



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA

PLAN DE MARKETING: REDISEÑO DEL
SERVICIO DE ATENCIÓN TÉCNICA DE
MOVISTAR

CONFIDENCIAL

Por:

Mariano Corica

Tutor:

Lucila Minvielle

Buenos Aires, Mayo 2015



Universidad de
San Andrés

1 Índice

1	Índice	3
2	Resumen Ejecutivo	6
3	Introducción.....	7
3.1	Objeto.....	7
3.2	Objetivo	7
4	Estrategia Metodológica.....	9
4.1	Marco Metodológico	9
4.2	Fuentes de Información.....	9
4.3	Metodologías y herramientas de diseño, análisis y selección	9
5	Marco Teórico Y Conceptual.....	11
5.1	Modelo de negocio	11
5.1.1	El Modelo Canvas.....	13
5.2	Descripción de los cuatro componentes de un modelo de negocio	15
5.2.1	Creación de valor y propuesta de valor	15
5.2.2	Fórmula de beneficios	18
5.2.3	Procesos y cadena de valor	19
5.2.4	Procesos y capacidades organizacionales	20
5.2.5	Modelo de negocio, estrategia y cultura organizacional	21
5.3	Dinamismo de los componentes del modelo de negocio.	25
5.4	Métodos y herramientas para el diseño de bienes y servicios	29
5.4.1	Metodología Six Sigma DMADV	29
5.4.2	El Modelo Kano	30
5.4.3	Método de Despliegue de la Función de Calidad	32
5.4.4	Otras herramientas útiles.....	33
5.5	Conclusiones del marco teórico y conceptual	37
6	Plan De Marketing.....	39
6.1	Diagnóstico	39

6.1.1	Diagnóstico desde la visión del cliente	39
6.1.2	Diagnóstico desde la perspectiva económica.....	40
6.1.3	Diagnóstico desde el entorno	41
6.1.4	Síntesis del Diagnóstico	43
6.2	Análisis de mercado.....	43
6.2.1	Macroentorno.....	43
6.2.2	Microentorno.....	44
6.2.3	Competidores y Proveedores	46
6.2.4	Comparativa con otras operadoras.....	47
6.2.5	Cliente	51
6.3	Estrategia.....	58
6.3.1	Análisis FODA ANSOFF	58
6.4	Marketing operativo.....	62
6.4.1	Producto/Servicio.....	62
6.4.2	Canales	73
6.4.3	Precio	84
6.4.4	Comunicación.....	87
6.5	Framework de Intervenciones Y Cronograma.....	89
7	Recomendaciones Y Conclusiones.....	95
8	Bibliografía	97
9	Anexos	100
9.1	Anexo 1: Detalle de Flujo de Caja Servicio Actual	101
9.2	Anexo 2: Costo de Canales con Servicio Actual	102
9.3	Anexo 3: Detalle de los CTQ.....	103
9.4	Anexo 4: Detalle de modelos generados a partir de la Matriz QFD. .	105
9.5	Anexo 5: Matriz De Evaluación De Desempeño De Modelos	108
9.6	Anexo 6: Detalle De Flujo De Cajas Nuevo Servicio	109

9.7	Anexo 7: Encuesta Telefonía Móvil Argentina.....	111
9.8	Anexo 8: Resumen de Figuras, Tablas, Gráficos y Anexos	114
9.8.1	Figuras.....	114
9.8.2	Tablas.....	114
9.8.3	Gráficos	115
9.8.4	Anexos.....	116



Universidad de
San Andrés

2 Resumen Ejecutivo

El servicio de Atención Técnica de Movistar es un proceso soporte de la cadena de valor del modelo de negocios de la compañía que fue pensado hace más de 20 años, y ha sufrido modificaciones menores para adaptarlo a las nuevas tecnologías.

Actualmente los indicadores de satisfacción de cliente no se corresponden con los esfuerzos realizados a tal fin (en los últimos dos años los clientes lo califican respecto a satisfacción con 6/10 puntos, sin variaciones significativas), y el servicio en sí dejó de ser rentable con un indicador de rentabilidad en el último año de alrededor de -27%. Esta situación obliga a otros procesos de la compañía a subsidiarlo. Sin embargo, este servicio tiene potencial tanto para ser rentable como para generar diferenciación y actuar como un elemento estratégico para la fidelización de clientes. Este servicio genera ingresos anuales de alrededor de \$700 Millones de pesos y atiende a más de 1,7 Millones de clientes en el mismo período.

Ante estas necesidades de aumentar la satisfacción del cliente y generar valor económico se plantea la necesidad de rediseñar el servicio apalancado en un nuevo modelo de negocio ya que el modelo de negocio que soporta al actual servicio está agotado. Las acciones paliativas que se hacen en pos de garantizar la satisfacción del cliente no alcanzan a lograr el objetivo a la vez que se traspasan los acuerdos de operación definidos por los procesos, y se hacen esfuerzos más allá de los recursos disponibles.

En este trabajo de tesis abordaremos el rediseño del servicio de Atención Técnica repensando el modelo de negocio respecto a la propuesta de valor, la fórmula de beneficios, los recursos y procesos clave.

3 Introducción

3.1 Objeto

Este trabajo de graduación pretende abordar el rediseño del servicio de Atención Técnica de Movistar para el segmento Individuos. Este abordaje se realizará desde la perspectiva del Marketing pero interactuando con otras disciplinas tales como Estrategia y Operaciones.

Actualmente el servicio de Atención Técnica de Movistar genera pérdidas económicas, además de tener un bajo desempeño. Esto último se ve reflejado en los indicadores de satisfacción cliente revisados por la alta dirección. El desafío es transformar el servicio de modo que se pueda crear valor mejorando la actual experiencia de cliente y generando beneficios económicos para la compañía.

La importancia de este proyecto queda claramente identificada desde este concepto: cada proceso en la compañía debe generar valor. *“El objetivo principal de cada interacción con el cliente debe ser la generación de valor, tanto para el accionista como para el cliente.”* (Croxatto 2005, p17).

3.2 Objetivo

El objetivo de este proyecto es, entonces, desarrollar un Plan de Marketing que provea los lineamientos para rediseñar el servicio de Atención Técnica en Movistar.

Como objetivos intermedios nos propondremos:

- Mostrar (desde la perspectiva del Marketing) un ejemplo de cómo las compañías pueden rediseñar sus servicios en base a un modelo de negocios sólido, apalancado en una propuesta clara de valor para el cliente, una fórmula de beneficios económicos, la capitalización o reformulación y desarrollo de las capacidades o recursos internos y los procesos clave.

- Esbozar un punto de vista acerca de la dinámica de la propuesta de valor respecto de las expectativas del mercado y su efecto en el modelo de negocio.
- Mostrar un método de trabajo para diseñar productos que esté nutrido de varias herramientas a tal fin.

A medida que desarrollemos este Plan de Marketing nos haremos algunas preguntas secundarias, a saber: ¿cómo la disciplina del Marketing puede interactuar y nutrirse de otras disciplinas para lograr sus objetivos en cuanto al diseño y desarrollo de un producto? y ¿Cómo la propuesta de un servicio acorde al mercado puede traccionar una transformación interna?



Universidad de
San Andrés

4 Estrategia Metodológica

4.1 Marco Metodológico

La metodología utilizada en este trabajo ha sido principalmente descriptiva.

A través de datos cualitativos y cuantitativos (los cuales nos proveyeron información para la toma de decisión y nos permitieron la formulación de nuevos paradigmas) hemos podido, por un lado, interpretar la realidad y, por otro, elaborar un diagnóstico y un plan acertados.

4.2 Fuentes de Información

Las fuentes de información para la elaboración del trabajo serán variadas:

- Bibliografía de consulta y artículos avalados académicamente.
- Encuestas de satisfacción a clientes provistas por Movistar,
- Encuesta de elaboración propia para entender la dinámica del consumidor, elasticidad de precio, etc.
- Datos de Inteligencia de Negocio provista por Movistar,
- Información pública disponible por parte de los competidores en sus páginas web para hacer comparación de promesas de servicio,
- Información de tamaño de mercado publicada por la Cámara Informática y de Comunicaciones de la República Argentina.

4.3 Metodologías y herramientas de diseño, análisis y selección

A pesar de no demostrar detalladamente en este trabajo como se utiliza cada una de estas herramientas (no ilustraremos un paso a paso, ni instruiremos acerca de cómo utilizarlas), mostraremos los resultados de la aplicación práctica de las siguientes metodologías, herramientas y dinámicas:

- Metodología Six Sigma DMADV
- Modelo Kano
- Matriz de Despliegue de Función de Calidad (QFD)
- Diagrama de Afinidad
- Focus Group
- Matriz de PUGH

- Herramientas LEAN
- Matriz FODA y Ansoff



Universidad de
San Andrés

5 Marco Teórico Y Conceptual

El objetivo de este marco teórico es sentar las bases teóricas sobre las cuales se fundamentan las proposiciones conceptuales que haremos al desarrollar el Plan de Marketing y también dar soporte teórico básico acerca de las metodologías, herramientas y dinámicas utilizadas en el proceso.

Pretendemos abordar este trabajo desde ideas que nos permitan visualizar ampliamente el escenario conceptual para luego hacer un abordaje claro y puntual hacia el Plan de Marketing.

Los conceptos vertidos aquí pretenden ir desde una visión amplia y general acerca de lo que significa un modelo de negocios y sus componentes y, desde allí, incursionar en los temas más específicos que hacen a la solución del problema planteado.

Los tópicos aquí planteados tendrán una correlación directa con la aplicación práctica desarrollada en el Plan de Marketing y deberán tenerse presentes en para dar sentido al mismo.

5.1 Modelo de negocio

Empezaremos con una definición de lo que es el modelo de negocios: *“El modelo de negocios es el conjunto de conceptos y actividades comprendidos en el campo estratégico de una institución, incluidos los procesos de negocios, tal que permiten articular y llevar a cabo la estrategia del negocio en forma coherente con la estrategia corporativa asumida. Por lo tanto, cuando una institución se encuentra diversificada en distintos negocios, es importante dilucidar si se mantiene el modelo de negocios o si, por el contrario, a cada negocio le corresponde un modelo distinto.”* (Bertagnini 2009, p307).

Cada compañía adhiere al menos a un modelo de negocio. Es posible que en empresas bien diversificadas o de gran envergadura exista más de un modelo de negocios y, en caso de estar en ese contexto, serán los procesos relevantes o las unidades de negocios específicas quienes tengan el propio. El modelo de negocio es una herramienta clave a la hora de poder diseñar un servicio: tener un modelo de negocio sólido es la base para generar valor.

Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, captura y entrega valor. El modelo de negocios es como el plano para implementar la estrategia a través de las estructuras de la organización y sus procesos. (Osterwalder et al. 2014). Por esto un buen modelo de negocio además de contemplar todos los componentes necesarios para la generación de valor debe también servir de guía para esbozar la estrategia de management: esta construcción holística del modelo de negocios nos ayuda a definir la estrategia de la empresa.

Los componentes necesarios de un modelo de negocios son aquellos que (a) definen el valor para los clientes y la empresa, y (b) describen de qué modo se proporcionará y gestiona dicho valor. Existen al menos cuatro componentes de un modelo de negocios (Johnson et al. 2008):

- La propuesta de valor,
- La fórmula de beneficios para la obtención de utilidades,
- Los recursos o capacidades clave
- Los procesos clave

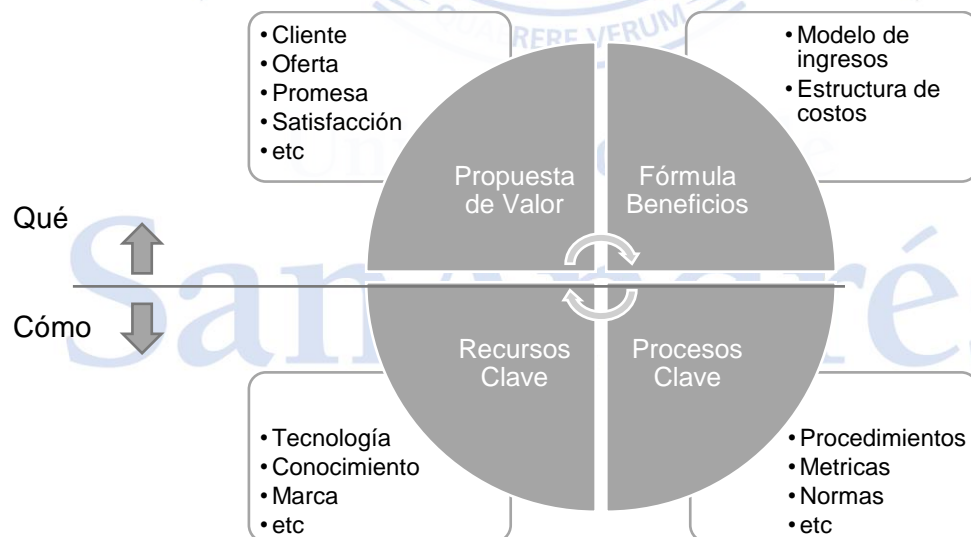


Figura 1: Componentes de un Modelo de Negocio
Fuente: Johnson, 2008.

Estos cuatro componentes se relacionan entre sí para dar lugar al valor sostenible. Si alguno de estos componentes no existiera o tuviera deficiencias, la capacidad de generar valor se vería altamente disminuida.

5.1.1 El Modelo Canvas

El modelo Canvas nos puede orientar más específicamente cuando queremos construir un modelo de negocios. Este modelo nos permite definir un modelo de negocio a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende generar valor. Este modelo nos ayuda a desmenuzar los cuatro componentes del modelo de negocio de tal modo que puedan diseñarse más específicamente, como vemos en la Tabla 1. Los nueve bloques cubren los cuatro componentes de un modelo de negocio y son los siguientes: (Osterwalder et al. 2014):

Componente	Bloque Canvas	Descripción
Propuesta de Valor	Propuesta de Valor	Define el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.
	Clientes Objetivos	Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir.
	Relación con Cliente	Define los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.
	Canales	Define como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar la propuesta de valor.
Procesos Claves	Actividades Claves	Define las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.
Recursos Clave	Recursos Clave	Define los activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.
	Socios Clave	Define la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.
Fórmula de Beneficios	Flujo de Ingresos	Define como la empresa genera el dinero de cada segmento de mercado.
	Estructura de Costos	Define todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Tabla 1: Componentes del Modelo de Negocio y comparación con el Modelo Canvas
Fuente: Elaboración propia con conceptos de Johnson (2008) y Osterwalder (2014).

Este modelo permite contemplar los elementos más importantes a la hora de diseñar un modelo de negocio: ayuda al pensamiento estratégico, ofrece una

visión de alto nivel y permite entender las interrelaciones entre los distintos bloques del modelo (lo cual resulta clave para valorar en escenarios y los impactos de los cambios).

Básicamente la dinámica del modelo se resume en la Figura 2 y puede describirse de la siguiente manera: partiendo de la selección de Clientes Objetivos se diseña una Propuesta de Valor que les satisfaga alguna necesidad. Se diseña un modo de comunicarse con el cliente partiendo de su perfil (Canales) y un modo de relacionarse creando empatía entre la marca y el cliente (Relaciones con el Cliente). La bisagra entre el cliente y la empresa es la Propuesta de Valor, dado que a partir de ella se deben especificar cuáles serán las Actividades Claves que no deben dejar de llevarse a cabo y qué Recursos Claves o activos se necesitarán a tal fin (capital humano, recursos tecnológicos, físicos, financieros, etc). A partir de estos se buscarán Socios Claves (proveedores y socios estratégicos) que aporten valor al modelo si es que la empresa no puede tenerlos en sí misma. Por último, a partir de los recursos, socios y actividades claves se establecerá una Estructura de Costos que deberá sostenerse a través de un Flujo de Ingresos que debe superar en monto al costo de dicha estructura y debe estar basada en el valor que cada segmento de mercado está dispuesto a pagar.

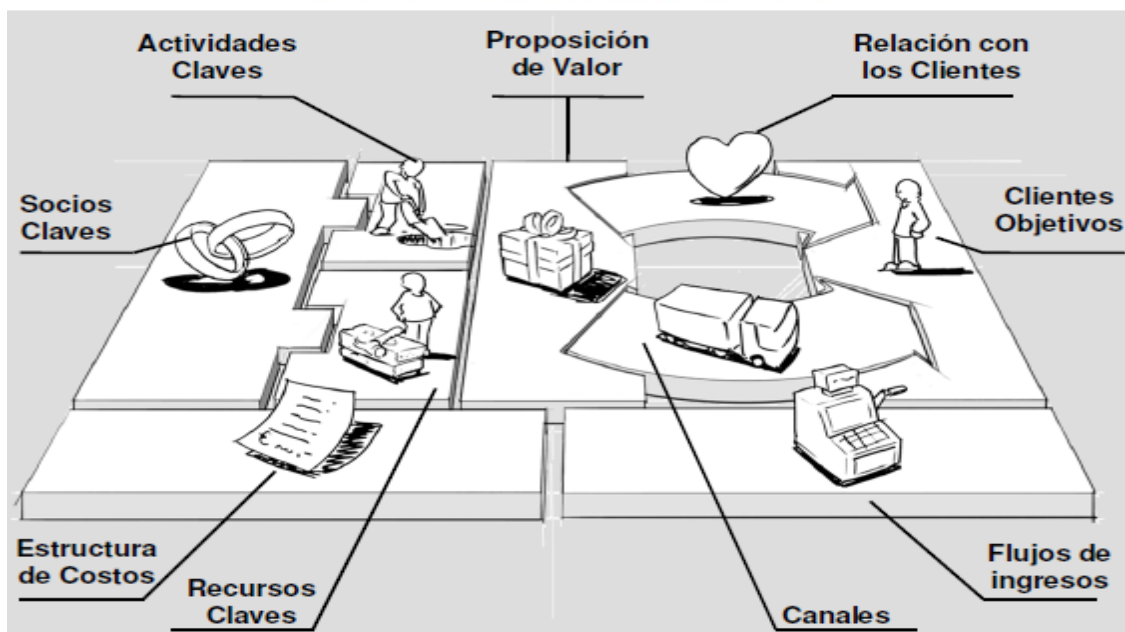


Figura 2: Modelo Canvas para el diseño de Modelo de Negocio
Fuente: Osterwalder, 2014.

5.2 Descripción de los cuatro componentes de un modelo de negocio

5.2.1 Creación de valor y propuesta de valor

5.2.1.1 Creación de valor

Sin dudas podemos recurrir a Kotler si necesitáramos comprender al Marketing en función de la creación de valor: *“Crear valor y satisfacción para los clientes es el corazón del marketing... Es probable que la definición más sencilla de Marketing sea la entrega de satisfacción a un cliente obteniendo una utilidad.”* (Kotler & Armstrong 2003, p4).

Este enfoque del Marketing orientado hacia la creación de valor es crucial para Kotler a tal punto que trabaja la idea de Marketing Estratégico partiendo de tres premisas fundamentales cuyo común denominador es la creación de valor (Kotler 1999):

- Comprender, crear, comunicar y ofrecer valor.
- Identificar oportunidades del mercado y desarrollar ofertas de valor programado.
- Desarrollar propuestas de valor para aumentar el interés en la marca.

Entendemos entonces que hay una relación profunda entre la creación de valor y el Marketing, por eso necesitamos progresar y comprender qué significa “crear o generar valor”.

Puede decirse que generar valor y obtener beneficios son sinónimos: se genera valor si se obtienen beneficios, y además este valor es sustentable si hay beneficios para todos los stakeholders involucrados en el modelo de negocios. La creación de valor debe verse desde el punto de vista del beneficio económico pero también desde el punto de vista de otros tipos de beneficios. Es imposible generar valor económico sostenible para el accionista sin generar valor funcional y emocional para el cliente. (Aaker 1996).

El valor económico se crea aumentando el retorno de la inversión, y está relacionado directamente con el accionista. Pero este tipo de valor es sostenible solo si existe la creación de valor funcional y emocional, los cuales están

orientados al cliente: el valor funcional tiene que ver con beneficios concretos que el cliente recibe a un precio que él está dispuesto a pagar, y el valor emocional tiene que ver con la construcción de una relación de confianza y conocimiento que motive al cliente mantener lazos duraderos con la empresa. (Croxatto 2005).

5.2.1.2 Propuesta de valor

Para el modelo de Johnson –y para nosotros en este trabajo- la propuesta de valor tiene un concepto amplio que incluye al cliente, la promesa de la empresa expresada en una oferta, el concepto de marca, etc. Este concepto de propuesta de valor se correlaciona con el modelo Canvas en los cuatro primeros bloques como vimos en la Tabla 1.

La propuesta de valor es la expresión de cómo la empresa pretende crear valor para el cliente, y contiene la promesa de satisfacción que la empresa le hace al cliente.

Según Bertagnini (2009), la propuesta de valor está delimitada por tres posicionamientos: amplio, específico y de valor (ver Figura 3), y el Marketing Estratégico quedaría definido como la interrelación entre estos tres.

- El posicionamiento amplio está sintetizado en estos conceptos: excelencia operacional, liderazgo de producto e intimidad con el cliente. Si bien la empresa debe mantener niveles satisfactorios para los tres conceptos, la dependencia de estos enfoques respecto de los procesos y habilidades organizacionales hacen que se pueda optimizar solo uno, por lo tanto es tarea del Marketing Estratégico elegir cuál.
- El posicionamiento específico se corresponde con la imagen de marca y está orientado al tipo de cliente: hacia el comprador inteligente (compra según relación costo-beneficio), hacia el comprador de lo mejor (compra lo mejor o lo más nuevo), o hacia el comprador de imagen (compra guiado por la confianza en la marca más que el producto en sí).
- El posicionamiento de valor redondea la propuesta de valor comparándola con la de los competidores.

Bertagnini propone que una correcta estrategia de marketing es la que presenta una propuesta de valor que sea coherente al relacionar los posicionamientos descritos para ser consistente, la falta de coherencia entre los posicionamientos podría no definir una estrategia clara y afectar la estructura de procesos y la cadena de valor.

