-Follower Relationship and Performance: A Study in a Telecommunications Company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92. [Versión Electrónica]: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92>
- Madrid-Aris, M. (). Términos técnicos de telecomunicaciones. Florida, Estados Unidos. *ICMAS Ltd. & Public Utility Reaserch Center*. Fecha de consulta: 20.10.2020. [Versión Electrónica]: http://bear.warrington.ufl.edu/centers/purc/DOCS/papers/sp_02.pdf
- Malvicino, F. (2019). Cables y Antenas. El problema de la conectividad y el despliegue de infraestructura de Telecomunicaciones en San Carlos de Bariloche. Editorial de la Universidad Nacional del Nordeste. *Cuaderno Urbano*; 27 (27); 1-20. [Versión Electrónica]: <https://rid.unrn.edu.ar/jspui/handle/20.500.12049/3884>
- Mankiw, G. (2016). Economía General. México DF, México. *Editorial: Cengage Learning*.
- Martínez, M, & Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Mendoza, M. (2018). Diario El Comercio: Día1: Operadores móviles enfrentan su primer año de contracción. Lima, Perú. Fecha de consulta: 11.03.2019. [Versión Electrónica]: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/operadores-moviles-enfrentan-primer-ano-contraccion-noticia-578817>

Mendoza, M. (2019). Diario El Comercio: Negocios: Entel y Bitel ya superan juntos un tercio del mercado móvil. Lima, Perú. Fecha de consulta: 12.03.2019. [Versión Electrónica]: <https://elcomercio.pe/economia/negocios/entel-bitel-superan-tercio-mercado-dos-noticia-613815>

Nora, L. D., Siluk, J., Júnior, A., Soliman, M., Nara, E. & Furtado, J. (2016). The performance measurement of innovation and competitiveness in the telecommunications services sector. *International Journal of Business Excellence*, 9(2), 210. doi:10.1504/ijbex.2016.074844

Ortegón, L., Wilches, M., Soledad, N. & Ayala, D. (2016). Exploración de atributos de valor percibido en operadores de telefonía móvil. características y relaciones. *Revista EAN*, Vol. 80, 27-40.

Osiptel (2020). Las dos empresas operadoras con mayor participación en el mercado móvil quedan prácticamente empatadas. Lima, Perú. Fecha de consulta: 03.10.2020. [Versión Electrónica]: <https://www.osiptel.gob.pe/media/vvqlhxow/np-participacion-mercado-movil.pdf>

Paessler.com (?). IT Explained: Ancho de banda. Fecha de consulta: 22.10.2020. [Versión Electrónica]: <https://www.paessler.com/es/itexplained/bandwidth#:~:text=El%20ancho%20de%20banda%20se,como%20una%20tasa%20de%20bits.>

Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

Parra, D. (2003). Estrategias de Ventas y Negociación. México: Panorama Editorial.
Peterson, R. A., & Kim, Y. (2013). On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 194–198.

