

2008-12-01

## Factores determinantes en la formación de ventajas competitivas: caso Comcel

Fernando Ernesto Martínez Díaz

Universidad de La Salle, Bogotá, [fmartinez@lasalle.edu.co](mailto:fmartinez@lasalle.edu.co)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Martínez Díaz, Fernando Ernesto (2008) "Factores determinantes en la formación de ventajas competitivas: caso Comcel," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 6.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Factores determinantes en la formación de ventajas competitivas: caso Comcel

Fernando Ernesto Martínez Díaz<sup>1</sup>

Recibido: 04 ago/08 • Aceptado: 08 sep/08

## Resumen

En la difícil tarea de conquistar y conservar el mercado, las empresas de comunicación móvil celular en Colombia han venido creando y aplicando diferentes tácticas y estrategias orientadas a generar diferenciación y superioridad como elementos claves para crear demanda. El presente artículo muestra cuáles de esos factores de superioridad –fuentes de ventajas competitivas– han llegado a ser “ventajas competitivas” en la empresa Comcel, gracias a que el mercado los considera como razones para demandar o permanecer en el servicio. El estudio se realizó mediante encuesta y su aplicación se hizo por muestreo. La encuesta se estructuró sobre cuatro factores de indagación: tecnológicos; servicios al usuario; atención al usuario; y servicios administrativos.

## Palabras clave

*Marketing*, servicio, fuentes de ventaja competitiva, ventaja competitiva.

---

<sup>1</sup> Administrador de Empresas, Magíster en Administración y Magíster en Docencia de la Universidad de La Salle. Actualmente docente en programas de pregrado y posgrado en el área del marketing. Autor de dos libros sobre marketing educativo y marketing en salud, respectivamente, y de diferentes artículos sobre mercadeo en revistas universitarias. Correo electrónico: fmartinez@lasalle.edu.co

## Determining factors in competitive advantages creation: Comcel experience

### Abstract

In the difficult task of winning and retaining the market, the mobile cellular communication companies in Colombia have been creating and using different tactics and strategies to generate differentiation and superiority as key elements to originate demand. This paper shows which of those superiority factors-competitive advantage sources- have become "competitive advantages" in Comcel, as reasons to demand or maintain in service considered by the market. This research was conducted through survey and its implementation was done by sampling. The survey was structured on four factors of inquiry: technological, user services, customer services and administrative services.

### Keywords

marketing, service, competitive advantage sources, competitive, advantage.

### Introducción

El presente artículo, referido a la empresa de telefonía móvil celular Comcel, se fundamenta en un trabajo de Investigación (Avendaño & Martínez, 2007), realizado para identificar, desde la óptica del mercadeo, los factores determinantes en la formación de ventajas competitivas en las empresas de servicio de comunicación móvil y, más específicamente, las empresas de servicio celular. Se ha seleccionado la empresa Comcel debido a que para la fecha del estudio (2006-2007) poseía un poco más del 60% del mercado, participación que en la actualidad sigue conservando<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> La Superintendencia de Industria y Comercio, SIC, indicó en un informe que a 31 de marzo de 2008 existen 33.596.246 abonados en telefonía móvil (líneas activas), según reportes debidamente auditados de los operadores Colombia Móvil S.A. E.S.P.-TIGO, Comunicación Celular, Comcel S.A y Telefónica Móviles Colombia S.A. En este año se alcanzó un total

A nivel mundial, la historia del servicio de comunicación móvil arranca cuando la primera red de telefonía móvil celular, TMC, se puso en funcionamiento en la ciudad de Tokio, Japón, el 3 de diciembre de 1979. En Colombia, la prestación del servicio se inicia oficialmente con la ley 37 de enero de 1993, que permitió que el Ministerio de Comunicaciones adjudicara la concesión para la prestación del servicio de TMC en 1994 a tres compañías: Celumóvil S.A. en la Región Oriental; Celumóvil Costa Atlántica S.A. en la Costa Atlántica y Cocolco S.A. en la Región Occidental. En la actualidad existen cuatro

de 1.300.940 líneas nuevas en el primer trimestre, dándose un avance del 4,03% respecto al trimestre anterior (octubre, noviembre y diciembre de 2007).