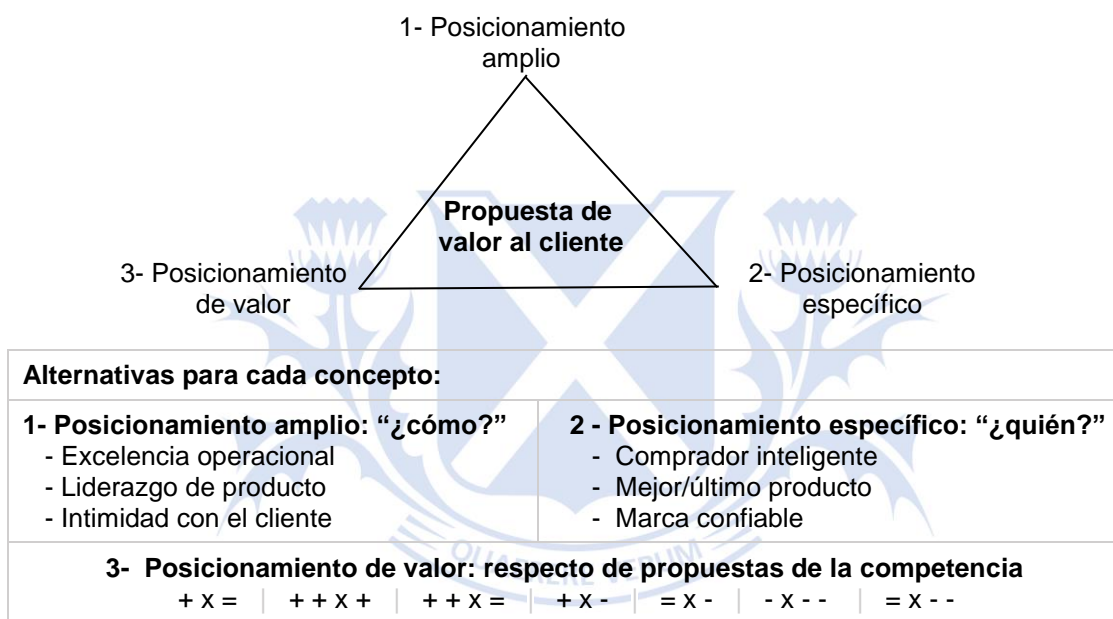


Figura 3: Marketing Estratégico (basado en los conceptos de Kotler)
Fuente: Bertagnini, 2009

Posicionamiento amplio	Posicionamiento específico	Posicionamiento de valor
Excelencia operacional	Comprador inteligente	$= X -$ $- X - -$ $+ X -$
Liderazgo de producto	El mejor y/o el último producto	$+ X =$ $++ X +$ $++ X =$
Intimidad con el cliente	Marca confiable	Variable según el posicionamiento específico

Figura 4: Coherencia de los posicionamientos en la propuesta de valor al cliente (Marketing Estratégico)
Fuente: Bertagnini, 2009

Así, entendiendo uno de los posicionamientos quedan definidos los otros dos a fin de generar la estrategia de marketing adecuada (ver Figura 4).

Por otro lado, la propuesta de valor está altamente relacionada con la identidad de marca y es componente fundamental de la misma. La identidad de marca es un sistema complejo de representación que se construye desde las cualidades

del producto o servicio, desde los atributos de la organización, desde la percepción de las personas y desde la representación simbólica (Aaker 1996).

En esencia la marca puede sintetizar en una sola expresión la propuesta de valor o la promesa de beneficios. En cuanto al cliente, la conexión a nivel funcional, a nivel emocional y a nivel representativo es necesaria para generar lealtad y direccionar la decisión de compra, y deben ser tenidos en cuenta al formular el modelo de negocio. En cuanto a la compañía es fundamental que se sostenga esa propuesta de valor a través de una estrategia corporativa coherente, los recursos organizacionales, los procesos y la fórmula de beneficios.

Resumiendo podemos decir que para armar una propuesta de valor en el marco de un modelo de negocios deberemos trabajar en (a) el estudio de las necesidades o requerimientos reales o potenciales de un segmento de cliente objetivo, (b) el diseño de un producto acorde que genere valor funcional y fortalezca la marca, (c) el diseño de un modo de relacionarse con el cliente que genere valor emocional y asociación de marca, y (d) el diseño del modo en que la marca entrega dicho valor a su segmento objetivo. Esta propuesta de valor debe tener coherencia con la estrategia de Marketing que se implemente a partir de la lectura que la empresa haga de sus clientes y el posicionamiento que quiera asumir frente ellos.

5.2.2 **Fórmula de beneficios**

La creación de valor económico tiene una alta reciprocidad con lo que Johnson denomina "*Fórmula de Beneficios*". Esta fórmula refiere al modelo económico para generar utilidades y depende básicamente de los ingresos generados y de los costos asociados a ello.

Un modelo de negocios puede involucrar tres tipos diferentes de fuentes de ingresos: ingresos de transacciones resultantes de pagos por única vez, ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos o una combinación de ambos. A su vez, las actividades para crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos implican costos asociados. (Osterwalder et al. 2014).

Podemos decir que se encontrará valor económico en alguna combinación entre el aumento de ingresos y la disminución de costos. Esta simple fórmula tiene

como premisa fundamental que la diferencia entre los ingresos totales y los costos totales sea positiva. Se generará mayor valor económico mientras mayor sea esa diferencia. Tanto el modelo de ingresos como la estructura de costos deben estar bien diseñados para garantizar las utilidades pronosticadas. (Johnson 2009).

5.2.3 Procesos y cadena de valor

Las actividades indispensables que se realizan para lograr darle vida a la propuesta de valor se consolidan bajo el concepto de Procesos Claves. Técnicamente, un proceso es la transformación a la que se somete a un elemento de entrada (input) mediante una serie de actividades interrelacionadas para convertirlo en otro elemento diferente a la salida (output). (Jackson & Frigon 1998).

Una definición más amplia de proceso nos dice que las empresas crean valor transformando los recursos en bienes y servicios, y los procesos son los patrones de coordinación, comunicación, toma de decisiones, etc. que se aplican para lograr dicha transformación. (Bertagnini 2009).

Una unidad más vasta de proceso es la cadena de valor. La cadena de valor es la serie interrelacionada de procesos que producen un bien o un servicio. Mientras que un proceso es el concepto que presenta las actividades como unidades y las relaciona, la cadena de valor es el concepto que presenta a los procesos como unidades y los relaciona. La premisa más importante de la cadena de valor es que cada proceso es un eslabón en una cadena, y cada eslabón tiene la premisa fundamental de agregar valor sobre el eslabón precedente. El concepto de cadena de valor eficientiza y refuerza los vínculos entre los procesos. (Krajewski et al. 2008).

Basándonos en estos dos conceptos entendemos que cada actividad en un proceso, y cada proceso en una cadena de valor, deben maximizar la ganancia y el valor para el cliente, minimizar los costos asociados y contribuir así a la fórmula de utilidades del modelo de negocio.

Ahora bien, nosotros en este trabajo nos estamos enfocando en servicios y, aunque no hay diferencias para bienes o servicios en los conceptos hasta aquí desarrollados, debemos definir servicio con mayor certeza.

Decimos que si un proceso no transforma las propiedades físicas de los materiales que se manipulan en él, entonces ese proceso se considera generador de un servicio (Kotler & Armstrong 2003). Las características sobresalientes de un servicio son (a) la cercanía con el cliente manifestada en un alto grado de contacto y dependencia mutua, y (b) que un servicio tiende a producir valores intangibles. (Krajewski et al. 2008).

Esta aparente intangibilidad de los servicios hace que parezca difícil sopesar claramente la importancia que tienen, sin embargo, la capacidad de generar valor económico de un servicio es bien medible, como así también la capacidad de generar valor respecto al concepto de marca y el vínculo emocional con el cliente.

5.2.4 Procesos y capacidades organizacionales

Para que un servicio sea creador de intangibles es indispensable gestionarlos. La gestión de servicios puede ser definida como un conjunto de capacidades organizacionales especializadas y organizadas que proporcionan valor a los clientes en forma de intangibles. Justamente al organizarse dichas capacidades adoptan la forma de funciones y procesos, es decir que los procesos vienen a ser la manera en que se manifiestan las capacidades de las organizaciones para agregar valor, y se nutren de especializaciones en estrategia, diseño, operación, etc.

El hecho de transformar recursos en servicios mediante las capacidades intrínsecas de la organización es el corazón de la gestión del servicio. Sin estas capacidades organizacionales organizadas en procesos el servicio es una simple disposición de recursos que tienen un valor relativamente bajo para los clientes (ITIL 2010).

La gestión del intangible es una herramienta básica para hacer visible el valor de aquello que parece invisible y tiene dos facetas claramente identificables:

- Gestión de expectativas y claridad en el alcance de la promesa de servicio respecto al cliente.
- Gestión de despliegue de capacidades organizacionales para cumplir la promesa de servicio respecto a la organización.

5.2.5 Modelo de negocio, estrategia y cultura organizacional

Podemos estar en condiciones de entender que las relaciones entre las capacidades de una organización y su forma de gestionarlas a través de procesos generando valor pueden dar vida a una propuesta que resulte interesante para el cliente. Sin embargo, no es menos cierto que si queremos diseñar un nuevo servicio podemos empezar a la inversa: entendiendo las necesidades del cliente, definiendo una propuesta de valor acorde a ellas, un modelo de beneficios que lo soporte y luego, a partir de allí, adaptar o en su defecto desarrollar las capacidades clave y diseñar los procesos necesarios para cumplir con la propuesta.

Estas dos formas de ver el modelo de negocio nos hace cambiar radicalmente la estrategia dependiendo el punto de vista adoptado. En la primer visión (de adentro hacia afuera) los recursos de las empresas son el núcleo del modelo y a partir de esa base se intentan desarrollar propuestas de valor para los clientes. En la segunda visión (de afuera hacia adentro) se intenta reconocer las expectativas y necesidades de los clientes para desarrollar una propuesta de valor acorde y a partir de esa base transformar o readaptar las capacidades de las empresas, los procesos y la fórmula de beneficios.

Desde la perspectiva del Marketing necesitaremos adoptar la visión del cliente para orientar a la empresa hacia la generación de propuestas de valor acordes al mercado.

Las estrategias que se enfocan en las capacidades existentes se apalancan en las barreras o blindajes que generan, dado que es probable que no haya cosa más difícil de imitar que las capacidades clave desarrolladas en la historia de una compañía. Sin embargo este enfoque no es tan sencillo: debe existir un equilibrio entre los talentos, habilidades, conductas y actividades que pueden llevar al éxito a una compañía y la capacidad de desafiarlos. “*Algunas estrategias*

basadas en ‘capacidades centrales’ pueden ser perjudiciales cuando se convierten en ‘rigideces centrales’: la transformación y la innovación son requisitos críticos si la meta es lograr altos niveles de desempeño y creación de valor.” (Yip & Johnson 2007, p46).

Es claro, entonces, que el equilibrio entre capacidades clave y transformación esta sostenida por la cultura organizacional. Esta cultura organizacional queda definida como el sistema de creencias compartido por las personas que componen la organización, el cual distingue a una organización de las demás. (Robbins & Judge 2009). Es en base a este sistema de creencias que se puede favorecer o no el desarrollo de transformación requerida para dar nuevas respuestas a los clientes: la cultura puede llegar a ser una barrera o un facilitador según la estrategia que se adopte.

Según Robbins & Judge (2009), las características más sobresalientes que al reunirse capturan la cultura de una organización son las siguientes:

- *Innovación y aceptación del riesgo:* Grado en que se permite la flexibilidad, la tolerancia a los errores y la creatividad.
- *Atención al detalle:* Grado de análisis y precisión esperado.
- *Orientación al resultado:* Grado en que las decisiones dependen de los resultados más que de los procesos.
- *Orientación a la gente:* Grado en que las decisiones toman en cuenta el efecto en las personas.
- *Orientación al trabajo en equipo:* Grado en que los resultados dependen de un equipo más que de un individuo.
- *Agresividad:* Grado en el que se busca la competitividad.
- *Estabilidad:* Grado en que se pretende el *statu quo*.

5.2.5.1 La innovación como elemento fundamental en la transformación.

Podemos afirmar que la innovación un driver fundamental para la transformación.

La innovación se puede definir como la creatividad que se implementa: convertir las ideas en valor (Domingo, 2013). La creatividad es un ejercicio mental que busca la novedad, la innovación se nutre de la creatividad pero necesita de otras

habilidades para traerla al plano de lo real. Estas habilidades no son más que las capacidades que las empresas tienen o deben generar.

En la teoría RPV (recursos, procesos y valores) (Christensen & Raynor 2003) se plantea que lo que la empresa tiene (recursos), cómo la empresa trabaja (procesos) y lo que la empresa quiere ser (valores) definen la posición de que se asume frente a la capacidad de innovar. Cada cambio impacta en al menos uno de estos elementos. (Bertagnini 2009).

En nuestro enfoque nos parece particularmente importante la propensión de una organización hacia utilización de sus capacidades, procesos y valores para la innovación, ya que dicha propensión tiene un efecto profundo en el potencial de transformarse.

El valor que tiene la estabilidad de lo tradicional frente al valor que tiene la posibilidad del cambio, la estigmatización (o no) tras el riesgo de una falla y el rol de la competencia frente al rol de la colaboración, son algunos elementos fundamentales de una cultura organizacional respecto a la transformación y la innovación. (Hargadon 2003).

Hay dos elementos que potencian la innovación, estos elementos son la motivación para el cambio y las habilidades necesarias. Cuando la motivación y la habilidad para el cambio son abundantes, la innovación prospera naturalmente; cuando la motivación es alta, las habilidades pueden aparecer y la innovación es más difícil; sin embargo sin motivación es poco probable que la innovación tenga lugar, y cuando además faltan las habilidades, es casi imposible. (Christensen et al. 2004).

En el modelo Tri-Core, Swanson (1994) nos propone entender el impacto de la innovación tecnológica en tres capas bien diferenciadas. Nosotros pensamos que este modelo se puede extender a la innovación en general, más allá de la innovación tecnológica. Las capas de innovación planteadas por Swanson son:

- Innovación de capa 1: Innovación técnica: es la innovación en las herramientas utilizadas para hacer las cosas, i.e. una máquina o un sistema más veloz, de mayor capacidad, etc. Sin embargo no hay

innovación en cómo se hacen las cosas. Este nivel de innovación nos ayuda a hacer más pero de la misma manera.

- Innovación de capa 2: Innovación administrativa: es la innovación en los procesos o las maneras de hacer las cosas i.e. un proceso distinto de producir o de atender a los cliente que nos dé más capacidad o velocidad. Este nivel de innovación nos ayuda a hacer más pero de otra manera.
- Innovación de capa 3: Innovación de negocio: es la innovación en la razón de ser del negocio, esto es innovar en la propuesta de valor. Este nivel de innovación nos ayuda a descubrir y satisfacer nuevas necesidades o satisfacer mejor las actuales.

Cuando en los escenarios del negocio actual aparece la incertidumbre o se avizora la posibilidad de destruir valor, el riesgo de no hacer nada para cambiar es alto. Sin embargo, si la organización tiene los recursos necesarios, es una buena opción motivar el inicio de un proceso de transformación para que la organización se reinvente a sí misma convirtiendo el desafío del escenario adverso en una oportunidad para la innovación y la generación de valor a partir de un nuevo modelo de negocios. Claramente no hay opción cuando el modelo de negocios está agotado.

Universidad de
San Andrés

5.3 Dinamismo de los componentes del modelo de negocio.

Supongamos un modelo de negocios perfecto que cumple con las funciones especificadas:

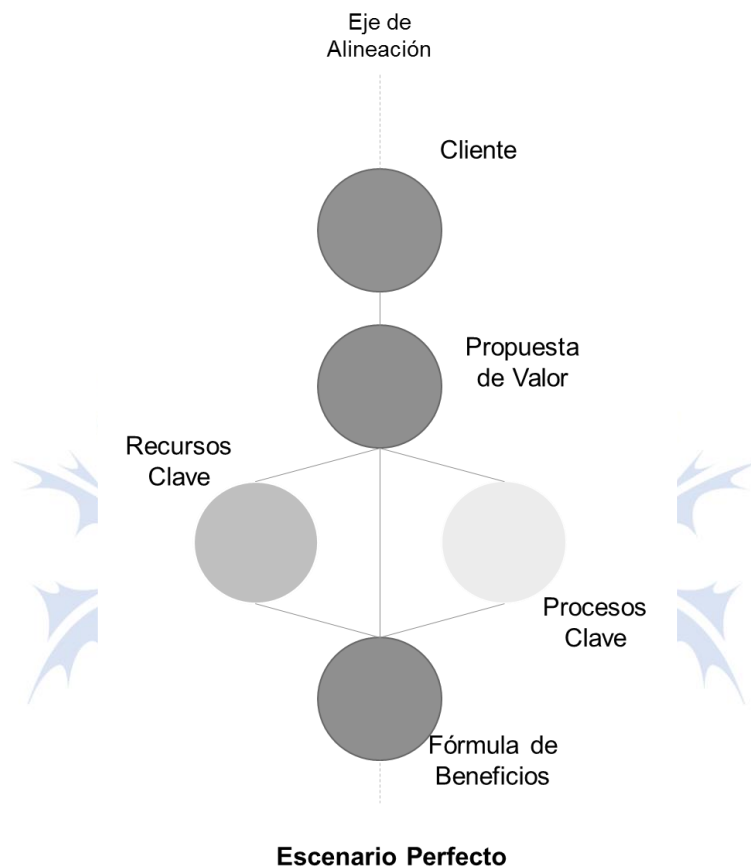


Figura 5: Modelo de Negocio estabilizado y funcionando perfectamente
Fuente: Elaboración Propia

A este escenario donde las necesidades de los clientes o del segmento de clientes son satisfechas perfectamente por una propuesta de valor inmejorable que está soportada por procesos y recursos claves optimizados y una fórmula de beneficio que genera las ganancias esperadas lo llamaremos “Escenario Perfecto”. En este escenario el modelo de negocio tiene un eje perfectamente alineado donde todo funciona correctamente. Una esquematización elegida para representar esta situación es la de la Figura 5.

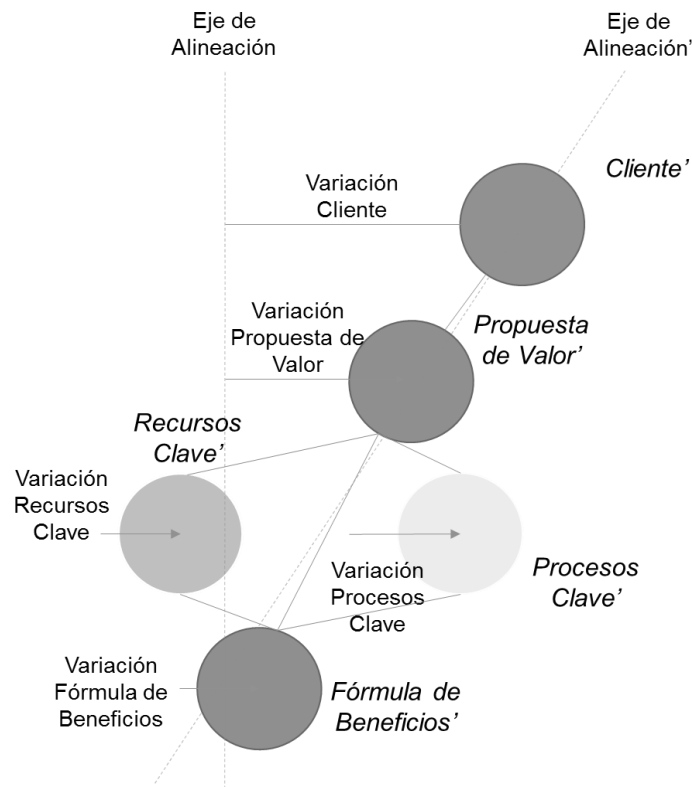
Sin embargo los negocios no son estáticos y por ende los modelos de negocios tampoco. La dinámica del modelo de negocio depende del tipo de negocio propiamente dicho, así es que por ejemplo un negocio basado en

comercialización de materias primas o commodities tendrá una dinámica diferente a un negocio basado en servicios de tecnología con alto valor agregado. La dinámica del modelo de negocio puede explicarse a través de la dinámica de cada componente del modelo de negocio. Esta dinámica será más o menos elástica dependiendo del tipo de negocio, y en particular de variables externas tales como el entorno social, político, económico, el sector, la competencia, el segmento, etc., e internas como la capacidad de innovación, la motivación para el cambio, el management, etc. Un movimiento en cualquier componente generará un movimiento en todo el modelo de negocio y su impacto puede ser mínimo o cambiarlo radicalmente.

Veamos ahora a la Figura 6. Supongamos que aparece un cambio en el entorno que incide, por ejemplo, en el comportamiento de decisión de compra de los clientes. Este cambio está representado por la variación denominada “Variación Cliente” y a partir de esa variación, la posición Cliente en el esquema original se trasladó hacia la posición *Cliente’*.

Con la antigua propuesta de valor es posible que no se satisfagan todas las necesidades como antes y se pierda valor, por lo que la Propuesta de Valor puede volverse obsoleta y algunos sectores de la empresa (generalmente relacionados a áreas de marketing o comerciales) tratarán de identificarse con los clientes y comenzarán a promover un movimiento en la misma. Este movimiento tiene como objetivo obtener una alineación perfecta nuevamente. Sin embargo este movimiento de la propuesta de valor intentará traccionar a los demás componentes que probablemente no reaccionarán de la misma manera dado que no tienen el mismo nivel de dinamismo (Ver Tabla 2). El resultado de estas tensiones está representada por la variación denominada “Variación Propuesta de Valor”.

La Propuesta de Valor original ahora está posicionada en Propuesta de Valor’. Al suceder esto de esta manera, se produce un nuevo eje de alineación *Eje de Alineación’* que indica que el modelo no está en su estado de alineación perfecta.



Escenario Después de una Variación

Figura 6: Modelo de Negocio Después de una variación
Fuente: Elaboración Propia

Una vez que el modelo de negocio sale de su alineación perfecta (representado por el eje de alineación perpendicular) y se estabiliza en un eje no perfecto (cualquier posición no perpendicular), el impacto negativo en la Fórmula de Beneficios es inminente. Deben hacerse los esfuerzos necesarios para que el modelo vuelva a su estado perfecto.

En ciertos casos estos esfuerzos para realinear el modelo de negocio pueden ser asumidos al reducir la tensión entre la propuesta de valor que necesitan los clientes luego de la variación y la propuesta de valor que se obtiene realmente como resultado de los procesos y recursos clave. En otros casos la variación supone esfuerzos que no pueden ser asumidos y entonces el modelo de negocio queda agotado.

Como hemos mencionado anteriormente, hay más probabilidades de tener éxito al resolver esta tensión entre propuesta de valor esperada y propuesta de valor ofrecida cuando la empresa tiene mayor capacidad de innovación, management y de gestión del cambio.

