

**LA SATISFACCIÓN COMO META ESTRATÉGICA  
PARA LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE  
DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES.**

**THE SATISFACTION AS STRATEGIC GOAL  
FOR THE LOYALTY OF THE CLIENT  
OF SERVICES OF TELECOMMUNICATIONS.**

Lourdes Rivero Gutiérrez, [lourdes.rivero@urjc.es](mailto:lourdes.rivero@urjc.es), Universidad Rey Juan Carlos

**RESUMEN**

El conocimiento de la percepción del consumidor sobre el servicio ofrecido por una empresa es una cuestión clave en la orientación de marketing y en el éxito de la gestión centrada en el cliente. De hecho, la satisfacción del consumidor se ha convertido en un indicador de la consecución de los objetivos propuestos por las compañías y en un determinante clave de la intención del comportamiento futuro. El propósito de este trabajo es facilitar a los operadores el desarrollo de herramientas o prácticas de fidelización vía satisfacción del cliente, para conseguir que el cliente mantenga una relación comercial duradera con su proveedor de servicios de telecomunicaciones que afiance su posición competitiva.

**PALABRAS CLAVE:** Satisfacción del consumidor, fidelización, proveedor de telecomunicaciones, cadena de valor.

**ABSTRACT:**

The knowledge of the perception of the consumer on the service offered by a company is a key question in the orientation of marketing and in the success of the management centred on the client. On fact, the satisfaction of the consumer has turned into an indicator of the attainment of the aims proposed by the companies and into a key variable of the intention of the future behavior. The purpose of this task was to facilitate to the operators the development of tools or practices of loyalty by satisfaction of the client, to achieve that the client supports a commercial lasting relation with his provider of services of telecommunications who guarantees his competitive position.

**KEYWORDS:** Satisfaction of the consumer, loyalty, provider of telecommunications, chain of value.

## **I. ANTECEDENTES.**

Tras casi una década de intensas fluctuaciones y constantes cambios en el mapa empresarial, el mercado de las telecomunicaciones vuelve a experimentar un notable crecimiento que contrasta con la fuerte crisis sufrida en años anteriores.

La no existencia de barreras de tipo legal a la entrada de nuevos operadores, en un principio, puede parecer que aliente a la competencia. El único trámite para comenzar a prestar un servicio es notificar el inicio de la actividad a la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT, 2005). La entrada al mercado de un operador que quiere ofrecer estos servicios se puede producir mediante el despliegue de red propia, lo cual implica costes hundidos y enterrados significativos, que pueden actuar como barrera a la entrada para otros operadores que se ven obligados a incurrir en unos costes que el operador histórico ya tiene parcialmente amortizados. Asimismo, existen otras maneras de entrada al mercado. La interconexión y el acceso al bucle de abonado son opciones que posibilitan la entrada directa del operador utilizando la red del operador histórico, lo que permite ofertar servicios finales de tráfico.

Ha sido la regulación la que se ha encargado de facilitar la entrada de operadores alternativos en los últimos años y de hecho, se ha observado la entrada de un número importante de nuevos rivales. Del análisis de las cuotas de mercado se deduce que desde la ruptura del monopolio en 1998, Telefónica de España ha perdido cuota de mercado, tanto en términos de ingresos como de tráfico, si bien mantiene una posición de liderazgo en todos ellos.

De cara a disciplinar el comportamiento competitivo del operador dominante, se puede concluir que el poder de la demanda es muy limitado. Si bien los clientes cuentan con alternativas de suministro y tienen costes de cambio reducidos, la demanda está muy atomizada y ningún cliente constituye una parte importante de la facturación del operador dominante. Sin embargo, para el resto de operadores no sólo supone un gran esfuerzo captar nuevos clientes sino que resulta realmente complicado mantener sus actuales cuotas de mercado ante la constante presión ejercida por el líder. Retener a los clientes actuales requiere cumplir con todas las expectativas depositadas en el operador. Y para ello, resulta imprescindible analizar su comportamiento y conocer que aspectos valoran y les motivan para continuar con su proveedor, provocando su satisfacción ante las prestaciones recibidas.

## **II. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Sorprende que en el ámbito de las telecomunicaciones sea fácil percibir y esté muy extendida la idea de que un cliente es malo cuando sus contactos comerciales con la empresa son escasos, son de poca cuantía, el cliente da mucha importancia al precio, es muy exigente o es “infidel”, en el sentido de utilizar los productos o servicios de los competidores, alejándose de una situación de exclusividad. Pero lo más sorprendente es que se piense que un cliente malo es aquel con el que no se logra amortizar los costes utilizados para captarlo o mantenerlo, motivado por las fuertes inversiones en despliegue de infraestructura que el operador entrante tiene que asumir para poder

dar servicio a cada nuevo cliente. No tiene sentido despreciar a un cliente porque el margen de beneficio que te aporte sea pequeño, esté muy escalonado en el tiempo, comparta su demanda con la competencia o sea exigente en la negociación. Todo cliente debe aportar un margen de beneficio y por lo mismo ha de ser considerado como un activo positivo (Torres, 2002). En este sentido, ningún cliente es malo. Lo que pueden ser malas son algunas de las estrategias utilizadas por los operadores en relación con sus clientes actuales o potenciales.