- Comcel, 21,4 millones de usuarios- 547.958 usuarios nuevos en los últimos tres meses.
- Movistar, 8,75 millones de clientes - 382.470 clientes nuevos en los últimos tres meses.

empresas, todas de carácter nacional, a saber: Comcel, Movistar, Tigo y Avantel.

## Un poco de historia

Comcel S.A. inició operaciones en Bogotá el 1 de julio de 1994 y fue fundada como una compañía de economía mixta, con la participación de Bell Canada International, BCI, la ETB y Telecom. Desde el principio instaló una red de capacidad digital en un 100%, haciendo uso de la tecnología más moderna del mundo, lo que le permitió comunicaciones con mayor nitidez y fidelidad que la competencia, fuentes de ventaja competitiva que se han transformado en ventajas competitivas de gran impacto para Comcel. El 26 de marzo de 1998, BCI compró el 68,4% de las acciones de Ocel S.A., y el 28 de septiembre del mismo año se dio el paso definitivo para la integración de Comcel y Ocel mediante la firma de un acuerdo de administración con el cual Comcel entraba a administrar directamente la operación de Ocel bajo su propia marca. El 23 de diciembre de 1998, BCI vendió a Comcel su participación en Ocel, y el 12 de febrero de 2003, Comcel adquirió Celcaribe, que cubría los siete departamentos de la Costa Atlántica colombiana (Atlántico, Bolívar, Magdalena, Cesar, Sucre, Córdoba y La Guajira), logrando de esta manera operar a nivel nacional. En diciembre de 2004, las compañías Comcel S.A., Ocel S.A. y Celcaribe S.A. se fusionaron luego de la aprobación por parte de la Superintendencia de Valores y la Superintendencia de Sociedades bajo las resoluciones 1017 del 17 de diciembre de 2004 y 320-003573 del 20 de diciembre de 2004, respectivamente.

## Antecedentes teóricos

El *marketing* de servicios es relativamente nuevo entre nosotros, pero no lo es tanto en otros paí-

ses, en los cuales su aplicación y desarrollo son significativos. Levitt (1983), desde la década del ochenta, afirmaba que los servicios se podían industrializar de tres maneras: 1. mediante “altas tecnologías”, que permitan remplazar a las personas en muchas labores, como, por ejemplo, en la inspección de equipajes, en la información de saldos o números telefónicos, etc.; 2. por “tecnologías de servicios”, sustituyendo operaciones de servicios individuales por sistemas previamente planeados y organizados, como en los restaurantes de comida rápida, donde algunos empleados se dedican a preparar la carne para las hamburguesas, otros los panes, otros las ensaladas, etc. buscando prestar mejor servicio y 3. mediante “tecnologías híbridas”, combinando equipo técnico con sistemas industriales cuidadosamente planeados, por ejemplo, para la planeación y organización de itinerarios de transporte de carga, sea terrestre o marítimo, con la finalidad de dar más eficiencia, orden y velocidad.

### *Visión del servicio desde la óptica del marketing*

Según Albrecht (1999), estamos en un proceso de cambio importante y real. La estructura de nuestra economía está cambiando de un mundo de negocios concentrado en los bienes tangibles a uno concentrado en los servicios, que ha dado origen a la “segunda revolución industrial”.