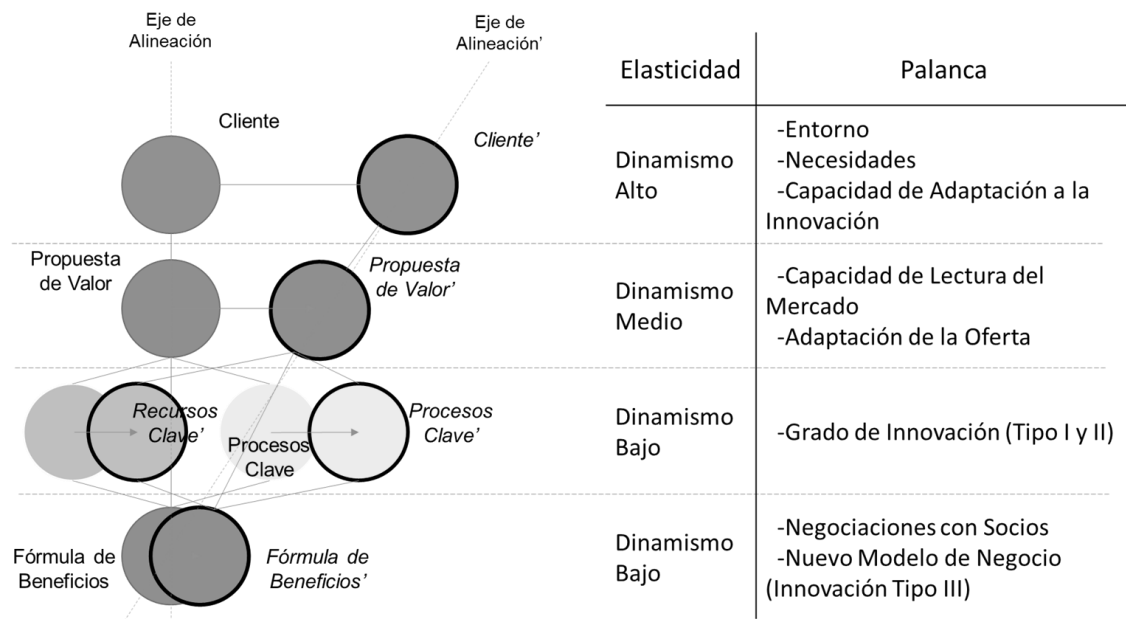


Tabla 2: Nivel de elasticidad y palancas para el cambio de los componentes del Modelo de Negocio
Fuente: Elaboración Propia

Mientras la variación inicial se produzca en componentes de dinamismo más alto, más compleja será la nueva alineación. En cambio si la variación se da inicialmente en componentes de bajo dinamismo, más probabilidades hay de alinear el modelo de negocios rápidamente.

Una compañía que tenga una alta capacidad de adaptación e innovación responderá más rápidamente a las variaciones de los componentes de mayor elasticidad (dinamismo alto). Esto puede ser una gran ventaja competitiva.

A su vez, si lo que saca de la alineación al modelo de negocio no es un cambio externo sino que la motivación para la innovación está en los recursos y procesos claves (generando nuevos productos, modelos de atención, etc.) es probable que la variación de estos componentes motive variaciones en la propuesta de valor y ésta se oriente a otro segmento de clientes, o genere clientes más sofisticados. Si la innovación es muy grande, es probable que la propuesta de valor cambie tan radicalmente que sea otra, y genere nuevos mercados o nuevos espacios de competencia.

5.4 Métodos y herramientas para el diseño de bienes y servicios

Cada servicio en una organización tiene un cliente, sin un cliente un servicio no tiene ningún sentido. El cliente es quien recibe el resultado de un servicio y debe sentir que dicho resultado agrega valor en función de su necesidad. De acuerdo a esa sensación definirá su nivel de satisfacción.

La manera más simple de garantizar el foco en el cliente es establecer una relación cercana con él. Esto se logra identificando al cliente, entendiendo sus necesidades, expectativas y requerimientos, estableciendo una rutina de dialogo con él y, por último, incluyendo su visión en la toma de decisión. (Mansir & Schacht 1989).

Las metodologías que enunciaremos a continuación tienen fortalezas que se complementan entre sí. Seleccionaremos la metodología a utilizar según el nivel de fortaleza de la función específica que necesitemos aplicar.

5.4.1 Metodología Six Sigma DMADV

Esta metodología intenta definir un proceso de diseño que garantice la calidad y la satisfacción del cliente. La propuesta de esta metodología se basa en cinco etapas para el diseño,: Definir, Medir, Analizar, Diseñar, Verificar. (Jones 2014).

- En la etapa Definir se busca identificar la oportunidad o el problema y entender lo que el cliente requiere a través de un concepto definido como VoC (Voice of Client). Los clientes son internos (clientes de procesos que están dentro de la empresa) o externos (clientes de procesos que están fuera de la empresa, ejemplo cliente final).
- En la etapa Medir se intenta llevar esta VoC expresada en deseos, reclamos, etc. a requisitos específicos de diseño denominados CTQ (Critical to Quality). Estos CTQ serán la base de requisitos para el diseño. Para que una VoC se convierta en un CTQ, el mismo debe estar expresado de modo que sea medible, lógico, comprensible y alcanzable. Esta etapa también se nutre de análisis de benchmark para comprender que están haciendo los competidores respecto a las necesidades planteadas por la VoC.

- En la etapa Analizar se debe verificar cuales son las limitaciones de la compañía para implementar los requisitos críticos, entender cuales son los nuevos elementos que la empresa debe incorporar para dicha implementación y establecer los ejes de diseño para que el producto o servicio sea diferencial.
- En la etapa Diseñar se deben obtener opciones de diseño de alto nivel o conceptualizaciones de diseño que permitan acercar el nuevo proceso a los ejes de diseño, comprender cual de ellos cumple mejor con los CTQ y avanzar con el diseño de alto nivel mas apropiado para diseñar en detalle.
- En la etapa Verificar será necesario realizar pilotos que ayuden a entender la performance real que el diseño realizado tendrá, la aceptación del cliente, las negociaciones con los stakeholders, etc. Como resultado deberá tenerse un diseño acabado y un plan de implementación ajustado.

5.4.2 El Modelo Kano

Kano (1984) en su modelo de diseño basado en calidad propone la inclusión de las demandas de los clientes al diseñar un producto o servicio.

Las siete etapas según el modelo son: interpretar la voz del cliente, clasificar las verbalizaciones, estructurar las necesidades del cliente, analizar la estructura de las necesidades del cliente, jerarquizar las necesidades del cliente, desplegar las necesidades jerarquizadas, y analizar a detalle sólo las relaciones prioritarias.

Kano ha podido relacionar la satisfacción del cliente con la funcionalidad de un producto o servicio:

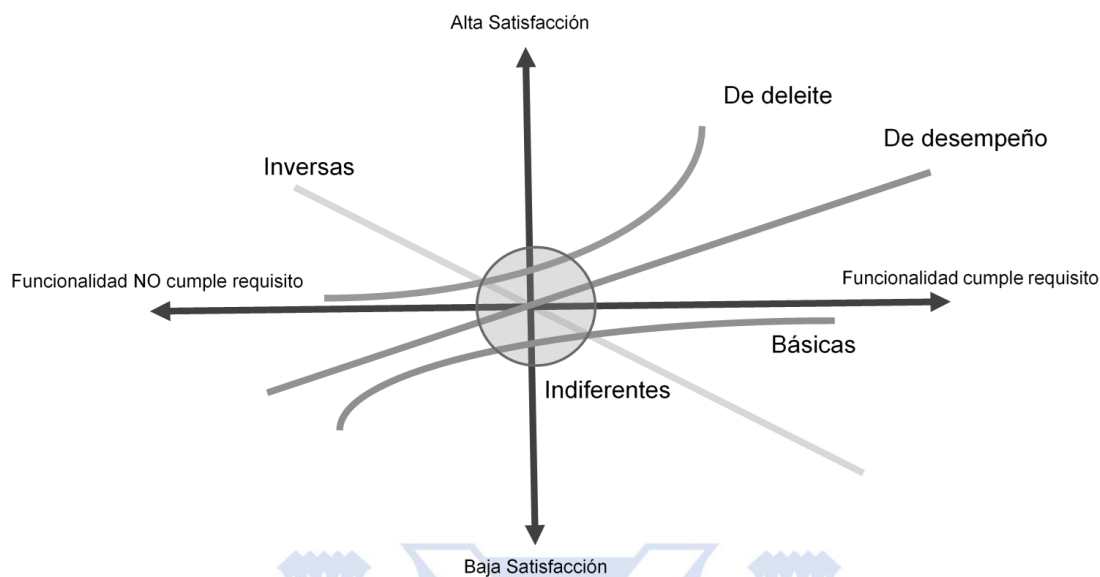


Figura 7. Clasificación de las características de un producto o servicio según la relación entre funcionalidad y satisfacción que el cliente percibe.
Fuente: Kano, 1984

Como se ve en la Figura 7, el modelo permite categorizar el valor que el cliente da a los atributos o características de funcionalidad del producto o servicio en función de la satisfacción que genera, del siguiente modo (Contreras Márquez):

- Deleite o atractivo: Los clientes valoran el atributo cuando está presente, aunque no noten su ausencia. Son características no esperadas por el cliente que generan una gran satisfacción. Como esas características no son esperadas, no provocan insatisfacción si no existen. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente.
- De desempeño, unidimensional o de rendimiento: Características o atributos que aumentan la satisfacción del cliente de modo aproximadamente lineal con el aumento de su funcionalidad. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- Básico u obligatorio: Aquellas cuya ausencia provoca insatisfacción, aunque su presencia se dé por hecha y no se valore especialmente. Son características del producto o del servicio que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.

- Irrelevantes o de indiferencia: Son características irrelevantes que si bien están presentes o no, no tienen importancia para el cliente.
- Inversa o de rechazo: Las características de rechazo llevan a la insatisfacción cuando están presentes; sin embargo, no llevan a la satisfacción cuando no lo están.

Este modelo es relevante desde la perspectiva en la que en el diseño de un servicio o producto pueden testearse pilotos para comprender de que manera las funcionalidades de los mismos pueden contribuir a la satisfacción del cliente, concretamente: que potencial tiene ese diseño para que el valor funcional incida en el valor emocional y por supuesto en la percepción de marca.

Es necesario considerar que el paso del tiempo hace que los clientes se adapten a los atributos y llegado el caso los recataloguen en calificaciones inferiores.

5.4.3 Método de Despliegue de la Función de Calidad

El Despliegue de la Funcion de Calidad es un método estructurado que identifica las necesidades del cliente, determina sus prioridades y las traduce en requisitos de diseño. Para esto se aplican herramientas de exploración de necesidades y herramientas de clasificación, relacion y selección. (Jackson & Frigon 1998).

Es una metodología que permite traducir las necesidades del cliente en especificaciones de diseño concretas. La fortaleza de esta metodología es la capacidad de establecer la relación entre la voz del cliente y los requisitos de diseño priorizados.

Es necesario que para que se garantice el proceso exista:

- Diversidad de opciones técnicas capaces de satisfacer necesidades,
- Capacidad de asignar métricas objetivas a las opciones,
- Potencialidad de comparación técnica entre las opciones, y
- Procesos de comparación competitivos que permitan cotejar los resultados con consistencia.

5.4.4 Otras herramientas útiles

5.4.4.1 Diagrama de Afinidad

Un diagrama de afinidad es una herramienta muy sencilla que nos permite resumir información y generar categorías más amplias que permitan catalogar dicha información. Se utiliza básicamente para resumir y agrupar ideas en conceptos más generales.

Es parte de las herramientas utilizadas en el proceso *divergente-convergente-divergente* para la generación de ideas. Generalmente se comienza con un brain-storming (1- proceso divergente) y luego se clasifican estas ideas en categorías más generales en un diagrama de afinidad (2- proceso convergente), luego se puede generar un nuevo brain-storming (3- proceso divergente) estructuradas en el diagrama de afinidad y seguramente aparecerán nuevas ideas que no estaban en el brain storming inicial y completan las categorías.

5.4.4.2 Focus Group

Un Focus Group es una técnica que se utiliza básicamente generando espacios de discusión enfocados en un tema particular o con un objetivo específico. La técnica consiste en reunir a las personas que pueden ser necesarias para la participación y se les da una consigna y la información suficiente para que puedan debatir. Como resultado de este debate pueden salir ideas nuevas, opciones, conclusiones, evaluaciones, etc., según haya sido el objetivo.

Es recomendable que estos grupos de discusión tengan un moderador activo que oriente las conversaciones hacia el objetivo y los lineamientos establecidos al principio cada vez que el grupo se desenfoca. El tiempo recomendado de discusión es entre 2 y 3 horas. La dinámica es: instalación del tema y objetivo, debate, conclusiones y cierre.

5.4.4.3 Matriz de PUGH

La matriz Pugh ayuda a determinar qué elementos o soluciones potenciales son mejores que otros. Es una matriz de puntuación utilizada para la selección de opciones asignando puntuaciones relativas a los criterios a evaluar para cada opción. Antes de iniciar un diseño detallado, hay muchas opciones potenciales

que pueden cumplir requerimientos específicos y esta herramienta ayuda a seleccionar la mejor opción (iSixSigma).

La operación es simple y consta de evaluar varios elementos de acuerdo con sus puntos fuertes y débiles en contra de una referencia (concepto de base). Si el elemento evaluado es mejor que el mismo elemento en el concepto base se asigna un 1, si es igual un 0 y si es peor un -1.

La matriz Pugh permite:

- Comparar diferentes soluciones
- Sopesar numéricamente soluciones para entender cuál es mejor
- Llegar a una selección de soluciones óptimas que puede estar basada en soluciones híbridas o variantes de las mejores soluciones

Esta matriz alienta la comparación de varias soluciones contra una solución base, la selección de soluciones más fuertes y la eliminación de las más débiles hasta que se obtiene una solución óptima. Además, la matriz Pugh es útil porque no requiere una gran cantidad de datos cuantitativos sobre los conceptos de diseño, que generalmente no están disponible en el momento del diseño de soluciones de alto nivel.

5.4.4.4 Herramientas LEAN

El concepto LEAN está orientado utilizar las operaciones como un arma competitiva, y a diseñarlas en función de tres objetivos fundamentales:

- Aumentar valor
- Eliminar desperdicios
- Asegurar el flujo de los procesos

Para esto propone identificar todas las tareas que no agregan valor en un proceso y eliminarlas, a la vez que elimina los desperdicios de las tareas que si agregan valor.

LEAN reconoce al menos 10 tipos de desperdicios que tratará de eliminar:

- *Sobre-producción*: hacer más de lo que se requiere,
- *Espera*: tiempo libre esperando información o materia prima,

- *Movimiento*: traslados innecesarios de materiales o personal,
- *Sobre-procesamiento*: utilización de recursos por encima de lo estrictamente necesario,
- *Inventario*: todo lo que exceda el tamaño de un lote a través de un proceso, sobre-stock, etc.,
- *Defectos*: toda inspección, descarte, corrección, reparación, retrabajo o reemplazo,
- *Elemento no valorado*: Esfuerzos que no le agregan valor al producto desde el punto de vista del cliente aunque este bien logrado,
- *Potencial del personal*: no utilizar plenamente el potencial del personal, competencias y capacidades físicas e intelectuales,
- *Materiales*: desperdicio de energía y materia prima,
- *Información*: datos erróneos, redundantes, incompatible, innecesario, etc.

Algunos ejemplos de estos desperdicios son clientes demorados en una cola, duplicación de información en reportes, comunicación confusa o letra chica, no entrega del producto solicitado, defectos en los productos, etc.

Algunas técnicas para la implementación de LEAN son:

- *JIT*: Just in Time: hace referencia a la disposición de los procesos para proveer materiales en el tiempo indicado, sin generar colas,
- *5S*: surge como respuesta a la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo para eliminar desperdicios. Después de aplicar las 5S, cada cosa debe tener un lugar y cada cosa estará en ese lugar. En japonés las siguientes palabras empiezan con S: Clasificar, Ordenar y organizar, Limpiar, Estandarizar, Mantener disciplina.
- *Poka Yoke*: es un método de diseño que se orienta a eliminar la fuente de un error, impedir que un error se cometa, actuar ante la presencia de un error, detectar un error e impedir que continúe el proceso o advertir que se ha cometido un error.

Ejemplos de Poka Yoke son la tapa de medicamentos con traba a presión para que los niños no la abran fácilmente, la boca del tanque de nafta con diámetro según el combustible a cargar (nafta o diésel), corte automático

de energía si supera cierta intensidad (disyuntor), un sistema preguntando si se quieren guardar los cambios, la alarma sonora de un automóviles al dejar la luz prendida, etc.

5.4.4.5 Matriz FODA y Matriz de Ansoff

Si bien estas dos matrices son herramientas altamente utilizadas para analizar la posición de las empresas frente al entorno y de los productos frente al mercado, recomendamos el análisis que hace Dvoskin (2004) al vincular ambas matrices para comprender exactamente la problemática específica a la que nos enfrentamos en determinado momento y facilitar la toma de decisiones respecto a dicha problemática vista desde los cuatro puntos de vista: Empresa, Entorno, Mercado y Producto.

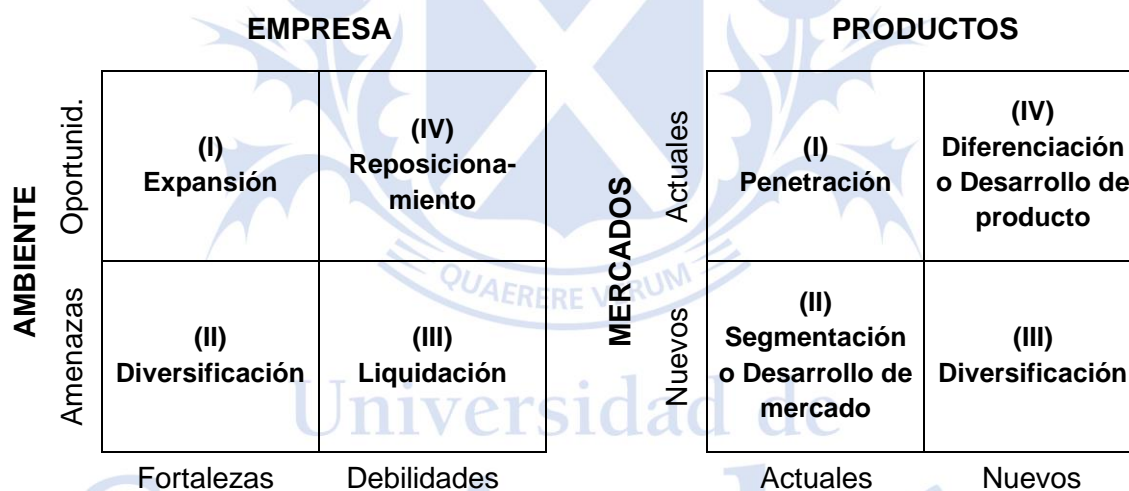


Figura 8: Correlación entre la Matriz FODA y la Matriz de Ansoff.
Fuente: Dvoskin, 2004

El método para la utilización de ambas matrices vinculadas es el siguiente (Dvoskin 2004):

- Se hace el análisis con la Matriz FODA analizando las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a las oportunidades y amenazas del entorno,
- Se pondera el análisis para posicionarnos en el cuadrante determinado
- Se traslada el cuadrante de la matriz FODA al correspondiente en la matriz de Ansoff.

Así se puede tener una estrategia para el producto respecto del mercado enmarcada en la estrategia de la empresa respecto del entorno.

5.5 Conclusiones del marco teórico y conceptual

Hasta aquí hemos dado un pantallazo acerca de la importancia del modelo de negocio, sus componentes, el valor de la cultura organizacional -en especial de la innovación- y las estrategias que pueden emplearse dependiendo del punto de vista que se adopte.

Las variaciones en algún componente del modelo de negocios implican una movilización de todos los demás componentes para no perder valor. En algunos casos resulta dificultoso volver a encontrar el estado de alineación perfecta en el modelo de negocio y puede ser necesario rediseñarlo.

Así, el rediseño dependerá de las necesidades del cliente y la propuesta de valor para él, mientras que los demás componentes del modelo de negocio (formula económica, recursos o capacidades clave, y procesos) serán traccionados a partir de esta visión. En este escenario es posible que sea necesario que se origine un proceso de transformación de los recursos y procesos clave que asegure la implementación de este nuevo modelo de negocio.

Es manifiesto que para el rediseño de un servicio desde la perspectiva del Marketing necesitaremos adoptar la visión del mercado y particularmente del cliente para generar valor, más allá de la perspectiva de los recursos organizacionales. (Kotler & Armstrong 2003).

En el caso particular del problema planteado en este trabajo, será necesario tener en cuenta estos conceptos para rediseñar un modelo de negocio para el Servicio de Atención Técnica a partir de una correcta lectura del entorno y el mercado, que genere buenas expectativas en el cliente y las cumpla, que genere beneficios funcionales y emocionales, que provoque deleite y satisfacción, que genere beneficios económicos para la empresa, que establezca las pautas para la transformación interna, que se apalanque en socios estratégicos y que haga uso de herramientas tecnológicas innovadoras.

Para esto utilizaremos como método de trabajo la siguiente estrategia, resumida en la Tabla 3:

Componente Modelo de Negocio	Pasos de la Estrategia de Diseño	Herramienta Metodológica	Etapa 6S DMADV
Propuesta de Valor	Obtener la Voz del Cliente (VoC) Clasificar la Voz del Cliente (VoC)	Encuesta Diagrama de Afinidad	Definir Medir
	Generar los requisitos específicos de diseño críticos para la calidad (CTQ) Establecer los Ejes de Diseño Evaluar los Ejes de Diseño Establecer los elementos diferenciadores	Focus Group Diagrama de Afinidad Modelo Kano	Analizar
	Generar opciones de modelos de servicio en base a los Ejes de Diseño Comparar los modelos con el cumplimiento de CTQ's Evaluar la factibilidad de los modelos Seleccionar el modelo con mayor performance	QFD Focus Group Matriz de Pugh	Diseñar
	Diseñar pilotos para verificar modelo		Verificar
Procesos y Recursos Clave	Diseñar y especificar los procesos y recursos necesarios para implementar el modelo seleccionado	LEAN	N/A
Fórmula de Beneficios	Diseñar la fórmula de beneficios que sostenga el modelo seleccionado		N/A

Tabla 3. Estrategia y herramientas metodológicas utilizadas para el rediseño del Servicio de Atención Técnica.
Fuente: Elaboración Propia.

6 Plan De Marketing

El plan de Marketing estará orientado de modo que se pueda diagnosticar la situación del servicio, analizar el entorno, la competencia, los stakeholders (específicamente los proveedores), las necesidades del cliente, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, generar una nueva propuesta de valor, y a partir de ella especificar los procesos claves, recursos claves y la nueva fórmula de beneficios.

Se utilizarán las metodologías descritas en el marco teórico para generar diversas propuestas de valor en base a los requerimientos de los clientes, evaluar su factibilidad, seleccionar la propuesta que mejor se ajuste y a partir de allí desarrollar las especificaciones de producto, presencia, precio y promoción. Además se presentará un abordaje para la ejecución, un plan de implementación y se propondrá un cronograma.