La estrategia competitiva de cualquier empresa se debe fundamentar en la búsqueda y explotación de una ventaja competitiva duradera. Tanto la orientación al cliente como el marketing relacional fundamentan esta ventaja competitiva en la creación y entrega de valor al cliente.

Por su parte, el marketing relacional trata de crear y mantener una relación a largo plazo con el cliente de tal forma que haya una mejora continua en la entrega de valor a éste último. Gracias al compromiso y a la confianza mutua generada en el desarrollo de esa relación, la estrategia de marketing relacional busca la fidelización del cliente como medio para obtener un rendimiento superior, lo que implica focalizar la gestión hacia la satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes a través del diseño de ofertas competitivamente viables. A

Del mismo modo, la orientación al cliente busca crear y entregarle un valor superior, para lo cual se requiere conocer y comprender su cadena de valor, no sólo en el momento actual, sino también su evolución a lo largo del tiempo.

El valor también se ve influido por la satisfacción, definida como un sentimiento posterior a la compra, consecuencia del juicio evaluativo que el consumidor hace sobre el resultado del servicio (Oliver y Swan, 1989; Rothschild y Gaidis, 1981). En este caso, el consumidor compara la expectativa de valor previa a su consumo con el valor neto recibido. Si el valor esperado (VE) ha sido menor o igual que el valor recibido (VR), el consumidor se sentirá satisfecho, mientras que si el  $VE > VR$ , aparecerá la insatisfacción (Kotler, Cámara y Grande, 1995). En este sentido, la satisfacción del cliente con un servicio es un estado psicológico resultante de la vivencia reciente del servicio tal y como lo ha experimentado subjetivamente. A la valoración de dicha experiencia por parte del cliente se le denomina “calidad percibida”. Del mismo modo, se considera que la calidad del servicio percibida por el cliente es un juicio global del consumidor, relativo a la superioridad del servicio (Parasuraman *et al.*, 1988) que resulta de la comparación que los clientes realizan entre las expectativas de las empresas proveedoras del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman *et al.*, 1985). Estos conceptos se pueden interrelacionar mediante la siguiente expresión matemática:

$$\text{Satisfacción} = f(\text{calidad percibida})$$

Por tanto, se considera que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de “calidad de servicio” sería la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización (Cerezo, 1997).

Asimismo, el valor percibido se considera una variable a largo plazo. El marketing de relaciones alerta sobre la importancia de la fidelización de la clientela y de tener una visión a largo plazo, para lo que se propone establecer relaciones duraderas y estables con los clientes que impidan que la competencia pueda arrebatarlo. De hecho, se considera que la fidelización es un concepto muy relacionado con la satisfacción del cliente (Carreras, 2002). Algunos autores llegan a decir que un alto grado de satisfacción convierte la repetición en fidelización. Por tanto, toda herramienta o práctica que mejore el nivel de satisfacción facilita la consecución de la fidelidad.

Dada la situación actual, se plantea el desarrollo de una investigación orientada a conocer y comprender la cadena de valor actual del cliente de servicios de telecomunicaciones, así como analizar el nivel de satisfacción del consumidor en función de grado de disconformidad entre el valor esperado y el recibido tras el disfrute del servicio.

El conocimiento de la percepción del consumidor sobre el servicio ofrecido por una empresa es una cuestión clave en la orientación de marketing y en el éxito de la gestión centrada en el cliente. Uno de los determinantes de la actuación de las empresas que más atención ha despertado en la literatura de marketing, tanto en organizaciones privadas como públicas, es la satisfacción del consumidor. Esta variable se ha convertido en un indicador de la consecución de los objetivos propuestos por las compañías y en un determinante clave de la intención del comportamiento futuro.

Por ello, el estudio tratará de obtener conclusiones previas respecto a cuestiones tales como ¿por qué se quedan o no los clientes con un operador?, ¿qué aspectos generan una mayor satisfacción en el cliente y cuáles una mayor frustración? Los resultados del estudio tratarán de dar luz a los operadores para desarrollar herramientas o prácticas de fidelización vía satisfacción del cliente, para conseguir que el cliente mantenga una relación comercial duradera con su proveedor de servicios de telecomunicaciones que afianza su posición competitiva.

### **III. METODOLOGÍA PROPUESTA.**

Los resultados de la investigación que se presentan tienen su origen en el diseño, validación y ejecución de un proceso de consulta interactiva Delphi, metodología elaborada por Dalkey y Helmer en la Rand Corporation hacia 1951 (Santa Mónica – California), que permite el análisis prospectivo con la colaboración de un grupo de expertos consultados por medio de un cuestionario estructurado (Landeta, 1999), debidamente coordinado y analizado para garantizar la fiabilidad y solidez de los resultados del estudio.

La técnica Delphi posibilita el proceso de consulta a partir de la respuesta de los panelistas a una sucesión de cuestionarios (dos rondas en este caso) que permiten obtener consensos y evidenciar divergencias de opinión, identificar tendencias y revelar deseos y expectativas de ocurrencia de sucesos.

El método Delphi tiene por finalidad obtener algún tipo de “acuerdo” entre expertos o personas seleccionadas tomando como base algún perfil establecido, a condición de que su opinión pueda considerarse relevante (experta) para reducir el grado de incertidumbre (error) asociado a toda forma objetiva de predicción del futuro.