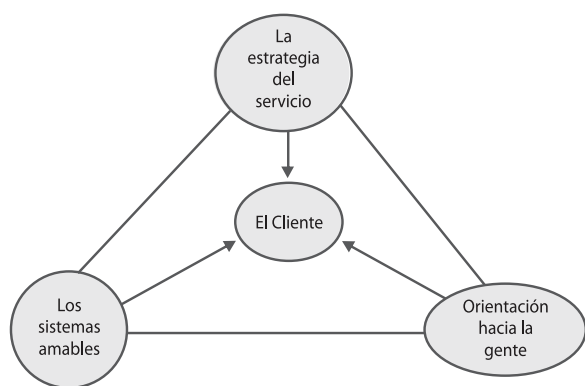
En efecto, los servicios han venido en claro ascenso a nivel mundial; de acuerdo con los datos de la WTO<sup>3</sup>, entre 1990 y 2000 las exportaciones de los sectores de servicios de viajes, transporte y otros servicios comerciales, que incluyeron ocho subcategorías, crecieron entre 30% y 40%

<sup>3</sup> Organización Mundial de Comercio.

a nivel mundial, muy superiores al promedio de la industria de manufactura, cuyo crecimiento fue del 16% en ese mismo periodo.

Albrecht (1998), en su afán por conceptualizar los servicios y visualizar su importancia, creó el triángulo del servicio (figura 1), que muestra las tres características de las empresas de servicio exitosas: visión o estrategia para el servicio; orientación hacia el cliente y sistemas amables en las relaciones con los clientes.

**Figura 1.** El triángulo del servicio.



Fuente: Albrecht (1999).

En cuanto a las características de los servicios que los diferencian con respecto a los llamados "bienes", los expertos no se han puesto de acuerdo; por ejemplo, Parasuraman et al. (1988), mencionan sólo tres: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad, mientras que Albrecht (1999) menciona la inseparabilidad entre la producción y el consumo; la caducidad; la heterogeneidad; la intangibilidad; y la subjetividad de la calidad.

En cuanto a la clasificación de los servicios, en la literatura existen múltiples criterios, como por ejemplo: a. por el receptor del servicio; b. por el grado de interacción entre el proveedor y el cliente; c. por el comportamiento del con-

sumidor y d. por el tipo de servicio. La telefonía celular se ubica en la clasificación referida al grado de interacción entre el proveedor y el cliente, atribuida a Clames et al., (2000) quienes fundamentaron la clasificación en el grado de participación del productor o prestador del servicio con el cliente, clasificándolos así: servicios personalizados (servicios profesionales); servicios semi-personalizados (telefonía móvil); y, servicios despersonalizados (cajeros automáticos).

Desde el *marketing*, varias son las razones que hacen que las empresas deban entrar en la dinámica de construir permanentemente nuevos servicios, sea para perfeccionar los existentes o para crear otros adicionales, pero siempre buscando mayor calidad (Duarte 2004):

- Como una respuesta a la competitividad.
- Para aprovechar el exceso de capacidad, derivado de una demanda de tipo estacional.
- Para posicionarse o reposicionarse en el mercado.
- Por cuestiones de tipo legal, que exigen el cumplimiento de determinadas condiciones.
- Por presión social o movimientos consumeristas<sup>4</sup> que exigen el cumplimiento de determinadas demandas.

En este sentido, y dada la alta subjetividad de los servicios y la importancia de la percepción que

<sup>4</sup> El consumerismo comprende el conjunto de iniciativas, esfuerzos y acciones, tanto individuales como colectivas, destinadas a la defensa de los derechos del consumidor; también comprende la acción de los poderes públicos, las decisiones legislativas de protección y formación de consumidores y los efectos que puedan generarse sobre el comportamiento de las empresas.

incide significativamente en las dimensiones que se van a considerar como significativas, la evaluación de los servicios es fundamental para lograr o mantener una alta calidad. Parasuraman *et ál.*, (1988) identificaron cinco variables para la evaluación de los servicios y para determinar su grado de satisfacción o insatisfacción; estas variables son:

- La fiabilidad, entendida como la habilidad para que los servicios generen el servicio prometido y esperado, de manera precisa y fiable.
- La garantía, representada en la cordialidad, conocimientos y competencias del personal y en su capacidad para despertar confianza.
- La tangibilidad, o factores visuales o sensitivos asociados con los equipos, las instalaciones y los elementos tangibles, orientados a despertar confianza y credibilidad en la efectividad de los servicios ofrecidos.
- La empatía, entendida como la capacidad para sentir y comprender las emociones de los otros, mediante un proceso de identificación y atención personalizada.
- La sensibilidad, entendida como la buena disposición para apoyar al cliente, mediante un servicio efectivo y oportuno.