6.1 Diagnóstico

Abordaremos esta sección desde tres puntos de vista distintos:

1. Desde la visión del cliente
2. Desde la perspectiva económica
3. Desde el entorno

6.1.1 Diagnóstico desde la visión del cliente

El servicio de atención técnica ha sido uno de los procesos soporte del negocio de las operadoras de telecomunicaciones móviles desde el principio. Quién comprenda a este proceso como un elemento importante para la fidelización de clientes hallará una fuente significativa de ventajas corporativas. Este servicio ha estado y está claramente posicionado como uno de los más relevantes del negocio aunque cabe aclarar que, si bien es relevante, no es central en el modelo de negocio típico de las operadoras.

La realidad actual de las operadoras en Argentina en cuanto a este proceso es que los clientes están insatisfechos. A continuación se presenta una evolución del índice de satisfacción cliente (en adelante ISC) para el proceso de atención de servicio técnico comparando lo muestreado para Movistar, Personal y Claro.

En este gráfico (Gráfico 1) observamos, en escala de 0 a 10, la calificación que las personas encuestadas le otorgan al Servicio de Atención Técnica de la compañía de telecomunicaciones que les brinda servicio. Esta encuesta se realiza con estándares metodológicos homologados por Movistar.

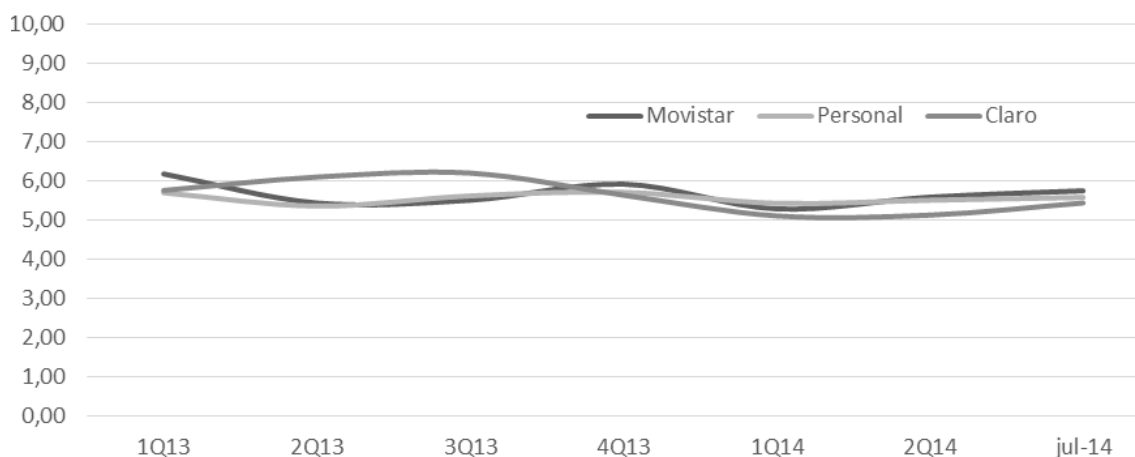


Gráfico 1: Índice Satisfacción Cliente (ISC) correspondiente al Proceso de Atención de Servicio Técnico.
Fuente: Encuestas a Clientes de las Operadoras, Movistar.

La satisfacción de los clientes en Argentina respecto del proceso de Atención Técnica está apenas abajo de los 6 puntos sobre 10. Esta situación se da en todas las operadoras de manera similar y desde al menos 2 años, por lo que existe una clara oportunidad para diferenciarse.

6.1.2 Diagnóstico desde la perspectiva económica

El modelo de negocio actual del proceso de atención técnica tiene el siguiente modelo económico:

Ingresos:

- Ingresos clientes en Garantía
- Ingresos clientes Sin Cobertura
- Ingresos clientes con Seguros

Egresos:

- Costos clientes en Garantía
- Costos clientes Sin Cobertura
- Costos clientes con Seguros
- Costos de Operación y Atención

Como puede verse en la Tabla 4, los negocios de garantía, reparación y aseguramiento provocan pérdidas significativas, y la operación y atención es un costo hundido.

	2014			
	Ingresos	Egresos	Resultado	Rentabilidad
Garantía	\$ 236.796.290	\$ 265.690.293	\$ -28.894.003	-12,2%
Sin Cobertura	\$ 39.301.953	\$ 74.622.743	\$ -35.320.791	-89,9%
Seguros	\$ 428.278.539	\$ 462.148.519	\$ -33.869.980	-7,9%
Operación y Atención	-	\$ 96.354.336	\$ -96.354.336	N/A
Total	\$ 704.376.782	\$ 898.815.892	\$ -194.439.110	-27,6%

Tabla 4: Ingresos y Egresos del Proceso de Atención de Servicio Técnico.
Fuente: Elaboración propia con información provista por Movistar.

El detalle de puede observarse en el Anexo 1, y de allí se desprende que el comportamiento de canjes que se evidencia en los resúmenes de flujo de caja para Garantía, Sin Cobertura y Seguros no se corresponden con un procedimiento al menos acordado tanto con los fabricantes como con la compañía de seguros. Movistar se hace responsable frente al cliente por costos que luego no son reconocidos solidariamente por estos stakeholders.

Para el ítem de Operación y Atención podemos ver que el canal por el cual el cliente se contacta con el servicio impacta de manera sustancial a la estructura de costos. Como puede verse en el Anexo 2, la distribución de la atención y costos de los distintos canales es la siguiente:

Canal	% Consultas	Costo por Consulta
On Line	7%	\$ 3,14
Presencial	29%	\$ 138,54
Telefónico	64%	\$ 15,00

Tabla 5: Distribución de Utilización y Costos por Canal de Atención de Servicio Técnico.
Fuente: Elaboración propia con información provista por Movistar.

El mix de utilización de canales de contacto no está optimizado en función de los costos.

6.1.3 Diagnóstico desde el entorno

Una de las particularidades del negocio de las comunicaciones móviles es el corto ciclo de vida de los productos. Esto está íntimamente ligado a la innovación que sufre el mercado en cuanto a diseño y tecnología. La velocidad en la que los

productos entran en obsolescencia hace que la planta de dispositivos en uso real sea muy diversa y éstos queden rápidamente fuera de circulación. Este es, en primera instancia, uno de los problemas del servicio técnico.

Otra complejidad ha venido de la mano de la aparición de los denominados smartphones, los cuales han cambiado el paradigma del servicio técnico. Antes del smartphone el servicio técnico estaba orientado completamente hacia problemas de hardware, ahora el software empieza a ser determinante.

En cuanto al entorno país, la imposibilidad de importar partes hace que las reparaciones de hardware sean costosas o muy lentas.

Por otro lado, la estrategia a nivel mundial de los fabricantes de dispositivos está totalmente inclinada hacia la venta mayorista. Pretenden la saturación del mercado a través de grandes contratos con operadoras y la idea sería básicamente no tener contacto directo con el cliente en lo relativo a servicios (la antítesis de este fenómeno es Apple). Podemos decir que los fabricantes “delegan” los procesos de servicios respecto de los clientes finales en terceros, y los operadores son los más importantes. Los operadores a su vez dependen de los fabricantes dado que el negocio es la venta de minutos de comunicación y para ello necesariamente deben vender dispositivos.

El cuarto problema de este proceso es, entonces, el desentendimiento de los fabricantes de dispositivos respecto del cliente final y, siendo el operador el que realiza la venta, el mismo es legalmente solidario por las garantías de los dispositivos.

Entonces, la rápida obsolescencia de los dispositivos, la inelasticidad de los procesos orientados al hardware para orientarse hacia el software, las dificultades en la importación de partes y la tercerización de los servicios de postventa por parte de los fabricantes han hecho que el servicio que brinda el operador se degrade y pierda potencial para ser una fuente de ventajas como se entiende que debe serlo. Esta degradación a su vez ha impactado en el precio del servicio, de modo que en el caso de estudio, los ingresos generados no alcanzan a cubrir la estructura de costos, y esto genera una cada vez mayor desvalorización como servicio diferencial.

6.1.4 Síntesis del Diagnóstico

Se puede observar que los clientes no están satisfechos con el servicio técnico en general, y en las distintas operadoras existe una insatisfacción común. Esta particularidad nos ofrece la oportunidad de generar diferenciación y utilizar este proceso como un elemento fidelizador de clientes.

Por otro lado, desde la perspectiva económica puede decirse que los costos no son compartidos por todos los stakeholders y además existen niveles de atención similares para clientes con distinta segmentación, por ejemplo es fácil notar en los flujos de caja que a un cliente Sin Cobertura se le termina dando una solución con costos similares a un cliente con Seguro, mientras que el primero no genera ingresos relevantes en conceptos de atención de postventa.

Por último, desde el entorno vemos que hay que sortear dificultades que limitan al modelo de negocio actual (basado en reparaciones) dada la poca disponibilidad de partes importadas a tal fin. Sin embargo, puede encontrarse alguna ventaja en el hecho de que los dispositivos son de alta rotación y rápida obsolescencia, y también en el la creciente aparición de modelos tipo smartphone que necesitan soluciones más apalancadas en el software que en el hardware.

6.2 Análisis de mercado

6.2.1 Macroentorno

La importancia que el dispositivo móvil ha tomado en la vida de las personas hace que, de algún modo, parezca que no podamos vivir sin él. La realidad del crecimiento de este mercado en la última década describe *per se* el impacto que las comunicaciones móviles han tenido socialmente en el mundo. Esta tecnología ha transformado las formas de comunicación entre las personas: muchas de las costumbres que teníamos para comunicarnos se vieron revolucionadas por esta tecnología. Esta transformación social ha impactado sin dudas en el modo en que nos relacionamos.

Sólo en Argentina vemos que la cantidad de las líneas móviles se ha multiplicado por 6 en los últimos 10 años, pasando de aproximadamente 10 millones de líneas activas en 2004 a 60 millones en 2013 (ver Tabla 6):

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
10.2	22.1	31.9	40.4	46.5	50.4	55.0	57.6	59.5	60.0

Tabla 6: Líneas móviles en servicio en Argentina (en millones de líneas)

Fuente: Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina

Obviamente este crecimiento trae consigo la circulación de teléfonos asociados a las líneas, y es probable que en algún momento alguno de ellos pase por el servicio de atención técnica.

Sin embargo, el objetivo de este trabajo no es entender la potencialidad de crecimiento del negocio del servicio técnico, sino reformularlo de modo tal que no sea subsidiado por otros servicios de la compañía y agregue valor en la satisfacción del cliente.

A tal efecto, y para entender el volumen del negocio, podemos ver en el Anexo 1 que la cantidad de consultas en el servicio técnico registradas por Movistar en 2014 ascendió a 1.727.398 consultas en todos los canales de atención y, como vimos en el diagnóstico (6.1.2 Diagnóstico desde la perspectiva económica), es capaz de generar al menos \$704.376.782,00 en conceptos de ingresos anuales.

6.2.2 Microentorno

Como vimos en el apartado 6.1.2 (Diagnóstico desde la perspectiva económica), el servicio técnico se apalanca en tres negocios: el negocio de la garantía de fábrica, el negocio de los dispositivos sin cobertura y el negocio de los seguros.

6.2.2.1 Dispositivos en Garantía de Fábrica:

La dinámica del negocio de la garantía responde a ciertas condiciones de uso predefinidas. Siempre que estas condiciones se acrediten como aplicables, el cliente está en condiciones de hacer uso de la garantía y, en general, la garantía de fábrica tiene una duración de un año calendario a partir de la compra del dispositivo.

La garantía es responsabilidad del fabricante, quien se compromete a restituir un dispositivo nuevo o uno usado en condiciones de nuevo (en la jerga denominado refurbish). Esta última opción aplica para los dispositivos que pueden repararse y se hace efectiva a través del servicio de reparación de Movistar, quién luego le factura el servicio al fabricante.

Actualmente el servicio de atención es el responsable de evaluar la aplicación de las condiciones de garantía y ordenar la reparación o efectuar el canje, sin embargo, muchas de estas operaciones no son reconocidas por el fabricante como puede verse en el Anexo 1.

Claramente se necesitan renegociar acuerdos con los fabricantes. Las opciones pueden ser:

- Que exista una tercera organización que arbitre si las condiciones de garantía se cumplieron o no y si se procede a canje o a reparación. Este arbitrio deberá ser inapelable por ambas partes, o
- Que el fabricante asuma todos los costos según las determinaciones que delega en el operador, o
- Que el fabricante atienda en sus propios locales a los clientes que estén en período de garantía, o
- Que el fabricante provea al operador un stock de garantía adjunto a la compra de los dispositivos para comercialización. El tamaño de dicho lote será determinado por la tasa de falla estadística que el fabricante y Movistar corroboren de común acuerdo. Ejemplo: si para el dispositivo modelo A la tasa de falla comprobada es 3%, con la compra que el operador realice para comercializar dicho modelo se deberá incluir un lote cuyo tamaño será del 3% de la cantidad adquirida y será destinada para disponer por fallas en garantía. Este lote puede estar compuesto de equipos nuevos o refurbish (estos últimos provistos por el fabricante sin intervención alguna del operador).

6.2.2.2 Dispositivos Sin Cobertura (ni seguro, ni garantía):

Otro negocio es el que da respuesta a los clientes sin garantía ni seguro. Estos clientes no generan ingresos recurrentes en concepto de seguros ni están amparados por las condiciones de uso de la garantía, sea porque caducó o sea porque no se acreditan dichas condiciones.

Para estos clientes se propone hacer uso de la opción de reparación, con lo cual el cliente se hace cargo de los costos.

Sin embargo, en los casos en los que Movistar detecte que los ingresos de consumo generados por estos clientes superan cierto valor mensual, es probable que se bonifique la atención. Esto aplica tanto para los clientes que asistan a puntos de servicio de Movistar o puntos de servicios de terceros (agentes con marca). En este último caso, Movistar reintegra a los terceros los valores correspondientes.

El ingreso que genera este negocio se limita a las reparaciones que pueden hacerse y facturarse.

6.2.2.3 Seguros:

El negocio del seguro se basa (como lo hacen casi todos los negocios de aseguramiento) en el cobro de una prima a cambio de una cobertura frente a riesgos. La atención y cobro de las primas queda a cargo de Movistar quien le presta al seguro el servicio de atención a cambio de un porcentaje fijo sobre las primas mensuales (23%).

En caso que el seguro no reponga un dispositivo sino que lo repare, Movistar brinda el servicio de reparación a cambio de un porcentaje del mismo (30%).

6.2.3 Competidores y Proveedores

6.2.3.1 Proveedores

El servicio de atención técnica tiene los siguientes proveedores:

- Fabricantes: Los fabricantes proveen partes y equipos para comercialización. Los fabricantes con los que se trabaja actualmente en orden de importancia por volumen son: Samsung, Nokia, Blackberry, Motorola, Sony Ericsson, LG, Alcatel, ZTE, Huawei, Philips, Sonim, PCD.
- Aseguradora: La empresa aseguradora es la responsable de responder a los clientes que han contratado este servicio. La aseguradora con la que se trabaja es Assurant
- Reparadores: Son los responsables de reparar los equipos y trabajan en relación con los fabricantes al respecto de las partes necesarias como repuestos. Los reparadores son Multipoint y BGH distribuidos por zonas geográficas.

- Agentes: Son los puntos de atención donde Movistar no tiene presencia con locales propios. Los agentes son empresas de terceros, generalmente pymes, que tienen derecho a exhibir la marca.

Será necesario revisar cuales de estos proveedores pueden ser socios estratégicos a fin de tener un mejor modelo de negocio y apalancar beneficios cruzados. Los proveedores que representan una mayor amenaza son los fabricantes dado que es imposible prescindir de ellos y son jugadores fuertes en el negocio de la telefonía móvil en general. Por eso vemos conveniente la necesidad de incluir como socios a los fabricantes más relevantes (Samsung, Nokia, Blackberry y Motorola) quienes pueden inclinar la balanza en las negociaciones con los seguidores (fabricantes menos relevantes).

6.2.3.2 Competidores

El negocio del servicio técnico en realidad deriva de los servicios de atención de postventa, por lo que si bien por el volumen se considera un negocio en sí mismo, la competencia no se da: la competencia se desata a nivel comercial. Esta particularidad hace que la clientela sea cautiva. Sin embargo el negocio que puede llegar a considerar competencia es el de los seguros. Hay seguros de valor agregado a los seguros personales que son comercializados por bancos e instituciones financieras e incluyen el aseguramiento por robo de los elementos que el cliente porte en el momento del siniestro, y el dispositivo móvil es uno de ellos. Sin embargo no consideramos estos seguros como competencia directa dado que no son específicos y no tienen el valor agregado de los seguros comercializados por Movistar.

6.2.4 Comparativa con otras operadoras






Para poder comprender la propuesta de valor de otras compañías y entender que se les está ofreciendo a los clientes en materia de servicio técnico para dispositivos móviles, revisaremos las ofertas de otras operadoras líderes en el mundo mediante un breve estudio comparativo¹. Este estudio está basado en las promesas que las operadoras hacen a sus clientes.

¹ Tomaremos como referencias a compañías del exterior dado que este trabajo estará siendo evaluado para que pueda ser un modelo de negocio que se aplique en el Grupo a nivel global.

El objetivo principal de estas comparaciones es conocer a grandes rasgos cuales son las mejores prácticas que se dan en compañías del mismo sector aunque en latitudes geográficas diferentes.

Las fuentes de información a las cuales recurrimos son públicas dado que todos estos datos aquí compilados están publicados en las diversas secciones de Servicio Técnico o Atención Postventa de las páginas web oficiales de dichas compañías.

La Tabla 7, que vemos a continuación, resume las capacidades y las políticas de los servicios técnicos de diversas compañías en Europa, EEUU e incluso dentro del grupo Telefónica. Las compañías son, de izquierda a derecha AT&T, Verizon, Movistar España, Orange y O2 Reino Unido:

					
Período de Garantía	12 meses para equipo nuevos	12 meses equipos nuevos	12 meses equipos nuevos	24 meses equipos nuevos	12 meses
	90 días para equipos reacondicionados			12 meses equipos de ocasión	
Dentro de garantía	Se cambia sin cargo	Se cambia sin cargo	Falla prematura Cambio sin Cargo	Falla Prematura cambio sin cargo por equipo nuevo	Falla Prematura cambio sin cargo por equipo nuevo
	Sin golpes ni ingreso de líquido	Sin golpes ni ingreso de líquido	Fuera de la falla prematura: reparación batch 7 días corridos	Reparación batch. Plazo 12 días hábiles. Garantía de reparación 6 meses	Después de los 14 días se repara batch
	Antes de los 15 días por un equipo nuevo	Antes de los 15 días por un equipo nuevo			
	Desde el día 15 al 365 por un equipo reacondicionado	Desde el día 15 al 365 por un equipo reacondicionado			






					
Fuera de Garantía y Sin Seguro	Pago bajo mensual para upgrade de equipo cada 12/18 meses	Cambio de Equipo a Precio Diferencial de	Reparación batch con cargo	Cambio de equipo mediante el programa de puntos	Se repara batch con cargo
	Cambio de Equipo con Descuento	Equipos Usados		Venta a plazos (planes de 18 a 24 cuotas)	Venta hasta en 24 cuotas
	Cambio de Equipo a Precio Diferencial				Venta de equipos reacondicionados
Entrega Equipo Muleto	N/A	N/A	Si	Si, si tiene "Tranquilidad Orange"	Si
Fuera de Garantía con Seguro	Cambio de equipo a través de la aseguradora.	Reemplazo por refurbish (el mismo modelo o uno de calidad similar)	Cambio de equipo a través de la aseguradora	Con tranquilidad Orange se repara sin cargo	Cambio de equipo por nuevo o reacondicionado
	Se entrega a domicilio a las 48 hs y se retira el siniestrado.		Se entrega a domicilio a las 48 hs y se retira el siniestrado. (Los que tienen póliza anterior al 21 de julio de 2013 se repara)	Con tranquilidad Total se cambia a domicilio en 48 hs	
Otros servicios		Tech Coach UDS 7 por mes	Gurú Total con cargo.	Cita presencial con "Tu Experto"	Cita presencial con el experto
		Clases Presenciales dictadas por Expertos	Asistencia + Norton Device + Te lo Guardo	Móviles de Ocasión	
			Asistencia Técnica	Tranquilidad Orange (muleto + experto)	
			Gurú en tu Casa	Tranquilidad Total (Reemplazo robo/rotura + Experto)	
			Servicio técnico a domicilio con cargo		

Tabla 7: Estudio comparativo de oferta de servicio técnico de operadoras líderes en el mundo
Fuente: Páginas oficiales de las operadoras mencionadas

En lo que respecta al modelo de canje o modelo de reparación se ha realizado el cuadro resumen explicitado en la Tabla 8, mostrada a continuación. El repaso de éstas políticas puede ayudarnos a entender que es lo que se está ofreciendo a los clientes en otros lugares, si existen casos que sientan precedentes y entender cómo podrían abordarse futuras negociaciones con fabricantes y proveedores de seguros.

Las políticas de canje/reparación de las diversas empresas en el exterior para el servicio técnico a clientes dentro de garantía o con seguro son:






	Política ST Equipos en Garantía	Política ST Fuera de Garantía c/seguro
	Se cambia sin cargo siempre que no tenga golpes o ingreso de líquidos. < 15 días: Nuevo Entre 15 y 365 días: reacondicionado	Cambio de equipo x aseguradora Entrega a domicilio en 48 hs con retiro del equipo siniestrado
	Se cambia sin cargo. Siempre que no tenga golpes o ingreso de líquidos, si se detecta posteriormente se cobra. < 15 días: Nuevo Entre 15 y 365 días: reacondicionado	Reemplazo por refabricado mismo modelo o de calidad similar
	Canje por falla prematura - Reparación diferida. Falla prematura: canje nuevo sin cargo Fuera falla prematura: reparación 7 días corridos	Con póliza anterior a julio-13 se repara Cambio por equipo x aseguradora. Se entrega a domicilio en 48 hs con retiro del siniestrado
	Canje por falla prematura - Reparación diferida -6 meses gtía. Falla prematura: canje nuevo Fuera falla prematura: reparación 12 días hábiles	Tranquilidad Orange: reparación sin cargo Tranquilidad total: cambio de equipo con entrega a domicilio en 48 horas
	Canje por falla prematura - Reparación diferida Falla prematura: canje nuevo Fuera falla prematura: reparación diferida	Cambio de equipo por nuevo o reacondic.