El propósito final de un pronóstico es el de producir información sobre posibles comportamientos futuros de ciertos factores o variables comprendidas en el área de interés (Landeta, 1999). En su aceptación más genérica, el pronóstico debe contribuir a una mínima comprensión de las incertidumbres del futuro, de manera que quienes toman decisiones de impacto colectivo e implementan políticas de cualquier tipo, puedan hacerlo a sabiendas del nivel de riesgo implicado en tales medidas.

La tabla 1 resume la secuencia del desarrollo de la investigación. Tanto la metodología aplicada como el modelo desarrollado se ha basado en estudios previos realizados en la fase inicial de la liberalización del sector (Rivero y Manera, 2004). La propuesta inicial de la investigación se planteó a un total de 36 expertos, a quienes se remitió el primer cuestionario, siendo 27 los que aceptaron la invitación y devolvieron sus pronósticos. Finalmente el número de expertos quedó reducido a 25 tras analizar el nivel de respuesta de la segunda ronda.

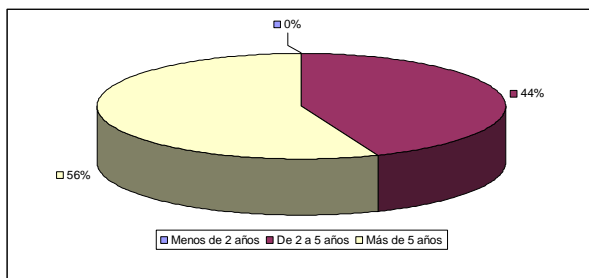
(Tabla 1) Cronograma del estudio.

ACTIVIDADES	2006												2007	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
Objetivos														
Grupos de trabajo														
Protocolo														
Cuestionario 1ª etapa														
Paneles y muestras														
Trabajo de campo 1ª etapa														
Análisis 1ª etapa														
Cuestionario 2ª etapa														
Trabajo de campo 2ª etapa														
Informe final														

Fuente: Elaboración propia

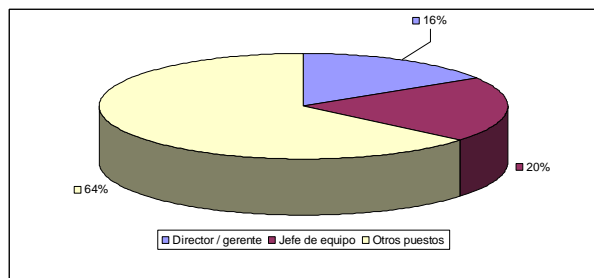
El panel óptimo de expertos, compuesto mayoritariamente por varones (81%), requería de un heterogéneo perfil profesional con experiencia demostrada en áreas de ventas, marketing y gestión del cliente, para garantizar la validez y pluralismo de los pronósticos expuestos (Figura 1). Sin embargo, todos los integrantes del panel pertenecen a lo que genéricamente pueden llamarse élite, esto es, grupos de individuos no sólo especialmente bien informados en sus áreas de actividad, sino también dotados de capacidad decisoria como parte de las funciones reconocidas en el cargo desempeñado (Figura 2).

(Fig. 1) Experiencia profesional en el sector.



Fuente: Elaboración propia.

(Fig. 2) Cargo profesional que desempeña en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario, estructurado en 10 preguntas cerradas, plantea situaciones tanto de carácter general sobre el sector de las telecomunicaciones, como cuestiones concretas relativas al comportamiento del consumidor del segmento gran empresa y al grado de satisfacción con los servicios ofertados por los distintos operadores que participan en el mercado, fundamentado en los siguientes criterios:

- a) **Importancia:** valoración que se otorga a cada variable estudiada, según su grado de importancia (valor esperado antes de la compra).
- b) **Satisfacción:** valoración que se otorga a cada variable estudiada según el grado de satisfacción percibido (valor percibido después de la compra).
- c) **Selección:** Selección y jerarquización de las variables que más satisfacción producen al cliente.
- d) **Grado de Satisfacción:** Diferencia entre el valor esperado y el valor percibido. Un valor positivo supone un sentimiento de satisfacción por parte del cliente, mientras que un valor negativo generará un estado de insatisfacción al no cumplir las expectativas creadas.

La consulta se ha realizado en dos rondas por decisión previa. En la segunda ronda, cada miembro del panel ha tenido la oportunidad de reconsiderar sus respuestas a la vista de su contestación inicial y la posición global del conjunto del panel al que pertenece, salvo en las cuestiones con respuestas unánimes y consensuadas en la primera ronda, cuya reconsideración se ha obviado.

A efectos de interpretación y representación gráfica de los resultados, las respuestas a cada cuestión se agrupan del siguiente modo:

- a) **Unanimidad:** cuando todo el panel efectúa idéntica predicción.
- b) **Consenso:** Cuando al menos las 9/10 partes del panel realizan la misma predicción sin alcanzar la unanimidad.
- c) **Discordancia** o discrepancia se considera para el resto de situaciones posibles, es decir, cuando un mismo pronóstico no es compartido por, al menos, las 2/3 partes del panel.

El propósito de este proceso de estudio ha sido observar en qué medida hay o no acuerdo respecto al conjunto de cuestiones sometidas a consulta, orientadas hacia el comportamiento del consumidor tipificado como “gran empresa” (más de 500 empleados), por el elevado peso de este segmento respecto a otros grupos de consumidores debido al grado de concentración de la facturación que generan y al valor estratégico que supone captar determinados clientes referentes de cada sector, lo que despierta un mayor interés por parte de los operadores. En concreto, dicho segmento representa un 0,1% del total de clientes y concentra el 28,1% de los ingresos facturados (CMT, 2005).