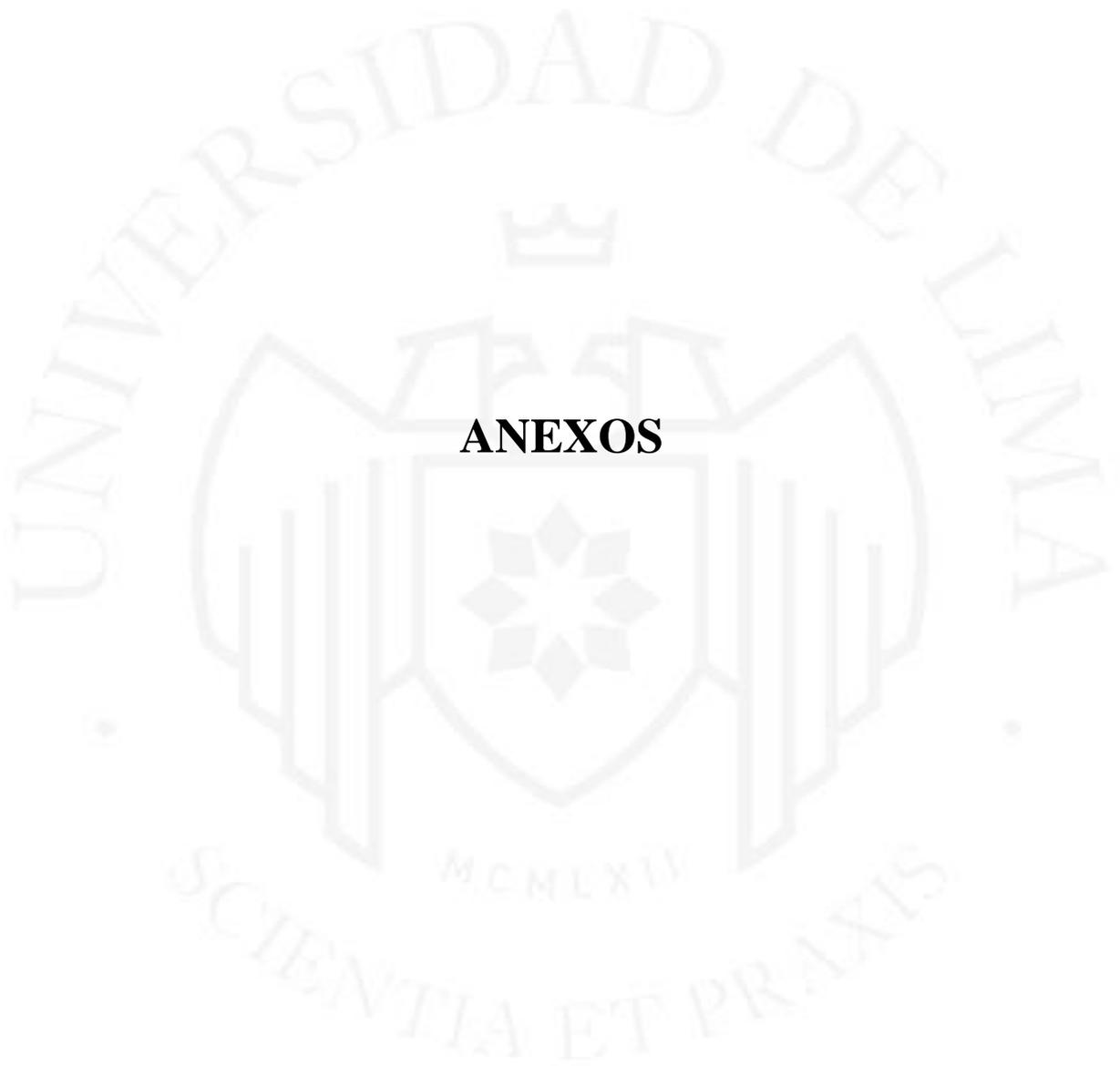
- Pocohuanca, D. (2018). Determinantes del crecimiento de la portabilidad numérica de líneas Móviles de Entel Perú y Movistar periodo: julio 2014 – diciembre 2017. *Universidad Nacional del Altiplano. Facultad de Ingeniería Económica.*
- Ramírez, M. (2003). Redefining Firm Competencies, Innovation and Labour Mobility: A Case Study of R&D in British Telecom. *Innovar, 13(21), 183-196*. Retrieved May 24, 2020. [Versión Electrónica]: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512003000100013&lng=en&tlng=en
- Ramos, A. (2018). La expansión de la cobertura de telefonía móvil y su impacto en el desarrollo rural. El caso de los hogares de la sierra rural durante la fase de convergencia e innovación de las telecomunicaciones en el Perú. *PUCP: Facultad de Ciencias Sociales.* [Versión Electrónica]: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13127>
- Ramírez, J. (2013). Estrategias comerciales en el sector de la telefonía móvil. Análisis de factores condicionantes. *Universidad de Oviedo. Asturias, España.* [Versión Electrónica]: <http://hdl.handle.net/10651/18207>
- Rasoolimanesh SM, Jaafar M, Badarulzaman N, Ramayah T. (2015). Investigating a framework to facilitate the implementation of city development strategy using balanced scorecard. *Editorial: Habitat Int.46:156-165.*
- Raykov, T. (1998). Coefficient Alpha and Composite Reliability with Interrelated Nonhomogeneous Items. *Applied Psychological Measurement, 22(4), 375–385.* [Versión Electrónica]: <https://doi.org/10.1177/014662169802200407>
- Saavedra, A. (2018). Telecomunicaciones: Los efectos de la posguerra. *Semana Económica, Año 34 N°1646.*