Tabla 8: Estudio comparativo de oferta de políticas de canje o reparación de operadoras líderes en el mundo (garantía y seguro)

Fuente: Páginas oficiales de las operadoras mencionadas

Así mismo, las políticas de canje y reparación de las diversas operadoras para el servicio técnico a clientes fuera de garantía y sin seguro (sin cobertura) puede resumirse como en la siguiente tabla (Tabla 9):






	Política ST Fuera de Garantía s/seguro	Otros servicios
	Venta equipo nuevo financiado 12 a 18 cuotas Venta equipo nuevo con descuento según tipo de cte. Cambio por equipo usado a precio diferencial usados	Sin datos
	Cambio por equipo usado a precio diferencial usados	Tech coach UDS 7 x mes Clases presenciales brindadas x expertos
	Reparación diferida con cargo	Gurú Total € 7,26 x mes: asistencia técnica + norton device + te lo guardo Gurú € 6,0 5por mes: asistencia técnica ST a domicilio con cargo
	Cambio de equipo por programa de puntos Venta equipo nuevo financiado de 18 a 24 cuotas	Cita presencial con tu experto Móviles de ocasión Tranquilidad Orange: muleto + experto Tranquilidad Total: canje en robo o rotura + experto
	Reparación diferida con cargo Venta equipo nuevo financiado hasta 24 cuotas Venta de equipos reacondicionados	Cita presencial con el Gurú

Tabla 9: Estudio comparativo de políticas de canje o reparación de operadoras líderes en el mundo (sin cobertura)
Fuente: Páginas oficiales de las operadoras mencionadas.

6.2.5 Cliente

6.2.5.1 Segmentación

Para el servicio de atención técnica definimos una segmentación que se correlacione con los distintos tipos de negocio dentro del servicio de atención técnica:

- Equipo con Garantía Vigente
- Equipo con Seguro Contratado
- Equipo sin Cobertura

En 2014 se presentaron los siguientes casos en el canal presencial:

Segmento	% Casos en Canal Presencial
Equipo con Garantía Vigente	50,50%
Equipo con Seguro Contratado	31,80%
Equipo sin Cobertura	17,70%

Tabla 10: Casos atendidos es canal presencial según segmentación elegida.
Fuente: Elaboración propia con información provista por Movistar.

6.2.5.2 Comportamiento del consumidor

A continuación presentamos un resumen de la segmentación comportamental que hace Movistar de sus clientes:

Segmento	Descripción de Comportamiento	% Clientes
RETRO	Nivel más bajo de comunicaciones (< 4 por día). Envía menos de 30 sms por mes. 3 de cada 4 intercambios que realiza son llamadas.	24%
TIMIDO	Para comunicarse, elige los sms (116 por mes). Presenta un nivel muy bajo de llamadas (realiza solamente 26 por mes).	25%
FREE	Mantiene un equilibrio entre llamadas y sms, pero es el grupo que más llamadas realiza (4 por día), cerca del 80% son a destinos free. Un 59% de sus comunicaciones son dentro de la red Movistar.	33%
SOCIABLE	Es el que más se comunica. Envía más de 16 sms promedio por día (490 por mes) y realiza 117 llamadas por mes. Un 68% de sus comunicaciones son dentro de la red Movistar.	13%
JOVEN	Envía 2 sms por cada llamada que realiza. Tiene un consumo promedio de datos muy superior al resto (+500MB/mes).	5%

Tabla 11: Segmentación Comportamental de los Clientes de Movistar
Fuente: Inteligencia Comercial, Movistar



Figura 9: Segmentación por Consumo y ARPU mensual
Fuente: Inteligencia Comercial, Movistar

En la Figura 9 puede observarse que en la superficie de la pirámide se ubican los segmentos de menor consumo (Retro, Tímido). El segmento Free tiene un mayor uso del celular, especialmente en llamadas. Luego los segmentos

Sociable y Joven se ubican en la parte superior de la pirámide con un nivel de eventos mayor al resto y en el último caso una preferencia hacia el consumo de datos. El nivel de ARPU mensual está especificado en el gráfico de ARPU por Segmento.

Para tener una idea del comportamiento más específico respecto al servicio de atención técnica, se ha realizado una encuesta con los siguientes resultados:

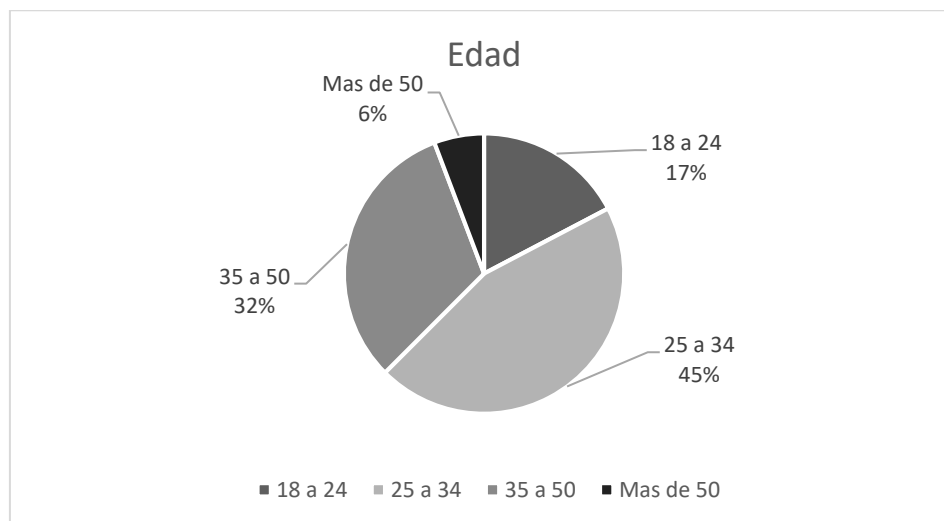


Gráfico 2: Segmentación por Edad
Fuente: Encuesta de Elaboración Propia

El Gráfico 2 nos muestra los resultados de la encuesta respecto a la edad de los clientes. El 62% de los clientes tienen menos de 35 años, y la masa más grande de clientes está entre los 25 y 50 años de edad, con el 77% de los casos.

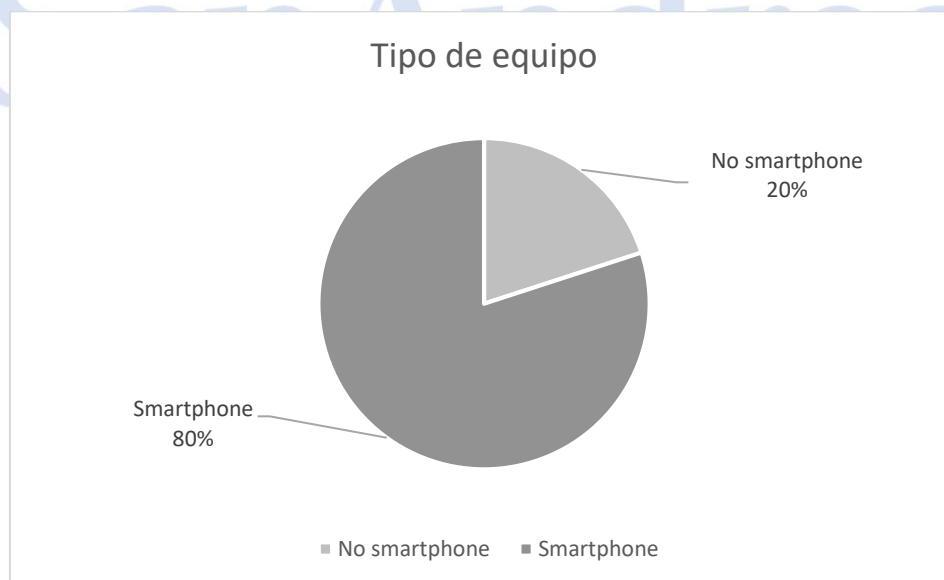


Gráfico 3: Segmentación por Tipo de Equipo
Fuente: Encuesta de Elaboración Propia

El Gráfico 3 nos muestra que los smartphones tienen una demanda creciente en el mercado, y para esta encuesta nos da una proporción de 80-20 a favor de los dispositivos inteligentes.

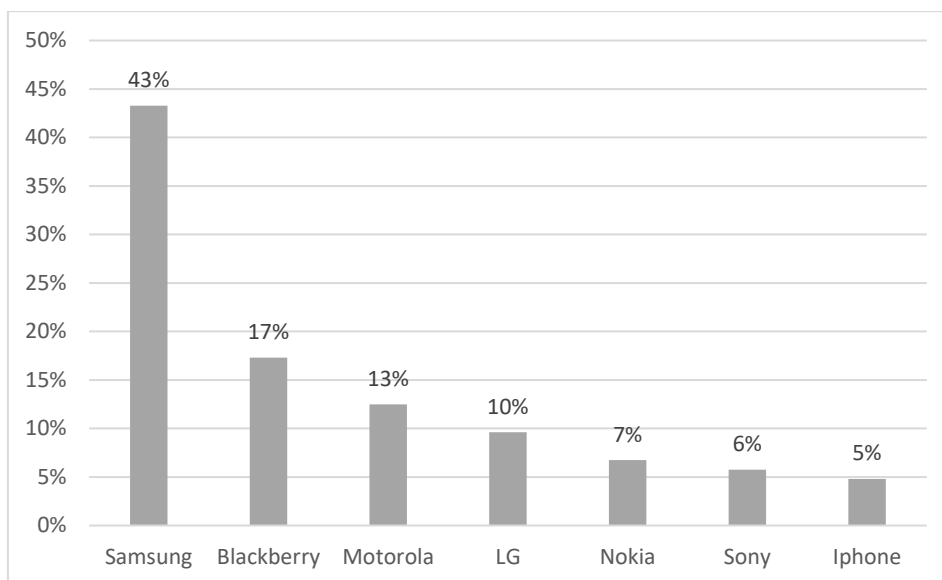


Gráfico 4: Segmentación por Marca de Equipo
Fuente: Encuesta de Elaboración Propia

El Gráfico 4 nos muestra que la marca más utilizada por los clientes es Samsung, lo cual correlaciona con las estadísticas internas de venta.

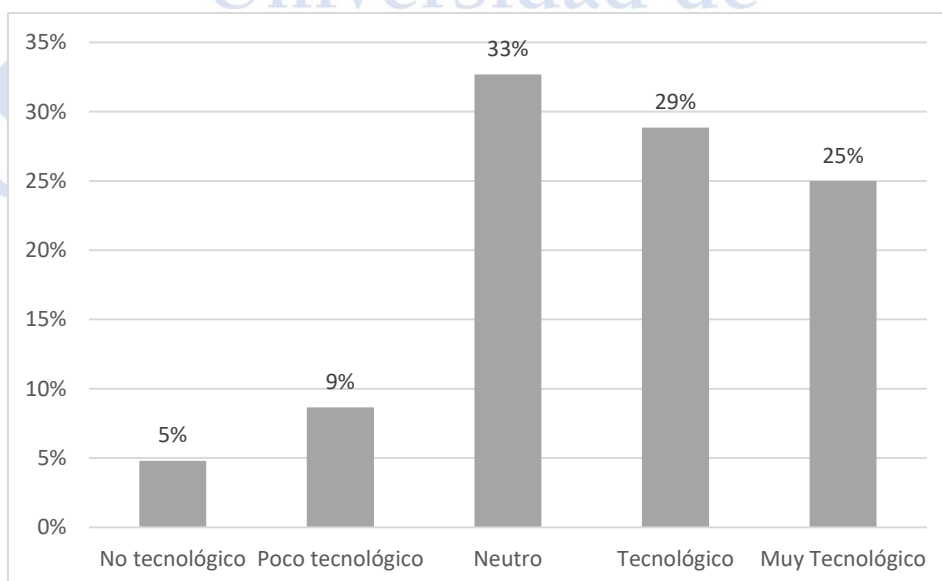


Gráfico 5: Segmentación por auto-percepción de acercamiento a la tecnología
Fuente: Encuesta de Elaboración Propia

El Gráfico 5 indica que la muestra de clientes tomada en la encuesta se considera Tecnológico o Muy Tecnológico en el 54% de los casos. Si tomamos en cuenta los que se consideran Neutros esta cifra asciende al 86%.

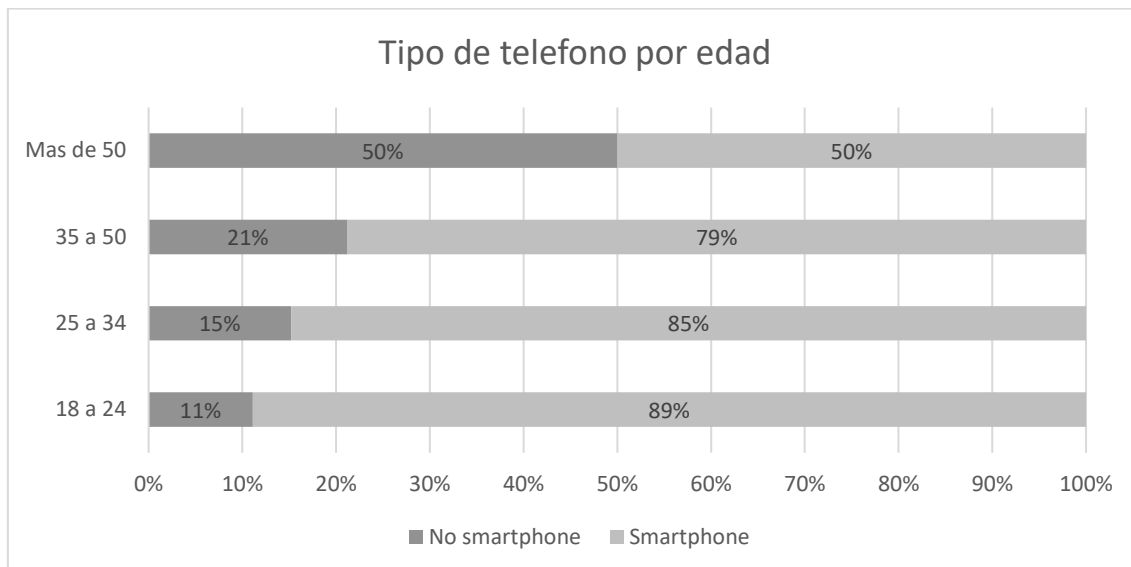


Gráfico 6: Tipo de teléfono por edad.
Fuente: Encuesta de Elaboración Propia

El Gráfico 6 nos indica que la utilización de teléfonos smartphone es mayor a menor edad.

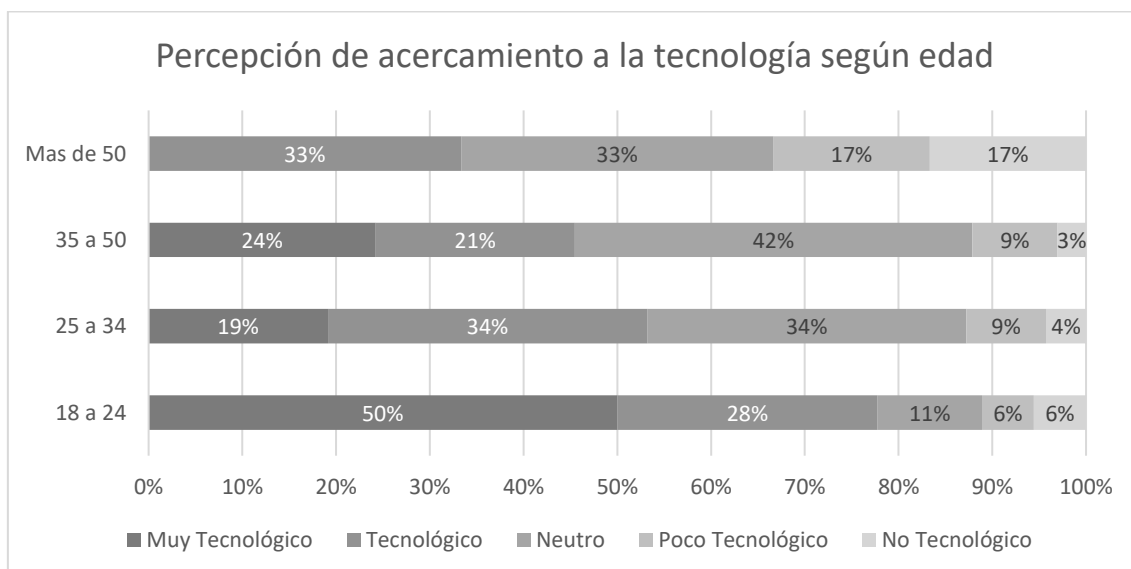


Gráfico 7: Auto-percepción de acercamiento a la tecnología por edad.
Fuente: Encuesta de Elaboración Propia

El Gráfico 7 indica que mientras menor es la edad más tecnológico se consideran los clientes. Para edades ente 18 y 25 años el 78% se considera al menos *Tecnológico*, lo mismo ocurre para el 53% de los casos de clientes entre 25 y 35

años y para el 45% de los clientes de entre 35 y 50 años, donde la proporción de *Neutros* es mayor. Asimismo es notable que, excepto para mayores de 50 años, la proporción de clientes que se consideran *Poco Tecnológicos* o *No Tecnológicos* no supera el 15%.

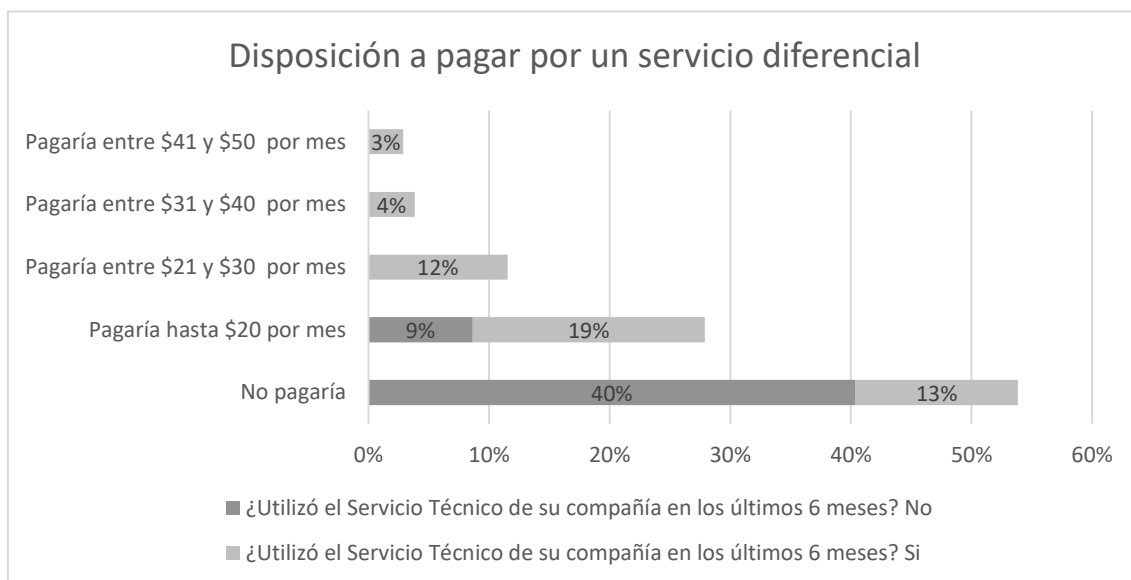


Gráfico 8: Disposición a pagar por un servicio diferencial.

Fuente: Encuesta de Elaboración Propia

El Gráfico 8 nos muestra que el 47% de los clientes pagarían por tener un servicio diferencial, y además hay mayor probabilidad que esté dispuesto a pagar si ha utilizado el servicio técnico en el último tiempo.

En base a esta información podemos definir ciertos perfiles de clientes:

Segmentación	Descripción	%
Tipo 1	Clientes con predisposición a acercarse a la tecnología, que prefieren dispositivos inteligentes que los mantengan conectados a un precio razonable y que consideran pagar por un servicio de atención técnica diferencial.	36%
Tipo 2	Clientes con predisposición a acercarse a la tecnología, que prefieren dispositivos inteligentes que los mantengan conectados a un precio razonable y que no consideran pagar por un servicio de atención técnica diferencial.	42%
Tipo 3	Clientes sin predisposición a acercarse a la tecnología, que prefieren dispositivos sencillos y que consideran pagar por un servicio de atención técnica diferencial.	11%

Tipo 4	Clientes sin predisposición a acercarse a la tecnología, que prefieren dispositivos sencillos y que no consideran pagar por un servicio de atención técnica diferencial.	11%
--------	--	-----

Tabla 12: Segmentación de clientes para el servicio de atención técnica

Fuente: Encuesta de Elaboración Propia

6.2.5.3 Necesidad

Para evaluar las necesidades de los clientes se han relevado 1400 casos de clientes externos insatisfechos con el servicio de atención técnica en el último semestre de 2014 (los cuales fueron elegidos al azar y encuestados según el proceso y los estándares de Movistar). De este relevamiento surge la Voz del Cliente, resumida en las siguientes necesidades genéricas:

1. Velocidad y Eficacia de la Solución:

- Que el inconveniente/consulta se resuelva de una sola vez.
- Que pueda mandar mensajes, hablar y navegar en cualquier momento
- Que se pueda gestionar todo sin ir presencialmente y se pueda solucionar lo que necesito solucionar
- Que se pueda contar con una plataforma web de autogestión rápida y sencilla y/o con un canal telefónico exclusivo de atención de servicio técnico
- Que no me hagan perder el tiempo / Si fui en persona y tengo que esperar que no tenga que volver

2. Seguro:

- Que si pago seguro me den un equipo nuevo
- Que si pago un seguro o garantía me cubra sin tanta burocracia

3. Atención:

- Que me informen / asesoren correctamente, con precisión y en lenguaje simple / que todos los canales y todos los operadores me brinden la misma información
- Que los operadores se interesen por mi consulta/reclamo y sean amables
- Que los asesores tengan capacitación técnica
- Que vengan a buscar el equipo roto a donde yo estoy y me lo traigan una vez reparado

Asimismo, para evaluar las necesidades de los clientes internos se han realizado encuestas a los referentes de los diversos subprocesos y se han recolectado las siguientes necesidades genéricas:

- Que se administre la demanda de modo tal que disminuyan las derivaciones al canal presencial
- Que se diagnostique correctamente las fallas para brindar la solución adecuada
- Que se dé un servicio de garantía acorde a las expectativas del cliente
- Que se asegure la solución que necesita el cliente
- Que los representantes de atención cuenten con capacitación técnica y en calidad de atención
- Que el proceso de atención técnica sea de vanguardia en el mercado nacional
- Que haya uniformidad en los criterios y contenidos de la información

6.3 Estrategia

Basándonos en el marco teórico (5.2.1.2 Propuesta de Valor), optaremos por una estrategia de Marketing que tenga una propuesta de valor cuyo *posicionamiento amplio* sea el Liderazgo de Producto. Siguiendo lo expuesto anteriormente, la propuesta de valor tendrá un *posicionamiento específico* hacia clientes que estén esperando el mejor producto del mercado y el *posicionamiento de valor* estará basado en que el cliente obtenga más beneficios por igual costo (+ x =) o mucho más beneficio por mas costo (++ x +).