### *Las ventajas competitivas en el sector servicios*

Es importante diferenciar las fuentes de las ventajas competitivas, cuya creación por parte de las empresas no garantiza su transformación en ventajas competitivas por parte del mercado.

La esencia de la ventaja competitiva reside no sólo en las habilidades superiores que logre desarrollar la empresa en sus servicios, sino, sobre todo, en el juicio que los usuarios hagan de esas diferencias, para transformarlas en razón de decisión de compra.

Ahora bien, así como en toda empresa existe un portafolio de negocios, debería haber un portafolio de fuentes de ventaja competitiva que permitiera relacionarlas sinérgicamente; pero, ¿a qué se llama fuente de ventaja competitiva? Para Guiltinan y Gordon (1994), las fuentes de ventaja competitiva son todas las habilidades superiores que posee una empresa, es decir, las capacidades para realizar una función con mayor efectividad que los competidores; son de tres clases: las habilidades superiores de las personas en la organización, los sistemas o acuerdos que se han desarrollado para responder mejor al mercado y los recursos de la organización.

Entre las habilidades superiores de las personas, pueden citarse la capacidad para generar nuevos productos innovadores, la manufactura de precisión para garantizar la calidad, la capacidad para administrar los recursos de la empresa y la habilidad para obtener la colaboración de los distribuidores. En cuanto a los sistemas o acuerdos, éstos ayudan a incrementar la capacidad de la empresa, gracias a los vínculos empresariales que se establezcan con los clientes, en los cuales, por ejemplo, pueden convenirse precios más favorables, asistencia técnica especializada o diseños específicos de producto o servicio.

En cuanto a los recursos, son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimientos y otros controlados por la empresa que le permiten

concebir e implantar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad; pueden dividirse en tres grandes grupos: físicos, de capital humano, y organizacionales.

Barney, citado por Álvarez (2003), afirma que existen cuatro características o indicadores para determinar el potencial de los recursos para generar ventajas competitivas sustentables: deben ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles.

Ahora bien, las empresas de servicio podrán obtener ventajas competitivas sustentables si previamente desarrollan fuentes de ventaja competitiva, cuya percepción de valor superior por parte de los clientes, las transforme en atributos determinantes en su decisión de compra; además serán sustentables en la medida en que no puedan ser adoptadas rápidamente por cualquier otro competidor, actual o potencial.

Según Álvarez (2003), Leonard-Barton realizó una propuesta teórica para determinar el potencial de las fuentes de ventaja competitiva para transformarse en ventajas competitivas. El estudio se hizo en cinco empresas, donde estudió veinte casos, buscando dicha relación. Las fuentes de ventaja competitiva consideradas fueron: 1) conocimiento y habilidades de los empleados; 2) sistemas técnicos; 3) sistemas de dirección y 4) normas y valores asociados con varios tipos de conocimiento y con el proceso de creación y control de conocimiento.

También cita otros estudios que se realizaron para establecer la relación entre fuente de ventaja competitiva y ventaja competitiva, como los de Teece, Pisano y Shuen, a partir de los cuales se puede concluir lo difícil que es determinar si una habilidad específica de la empresa proporciona realmente una ventaja competitiva en el mercado, porque en éste, los

productos tienen que pasar varias pruebas y es muy difícil que una sola característica garantice la demanda.