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds--.). *Handbook of Market Research. Heidelberg: Springer.* [Versión Electrónica]: <https://goo.gl/8uYSib>
- Semeria, M. (2015). Los tres teoremas: Fourier-Nyquist-Shannon. Serie de Documentos de Trabajo. *Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina.* [Versión Electrónica]: <http://hdl.handle.net/10419/130833>
- Sutori.com. (). Evolución de las tic: Fibra óptica. Fecha de consulta: 01.10.2020. [Versión Electrónica]: <https://www.sutori.com/es/historia/evolucion-de-las-tic--xvA8HWQDzE17JGhjw5vbm95d>
- Vara-Horna, A. (2012). Desde la Idea hasta la sustentación: siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. *Universidad San Martín de Porres.*doi: 10.13140/RG.2.1.2238.4080.
- V.V.A.A. (2004). La Enciclopedia, Vol. 7. Barcelona, España.
Editorial: Salvat Editores.
- V.V.A.A. (2004). La Enciclopedia, Vol. 15. Barcelona, España.
Editorial: Salvat Editores.
- V.V.A.A. (2004). La Enciclopedia, Vol. 19. Barcelona, España.
Editorial: Salvat Editores.
- Wang, C. & Pozza, I. (2015). Evaluate and understand customer lifetime duration: an example from telecom. *Gestión 2000*, 32(2), 79-101. doi: 10.3917/g2000.322.0079.
- Williams, I. (2011). Telecom Policy Innovation: The Role of Free Spectrum and Telecommunication Development in Rural Ghana. *Journal of technology management & innovation*, 6(3), 93-105. [Versión Electrónica]: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242011000300007>

Zaitseva, N., Larionova, A., Filatov, V., Okunev, D., Polozhentseva, I. & Vikhrova, N. (2019). Assessment of competitiveness of subjects of the market of Telecommunication Services. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6,1-19.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.O., and Gremler, D.E. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Editorial: McGraw-Hill/Irwin, New York.





ANEXOS

Anexo 1:

Matriz de Consistencia

TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS ALUMNO(A) LÍNEA DE INVESTIGACIÓN PROGRAMA DE GESTIÓN PARA REDUCIR LA TASA DE DESACTIVACIONES CORPORATIVAS POR PORTABILIDAD EN ENTEL PERU ALEXANDRA MAGILL RAMIREZ FUNDAMENTOS DE NEGOCIO - GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Dependiente			Enfoque
¿Qué factores se asocian con la migración por portabilidad de clientes corporativos de Entel Perú a la competencia?	Determinar las variables que se asocian con la migración de clientes corporativos de una empresa telefónica a otra por portabilidad.	Los factores que se asocian significativamente con la migración de clientes corporativos de la empresa de telecomunicaciones Entel Perú son la cobertura, precio, calidad del servicio y relacionamiento.	Migración por portabilidad	Satisfacción general con el operador	Nivel de satisfacción con el operador	Cuantitativo
				Dosificación a continuar con el operador	Nivel de disposición a permanecer como cliente	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables Independientes			Explicativa
¿Cómo inciden los precios en la permanencia de clientes corporativos en un servicio de telefonía?	Conocer de qué manera inciden los precios en la permanencia de clientes corporativos en un servicio de telefonía.	El precio incide de manera significativa en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir a Entel Perú como su operador de telefonía móvil.	Precio	Precio de equipos	Menores precios en equipos	Tipo
				Monto de la penalidad	Responsabilidad ante penalidades	Aplicada
¿Incide calidad del servicio en la permanencia de clientes corporativos en un servicio de telefonía?	Determinar si la calidad del servicio incide en la permanencia de clientes corporativos de un servicio de telefonía.	La calidad del servicio incide significativamente en la permanencia de los clientes corporativos de Entel Perú.	Calidad del Servicio	Calidad de la atención	Satisfacción con el servicio al cliente	Diseño
				Satisfacción con la atención	Satisfacción con el proceso de venta	
				Servicio Post Venta	Satisfacción con el servicio post venta	No Experimental
¿Es la cobertura un factor determinante en la decisión del cliente al momento de elegir un operador de telefonía móvil?	Describir si la cobertura es un factor determinante en la decisión del cliente al momento de elegir un operador de telefonía móvil	La cobertura es un factor significativo en la decisión del cliente corporativo al momento de elegir a Entel Perú como su operador de telefonía móvil.	Cobertura	Calidad de la señal	Cantidad de centros poblados atendidos	Unidad de análisis
				Cobertura en centros poblados	Extensiones de fibra óptica desplegadas (km)	
¿Es el relacionamiento una causa de la portabilidad de un cliente corporativo de una empresa de telecomunicaciones a otra?	Establecer si el relacionamiento es una causa de la portabilidad de un cliente corporativo de una empresa de telecomunicaciones a otra.	El relacionamiento es una causa significativa de la portabilidad de un cliente corporativo de Entel Perú a la competencia.	Relacionamiento	Estado de la relación	Relación cliente- ejecutivo	Cientes Corporativos
				Duración de la relación	Tiempo de vinculación entre el cliente y el ejecutivo	