6.3.1 Análisis FODA ANSOFF

A continuación presentamos el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

Analizaremos primero el marco interno, en lo que respecta a la empresa en función de sus fortalezas y debilidades tenemos:

1. *Recursos para la innovación tecnológica*: Movistar posee recursos para la innovación tecnológica dado que una de las core competencias es la tecnología de comunicaciones. Una gran parte de la inversión

(aproximadamente el 50%) que hace la empresa anualmente está destinada a ampliar y mejorar sus capacidades tecnológicas.

2. *Comunicación*: Movistar tiene excelentes recursos comunicacionales dado que la comunicación es el core de negocios. Esta parte del área de marketing está altamente desarrollada.
3. *Management*: el management de esta parte del servicio técnico tiene buenas capacidades para motivar el cambio. Será necesario una alineación de intereses en pos de la mejor opción para lograr el compromiso de todas las áreas.
4. *Cantidad de áreas involucradas en el proceso*: la cantidad de áreas involucradas en el proceso son muchas (al menos siete), y con una dispersión geográfica a lo largo y ancho del país. Este hecho puede dificultar la gestión del cambio.
5. *Capacidad de obtener, vincular e interpretar datos (Data Mining y Business Intelligence)*: la cantidad y variedad de información disponible en las bases de datos técnicas y comerciales es altísima, la dificultad está en el análisis e interpretación. Estos dos últimos puntos exigirán desarrollos tecnológicos importantes.
6. *Sistemas de información*: los sistemas de información no están unificados, por lo que es probable que haya que desarrollar interfaces online para mantener información cruzada actualizada al instante.
7. *Presupuesto disponible*: el presupuesto disponible es bajo debido a las pérdidas que el proceso presenta.
8. *Relación con proveedores y fabricantes*: la relación con proveedores y fabricantes es buena, en los términos actuales, se pueden presentar inconvenientes cuando se intenten negociar condiciones diferentes.
9. *Capacidad Logística*: la capacidad logística de Movistar está apalancada en otra empresa del grupo, T-gestiona. Esto hace que haya experiencia y capacidad logística para llegar a todo el país.
10. *Capilaridad de los canales de atención*: la red de puntos de atención presencial abarca más de 70 puntos propios en todo el país y una red de agentes de más de 200 locales. Se tiene a disposición dos Call Centers para

la atención telefónica y una enorme plataforma para servicios orientados a la web o aplicaciones para móviles.

11. *Costos de la atención de servicio técnico:* los costos actuales del servicio en general son muy grandes.

En cuanto al marco externo, en lo que respecta al entorno en cuanto a sus amenazas y oportunidades encontramos:

1. *Cliente dispuesto a pagar por un servicio diferencial:* Como vimos en el estudio comportamental de los clientes, existe un alto porcentaje de clientes dispuestos a pagar por un servicio diferencial (47% de clientes encuestados, ver Gráfico 8 en 6.2.5.2 Comportamiento del consumidor).
2. *Características de los clientes:* Los clientes cada vez más aprecian la tecnología y “sufren” estar incomunicados (54% de clientes encuestados, ver Gráfico 5 en 6.2.5.2 Comportamiento del consumidor).
3. *Satisfacción de cliente:* La satisfacción de clientes es baja, por lo cual puede haber una gran oportunidad (6/10 puntos en satisfacción, ver Gráfico 1 en 6.1.1 Diagnóstico desde la visión del cliente).
4. *Calidad de atención percibida:* La calidad de atención percibida es baja, por lo cual puede haber una gran oportunidad. (6/10 puntos en satisfacción, ver Gráfico 1 en 6.1.1 Diagnóstico desde la visión del cliente).
5. *Imagen de Marca percibida:* La imagen de marca de Movistar es relativamente baja, algunos servicios que no satisfacen a los clientes apalancan esa percepción.
6. *Diferenciación:* todos los competidores están relativamente igual respecto a la satisfacción de los clientes, y además esa satisfacción es baja, por lo cual puede haber una gran oportunidad. (Ver Gráfico 1 en 6.1.1 Diagnóstico desde la visión del cliente).
7. *Mercado de seguros:* el mercado de seguros para clientes de Movistar tiene un enorme potencial, aproximadamente el 3% de los clientes tienen su teléfono asegurado.
8. *Entorno regulatorio:* El marco regulatorio es cada vez más intervencionista.
9. *Obtención de partes importadas:* Las definiciones de la secretaría de comercio dificultan la importación de partes para la reparación.

10. *Dependencia de fabricantes*: El tipo de negocio de servicio técnico tiene una alta dependencia de los fabricantes.

11. *Reciclado*: Las tendencias en ecología propician un mercado más consciente de la necesidad de reutilizar y reciclar elementos. Esta tendencia ecologista puede colaborar en el nuevo modelo de negocio.

En base a este análisis presentamos la tabla ponderada de los distintos elementos analizados (Tabla 13):

Marco Interno	Calificación	Ponderación	Resultado
Recursos para la innovación tecnológica	8	15,0%	1,2
Comunicación	8	5,0%	0,4
Management	7	10,0%	0,7
Cantidad de áreas involucradas en el proceso	7	7,5%	0,5
Capacidad de obtener, vincular e interpretar datos	5	5,0%	0,25
Sistemas de información	5	5,0%	0,25
Presupuesto disponible	4	7,5%	0,3
Relación con proveedores y fabricantes	6	20,0%	1,2
Capacidad Logística	7	10,0%	0,7
Capilaridad de los canales de atención	8	10,0%	0,8
Costos de la atención de servicio técnico	4	5,0%	0,2
Total			6,5
Marco Externo	Calificación	Ponderación	Resultado
Cliente dispuesto a pagar por un servicio diferencial	8	20,0%	1,6
Características de los clientes	7	10,0%	0,7
Satisfacción de cliente	8	10,0%	0,8
Calidad de atención percibida	8	10,0%	0,8
Imagen de Marca percibida	4	5,0%	0,2
Diferenciación	8	15,0%	1,2
Mercado de seguros	7	10,0%	0,7
Entorno regulatorio	4	5,0%	0,2
Obtención de partes importadas	4	5,0%	0,2
Reciclado	8	10,0%	0,8
Total			7,2

Tabla 13. Ponderación de elementos de la matriz FODA.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al marco teórico (5.4.4.5 Matriz FODA y Matriz de Ansoff), esta ponderación nos coloca en el Cuadrante (IV), equivalente a Reposicionamiento para la empresa respecto del entorno y Diferenciación o Desarrollo de Producto para el producto respecto del mercado.

Esta conclusión nos ayuda a entender la estrategia adoptada en 6.3 y da sustento a los objetivos de este trabajo.

6.4 Marketing operativo

Tal lo visto en el marco teórico (5.5 Conclusiones del marco teórico y conceptual) procederemos a desarrollar la estrategia el método de trabajo, resumida en la Tabla 3.

6.4.1 Producto/Servicio

Entendiendo la Voz del Cliente expresada en sus necesidades tal lo visto en el apartado 6.2.5.3, procederemos a enunciar los elementos críticos para la calidad (CTQ) obtenidos a través de un trabajo de agrupamiento por afinidad y selección.

Dado que los CTQ son 41, pueden verse tanto los de cliente interno como de cliente externo en el Anexo 3.

6.4.1.1 Ejes de Diseño

Los ejes de diseño fueron especificados en base a los CTQ's. Esta lista de principios para el diseño sale de agrupar los CTQ en función de los elementos necesarios de alto nivel que debemos tener en cuenta para generar un producto completo, es decir que estos ejes deben ser la base de diseño del nuevo modelo de servicio técnico de modo que se cubran las expectativas de los clientes externos e internos.

Los Ejes de Diseño en los cuales se basará el modelo seleccionado son:

- **Clientes Comunicados:** Los clientes deben poder comunicarse la mayor cantidad de tiempo posible, las fallas de los equipos no deben ser un impedimento en la comunicación o la utilización de los servicios contratados.
- **Experiencia Personalizada:** El cliente debe sentir que los canales están diseñados en base a su perfil y necesidades.

- **Cobertura de Riesgos Clara y a Medida:** La cobertura de riesgos deben ser claras y adaptarse a las necesidades y requerimientos del cliente.
- **Orientación a la Auto-gestión:** El nuevo proceso debe estar centrado en la Autogestión, apalancándose en la percepción de acercamiento a la tecnología que los clientes tienen de sí mismos.
- **Diagnóstico Efectivo:** El nuevo proceso debe ser capaz de diagnosticar y solucionar las fallas con certeza y efectividad de modo que se reduzcan a cero los re-contactos.
- **Stock Disponible:** El proceso debe ser capaz de disponer de los modelos de equipos que los clientes tienen o de modelos similares en capacidad, precio y funcionalidad.
- **Gestión de Expectativas:** El nuevo proceso debe ser capaz de anticipar y generar las expectativas de los clientes mediante un proceso de comunicación claro y asertivo.
- **Procesos Simples y Homogéneos:** El nuevo modelo debe basarse en procesos uniformes para todos los canales y segmentos, y deben ser simples tanto para los clientes como para la operación.
- **Soporte de Expertos:** La atención técnica tiene que estar en manos de personas expertas en la materia, con habilidades blandas de comunicación bien desarrolladas.
- **Resguardo de la Información:** El nuevo proceso debe garantizar la confidencialidad, integridad y resguardo de la información personal del cliente.

Los elementos básicos a considerar en el diseño para consolidar estos ejes son:

- Acceso Remoto al equipo desde el canal telefónico y el canal online
- Auto-diagnóstico online y telefónico automático
- Soporte con técnicos especializados en los canales personal, telefónico y on-line
- Seguimiento de los trámites vía web y aplicaciones
- Web personalizada según perfil del cliente

- Espacio personal para autogestión con información personalizada en los canales online
- Atención todos los clientes para temas de software
- Procesos y Procedimientos simples, uniformes y relevantes.
- Capacitaciones permanentes para los representantes y los clientes
- Foco en canales on-line y telefónico
- Canal atención presencial con turno
- Modelo de canje por equipos nuevos o refurbished según condiciones contratadas o modelo de reparación
- Seguro acorde a las necesidades de cada cliente
- Logística Mix Pull-Push
- Servicio Entrega a Domicilio
- Técnico In-House

Los cambios que el más importantes producto deberá incluir están resumidos en la siguiente tabla:

DE (Proceso Actual)	A (Proceso Futuro)
Servicio Técnico para equipos	Servicio Técnico para todos los problemas (Hardware, Software, Red, Aplicaciones).
Soluciones presenciales (+90%)	Soluciones remotas (canal online / autogestión / telefónica)
Un proceso de reparación	Un proceso de canje
Gestión de la atención con derivaciones entre diferentes canales/sectores/colas.	Gestión de la atención en un solo contacto en una sola cola.
Atención sin especialización en líneas de atención	Atención expertos/especialistas en todos los canales
Proceso CEC con Express/Batch: 2 horas/21 días de atención y varios contactos.	Proceso de 30 minutos en un solo contacto
Asegurar servicio de voz	Garantizar la continuidad de los servicios/funcionalidades
Visión acotada al equipo	Visión integral del servicio
Segmentación por consumo	Segmentación por perfil de usuario
Cobertura de Riesgo uniforme	Cobertura de Riesgo centrada en el perfil del cliente
Un proceso sin autogestión	Un proceso centrado en la autogestión
Diagnóstico limitado e inconsistente	Un proceso con herramientas para el auto-diagnóstico y diagnóstico preciso
Stock distribuido por forecast (estadístico)	Stock distribuido mixto PULL (JIT) - PUSH

El cliente no conoce claramente el proceso	El cliente sabe la solución que le espera
Procesos diferentes según canal	Base única de procesos para todos los canales
Atención sin especialización en líneas de atención	Atención expertos/especialistas en todos los canales
No hay procesos de aseguramiento de la información del cliente	Garantizar aseguramiento de datos del cliente

Tabla 14. De -> A
Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.2 Drivers de diferenciación

En función a las especificaciones de los CTQ's y los ejes de diseño asociados, los drivers de diferenciación más importantes del nuevo modelo deberán ser:

Autogestión: el modelo deberá tener opciones relevantes para que el cliente pueda auto-diagnosticar y solucionar los problemas de su equipo sin intervención de un tercero. En caso que sea necesaria la intervención de un tercero, la misma deberá ser idéntica a la que el cliente pueda hacer por sus propios medios. Cuando sea indispensable la asistencia de un representante, el mismo deberá garantizar la capacitación necesaria al cliente para que en ocasiones sucesivas pueda auto-gestionarse.

Diagnóstico / Auto-diagnóstico preciso en todos los canales: el modelo deberá tener herramientas de diagnóstico precisas y simples para el cliente. Las herramientas de diagnóstico deberán tener la capacidad de generar auto-diagnóstico y dicho proceso de diagnóstico deberá ser automático, con una intervención mínima de parte del cliente o del representante que asista.

Gestión por turnos en canal presencial: La asistencia al canal presencial ordenada y organizada mediante turnos que permitan gestionar la demanda en los horarios no picos, haciendo que el flujo de clientes en los canales presenciales sea lo más limpio y dinámico posible. La asistencia del cliente espontáneo será mitigada por un programa de comunicación a tal fin, por la educación que se le debe brindar al cliente en cada contacto y por la diferencia de espera que existirá entre un cliente con turno y uno sin turno.

Soporte experto en todos los canales: Se proporcionará un servicio de atención personal y especializada. Este programa potenciará a los

representantes para dar soluciones claras y pragmáticas. Las soluciones ofrecidas por este soporte serán en el ámbito de las reparaciones de software, brindando ayuda en temas como configuraciones, reseteo, traspaso y resguardo de la información, actualizaciones de software, instalaciones/desinstalaciones de aplicaciones, diagnósticos de hardware y capacitaciones al cliente, etc.

Experiencia personalizada en todos los canales basada en perfil de cliente:

El cliente deberá tener una experiencia personalizada de acuerdo a su perfil. Los perfiles se armarán en base a la capacidad técnica del cliente, edad, conocimientos previos, capacidad de contacto y amigabilidad con la tecnología, y también de acuerdo a su plan comercial y condiciones de garantía y seguro.

Modelo de Canje: El modelo deberá canjear los teléfonos que tengan fallas de hardware.

Servicio a Domicilio: El modelo permitirá los envíos a domicilios con cargo para los clientes que lo requieran.

6.4.1.3 Modelos Propuestos

A partir de estos ejes de diseño, y utilizando el método de Despliegue de la Función de Calidad se han realizado 6 modelos que podrían cumplir las expectativas.

Las características mas importantes de estos modelos están descritas en el Anexo 4.

6.4.1.4 Análisis de Modelos Propuestos, Selección

En la siguiente Tabla se han resumido las características principales con sus aspectos positivos y negativos.

M	Características diferenciales	Positivo	Negativo
1.- SOLO GARANTIA	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Canal presencial: sólo atiende en garantía. ➢ Deriva a 3º a EQ. fuera de garantía. ➢ Modelo de canje directo, no repara. ➢ No asegura. ➢ Atención con personal y domiciliaria con turnos, puestos itinerantes. 	<ul style="list-style-type: none"> •No interviene una aseguradora. •No existe exprés en un CEC. •El flujo de demanda está regulado. 	<ul style="list-style-type: none"> •No soluciona el problema de Hard de los clientes fuera de garantía. •No permite la demanda espontánea de los clientes.
2.- 100% DOMICILIO	<ul style="list-style-type: none"> ➢ No atiende en Cec's ➢ Atención domiciliaria en garantía y/o seguro ➢ Deriva a 3º EQ. fuera de garantía. ➢ Modelo de canje directo, no repara. ➢ Asegura con 3 niveles de cobertura. 	<ul style="list-style-type: none"> •Nos acercamos al cliente. •Aumenta la capilaridad. •Descentralización de la atención. 	<ul style="list-style-type: none"> •Requiere mayores costos por logística. •Complejidad logística en interior del interior.
3.- SIN TURNO	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Canal presencial: Atiende a todos los clientes. ➢ Modelo de canje directo, no repara. ➢ Asegura a través de bancos. ➢ Atiende 100% demanda espontánea. 	<ul style="list-style-type: none"> •Cliente se va con solución en el día •Atiende a toda la demanda de clientes sin discriminar. •Requiere menor gestión del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> •No se puede administrar la demanda. •Es más factible que permanezcan vicios del proceso actual.

M	Características diferenciales	Positivo	Negativo
4.- LEASING	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Canal presencial y domiciliario: sólo atiende en garantía y con turnos. ➢ Deriva a 3º EQ. fuera de garantía. ➢ Modelo de canje directo, no repara. ➢ Asegura con 3 niveles de cobertura. ➢ Leasing de EQ. 	<ul style="list-style-type: none"> •El cliente "alquila" el EQ y no paga por él, y por lo tanto Movistar es quien gestiona ante la aseguradora y no el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> •La figura legal es compleja. •Implica transformar el modelo comercial
5.- REPARACION	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Canal presencial y domiciliario: solo atiende en garantía y/o seguro. ➢ Repara expres y diferido. ➢ Asegura con 3 niveles de cobertura. ➢ Atención domiciliaria turnos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Requiere menor gestión del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> •Bajo nivel de innovación •Se necesitaría mejorar y asegurar la tasa de reparabilidad.
6.- FULL MIX	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Atención con personal y domiciliaria con turnos, puestos itinerantes, operador in house empresas. ➢ Modelo de canje directo, no repara. ➢ Asegura con 3 niveles de cobertura. ➢ Asegura a través de aseguradora 	<ul style="list-style-type: none"> •Cliente se va con solución en el día •Aumenta la capilaridad •Descentralización de la atención •Mejora Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> •Requiere acuerdos importantes con terceros (aseguradora, fabricantes)

Tabla 15: Análisis de los modelos propuestos
Fuente: Elaboración propia.

Estos modelos han sido evaluados respecto a 8 ejes de evaluación, a saber:

- Respuesta a CTQs: Evalúa cuán satisfactoriamente resuelve el modelo los elementos críticos requeridos por los clientes.
- Grado de Innovación: Evalúa cuantos elementos innovadores incluye el modelo respecto a innovación de nivel I (técnica), II (administrativa y procesos) y III (de negocio) respecto a servicios de vanguardia a nivel

internacional vistos en 6.2.4 Comparativa con otras operadoras y la capacidad de atender requerimientos futuros.

- Viabilidad Técnica: Evalúa cuán viable es el modelo en términos de capacidades tecnológicas desarrolladas o en desarrollo en la compañía. Mientras más elementos técnicos estén ya desarrollados en la compañía mejor será el índice de viabilidad técnica.
- Viabilidad Legal: Evalúa cuan viable es el modelo en términos de las leyes de defensa del consumidor.
- Viabilidad Operacional: Similar a la Viabilidad Técnica, pero en relación a los procesos operativos.
- Viabilidad Organizacional: Similar a la Viabilidad Técnica, pero en relación a elementos culturales y valores de la compañía.
- Viabilidad Económica: Evalúa la posibilidad del modelo de generar rentabilidad.
- Plazo de Implementación: Evalúa el impacto de la implementación en términos de plazos, mientras más plazo de implementación requiera el modelo menor puntuación.

En el Anexo 5 se especifican los valores de las ponderaciones asignadas a cada eje, así como las preguntas específicas que definen la evaluación.

El análisis realizado según criterios detallados en el Anexo 5, nos ha dado los siguientes resultados (Tabla 16):

Ejes de Evaluación	Modelo 1 (Sólo Garantía)	Modelo 2 (100% Domicilio)	Modelo 3 (Actual Reload)	Modelo 4 (Leasing)	Modelo 5 (Reparación)	Modelo 6 (Full Mix)
Respuesta a CTQs	17,6%	17,6%	16,0%	17,6%	15,4%	20,0%
Grado de Innovación	5,3%	15,0%	4,5%	9,8%	5,3%	15,0%
Viabilidad Técnica	15,0%	15,0%	11,3%	0,0%	11,3%	15,0%
Viabilidad Legal	0,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Viabilidad Operacional	5,0%	2,0%	3,0%	2,0%	3,0%	5,0%
Viabilidad Organizacional	5,0%	5,0%	2,0%	5,0%	2,0%	5,0%
Viabilidad Económica	10,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	10,0%
Plazo de Implementación	9,0%	9,0%	15,0%	0,0%	15,0%	6,0%
Puntaje Obtenido	66,9%	78,6%	66,8%	59,4%	66,9%	91,0%

Tabla 16. Evaluación de los modelos propuestos.
Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 9 se resume el desempeño de cada modelo según la evaluación antedicha:

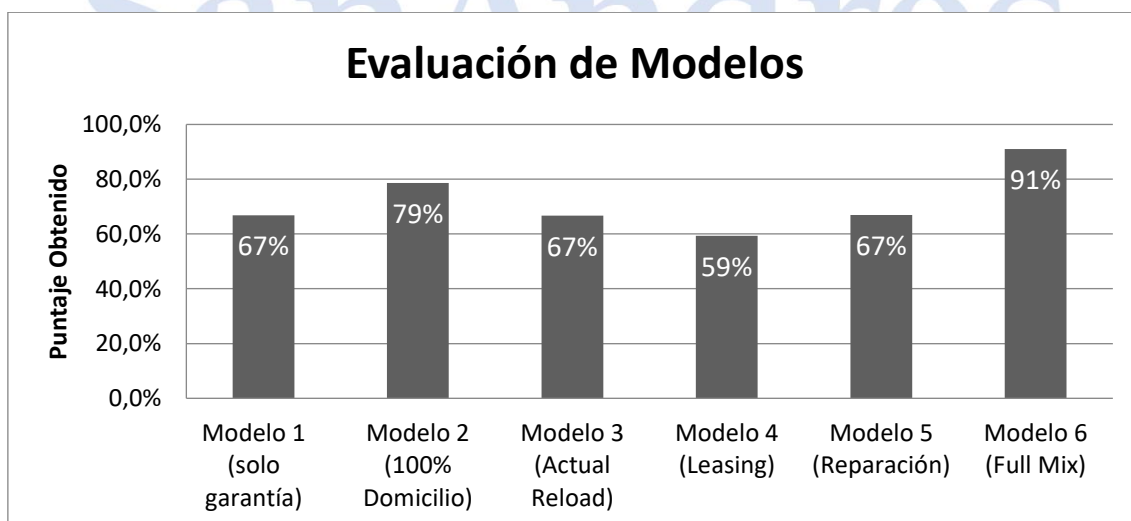


Gráfico 9. Evaluación de los modelos propuestos.
Fuente: Elaboración propia.