Igualmente, la creación de ventajas competitivas es un tema que ha sido abordado desde la perspectiva de la gerencia estratégica y, además, de los autores mencionados. Según Duarte (2004), ha habido otros investigadores que han hecho estudios al respecto: Barney (1991); Collis (1991); Day y Wensley (1988); Hamel y Prahalad (1990); Hunt y Morgan (1991); Ma (1999); Mintzberg (1990) y Porter (1986).

En cuanto a las fuentes de ventajas competitivas, los estudiosos mencionan dos orígenes: factores internos y factores externos. Con respecto al origen interno de las fuentes de ventajas competitivas, según Duarte (2004), un interesante grupo de investigadores considera que las fuentes de ventajas competitivas se encuentran inmersas en la visión basada en los recursos (Barney, 1986, 1991, 2001; Collis, 1991, 1994; Moingeón *et ál.*, 1998; Rumelt, 1984).

Porter (1992), centrándose en las funciones operativas de las organizaciones, afirma que, aunque las actividades son la unidad básica de las ventajas competitivas, por sí solas, únicamente son una fuente de ellas, porque el mercado, en últimas, es quien define cuáles fuentes de ventaja competitiva son realmente ventajas competitivas.

Con respecto al origen externo de las fuentes de ventajas competitivas, según Duarte (2004), éste se centra en el paradigma estructura-conducta-resultados, ECR, de Bain (1956). De acuerdo con este paradigma, la estructura de la industria (estructura), determina la estrategia empresarial (conducta), la cual a su vez determina su desempeño (resultados).



En este enfoque, la estrategia empresarial se considera una respuesta de las empresas a las presiones de la industria, en orden a sobrevivir y prosperar, mientras que una fuente de ventaja competitiva se hace sostenible en función del comportamiento de factores como: las barreras de entrada, las economías de escala, los efectos de la curva de aprendizaje y el papel de los competidores.

## Propuesta investigativa

### *Planteamiento del problema de investigación*

En las tres últimas décadas, varios sucesos de índole económico, político, comercial y social han contribuido a la proliferación y crecimiento de las industrias de servicios, creando un campo favorable para su desarrollo en ámbitos locales, regionales y globales.

Aunque el servicio de telefonía móvil esté representado por algunos elementos tangibles, su esencia la constituye el conjunto de servicios de comunicación, asesoría, demostraciones, entrenamiento, garantía, mantenimiento, soporte técnico, actualizaciones y atención, elementos hacia los cuales las distintas empresas, incluyendo a Comcel, orientan su *marketing*, buscando la construcción de ventajas competitivas sostenibles, como camino para la supervivencia, pero en la realidad ¿qué factores son determinantes para la formación de ventajas competitivas en la empresa de servicio de comunicación móvil Comcel?

### *Objetivo general*

Identificar los factores determinantes para la formación de ventajas competitivas en la empresa de servicio de comunicación móvil Comcel.

### *Objetivos específicos*

- Definir los factores tecnológicos determinantes en la formación de ventajas competitivas para las empresas de servicio de comunicación móvil.
- Identificar los factores correspondientes a los servicios ofrecidos (portafolio de servicios) determinantes en la formación de ventajas competitivas para las empresas de servicio de comunicación móvil.
- Identificar los factores de atención al usuario determinantes en la formación de ventajas competitivas para las empresas de servicio de comunicación móvil.
- Establecer los factores de carácter administrativo o estratégico determinantes en la formación de ventajas competitivas para las empresas de servicio de comunicación móvil

### *Hipótesis*

No todas las mejoras que realiza la empresa de servicio de comunicación móvil Comcel en sus ofertas empresariales se transforman en ventajas competitivas.

### *Metodología*

Con base en el diseño utilizado, la investigación fue descriptiva, y para el desarrollo de la investigación se emplearon fuentes secundarias y fuentes primarias, estas últimas, representadas en una encuesta aplicada a una muestra de la población de estudio.

La población de la investigación fueron los usuarios Comcel residentes en Bogotá. La encuesta fue aplicada a una muestra de 292 usuarios de



la población objetivo<sup>5</sup>, cuyos elementos fueron elegidos mediante el método no probabilístico de conveniencia.