Fuente: Creado por el autor (2020)

Anexo 2:

Cronograma de Trabajo (Seminario I y II)

ACTIVIDADES/SEMANA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15
Identificación del problema	■														
Elección del tema		■													
Metodología para la investigación			■												
Marco teórico			■	■											
Estado del arte			■	■	■										
Corrección de observaciones					■	■									
Parcial (sustentación cap. 1,2 y 3)						■	■								
NO HAY CLASES								■							
Operacionalización de variables									■						
Matriz de consistencia										■					
Presentación del ensayo											■				
Cronograma de trabajo y cuestionario												■			
Certificado Turnitin													■		
Configuración del Plan de Investigación - Feedback														■	
Examen Final (exposición del trabajo de investigación)															■

Fuente: Creado por el autor (2021)

ACTIVIDADES/SEMANA	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15
Presentación del trabajo de investigación	■														
Confirmación de la línea de investigación		■													
Revisión de la validez y confiabilidad del instrumento			■												
Inicio del trabajo de campo				■											
Presentación del diseño metodológico y muestral					■										
Trabajo de campo al 40%						■									
Correcciones/Asesorías							■								
Entrega parcial de la investigación								■							
EXAMEN PARCIAL									■						
Trabajo de campo al 60%										■					
Trabajo de campo al 100%											■				
Análisis de gráficos (Google Forms)												■			
Presentación del ensayo													■		
Entrega final de toda la investigación														■	
EXAMEN PARCIAL															■

Fuente: Creado por el autor (2021)

Anexo 3:

Presupuesto cívalo en tu texto

GASTOS PRINCIPALES DE LA TESIS

Descripción	Costo (S/.)
Papelería y útiles	300.00
Libros, impresiones y fotocopias	200.00
Movilidad y transporte	200.00
Materiales y suministros (servicio eléctrico, internet)	400.00
Total	1,100.00

Fuente: Creado por el autor (2021)

Anexo 4:*Cuestionario***Filtro**

P0: ¿Es usted la persona responsable de administrar los servicios de Entel en su empresa?

Sí	1	CONTINUAR
No	2	TERMINAR

Nivel de satisfacción

En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho.

P1: En general, ¿qué tan satisfecho se encuentra con Entel Perú?

Muy insatisfecho					Muy Satisfecho
1	2	3	4	5	

	Muy insatisfecho				Muy Satisfecho
P2: ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio al cliente de Entel? (Tener en cuenta: capacidad de respuesta y atención preferencial al cliente)	1	2	3	4	5
P3: ¿Qué tan satisfecho está usted con la cobertura de Entel? (Cobertura: áreas geográficas en la que usted dispone del servicio)	1	2	3	4	5
P4: ¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de la señal?	1	2	3	4	5
P5: ¿Qué tan satisfecho está usted con los precios de los planes tarifarios?	1	2	3	4	5

Atención del ejecutivo

P6: ¿Sabe usted que tiene un ejecutivo de negocios asignado por Entel Perú encargado de asesorarlo en temas comerciales? (SI/NO)

Sí	1	CONTINUAR
No	2	CONTINUAR CON LA PREGUNTA 10

P7: Si la respuesta fue positiva, ¿ha tenido contacto con este ejecutivo en el último mes?

Sí	1	CONTINUAR
No	2	CONTINUAR CON LA PREGUNTA 10

P8: Considerando la relación que mantiene con su ejecutivo ¿Recomendaría a otras empresas ser clientes de Entel?

En una escala del 0 al 10, donde 0 es Definitivamente no lo recomendaría y 10 es

Definitivamente no recomendaría											Definitivamente recomendaría
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Definitivamente lo recomendaría

P8.1: ¿Por qué otros motivos consideran usted no recomendaría a Entel Perú como operador del servicio de telefonía móvil?