6.4.1.5 Descripción del Modelo de Alto Nivel

El modelo seleccionado cumple con los requisitos más importantes y tiene un alto potencial de viabilidad. El diseño de alto nivel que presentamos a continuación pretende describir el proceso sin entrar en detalles operativos: de una manera simple y conceptual.

Sin embargo será necesario que bajo estos conceptos se diseñe el modelo de bajo nivel con especialistas de procesos, aunque ese diseño no es objeto de este trabajo.

Como se muestra en la Figura 10, cuando un cliente tiene un problema con su teléfono deberá contactarse con la compañía a través de los canales online o telefónico.

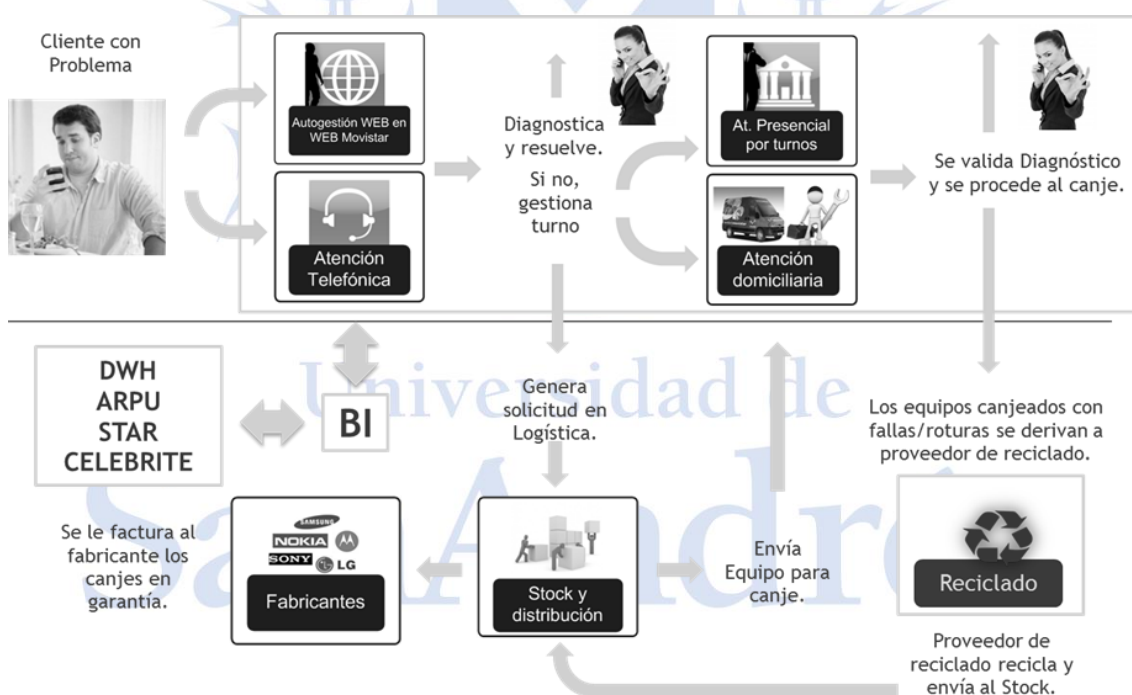


Figura 10: Modelo de Atención: Diseño de proceso a alto nivel.
Fuente: Elaboración propia.

Para el canal online el primer contacto podrá hacerse accediendo a la web de Movistar o a las aplicaciones instaladas en su móvil a tal fin y allí iniciar la gestión de diagnóstico de su problema.

Para el canal telefónico el cliente accederá a un 0800 especial para servicio técnico o una opción específica en el *611 que lo derive a un IVR sencillo que le

proporcionará las opciones necesarias para identificar su problema y ser atendido por un experto que le dará soporte.

Ambos canales deberán tener la inteligencia suficiente para detectar el perfil del cliente, modelo de teléfono que utiliza, condiciones de garantía o seguro, cantidad de contactos previos, fallas endémicas de su modelo, y todo lo relacionado a la historia de su paso por el servicio técnico.

Si el cliente tiene un problema de sistema operativo, falla en configuraciones diversas o algún otro relacionado a un elemento de software, los canales online y telefónico estarán diseñados (ya sea mediante la autogestión o mediante el soporte de un especialista) para que el cliente pueda resolver el problema.

Si el cliente tiene un problema relacionado al hardware de su equipo o uno de software que no pudo solucionar mediante la autogestión o gestión telefónica, los sistemas afines le permitirán gestionar un turno en el Centro de Experiencia Cliente para atención presencial (en adelante CEC) que el cliente prefiera.

Al solicitar un turno, el sistema deberá verificar la existencia de un dispositivo idéntico al suyo en el CEC seleccionado y dependiendo de la existencia o no del equipo deberá:

Caso que el equipo exista: el cliente seleccionará un turno en el lapso no mayor a las 48hs., excepto que elija una fecha posterior por su propia voluntad.

Caso que el equipo no exista: Si no existe en el CEC seleccionado, el sistema deberá verificar la existencia en el depósito central o regional. Si existe en alguno de éstos, deberá calcular el envío en base a tablas de tiempos de envío predefinidas y generar un pendiente en el sistema de logística para que el equipo sea remitido al CEC en la fecha correspondiente. Si en cambio, el equipo no existiese en los depósitos centrales, se deberá verificar la existencia de un equipo con similares funcionalidades y gama, según tablas de reemplazo correspondientes y asignar turno. En todos los casos es importante velar por la coordinación para que cuando el cliente vaya al CEC, su equipo lo esté esperando en caso que sea necesario un canje.

El cliente podrá disponer de un técnico a domicilio con costo adicional.

En todos los casos deberá manejarse la comunicación con el cliente para no alertarlo innecesariamente acerca del canje, dado que el mismo se hará solo si se verifica la falla en el canal presencial.

Si el cliente optó por acercarse al CEC mediante turno, cuando ingrese al mismo deberá existir una recepción automática que le permita evitar la cola de recepción normal.

Al llegar al CEC, se notificará en el sistema de recepción automática y cuando sea llamado por nombre lo atenderá un técnico especialista para verificar el diagnóstico realizado previamente en los canales de autogestión.

Si el cliente se acercara espontáneamente en el canal presencial sin haber pasado previamente por los canales telefónico u online para hacer el diagnóstico correspondiente, se le derivará a terminales de autogestión online disponibles en los CEC's para que pueda diagnosticar su equipo y se le comunicará el procedimiento del nuevo modelo de atención.

En caso que el equipo requiera una revisión del hardware, se procederá al canje, habiendo verificado las condiciones impuestas por los contratos de garantía o seguro según corresponda. En el caso que se requiera una revisión del software o que no se haya verificado la falla de hardware, se procederá a solucionar con los procedimientos de resolución para fallas de software predeterminados.

Si se ha procedido al canje, el equipo con fallas de hardware quedará a disposición en el CEC para que mediante un modelo de logística inversa se recupere ese equipo y se ponga a disposición de un proveedor de equipos reciclados quién reciclará los equipos, y pasarán a formar parte de un stock de equipos refurbished para canjes en garantía o canjes por condiciones del seguro.

Cuando se determine la necesidad de realizar un canje, el equipo que se le entregue al cliente puede ser nuevo o refurbished según la disponibilidad y condiciones de la garantía o seguro al momento del canje.

6.4.2 Canales

6.4.2.1 Especificaciones de Canales: Multicanalidad

La multicanalidad implica la integración completa de la experiencia de cliente en todos los canales. Las premisas del diseño de la multicanalidad serán:

- Recoger e integrar toda la información disponible del cliente en cualquier canal.
- Organizar y mostrar la información del cliente estructurando su perfil.
- Realizar una segmentación individual del cliente en base al análisis de su perfil.
- Distribuir la información a toda la organización.
- Gestionar de manera unificada los contenidos en los diferentes canales.
- Responder al cliente por el mismo canal a través del cual el cliente inició el contacto.
- Integrar las redes sociales.
- Desarrollar soluciones predictivas.
- Contar con capacidades de diagnóstico y solución automáticas y en tiempo real.

Los canales incluidos en el modelo son los siguientes:

Canal Telefónico: El canal telefónico hace referencia tanto al contacto del cliente con un Representante del Call Center como con el sistema telefónico capaz de recibir una llamada a través de grabaciones de voz y reconocimiento de respuestas simples tales como "sí", "no" u otras como el lenguaje natural. Este último caso será un sistema automático de respuesta interactiva, orientado a entregar y/o capturar información a través del teléfono, permitiendo el acceso a servicios de información u otras operaciones.

Canal Online: El canal online está compuesto por todos los canales de interacción no verbal y eminentemente digital:

Chat: Se trata de un canal de comunicación digital a través de la web. Es un canal que permite la comunicación tanto asistida dado que el cliente interactúa directamente con un representante a través de internet vía chat,

como no asistida apalancándose en los mecanismo de lectura, etiquetado y respuesta articulados en el modelo.

Web: Es el portal donde el cliente puede resolver dudas, realizar diagnósticos y solucionar incidencias o dar de alta las mismas de manera autónoma. Es un canal no asistido. Sus funcionalidades serán diferentes si el cliente accede desde la web pública o la web privada.

SMS: Se trata del canal de servicio de mensajes cortos previamente definidos mediante el dispositivo móvil que se utilizará principalmente como elemento de gestión remota de incidencias para teléfonos de tecnología 2G, así como para eventualmente hacer encuestas cortas de satisfacción de atención.

Mensajería instantánea: Se trata de un canal soportado por aplicaciones de mensajería instantánea como son WhatsApp, Line, etc... a través de los cuales se permite enviar y recibir mensajes.

Asistente virtual: Se trata del canal en el que, a través de la web, los clientes pueden conversar con un representante virtual, generado como programa informático, capaz de reconocer un lenguaje natural que simula una conversación para dar información y ofrecer un servicio técnico mediante la voz o texto a los usuarios.

Apps: Se trata del canal en el que el cliente puede demandar asistencia técnica a través de sus dispositivos móviles (smartphones y tablets) vía apps desarrolladas por Telefónica.

Canal Presencial: El canal presencial ofrece asistencia técnica a los clientes en persona previa gestión de un turno en los diferentes puntos de contacto de servicio técnico o comercial de Movistar o Telefónica. Si bien la atención es presencial, este canal debe estar apoyado en las capacidades del canal online o telefónico al que accederán los clientes previamente.

6.4.2.2 Capacidades de los canales

Las capacidades que los canales deberán se definen de la siguiente manera:

Autogestión: Capacidades de diagnóstico y resolución de problemas automáticamente con unas herramientas tecnológicamente actualizadas, soluciones en base a casos de uso y simplicidad para el cliente.

Interacción con un representante: Comunicación no virtual y online con el cliente.

Respuesta automática interactiva (IVR): Protocolos de comunicación con el cliente predefinidos que permitan incluir etiquetas para selección y segmentación de problemas, y filtre los contactos asignando un síntoma tipo a dicho contacto de manera que se pueda diferenciar el tratamiento de cada uno de ellos en función de la anomalía detectada (sintomatología) y la correcta derivación para diagnóstico y solución.

Identificación de perfil de cliente: Capacidad de identificar al cliente una vez este se pone en contacto con el Servicio Técnico.

Registro de Contacto: Posibilidad de dar de alta de una incidencia /problema /queja tras el contacto de manera online, directamente por parte por parte del representante o del sistema.

Registro de Diagnóstico: Capacidad para dejar constancia del detalle del diagnóstico al que se ha llegado previo contacto del cliente.

Registro de Diagnóstico: Capacidad para dejar constancia del detalle de la solución empleada según el diagnóstico al que se ha llegado.

Contacto en diferido: Canales a través de los cuales el representante o el sistema de atención pueden contactar al cliente que haya consultado algo previamente.

Atención por Expertos: Disposición del representante para estar completamente capacitado en los temas técnicos a fin de diagnosticar y solucionar los inconvenientes detectados con precisión y eficacia.

FAQ / Manuales: Poner a disposición del cliente información relativa a resolución de dudas funcionales o técnicas de los diferentes dispositivos.

Feedback: Posibilidad de dar feedback sobre la atención por parte del cliente.

A continuación se detallan las diferentes capacidades de servicio con las que deberá contar cada uno de los canales en el alcance del modelo. El resumen viene dado por la siguiente tabla:

Capacidades	Canales							Prese ncial
	Tel	Chat	Portal Web	SMS	Msj Onl	Asist. Virtual	Apps	
Autogestión			✓			✓	✓	✓
Interacción con representante	✓	✓			✓			✓
Interacción Automática	✓					✓		
Id de Perfil Cliente	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Registro de Contacto	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Registro de Diagnóstico	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Registro de Solución	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Contacto en Diferido	✓	✓		✓	✓			✓
Atención por Expertos	✓	✓			✓			✓
FAQ/Manuales	✓	✓	✓					✓
Feedback	✓	✓	✓	✓				✓

Tabla 17. Capacidades que debe tener cada canal para la mejor atención al cliente.
Fuente: Elaboración propia.

6.4.2.3 Diseño de la experiencia cliente por canal

En este apartado veremos conceptualmente cómo es la experiencia del cliente en cada canal. Esta experiencia puede definirse básicamente como la forma en la cual el cliente debe interactuar con la compañía y qué cosa debe esperar de cada interacción. Los procesos transparentes al cliente no serán explicitados en este apartado, pero sí mencionados al final de la exposición de la experiencia en cada canal, divididos en procesos internos y soportes.

6.4.2.3.1 Experiencia Cliente en Canal Online

Si el cliente opta por contactarse mediante el canal online deberá estar registrado previamente o registrarse.

En el sitio web del canal online existirá un entorno público con información a la cual se podrá acceder sin necesidad de registrarse pero carecerá de posibilidades de personalización. Al registrarse e ingresar a un entorno privado tendrá información personalizada que le facilitará la experiencia. Es necesario

incentivar el acceso registrado para que el cliente aproveche al máximo las herramientas de diagnóstico disponibles.

La experiencia de uso de un cliente en el canal online será la siguiente, tal como queda sintetizado en la Figura 11:

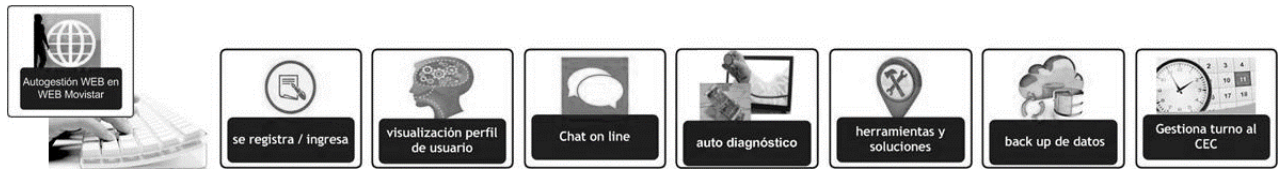


Figura 11. Experiencia del cliente en el canal online
Fuente: Elaboración propia.

Para mejor aprovechamiento, el cliente deberá ingresar al entorno privado mediante usuario y clave previamente gestionados. En este ambiente privado se le acercará información personalizada y detallada de su cuenta, últimos accesos, historial de diagnósticos realizados, teléfono que utiliza (marca y modelo), manuales específicos de su teléfono, FAQs relacionadas a su modelo, fallas endémicas, actualizaciones de software disponibles, video-tutoriales de configuración, base de conocimiento acerca de su sistema operativo, recomendaciones para buen uso, mejores prácticas, etc.

En cualquier instancia el cliente podrá acceder a un chat online con un representante especializado que le ayudará a resolver su problema o a navegar satisfactoriamente en el entorno, colaborando para que el cliente pueda aprovechar al máximo la herramienta y capitalizar la experiencia como positiva.

El entorno constará de una herramienta de diagnóstico de alta simplicidad para el cliente, aunque de una complejidad técnica tal que permita detectar inconvenientes de software en el teléfono de forma automática y transparente para el cliente. Es parte del diagnóstico un pequeño cuestionario que permita descartar el mal uso del mismo, o si contiene roturas de hardware que harán indispensable la intervención en el canal presencial.

El cliente accederá a un set de herramientas que le permitirán solucionar su problema, así como a un árbol de diagnóstico para los casos en los que la herramienta automática falle. Este set de herramientas deberán contemplar la

posibilidad de realizar configuraciones de conectividad, mails, llamadas, sms, mms, aplicaciones, estado general del teléfono, consumo de batería memoria, procesador, actualización de software del sistema operativo, y la posibilidad de efectuar un reseteo completo del dispositivo.

El ambiente proporcionará opciones de resguardo de información en la nube de tal manera que ante cualquier problema pueda recuperarse el estado original del teléfono y toda la información relevante que el cliente tenga como fotos, videos, archivos personales, agenda de contactos, etc.

En el caso que el problema no sea resuelto o sea explicitado como hardware (rotura de pantalla, placa, caída, humedad, etc.) el sistema verifica si corresponde garantía o aplican las condiciones del seguro y presentará opciones para gestionar un turno en el canal presencial, entregándole al cliente el código del trámite para que pueda anunciarse.

En la siguiente tabla se resumen los procesos de Cliente, Internos y de Apoyo de manera que se pueda sostener la experiencia cliente en el canal online.

Procesos Cliente	Procesos Internos	Procesos de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Registro e ingreso • Acceso a información personalizada • Sincronización de datos, autodiagnóstico / diagnóstico y soluciones de software • Gestión de Turnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de Cuenta, ANI, ARPU, modelo equipo, etc. • Recolección Información para Personalización • Validación de trámites pendientes • Chat y soporte online • Validación condiciones de contratación, seguro, garantía, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento canal online (web, apps, Social Media, chat, etc) • Desarrollo de Contenidos y videotutoriales • Actualización de registros y recolección de datos para Data Mining • Tracking del número y obtención de datos de cliente • Capacitaciones a los representantes de chat y social media. • Control de Cambios en Procesos y Procedimientos • Control de Turnos • Actualización de manuales y base de conocimiento

Tabla 18. Procesos a desarrollar para la atención en el canal online
Fuente: Elaboración propia.

6.4.2.3.2 Experiencia Cliente en Canal Telefónico

Si el cliente opta por contactarse mediante el canal telefónico deberá llamar al número determinado para la atención telefónica y seleccionar la opción correspondiente a servicio técnico.

La experiencia de un cliente en el canal telefónico será la siguiente, tal como queda sintetizado en la Figura 12:



Figura 12. Experiencia del cliente en el canal telefónico
Fuente: Elaboración propia.

Para iniciar la experiencia deberá tener a mano los datos correspondientes a su número de línea, los cuales le serán solicitados por el IVR.

El sistema deberá identificar la línea y recopilar la información personalizada y detallada de la cuenta, últimos accesos, historial de diagnósticos realizados, teléfono que utiliza (marca y modelo), manuales específicos de su teléfono, FAQs relacionadas a su modelo, fallas endémicas, actualizaciones de software disponibles, video-tutoriales de configuración, base de conocimiento acerca de su sistema operativo, recomendaciones para buen uso, mejores prácticas, etc. Toda esta información deberá quedar a disposición del Representante de atención telefónica que tome la llamada.

El IVR presentará opciones concretas y sencillas para lograr derivar al cliente a la mejor solución.

En todos los casos se derivará a un representante especializado de atención telefónica.

En el caso que el cliente cumpla las condiciones necesarias para la atención, el representante de atención telefónica guiará al cliente para obtener la mejor solución.

Como en el canal online, el representante podrá acceder remotamente al teléfono del cliente para diagnosticarlo y aplicar las herramientas de solución adecuadas.

El entorno de gestión del representante constará de una herramienta de diagnóstico de alta simplicidad aunque de una complejidad técnica tal que permita detectar inconvenientes de software en el teléfono de forma automática y transparente para el cliente. Es parte del diagnóstico un pequeño cuestionario que permita descartar el mal uso del mismo, o si contiene roturas de hardware que harán indispensable la intervención en el canal presencial.

El representante de atención telefónica accederá a un set de herramientas que le permitirán solucionar el problema vía remota, así como a un árbol de diagnóstico para los casos en los que la herramienta automática falle. Este set de herramientas deberán contemplar la posibilidad de realizar configuraciones de conectividad, mails, llamadas, sms, mms, aplicaciones, estado general del teléfono, consumo de batería memoria, procesador, actualización de software del sistema operativo, y la posibilidad de hacer reseteo completo del dispositivo.

El representante deberá proporcionar al cliente opciones de resguardo de información en la nube de tal manera que ante cualquier problema pueda recuperarse el estado original del teléfono y toda la información relevante que el cliente tenga como fotos, videos, archivos personales, agenda de contactos, etc. y deberá asegurarse que este paso se concrete antes de accionar ningún tipo de solución.

En el caso que el problema no sea resuelto o sea explicitado como hardware (rotura de pantalla, placa, caída, humedad, etc.) el sistema verifica si corresponde garantía o aplican las condiciones del seguro y presentará opciones para gestionar un turno en el canal presencial, entregándole al cliente un código del trámite para que pueda anunciarse.

En la siguiente tabla se resumen los procesos de Cliente, Internos y de Apoyo de manera que se pueda sostener la experiencia cliente en el canal telefónico.

Procesos Cliente	Procesos Internos	Procesos de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Registro e ingreso • Sincronización de datos, autodiagnóstico / diagnóstico y soluciones de software • Gestión de Turnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de Cuenta, ANI, ARPU, modelo equipo, etc. • Recolección Información para Personalización • Validación de trámites pendientes • Chat y soporte online • Validación condiciones de contratación, seguro, garantía, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento canal telefónico (IVR) • Diseño de Árboles y Locuciones • Actualización de registros y recolección de datos para Data Mining • Tracking del número y obtención de datos de cliente • Capacitaciones a los representantes telefónicos • Control de Cambios en Procesos y Procedimientos • Control de Turnos

Tabla 19. Procesos a desarrollar para la atención en el canal telefónico
Fuente: Elaboración propia.

6.4.2.3 Experiencia Cliente en Canal Presencial

La experiencia de un cliente en el canal presencial será la siguiente, tal como queda sintetizado en la Figura 13:



Figura 13: Experiencia del cliente en el canal presencial
Fuente: Elaboración propia.

Si el cliente opta por contactarse mediante el canal presencial de modo espontáneo, deberá acercarse a las terminales de autogestión online disponibles en el mismo CEC para diagnosticar su teléfono mediante las herramientas del canal online. Deberán existir asistentes que faciliten la tarea y colaboren con el cliente a fin de capitalizar la experiencia. Si no ha solucionado su problema luego de pasar por las terminales de auto-diagnóstico, para ser atendido el cliente

podrá elegir gestionar un turno para otra oportunidad o esperar que se libere o cancele un turno pre-pactado en ese el día.