## Resultados de la investigación

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue una encuesta de carácter directo–estructurada; la estructura de la encuesta contempló, entre otros, los siguientes aspectos: a. datos de identificación, en relación con los siguientes ítems: b. plan del servicio de telefonía celular actual y antigüedad en el plan. c. las características de los entrevistados, en términos de género y edad y, d. el grado de importancia que para elegir o permanecer en

el servicio Comcel representó cada uno de los ítems que integraban los factores tecnológico, servicio al usuario, atención al usuario y factor administrativo, en términos de nada importante; poco importante; importante; muy importante y en extremo importante.

### Datos de identidad

Con relación a la georeferenciación, la información obtenida permitió establecer que el 71,2% (208) de la población usuaria de Comcel posee plan de servicio prepago y el 28,4 (83), el plan de servicio pospago, tal como puede apreciarse en la tabla siguiente:

**Tabla 1.** Años de antigüedad de acuerdo con el plan de telefonía celular.

		Plan de telefonía celular			Total
		Prepago	Pospago	Prepago y Pospago	
Antigüedad	Menos de 1 año	23	18	0	41
	1 año	32	20	0	52
	2 años	41	13	0	54
	3 años	31	10	0	41
	4 o más años	39	15	1	55
	No sabe–no responde	42	7	0	49
<b>Total</b>		<b>208</b>	<b>83</b>	<b>1</b>	<b>292</b>
		<b>71,2%</b>	<b>28,4%</b>		

Fuente: Avendaño y Martínez, 2007.

Igualmente, pudo observarse que en el plan prepago, cerca del 90% tiene un año o más de experiencia en el servicio, mientras que en el plan pospago la antigüedad igual o superior a un año está cercana al 80%, aspecto que da mayor confiabilidad a la información.

En cuanto a las características personales de los entrevistados, más del 90% son personas entre los 15 y 29 años de edad y el 58,9% es del género femenino, tal como puede apreciarse en la siguiente tabla:

<sup>5</sup> Para definir el tamaño de la muestra se consideraron los siguientes aspectos: tipo de población: infinita; margen de error: 5,7%; probabilidad de ocurrencia: 60%; nivel de confianza: 2s.

**Tabla 2.** Relación edad y género de la población.

		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Edad en años	Entre 15 y 19	39	62	101
		32,5%	36,0%	34,6%
	Entre 20 y 29	67	100	167
		55,8%	58,1%	57,2%
	Entre 30 y 39	10	10	20
		8,3%	5,8%	6,8%
	40 y más	4	0	4
		3,3%	,0%	1,4%
<b>Total</b>		<b>120</b>	<b>172</b>	<b>292</b>
		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Avendaño y Martínez, 2007.

### Factores de análisis

En el proceso de investigar cuáles de los ítems del servicio de Comcel, que habían sido considerados por los usuarios del servicio de Telefonía celular como mejores que los de la competencia (Avendaño y Martínez, 2008), podían ser considerados como “ventajas competitivas”, éstos se agruparon en cuatro factores, lo que permitió determinar de manera específica qué nivel de importancia representaron para elegir o permanecer en la empresa Comcel; los resultados obtenidos fueron:

### Factor tecnológico

Diez de los ítems obtenidos en el estudio mencionado fueron agrupados en el factor tecnológico. La pregunta formulada solicitaba indicar ¿qué grado de importancia tuvo en la decisión de elegir o permanecer en Comcel? Para la aceptación de un ítem como elemento capaz de provocar la elección o la decisión de seguir en el servicio Comcel debía estar clasificado como muy o extremadamente importante, por un 50% o más de los entrevistados. Los ítems clasificados fueron:

**Tabla 3.** Factor tecnológico–nivel de importancia de cada ítem.

Ítems	%
1. Tecnología en la comunicación.	78,3
2. Servicio de envío o recepción de mensajes de texto.	73,5
3. Servicio de poder transferir datos.	62,6
4. La tecnología de los aparatos telefónicos.	62,6
5. El uso de tecnología GMS.	59,1
6. La Posibilidad de distintas formas de pago.	51,3

Fuente: Avendaño y Martínez, 2007.