- a) Señal y cobertura
- b) SAC (Postventa, ST, Venta, Facturación, Roa)
- c) Competencia (Equipos, Penalidad, Descuento., Renta, GB)
- d) Otros (precisar) _____

P9: ¿Cómo calificaría usted la labor de su ejecutivo de acuerdo a los siguientes aspectos?

- a) Facilidad para ubicar o comunicarse con el ejecutivo.
- b) Disposición y amabilidad para resolver requerimientos y solicitudes.
- c) Efectividad para resolver requerimientos y solicitudes.
- d) Rapidez para responder a requerimientos.
- e) Nivel de conocimientos sobre soluciones a sus consultas y solicitudes.
- f) Proactividad para informar sobre ofertas y/o mejores servicios.

	Muy insatisfecho				Muy Satisfecho
a)	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5
d)	1	2	3	4	5
e)	1	2	3	4	5
f)	1	2	3	4	5

P10: ¿Qué tan dispuesto estaría a continuar como cliente de Entel?

Nada Dispuesto				Muy Dispuesto	
1	2	3	4	5	

P11:

Sí	1	CONTINUAR
No	2	Si contestó NO en la pregunta 6, pasar a la pregunta 14, sino pasar a la pregunta 16

¿Ha

realizado usted la compra de equipos o chips en los últimos 3 meses?

P12: ¿Qué aspectos considera usted valora más al momento de comprar un equipo?

- a) Precio
- b) Variedad
- c) Renta
- d) GB
- e) Otros (precisar) _____

P13: ¿A través de qué medio realizó usted esta compra?

Ejecutivo de Negocios	1
Correo Electrónico	2
Call Center	3
Tienda Entel	4
Otros (Especificar)_____	94

P14: En general, ¿cómo calificaría usted el proceso de Venta de Entel?

En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho

Muy insatisfecho					Muy Satisfecho	
1	2	3	4	5		

P15: ¿Cómo calificaría el Servicio Post Venta de Entel Perú?

Muy insatisfecho					Muy Satisfecho	
1	2	3	4	5		

P16: ¿Aceptaría que Entel conozca sus respuestas y se contacte con usted para atender

Sí	1	sus requerimientos/necesidades? (SI/NO)
No	2	

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 5:

Actas de Validación



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

Estimado Experto(a):

Me es grato saludarlo cordialmente y mencionarle que usted; ha sido designado como experto calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de consistencia
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

“PROGRAMA DE GESTION PARA REDUCIR LA TASA DE DESACTIVACIONES CORPORATIVAS POR PORTABILIDAD EN ENTEL PERU”

.....
.....
.....
.....

El proyecto tiene un enfoque: Cualitativo () Cuantitativo (X) Mixto ()

Línea de Investigación en administración:

FUNDAMENTOS DE NEGOCIO

Alumno(s) Autor (es) del Proyecto de investigación:

ALEXANDRA MAGILL RAMIREZ

Profesor Responsable de Curso de Seminario de Investigación

NEPTALI BARNETT VALDIVIA

Gracias por su colaboración.



- Este documento debe ser llenado por el investigador(es).

UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado:

Nombres y Apellidos:

Julio Choy Chea.

Edad: 55 **Sexo:** F (.....) M (x.....) **Profesión** Contador .

Especialidad...Marketing **Años de Experiencia profesional** 32.

Centro de Trabajo Universidad de Lima

Cargos que desempeña:

Profesor a tiempo completo

Firma Julio Martín Choy Chea

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas	x			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	x			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.	x			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		x		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada				

II. Apreciación Cualitativa

Muy Buen trabajo

Surco, 24 abril 2020



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado:

Nombres y Apellidos:

Elizabeth Otero Ibañez

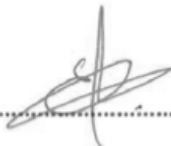
Edad: 60 **Sexo:** F (x) M (.....) **Profesión** Administradora

Especialidad Gestión Humana **Años de Experiencia profesional** 35

Centro de Trabajo Universidad de Lima

Cargos que desempeña:

Docente Principal a tiempo parcial de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas.

Firma.....

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas		X		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores		X		
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		X		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		X		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		X		

II. Apreciación Cualitativa

.....

Surco, abril 2020

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración I y II.