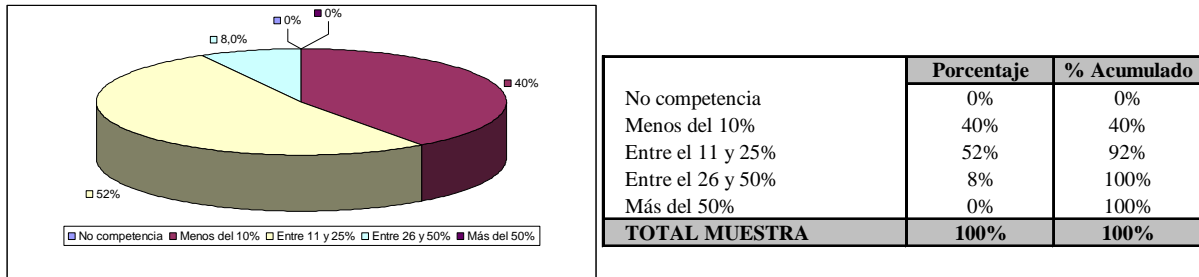
El diseño general de la investigación, la definición de ámbitos temáticos, la elaboración de cuestionarios, así como la definición de los criterios de selección de candidatos para los paneles de expertos ha sido facilitado por el grupo de trabajo. Mediante un proceso estructurado de participación, se han combinado sesiones de trabajo con presencia física con consultas telefónicas y por correo electrónico.

Los procesos relativos a los trabajos de campo correspondientes al panel de expertos, realizados mediante procedimientos de envío, seguimiento, recordatorio y validación de datos, han sido homogéneos en cuanto a sus protocolos de actuación y llevados a cabo por el mismo equipo de trabajo.

#### IV. ANÁLISIS DEL MODELO.

A pesar de los esfuerzos mantenidos por las autoridades competentes en materia de telecomunicaciones, se considera que no existe una competencia efectiva tras ocho años de ruptura del monopolio, con una valoración consensuada del índice de apertura menor al 25% (Figura 3). Este hecho evidencia las serias dificultades que están padeciendo los operadores de telecomunicaciones para intentar hacerse un hueco en un sector altamente concentrado y, por tradición, con claro liderazgo del operador dominante.

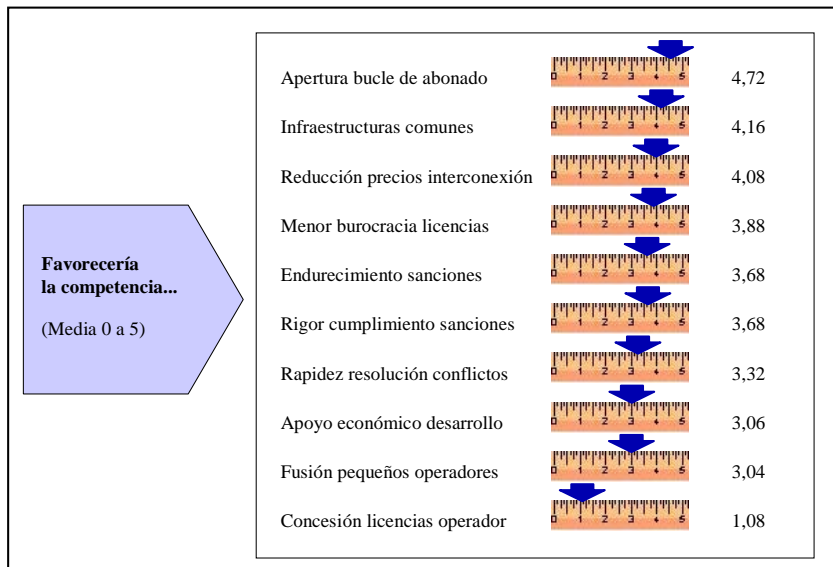
(Fig. 3) Grado de apertura real del sector a la competencia.



Fuente: Elaboración propia.

Para los operadores entrantes, carentes de una red de cableado propio que les permita acceder al cliente con autonomía e independencia, la apertura del bucle de abonado supone la única alternativa viable para su práctica empresarial. De hecho, es considerada como la iniciativa más dinamizadora del sector (Figura 4), ante la falta de acuerdos efectivos entre los nuevos competidores para el desarrollo y uso compartido de redes de telecomunicaciones alternativas a la existente en poder del operador dominante.

(Fig. 4) Medidas para favorecer la competencia.



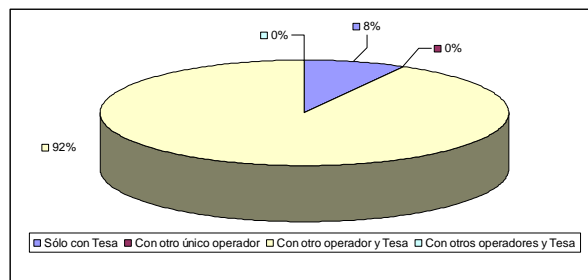
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, pierde peso el hecho de considerar que la viabilidad económica de los operadores se fundamenta en conseguir acuerdos de interconexión más ventajosos, quedando en un segundo nivel de prioridades las medidas relativas al ámbito normativo, tanto por actos de competencia desleal.