Cuatro ítems no alcanzaron el porcentaje mínimo requerido de importancia, a saber:

- El servicio de poder realizar los pagos en línea.
- El servicio de poder contar con correo electrónico telefónico.
- El servicio de comunicación a nivel internacional.

- El servicio de poder acceder a diferentes sistemas de información.

#### *Factor servicio al usuario*

Para el estudio referido al grado de importancia del factor servicio al usuario, los ítems agrupados también fueron diez, de los cuales el 50% o más de los usuarios consideraron como muy o extremadamente importantes para elegir o seguir en Comcel los siguientes:

**Tabla 4.** Factor servicio al usuario–nivel de importancia de cada ítem.

Ítems	%
Servicio de Reposición de equipo	74,6
Servicio de Garantía	63,7
Servicio de atención personalizada	59,9
Servicio de personalización del teléfono	56,8
Servicio de transferencia de minutos.	56,5
Servicio de soporte técnico	53,7

Fuente: Avendaño y Martínez, 2007.

Los ítems excluidos de la tabla anterior, por no alcanzar el límite requerido, fueron:

- El servicio de audio–respuesta.
- El servicio de asistencia al hogar o a los vehículos.
- El servicio de llamadas por cobrar.

- El servicio de seguro contra robo.

#### *Factor atención al usuario*

Para el estudio referido al grado de importancia del factor atención al usuario en la decisión de elección o permanencia en el servicio Comcel, se asignaron seis ítems, de los cuales sólo uno no alcanzó el mínimo nivel considerado. Los resultados obtenidos son:

**Tabla 5.** Factor atención al usuario–nivel de importancia de cada ítem.

Ítems	%
Servicio de atención las 24 horas mediante <i>call center</i> .	66,5
Número y ubicación de centros de servicio.	65,0
Información sobre planes o promociones de servicio.	63,3
Servicio en oficinas amplias y cómodas.	61,3
Servicio de atención personalizada de quejas y reclamos.	54,1

Fuente: Avendaño y Martínez, 2007.

El único ítem que no alcanzó al 50% fue:

- El servicio de ofrecimiento de descuentos para determinados eventos culturales o deportivos.

### *Factor servicios administrativos*

Para el estudio referido, el grado de importancia del factor servicios administrativos para elegir o permanecer en servicio Comcel, se consideraron seis ítems, de los cuales sólo dos alcanzaron porcentajes superiores al 50% como muy o extremadamente importantes:

**Tabla 6.** Factor servicios administrativos–nivel de importancia de cada ítem.

Ítems	%
Las tarifas para comunicación con los teléfonos de la misma empresa.	61,3
Los planes familiares de comunicación celular.	52,1

Fuente: Avendaño y Martínez, 2007.

Los ítems excluidos por no alcanzar el porcentaje mínimo requerido, fueron:

- La exigencia de muy poca documentación para prestar el servicio.
- El desarrollo de estrategias de fidelización.
- En general, los factores administrativos de la empresa.
- Las alianzas o convenios con otras empresas de telefonía.

## Conclusiones

1. Al revisar los resultados de la investigación puede afirmarse que, aunque los 32 ítems estudiados representan “fuentes de ventaja competitiva” para la empresa Comcel, sólo 19 (59,3%), pueden considerarse exitosos al posicionarse como “ventajas competitivas”.
2. De acuerdo con los constructos utilizados en esta investigación para fuentes de ventajas competitivas y ventajas competitivas, los resultados obtenidos indican que la superioridad técnica u operativa de un ítem no es suficiente para que sea razón de demanda o permanencia en la empresa Comcel, permitiendo afirmar que la hipótesis formulada, “no todas las mejoras que realizan las empresas de comunicación móvil en sus ofertas empresariales, se transforman en ventajas competitivas” es correcta.
3. Al clasificar los ítems, que de acuerdo con el estudio representan para Comcel “ventaja competitiva”, en “muy importantes”, si alcanzaron un porcentaje igual o mayor a 70%; “importantes”, si su porcentaje fue superior a 60% pero menor de 70%, y como menos importantes, si el porcentaje alcanzado estuvo entre 50% y 60% incluidos, puede afirmarse que para Comcel son:

Ventajas competitivas muy importantes los siguientes ítems:

1. La tecnología en la comunicación.
2. El servicio de poder enviar o recibir mensajes de texto.
3. Los servicios de reposición de equipos.

Ventajas competitivas importantes:

1. El servicio de poder transferir datos.
2. La tecnología de los aparatos tecnológicos ofrecidos.
3. El servicio de garantía.
4. El servicio de atención las 24 horas mediante el *call center*.
5. El número y ubicación de los centros de servicio.
6. La información sobre los planes y promoción de servicios.
7. La amplitud y comodidad de las oficinas.
8. Las tarifas para comunicación con teléfonos de la misma empresa.

Ventajas competitivas menos importantes:

1. El uso de la tecnología GMS.
2. La posibilidad de distintas formas de pago.
3. El servicio de atención personalizada.
4. El servicio de personalización del teléfono.
5. El servicio de transferencia de minutos.
6. El servicio de soporte técnico.
7. La atención personalizada de quejas y reclamos.
8. Los planes familiares de servicio celular.

De acuerdo con la investigación, los resultados indican que para Comcel los siguientes ítems, aunque son considerados como “mejores”

que los de la competencia, sólo constituyen “fuentes de ventaja competitiva” en razón a que sus usuarios los clasifican como “poco o nada importantes” para elegir o permanecer en el servicio:

Del factor tecnológico:

1. La posibilidad de realizar los pagos en línea.
2. La posibilidad de contar con correo electrónico.
3. La posibilidad de comunicación a nivel internacional.
4. La posibilidad de acceder a diferentes sistemas de información.

Del factor servicio al usuario:

1. El servicio de audio–respuesta;
2. El servicio de asistencia al hogar o a los vehículos.
3. El servicio de llamadas por cobrar.
4. El servicio de seguro contra robo.

Del factor atención al usuario:

1. El ofrecimiento de descuentos para determinados eventos culturales o deportivos.

Del factor servicios administrativos:

1. Los descuentos en algunos eventos culturales o deportivos.
2. La exigencia de muy poca documentación para prestar el servicio.
3. El desarrollo de estrategias de fidelización.

4. En general, los factores administrativos de la empresa.

5. Las alianzas o convenios con otras empresas de telefonía.

## Bibliografía

Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio*. Colombia: 3R Editores.

Albrecht, K. y Zemke, R. (1999). *Gerencia del servicio*. Colombia: 3R Editores.

Álvarez, L. (2003). "Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad". *Revista Contaduría y Administración*. pp. 5-22.

Avendaño, J. y Martínez, F. (2007). *Factores determinantes para la formación de ventajas competitivas en las empresas de servicio de comunicación móvil*. Bogotá: Universidad de La Salle.

Clames, M., Mollenkoopf, D. y Burn, D. (2000). "An investigation of marketing problems across service typologies". *Journal of services Marketing* 14. pp. 573-593.

Duarte, J. (2004). "Factores determinantes y críticos en empresas de servicios, para la obtención de ventajas competitivas sostenibles y transferencias a estrategias de globalización: un análisis de la industria del software". Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.

Guiltinan, J. y Gordon, P. (1996). *Administración de Marketing*. México: McGraw Hill.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. S. (1988). "A multiple scale measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Marketing* 64. pp. 121-140.

Porter, M. (1992). *Estrategia Competitiva*. México: Cecsca.