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado:

Nombres y Apellidos: Septali Jesús Barnett Valderrama
 Edad: 38 Sexo: F () M () Profesión: Administrador de Negocios
 Especialidad: Marketing Int Años de Experiencia profesional: 15
 Centro de Trabajo: Ulima - ADEX
 Cargos que desempeña: Docente - Consultor
 Firma:

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctico y semántico son adecuadas	<input checked="" type="checkbox"/>			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	<input checked="" type="checkbox"/>			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del diagnóstico propuesto.	<input checked="" type="checkbox"/>			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		<input checked="" type="checkbox"/>		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	<input checked="" type="checkbox"/>			

II. Apreciación Cualitativa

.....

Surco, abril 2020

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración I y II.

Anexo 7:*Tabla - Base de Unidades, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú*

Año	Total UNID/BASE	Dif. Unid Base	Crec. % Unid Base
201801	109988	0	0.00%
201802	108886	-1102	-1.00%
201803	108386	-500	-0.46%
201804	107408	-978	-0.90%
201805	107435	27	0.03%
201806	107561	126	0.12%
201807	106732	-829	-0.77%
201808	106379	-353	-0.33%
201809	105570	-809	-0.76%
201810	104490	-1080	-1.02%
201811	104715	225	0.22%
201812	106502	1787	1.71%
201901	106273	-229	-0.22%
201902	106696	423	0.40%
201903	106702	6	0.01%
201904	106543	-159	-0.15%
201905	98859	-7684	-7.21%
201906	98167	-692	-0.70%
201907	111539	13372	13.62%
201908	111472	-67	-0.06%
201909	110210	-1262	-1.13%
201910	98522	-11688	-10.61%
201911	102885	4363	4.43%
201912	102989	104	0.10%
202001	102509	-480	-0.47%
202002	107970	4981	4.84%
202003	107101	4592	4.48%
202004	106717	-384	-0.36%
202005	106155	-562	-0.53%
202006	104140	-2015	-1.90%
202007	103910	-230	-0.22%
202008	102715	-1195	-1.15%
202009	101291	-1424	-1.39%
202010	100068	-1223	-1.21%
202011	98935	-1133	-1.13%
202012	98365	-570	-0.58%
202101	172684	74319	75.55%

Fuente: Base de datos Entel Perú (2020)

Anexo 8:*Tabla - Unidades desactivadas, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú*

AÑO	Total DEACS/UNID	Port out	C.S	Robo	Mora
201801	3497	1805	1011	173	508
201802	3778	2127	1187	249	215
201803	3920	2286	1319	179	136
201804	3089	1824	904	196	165
201805	3771	2045	1369	220	137
201806	3968	2330	924	174	540
201807	3788	2003	1426	65	294
201808	3472	2401	975	0	96
201809	3831	2374	1222	0	235
201810	2985	1999	885	0	101
201811	2436	985	1229	9	213
201812	3488	1936	1183	210	159
201901	2842	1504	1007	213	118
201902	2983	1300	1316	303	64
201903	3910	2435	1102	201	172
201904	3338	1419	1670	1	248
201905	3516	1430	1592	478	16
201906	3186	1286	1427	173	300
201907	4108	1914	1602	393	199
201908	4296	1437	2257	373	229
201909	3630	1683	1442	384	121
201910	2688	918	1384	197	189
201911	3600	1492	1591	317	200
201912	3595	848	2453	206	88
202001	2663	1176	1255	153	79
202002	3449	1265	1974	148	62
202003	2009	433	1427	149	0
202004	1552		1435	114	3
202005	2527	68	2271	188	
202006	2160	179	1843	129	9
202007	2443	363	1877	124	79
202008	3462	457	2825	133	47
202009	3517	1008	2132	92	285
202010	3153	896	2003	49	205
202011	2275	844	1142	63	226
202012	1918	633	1188	81	16
202101	2259	540	1094	77	548

Fuente: Base de datos Entel Perú (2020)