Por último, no se valora positivamente la concesión de más licencias para favorecer la entrada de nuevos participantes en el mercado, del mismo modo que no se entiende que la liberalización del sector pase por la necesaria fusión de los operadores de menos peso. Por el contrario, cabe destacar las numerosas actuaciones de concentración de la oferta aprobadas por la autoridad competente. Concretamente, la CMT se pronunció en cinco ocasiones durante el último año, alegando no existir riesgo de alcanzar niveles de concentración contrarios al buen funcionamiento y evolución natural del mercado (CMT, 2005).

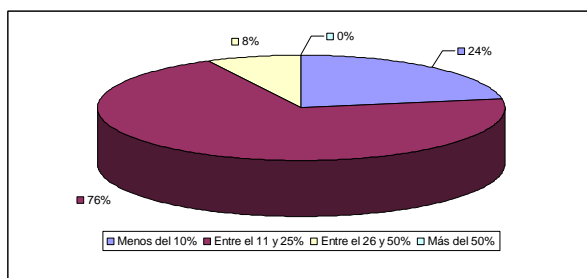
Respecto al comportamiento del cliente a la hora de decidir con quién contrata sus servicios de telecomunicaciones, se hace patente la necesidad de buscar operadores alternativos que reduzcan la sensación de cautiverio al que se sienten aún sometidos por parte del líder (Figura 5). En cambio, la Figura 6 muestra el nivel de servicios desviado hacia otros operadores, que en ningún caso resulta significativo (inferior al 25% del total de negocio), tratándose de contratos de servicios de carácter secundario o desarrollo de proyectos emergentes de poco peso estratégico para la compañía. Esto es debido a la criticidad que alcanzan las comunicaciones en el buen funcionamiento de este tipo de clientes, convirtiéndose en una partida de alto riesgo que fomenta el temor a desvincularse en mayor medida del operador principal.

(Fig. 5) Número de operadores con los que contrata sus servicios.



Fuente: Elaboración propia.

(Fig. 6) Nivel de gasto anual contratado a otros operadores distintos de Tesa.



Fuente: Elaboración propia.

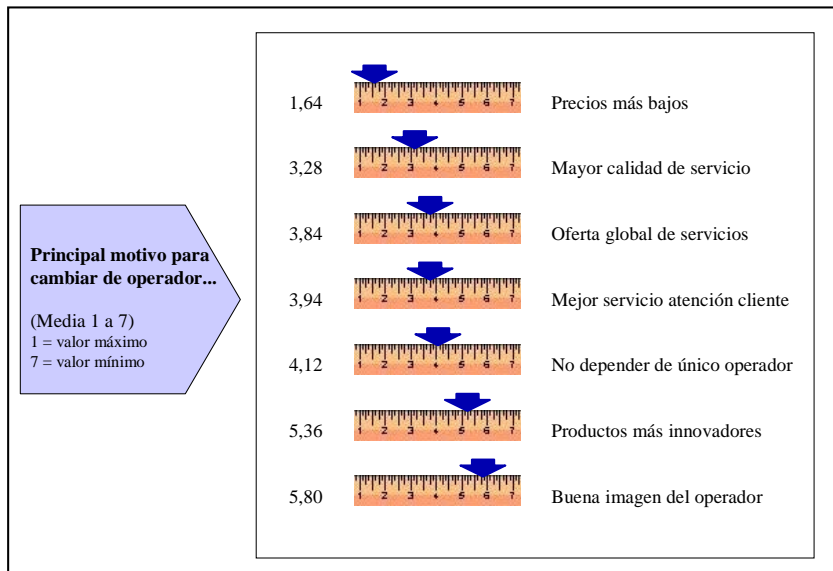
	Porcentaje	% Acumulado
Nada	0%	0%
Menos del 10%	40%	40%
Entre el 11 y 25%	52%	92%
Entre el 26 y 50%	8%	100%
Más del 50%	0%	100%
<b>TOTAL MUESTRA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Sin embargo, sorprende que de forma consensuada se exponga que, inicialmente, el principal motivo por el que estarían dispuestos a cambiar de operador sería por una rebaja importante en los precios ofertados frente a la búsqueda de mayores niveles de calidad del servicio (Figura 7). Esto es debido a que los competidores basan sus contraofertas iniciales en fuertes descuentos con el fin de captar la atención de este segmento de clientes, cuya sensibilidad al precio resulta evidente por la cuantía de las partidas presupuestarias destinadas al gasto en telecomunicaciones.