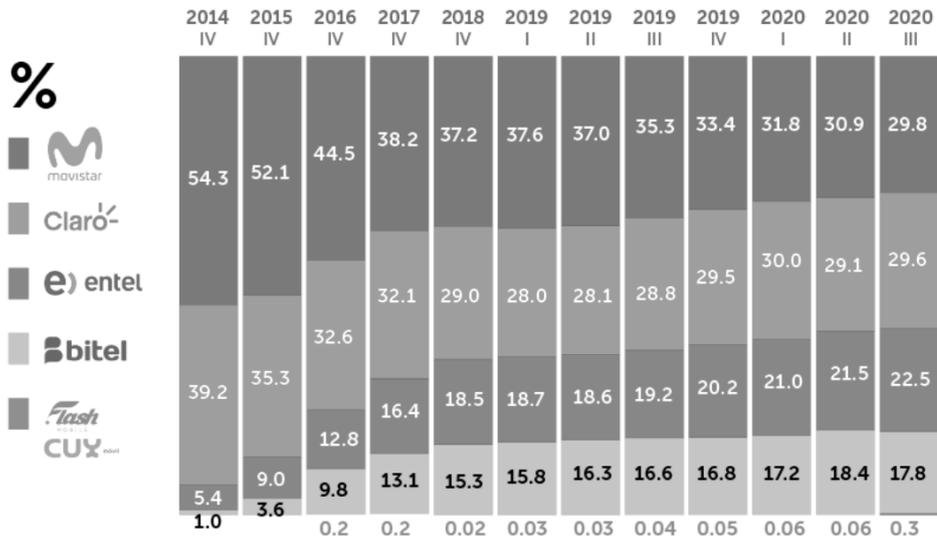
Anexo 9:*Tabla - Histórico CHURN, Segmento Grandes Clientes, Entel Perú*

Año	CHURN Total	Port out	Cliente Solicita	Robo	Mora
201801	3.18%	1.64%	0.92%	0.16%	0.46%
201802	3.47%	1.95%	1.09%	0.23%	0.20%
201803	3.62%	2.11%	1.22%	0.17%	0.13%
201804	2.88%	1.70%	0.84%	0.18%	0.15%
201805	3.51%	1.90%	1.27%	0.20%	0.13%
201806	3.69%	2.17%	0.86%	0.16%	0.50%
201807	3.55%	1.88%	1.34%	0.06%	0.28%
201808	3.26%	2.26%	0.92%	0.00%	0.09%
201809	3.63%	2.25%	1.16%	0.00%	0.22%
201810	2.86%	1.91%	0.85%	0.00%	0.10%
201811	2.33%	0.94%	1.17%	0.01%	0.20%
201812	3.28%	1.82%	1.11%	0.20%	0.15%
201901	2.67%	1.42%	0.95%	0.20%	0.11%
201902	2.80%	1.22%	1.23%	0.28%	0.06%
201903	3.66%	2.28%	1.03%	0.19%	0.16%
201904	3.13%	1.33%	1.57%	0.00%	0.23%
201905	3.56%	1.45%	1.61%	0.48%	0.02%
201906	3.25%	1.31%	1.45%	0.18%	0.31%
201907	3.68%	1.72%	1.44%	0.35%	0.18%
201908	3.85%	1.29%	2.02%	0.33%	0.21%
201909	3.29%	1.53%	1.31%	0.35%	0.11%
201910	2.73%	0.93%	1.40%	0.20%	0.19%
201911	3.50%	1.45%	1.55%	0.31%	0.19%
201912	3.49%	0.82%	2.38%	0.20%	0.09%
202001	2.60%	1.15%	1.22%	0.15%	0.08%
202002	3.19%	1.17%	1.83%	0.14%	0.06%
202003	1.88%	0.40%	1.33%	0.14%	0.00%
202004	1.45%	0.00%	1.34%	0.11%	0.00%
202005	2.38%	0.06%	2.14%	0.18%	0.00%
202006	2.07%	0.17%	1.77%	0.12%	0.01%
202007	2.35%	0.35%	1.81%	0.12%	0.08%
202008	3.37%	0.44%	2.75%	0.13%	0.05%
202009	3.47%	1.00%	2.10%	0.09%	0.28%
202010	3.15%	0.90%	2.00%	0.05%	0.20%
202011	2.30%	0.85%	1.15%	0.06%	0.23%
202012	1.95%	0.64%	1.21%	0.08%	0.02%
202101	1.31%	0.31%	0.63%	0.04%	0.32%

Fuente: Base de datos Entel Perú (2021)

Otros Anexos

Gráfico 01: *Market Share (%)* del mercado móvil peruano



Fuente: PUNKU.OSIPTTEL

Fuente: Osiptel (2020)

Tabla 01: *Portabilidad Acumulada*
(Julio 2014-Setiembre 2020)