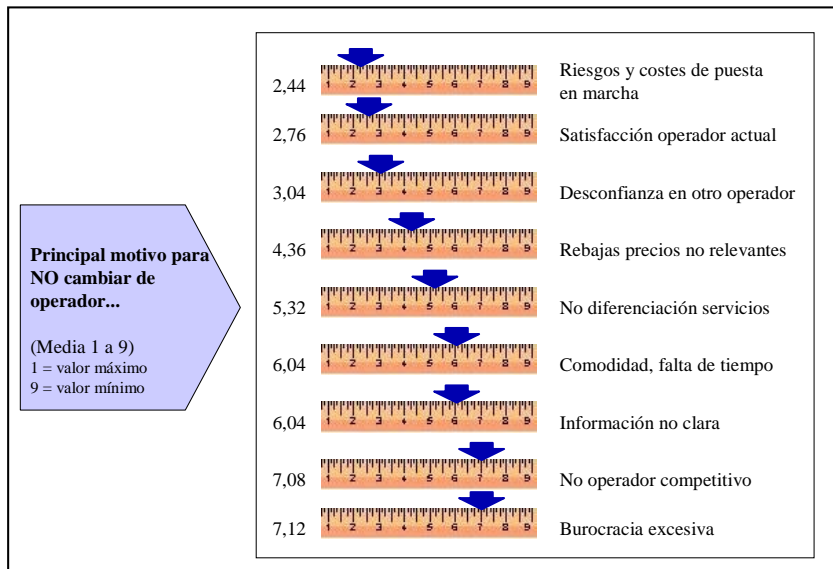
También estarían receptivos ante la posibilidad de que un único interlocutor gestionara la totalidad de sus servicios (voz fija, móvil, datos e internet), acorde con el evidente temor a ceder sus comunicaciones a un nuevo operador ante la falta de confianza en el nivel de calidad global de éste pueda ofrecerle (Figuras 8 y 9). En numerosas ocasiones, las barreras de salida que deben asumir los clientes son tan elevadas (construcción de nueva infraestructura, sustitución de los equipos de telecomunicaciones, cortes programados del servicio, etc.) que consumidores insatisfechos prefieren continuar siendo fieles y mantener el vínculo de unión existente.

(Fig. 7) Motivos para cambiar de operador.



Fuente: Elaboración propia.

(Fig. 8) Motivos para no cambiar de operador.

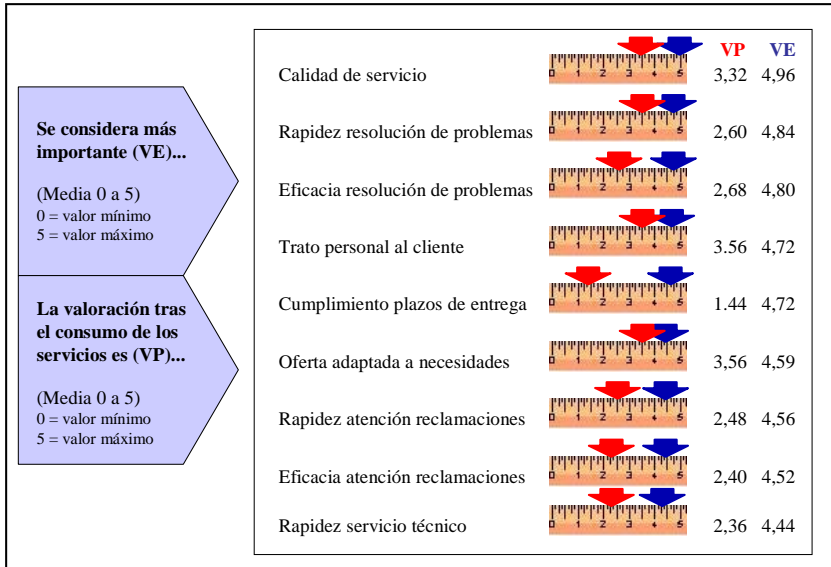


Fuente: Elaboración propia.

En un segundo plano quedan otros factores relativos a mejorar los servicios de atención al cliente, mantenerse a la vanguardia en cuanto a desarrollo de nuevas tecnologías o potenciar la imagen del operador en el sector (Figura 7).

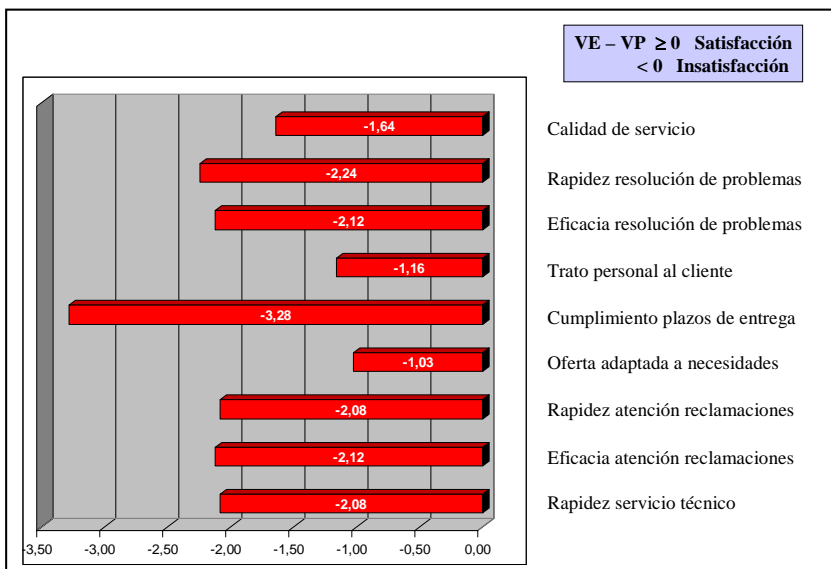
Destaca la importancia de cuidar aspectos relativos a la mejora de la rapidez y eficacia en la resolución de las posibles incidencias surgidas a lo largo del proceso de compra o con motivo de la demora en los plazos de entrega de los servicios contratados, conceptos que conforman la calidad técnica y que podrían englobarse dentro del término genérico de “calidad de servicio”, que de forma consensuada se transmite como el factor más relevante.

(Fig. 9) Factores más importantes y grado de satisfacción percibido.



Fuente: Elaboración propia.

(Fig. 10) Principales factores: Satisfacción neta

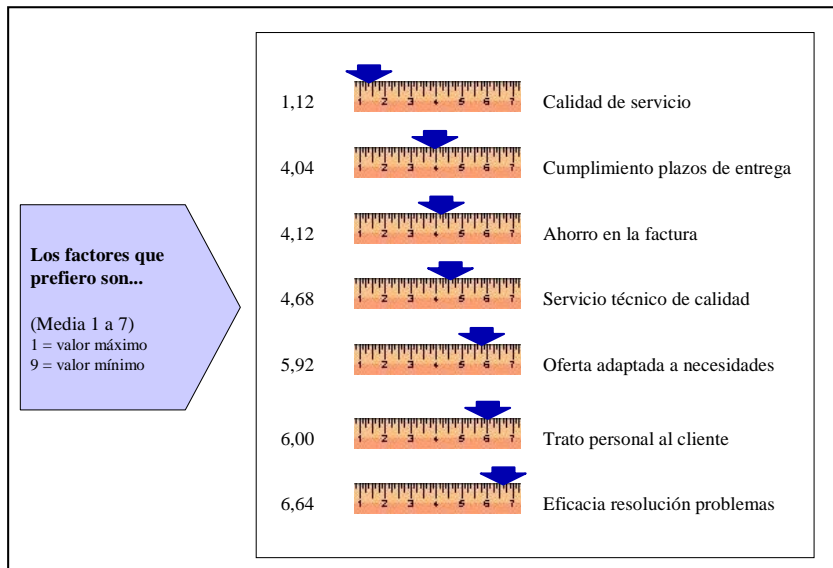


Fuente: Elaboración propia.

Las Figuras 9 y 10 reflejan las divergencias existentes entre el valor esperado antes de la compra y el valor percibido tras el consumo de los servicios, permitiendo obtener un valor neto del grado de satisfacción del cliente. En ningún caso la valoración que el consumidor ha realizado tras el disfrute del servicio ha superado al valor conformado en base a las expectativas fomentadas por los operadores antes de la compra. De hecho, el

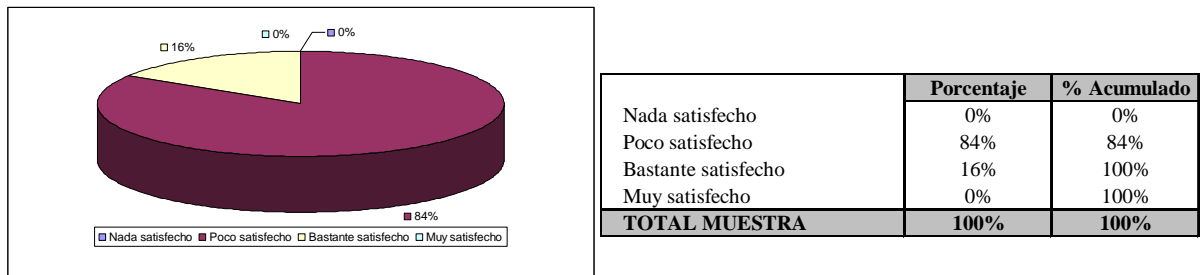
cliente entiende el concepto de calidad del servicio como una variable globalizadora, manteniendo una valoración en términos generales más favorable que al analizar, de forma individualizada, aquellos elementos que conforman la percepción final del nivel de calidad. Los operadores centran sus esfuerzos en ampliar su cartera de productos, mejorar los precios y ofrecer un refinado trato al cliente, pero descuidan aspectos técnicos relacionados con la postventa. De hecho, el cliente siente una gran frustración ante la falta de compromiso por parte los operadores a la hora de cumplir los plazos de entrega fijados en el momento de la compra.

(Fig. 11) Factores que provocan mayor satisfacción.



Fuente: Elaboración propia.

(Fig. 12) Grado de satisfacción con su actual proveedor



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 12 recoge la valoración global, en términos generales, del grado de satisfacción del sector empresarial con su actual proveedor de telecomunicaciones. En ningún momento se refleja una posición de insatisfacción del consumidor. Esta situación puede deberse a que, aunque el beneficio percibido haya sido mayor que el esperado, el valor neto no necesariamente resulta negativo, ya que los beneficios totales pueden seguir siendo mayores al coste total.

Se produce entonces una situación de satisfacción parcial que, aunque puede dar lugar a que la relación se mantenga, ésta siempre estará sujeta a tensiones que obligarán a renegociar de forma continuada la situación entre las partes.

## V. PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

El hecho de contar con una base de clientes leales confiere a la organización una especie de escudo frente a las acciones de la competencia que garantiza la supervivencia de la empresa a medio y largo plazo (Cavero y Cebollada, 1997). Con el paso del tiempo, los clientes fieles tienen a incrementar el gasto que efectúan en la compañía, así como a recomendar a su proveedor a otras empresas del sector.

La fidelización no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten por un producto o por una determinada marca, sino que también es consecuencia directa del nivel de satisfacción en los servicios prestados. La evaluación del consumidor respecto a la calidad del servicio determina su comportamiento postcompra, es decir, determina su intención de permanecer o abandonar la empresa.