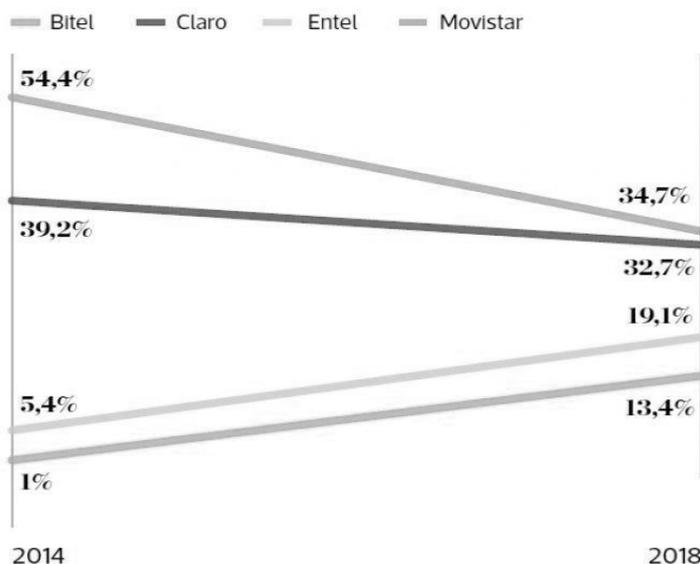
	Total de línea ganadas	Total de línea perdidas	SALDO	
Movistar	6,506,711	-8,524,198	-2,017,487	↓
Claro	8,413,007	-6,716,905	1,696,102	↑
Entel	7,213,172	-6,368,580	844,592	↑
Bitel	3,116,874	-3,698,068	-581,194	↓
Flash	74,959	-18,456	56,503	↑
DOLPHIN TELECOM	3	0	3	↑
CUY	1,726	-245	1,481	↑

Fuente: PUNKU-OSIPTTEL

Fuente: Osiptel (2020)

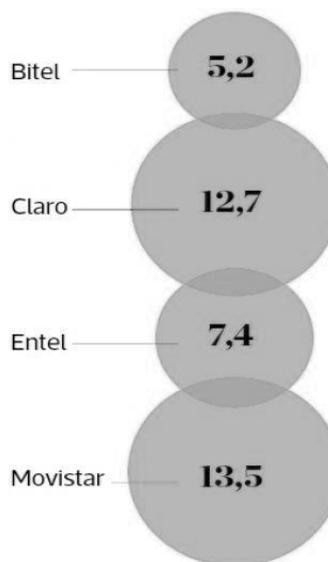
EVOLUCIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

En porcentaje / A setiembre del 2018



NÚMERO DE LÍNEAS

En millones / A setiembre del 2018



Fuente: El Comercio (2018)

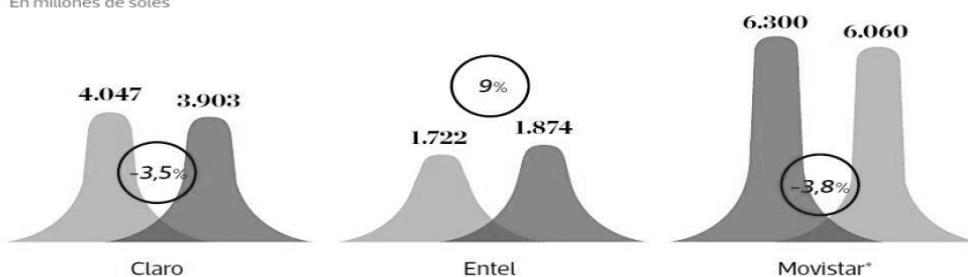
INGRESOS DE OPERADORES

Enero a setiembre

■ 2017 ■ 2018

○ Variación en soles

En millones de soles



Fuente: El Comercio (2018)

23								
24	Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
25	América Móvil Perú S.A.	12,880,912	11,855,181	12,498,250	12,084,005	12,312,758	12,506,551	12,209,473
26	Entel Perú S.A.	1,627,526	1,527,264	1,737,115	3,078,863	4,846,671	6,371,929	7,807,045
27	Incacel Movil S.A.					58,283	86,516	8,341
28	Telefónica del Perú S.A.	14,861,964	16,571,403	17,318,798	17,841,861	16,787,153	14,865,510	15,674,299
29	Viettel Perú S.A.C.			322,826	1,231,081	3,714,832	5,084,880	6,455,613
30								
31	Líneas Móviles (Total Perú)	29,370,402	29,953,848	31,876,989	34,235,810	37,719,697	38,915,386	42,154,771
32	Teledensidad Nacional	100.9	101.9	107.4	114.2	124.5	127.2	136.5

Fuente: El Comercio (2018)