Cuando la calidad del servicio es vista desde la perspectiva del cliente surge cierta confusión con la satisfacción, debido a la alta correlación existente entre ambas variables. Los operadores deben gestionar las expectativas del cliente de forma equilibrada en función del valor percibido del servicio, para obtener una diferencia positiva que garantice un óptimo nivel de satisfacción con su proveedor. Ello supone conocer y superar estas expectativas en las dimensiones relativas a la calidad técnica y funcional del servicio, y mantener, de forma sostenida, niveles de calidad global aceptables para el cliente que permitan que la relación comercial progrese.

La lealtad se mantiene también vinculada a los costes y riesgos que suponen para el cliente el cambiar a la competencia. Por tanto, una política comercial orientada a incrementar las barreras de salida permite retener a posibles clientes insatisfechos mientras que los beneficios globales sean superiores a los costes de continuar con su compañía.

Por último, en la medida en que la compañía consiga transformar en oportunidades sus posibles debilidades (incumplimiento de los plazos de entrega del servicio, mejor atención técnica, etc.) obtendrá una ventaja competitiva que le permitirá diferenciarse del resto de oferentes y fidelizar a sus clientes vía satisfacción en el servicio.

## VI. BIBLIOGRAFIA.

ALFARO, M. (2001): "Estrategias para capturar el valor del cliente o destruirlo". *ESADE*, <<http://www.marketing-relacional.com/recursos/articulos.htm>> Barcelona, (julio).

- (2002): "¿Pero, quién quiere ser fiel? El marketing relacional de los proveedores de servicios a empresas", *ESADE*, <http://marketing-relacional.com>, Barcelona.

CARRERAS, E. (2002): "La gestión de la satisfacción del cliente y los modelos de excelencia empresarial. El modelo europeo (EFQM) y el modelo americano (Malcolm Baldrige)". *Seminarios*

Madrid Innova. <seminarios.madridinnova.net/sociedadinfo/e-government/descripción.html>. Madrid, (agosto).

CAVERO, S., y CEBOLLADA, J. (1997): “Las estrategias de captación y retención de clientes y la lealtad. Un análisis de segmentación”, Revista Española de Investigación de Marketing, *ESIC*, Madrid.

CEREZO, P. L. (1997): “La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar el cliente”, *COEV (Colegio de Economistas de Valencia)*, Telework Spain.

COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES – CMT (1998): “Informe anual 1998”, *CMT*, Madrid.

- (1999): “Informe anual 1999”, *CMT*, Madrid.
- (2000): “Informe anual 2000”, *CMT*, Madrid.
- (2001): “Informe anual 2001”, *CMT*, Madrid.
- (2002): “Informe anual 2002”, *CMT*, Madrid.
- (2003): “Informe anual 2002”, *CMT*, Madrid.
- (2003), *Registro Público de Operadores de la CMT. Base de Datos de Títulos Habilitantes*, [en línea], <[http://www.cmt.es/cmt/centro\\_info/lic\\_authorized/index.htm](http://www.cmt.es/cmt/centro_info/lic_authorized/index.htm)>, [03/06/2003].
- (2004): “Informe anual 2002”, *CMT*, Madrid.
- (2005): “Informe anual 2002”, *CMT*, Barcelona.

GRÖNROOS, C. (1994): “Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios”, *Díaz de Santos*, Madrid.

- (1994): “From marketing mix to relationship marketing. Towards a paradigm shift in marketing”, *Management Decisión*, vol. 32, núm. 2, pp. 4-32.

KOTLER, P.; CAMARA, D. y GRANDE, I. (1995): “Dirección de marketing”, *Prentice Hall*, 8ª edición, Madrid.

LANDETA, J. (1999): “El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre”, *Editorial Ariel*, 1ª edición, Barcelona, (febrero).

OLIVER, R.L. y SWAN, J.E. (1989): “Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach”, *Journal of Marketing*, núm. 53, (abril), pp. 21-35.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1985): “A conceptual modelo of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, N. 4.

- (1988): “SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, N. 1.

- (1993): “Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores”, *Díaz de Santos*, Madrid.

PEREZ DEL CAMPO, E. (2000): “Gestión de la Relación con el cliente: un enfoque estratégico” en *III Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicados al Marketing*. Somosaguas (Madrid), 27-29 de Noviembre de 2000, pp. 35-53.

- (2001): “E-CRM: Aplicación de los nuevos medios a la gestión de la relación con el cliente”, en *IV Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicados al Marketing*. Somosaguas (Madrid), 28-30 de Noviembre de 2001, pp. 65-78.

RIVERO, L. y MANERA, J. (2004): “El comportamiento del usuario de servicios de telecomunicaciones.”, *Dykinson*, URJC, Madrid.

ROTHSCHILD, M.L. y GAIDIS, W.C. (1981): “Behavioral learning theory: its relevance to marketing and promotions”, *Journal of Marketing*, vol. 45, num. 2, (spring), pp. 70-78.

TORRES, M. (2002): “ Los clientes: diferenciación y fidelización”. *Guía de Fidelización. Fideliting Solutions*, <<http://www.e-fideliting.com/articulos/art13-1-losclientes.htm>>, [03/01/03].

- (2002): “Diferentes planteamientos de la fidelización”. *Guía de Fidelización. Fideliting Solutions*, <<http://www.e-fideliting.com/fidelizacion/diferentes-planteamientos.htm>>, [03/01/03].

ZEITHAML, V.A. (1988): “Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence”, *Journal of Marketing*, vol. 52, (Julio), pp. 2-22.