Si el cliente ya ha pasado previamente por los canales telefónicos u online y tiene turno, deberá anunciarse en la recepción. La recepción deberá ser automática y verificar si el turno no está caduco (si es para ese día y en ese rango horario) y el cliente deberá ingresar en un tótem o similar el código de atención que en los canales antedichos se le habrá entregado. La máquina le dará un ticket con número y las especificaciones de atención tales como cantidad de clientes esperando previamente y tiempo aproximado de espera. A partir de allí el cliente esperará a que lo llamen.

Al ser llamado por nombre, el cliente será atendido por un representante técnico experto en servicio técnico el cual verificará los diagnósticos previos hechos en otros canales o en la terminal de autogestión. Estos diagnósticos previos estarán disponibles en el sistema junto con todos los datos del cliente al ingresar su código en la recepción automática.

Para iniciar la experiencia el cliente deberá tener a mano los datos correspondientes a su número de línea, así como su teléfono físico junto a todos los accesorios correspondientes y sus saldos comerciales actualizados, todo lo cual le será solicitados por el representante presencial.

Cuando el cliente ingresa a recepción, el sistema deberá identificar al cliente línea y recopilar la información personalizada y detallada de la cuenta, últimos accesos, historial de diagnósticos realizados, teléfono que utiliza (marca y modelo), manuales específicos de su teléfono, FAQs relacionadas a su modelo, fallas endémicas, actualizaciones de software disponibles, video-tutoriales de configuración, base de conocimiento acerca de su sistema operativo, recomendaciones para buen uso, mejores prácticas, etc. Toda esta información deberá quedar a disposición del Representante de atención presencial que tome la atención.

En el caso que el cliente cumpla las condiciones necesarias para la atención, el representante de atención presencial guiará al cliente para obtener la mejor solución y tratará de enseñarle al cliente algunos tips para mantener su teléfono.

En el caso que el cliente no cumpla con las condiciones necesarias dentro del alcance (fuera de garantía y sin seguro), el cliente será derivado al service oficial del fabricante según la marca de su teléfono.

El representante de atención presencial verificará el diagnóstico y de no verificar falla de hardware, accederá a un set de herramientas que le permitirán solucionar el problema, así como a un árbol de diagnóstico para los casos en los que la herramienta automática falle. Este set de herramientas deberán contemplar la posibilidad de realizar configuraciones de conectividad, mails, llamadas, sms, mms, aplicaciones, estado general del teléfono, consumo de batería memoria, procesador, actualización de software del sistema operativo, y la posibilidad de hacer reseteo completo del dispositivo.

El representante deberá proporcionar al cliente opciones de resguardo de información en la nube de tal manera que ante cualquier problema pueda recuperarse el estado original del teléfono y toda la información relevante que el cliente tenga como fotos, videos, archivos personales, agenda de contactos, etc. y deberá asegurarse que este paso se concrete antes de accionar ningún tipo de solución.

En el caso que el problema sea explicitado como hardware y el representante valide el diagnóstico (rotura de pantalla, placa, caída, humedad, etc.), se procederá al canje correspondiente.

En la siguiente tabla se resumen los procesos de Cliente, Internos y de Apoyo de manera que se pueda sostener la experiencia cliente en el canal presencial.

Procesos Cliente	Procesos Internos	Procesos de Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> • Receptoría • Espera Turno • Solución, Derivación o Canje 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de Trámite • Gestión de Turnos • Información para Personalización • Validación Diagnóstico • Validación condiciones de contratación, seguro, garantía, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Logística y BO Logístico • Proceso Canal Online • Proceso Envío Domiciliario • Capacitaciones a los representantes Presencial • Control de Cambios en Procesos y Procedimientos • Control de Turnos • Control de Proveedores • Control de Logística y Stock

Tabla 20. Procesos a desarrollar para la atención en el canal presencial
Fuente: Elaboración propia.

6.4.3 Precio

En esta sección estudiaremos la Formula de Beneficios que sustenta el nuevo modelo de negocio.

Con el nuevo proceso las variables que impactan en la fórmula de beneficios son:

- No atención de los clientes sin cobertura en el canal presencial,
- Administración de demanda al canal presencial resolviendo en este sólo problemas de hardware,
- Orientación de clientes hacia el canal online (60%)
- Configuración de stock de reserva para garantías en función de las compras a fabricantes

A medida que estudiamos la fórmula de beneficios propondremos escenarios para entender cómo se hubiera comportado el modelo con las consultas y los valores de 2014. A estos efectos suponemos que los costos unitarios no cambian y esto aplica a los costos unitarios de atención, de canjes, reparaciones, seguros, etc. Los detalles pueden verse en el Anexo 6.

En primera instancia propondremos un cambio en los mix canales. El modelo propone que el 100% de los clientes ingresen por los canales de atención no

presencial (canal on-line y canal telefónico). El mix aspiracional para estos canales es 60% de atenciones de primera instancia en canales online y 40% en canal telefónico.

El servicio diseñado indica que sólo se derivan al canal presencial los dispositivos con roturas de hardware cubiertos por seguro o en garantía, el costo por atención y operación quedará:

	Consultas	Mix	Costo por Consulta	Costo por Canal
Canal Online	1.036.439	60%	\$ 3,14	\$ 3.251.982,20
Canal Telefónico	690.959	40%	\$ 15,00	\$ 10.364.388,00
Presencial (Hardware/Canje)	327.065	19%	\$ 138,54	\$ 45.310.651,38
Total	1.727.398	100%		\$ 58.927.021,58

Ahorro Nominal Nuevo Mix Canales	\$ 37.427.314,66
Ahorro Porcentual Nuevo Mix Canales	39%

Tabla 21. Costos de Atención y Operación con nuevo mix de canales
Fuente: Elaboración propia.

Tomando estas medidas, el ahorro por mix de canales es del 39% respecto a la configuración anterior.

Para el negocio de garantías, el modelo diseñado trabaja con un stock de reserva en función de las compras. Estadísticamente, para 2014 este stock adicional no superó el 2% de las compras realizadas a los fabricantes. Sumamos a eso el cobro por operación y atención que no se estaba facturando a los fabricantes, de este modo el negocio de fabricantes queda:

Negocio Garantía Escenario Futuro (valores 2014)		
	Ingreso Anual	Egreso Anual
Atenciones Presencial	\$ 36.992.008	
Canjes facturado a fabricantes	\$ 349.695.729	
Canjes abonados		\$ 349.695.729
Total	\$ 386.687.738	\$ 349.695.729
Resultado	\$ 36.992.008	
Rentabilidad	9,6%	

Tabla 22. Escenario Futuro de Negocio Garantía con valores 2014
Fuente: Elaboración propia.

Para el negocio de seguros, la meta es duplicar los seguros vendidos. Los dispositivos asegurados a la fecha son aproximadamente el 3% de la planta, por lo que en un año deben asegurarse el 6% de la planta, es decir 1.300.000 dispositivos aproximadamente. Para lograrlo se propone un seguro más económico que el actual (de un costo de \$33/mes, denominado Tipo1 o T1). Este nuevo seguro costará alrededor de \$20/mes (denominado Tipo2 o T2). El valor de este seguro se basa en la elasticidad del precio dispuesto a pagar por los clientes (ver Gráfico 8 en 6.2.5.2 Comportamiento del consumidor).

El seguro actual cubre reposición por robo al 70% del valor del equipo, el seguro que queremos comercializar como complemento al actual cubriría reposición por robo al 50%. Para no canibalizar el producto sólo se ofrecerá a clientes que no estén asegurados como opción al cambio de políticas respecto a los clientes sin cobertura. Las reposiciones por robo o destrucción total pueden hacerse con aparatos refurbished, contabilizados a mitad de valor del nuevo. Hechas estas modificaciones el flujo de ingresos y egresos para el negocio del seguro quedaría:

Negocio Aseguramiento Escenario Futuro (valores 2014)		
	Ingreso Anual	Egreso Anual
Ingresos Seguro Tipo 1	\$ 262.300.104	
Franquicias por robo T1(30%)	\$ 37.742.394	
Reposición por robo T1 (70%)	\$ 85.757.146	
Ingresos Seguro Tipo 2	\$ 158.969.760	
Franquicias por robo T2 (50%)	\$ 80.620.967	
Reposición por robo T2 (50%)	\$ 80.620.967	
Canjes por reciclados	\$ 87.255.600	
Canjes por Upgrade	\$ 14.399.189	
Egresos Seguro T1+T2		\$ 324.377.795
Reposición por robo (T1 70% - T2 50%)		\$ 166.378.113
Canjes por reciclados		\$ 87.255.600
Total	\$ 807.666.127	\$ 578.011.508
Resultado	\$ 229.654.619	
Rentabilidad	28,4%	

Tabla 23. Escenario Futuro de Negocio Seguros con valores 2014
Fuente: Elaboración propia.

Respecto al negocio de los dispositivos Sin Cobertura la política es atenderlos solo por los canales telefónicos y online para problemas de software.

La idea principal con estos clientes es reconvertirlos al negocio de Seguros.

Con estas nuevas políticas, la Formula de Beneficios del nuevo modelo de negocio con los valores de 2014 queda plasmado en el siguiente resumen:

	Nuevo escenario c/datos 2014			
	Ingresos	Egresos	Resultado	Rentabilidad
Garantía	\$ 386.687.738	\$ 349.695.729	\$ 36.992.008	9,6%
Seguros	\$ 807.666.127	\$ 578.011.508	\$ 229.654.619	28,4%
Operación y Atención	\$ 0	\$ 58.927.021,58	\$ -58.927.022	
Total	\$ 1.194.353.865	\$ 986.634.259	\$ 207.719.606	17,4%

Tabla 24. Resumen Formula de Beneficios nuevo Modelo con valores 2014
Fuente: Elaboración propia.

Vemos claramente que con las políticas del nuevo servicio, manteniendo los precios y cantidades del servicio actual es posible obtener beneficios.

El nuevo modelo de negocios apunta a diferenciar la atención presencial según lo que los clientes están dispuestos a pagar, sin embargo los elementos innovadores de atención en los canales no presenciales logran una buena atención sin cargo para los clientes que no están dispuestos a pagar por un servicio diferencial.

Esta diferenciación está apalancada básicamente en el negocio de Seguro. Así el modelo económico comienza a tender a un modelo basado en comercialización de seguros contra todo riesgo, con diferencias en franquicias de cobertura.

6.4.4 Comunicación

6.4.4.1 Objetivos de la campaña de comunicación

La campaña de comunicación de este proyecto tendrá los siguientes objetivos:

- Mejorar la imagen que los clientes tienen del soporte técnico de posventa de Movistar.
- Comunicar el nuevo proceso del modelo de atención.

- Orientar a los clientes a la resolución de problemas técnicos en el canal on-line.
- Generar altas de pólizas de seguro.

6.4.4.2 Mensaje

La campaña de comunicación deberá orientarse a promocionar el nuevo servicio de Atención Técnica de Movistar, haciendo foco en los elementos diferenciadores especificados (6.4.1.2 Drivers de diferenciación).

Algunos de los puntos que se deberán mencionar específicamente son:

- Diagnóstico de equipo y solución de fallas desde los canales online con los mejores instructivos y con interacción constante con un representante técnico.
- Aplicación de diagnóstico automático y remoto, solución de fallas de software para smartphones sin intervención humana.
- Atención integrada en los canales de atención (canal on-line, telefónico y presencial gestionan de la misma manera).
- Seguro del equipo con diferentes niveles de cobertura según la necesidad del cliente.

El mensaje que se comunicará tendrá una clara orientación al comprador que espera lo mejor del mercado, dando a conocer funcionalidades y precio especialmente de las opciones del seguro. Para potenciar el lanzamiento del modelo, se definirá una promoción de un mes de descuento en la contratación del seguro para clientes que compren un smartphone.

6.4.4.3 Escenario competitivo

La campaña de lanzamiento deberá tener clara orientación para posicionar al servicio en la estrategia de Líder de Mercado apalancado en las siguientes diferencias:

- La competencia no posee una gestión integrada de la atención de soporte técnico de posventa.
- La competencia terceriza la atención técnica y está comenzando a incurrir en un modelo de reparación como el que actualmente tiene Movistar.

6.4.4.4 Medios de comunicación

Se propone que la comunicación se haga a través de publicidad en:

- Medios de TV,
- Radio,
- Gráfica,
- Canales On-line (youtube, vimeo).
- Material BTL en los locales
- Página oficial de Movistar
- Redes sociales

6.5 Framework de Intervenciones Y Cronograma

Dada la envergadura del proyecto, se propone un framework de intervenciones a fin de comprender los ámbitos de acción y los equipos de trabajo necesarios a tal fin.

Este framework puede verse en la Figura 14, a continuación

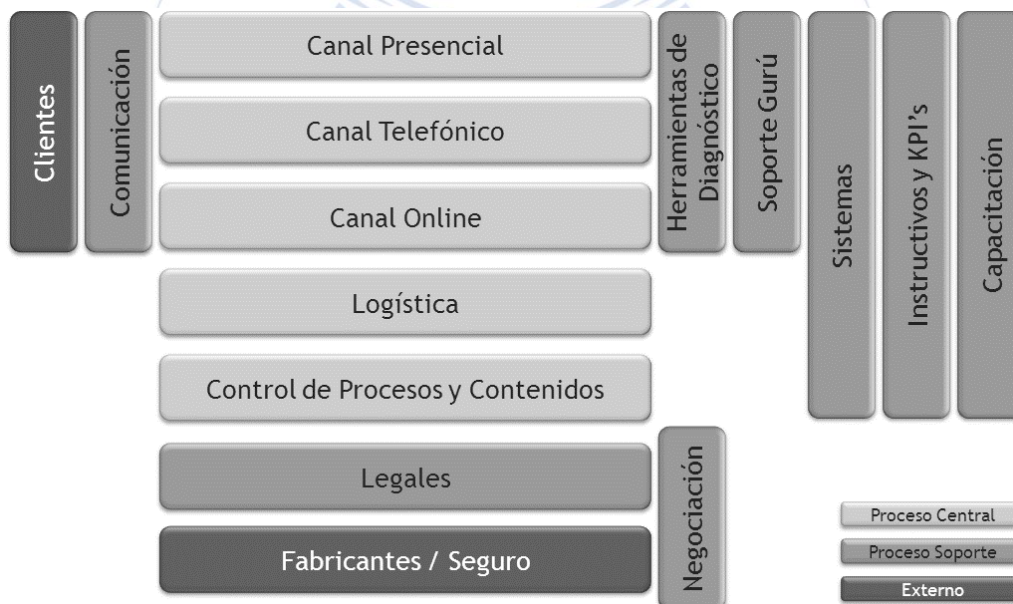


Figura 14. Framework de intervenciones para la implementación
Fuente: Elaboración propia.

En este Framework existen cinco procesos centrales que son los encargados de la operación concreta del modelo, haciendo referencia a los canales, la logística y al control general del proceso y sus indicadores. También hay lugar para los

procesos soporte, compuestos por las herramientas de diagnóstico, el modelo de soporte de un experto (Soporte Gurú), actualización de sistemas corporativos afines, instructivos y KPI, capacitaciones, legales y negociación con terceros.

Las tareas principales a desarrollar por cada proceso para la transformación son:

Canal Online

- Diseño de los micrositos web y apps
- Desarrollo del sistema de turnos
- Desarrollo de interfaces con sistemas de gestión
- Personalización del sitio según cliente y perfil
- Desarrollos de test de usabilidad, control y ajustes
- Integración con herramientas de diagnóstico

Canal Telefónico

- Desarrollo del IVR
- Acceso a todos los recursos para los REPs
- Garantizar los permisos y habilitaciones por confidencialidad
- Definir indicadores de gestión
- Dimensionamiento de demanda y head count
- Piloto y Ajuste de Piloto (TMO, demanda, etc)
- Ajustes en el PPP

Canal Presencial

- Análisis demanda y Dimensionamiento
- Asegurar Conectividad WIFI
- Diseño de LayOut
- Instalación Notebooks y Software disponibles
- Accesorios y Kit diagnóstico
- Asignación de RRHH
- Vestimenta Gurú

Logística

- Analizar capacidad operativa de los diferentes depósitos

- Analizar contratos vigentes con los proveedores involucrados.
- Adendas de los contratos acorde a las necesidades del proceso
- Desarrollo prototipo (logística, entregas domiciliarias)
- Definir indicadores de gestión y modelo de control.
- Implementar Logística Inversa
- Implementar Logística para Agentes

Control de Procesos y Contenidos

- Implementación de Procesos de Control
- Validación de la existencia y disponibilidad de la información
- Pruebas Pilotos de Sistemas de Información
- Capacitación en las nuevas formas de Control
- Inicio de Operación

Herramientas de Diagnóstico

- Desarrollo de herramientas de diagnóstico
- Desarrollo de caso de uso
- Desarrollo de soluciones aplicables
- Implementación en canales
- Integración de las herramientas con los sistemas
- Mantenimiento de las herramientas de diagnóstico y solución
- Soporte a la operación

Soporte Experto (Soporte Gurú)

- Asegurar Wi Fi en los CECs
- Generar paquete de herramientas informáticas
- Compilar software de fabricantes
- Conseguir y distribuir máquinas para los centros de atención presencial
- Instalar en Maquinas el paquete de software necesario
- Diseño Tablero Control
- Capacitación

Sistemas

- Visualización del Stock en Sistemas
- Interfaz Agenda Turno y SAP
- Logística Inversa en Sistema
- Sistema de Recepción Automática
- Armado de Documentación de solicitud a Sistemas
- Seguimiento de los desarrollos

Instructivos y KPIs

- Definir los instructivos compartidos y unificados por los canales
- Consolidar las especificaciones de cada proceso
- Dar formato corporativo a los procesos y procedimientos diseñados
- Publicación de los procesos y procedimientos
- Seguimiento y Actualización de los procesos y procedimientos
- Control de Cambios

Capacitación

- Realización material de capacitación y revisión con responsables
- Gestión de la aprobación del material por parte de RRHH
- Diseño de módulo de capacitación permanente
- Asignación de recursos para la parte práctica de la capacitación
- Definición del cronograma de capacitación para todos los canales
- Capacitación y calibración de capacitadores
- Desarrollo de la capacitación a todos los canales

Negociación

- Negociación de condiciones con Fabricantes y Seguro

Legales

- Redacción Nuevos Contratos Seguros, Fabricantes y Receptorías
- Validación Nuevos Contratos
- Aprobación Nuevos Contratos
- Firma de Contratos

Comunicación

- Armar un brief de campaña externa.
- Generación de material Comunicaciones a Cliente
- Definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias.
- Desarrollar las comunicaciones internas.
- Nota en revista radio internet
- Aprobación de parte de Legales de las comunicaciones de campaña cliente
- Liderar campaña de comunicación



Universidad de
San Andrés

El cronograma de alto nivel para llevar adelante estas tareas puede observarse en la Tabla 25:

Tareas	meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Capacitación Operaciones	3 m				■	■	■					
Instructivos - flow	3 m	■	■	■								
Aplicación de turno	3 m	■	■	■								
Implementación canal on line	5 m	■	■	■	■	■						
Implementación canal presencial	6 m						■	■	■	■	■	■
Implementación canal telefónico	7 m	■	■	■	■		■	■				
Implementación Logística	4 m	■	■	■	■							
Implementación Control de Gestión	4 m				■	■	■	■				
Estrategia y plan de comunicación	7 m			■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratos y documentación cliente	4 m	■	■	■	■							
Asegurar funcionamiento sistemas	5 m	■	■	■	■	■						

Tabla 25. Cronograma de alto nivel para la implementación
Fuente: Elaboración propia.

San Andrés

7 Recomendaciones Y Conclusiones

Partiendo de una visión amplia, se destacó la importancia que tiene un modelo de negocio sólido para asegurar la perfecta alineación de las necesidades de los clientes objetivos con la propuesta de valor, y a ésta con el modo de hacerla realidad con los recursos y procesos disponibles o a desarrollar dentro de la empresa, mientras se generan beneficios para todos los involucrados.

Esta visión nos permitió centrarnos correctamente para concebir la razón de ser de un negocio, y nos permitió comprender la importancia que tiene el diseño de servicios para acoplar perfectamente el modelo de negocio a las necesidades actuales de los clientes, a la vez que deja espacios suficientes para comprender la dinámica futura del negocio y acompañar la evolución hacia necesidades futuras o potenciales.

A lo largo de este trabajo hemos cumplido el objetivo de generar un Plan de Marketing para rediseñar el servicio de Atención técnica, teniendo como resultado un servicio capaz de satisfacer a los clientes y generar beneficios económicos.

En este trabajo quedan lineamientos claros para la implementación de las reformas en el marco de un modelo de negocio que tiene una propuesta de valor acorde a las necesidades del cliente, con conceptos de producto que pueden generar satisfacción y deleitar al cliente. Además se logró definir un modelo económico que revierte la situación de pérdida.

También se logró esbozar una teoría acerca de cómo las empresas pueden responder a las dinámicas de los negocios con celeridad basadas en la cultura de la innovación y la co-creación de valor con el cliente al incluir su punto de vista en el desarrollo de los servicios que se les ofrecerá.

Por último se cumplió con el objetivo de mostrar un método de trabajo que integra conceptos de Marketing, Estrategia y Operaciones para el desarrollo de un Plan de Marketing no solo viable sino también que aumenta las probabilidades de ser certero en cuanto a satisfacer las necesidades del cliente.

Hemos visto que el Marketing puede interactuar y nutrirse de herramientas basadas en otras disciplinas para lograr mejor su objetivo de diseñar propuestas de valor sólidas y expresarlas en productos innovadores y que generen valor funcional y emocional al cliente.

Ha quedado claro que una propuesta de valor diseñada para satisfacer al mercado obligará a las compañías a desarrollar nuevos procesos y nuevas capacidades y que, para que se pueda generar el mayor valor posible, la tensión entre estos componentes del modelo de negocio debe ser mínima. Para esto es indispensable la cultura de la innovación y que la visión del cliente permee hasta los niveles más básicos de la organización.



Universidad de
San Andrés

8 Bibliografía

- Aaker, David. 1996. Building Strong Brands. New York. Free Press.
- Bertagnini, Armando. 2009. Management. Como Entenderlo, Aplicarlo Y Aprenderlo. Buenos Aires. Prentice Hall.
- Cámara De Informática Y Comunicaciones De La República Argentina. Datos Estadísticos. [Http://Www.Cicomra.Org.Ar/Cicomra2/Asp/Estadistica_Nota-Sb.Asp?Id_Template=6](http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_nota-sb.asp?id_template=6) (Consultado 31/03/2015)
- Christensen, Clayton, Anthony Scott, Erik Roth. 2004. Seeing What's Next. Boston. Harvard Business School Published.
- Christensen, Clayton & Michael Raynor. 2003. The Innovator Solutions. Boston. Harvard Business School Published.
- Contreras Márquez, Francisco José. El Modelo De Kano: El Diseño En Función De La Percepción Del Cliente. [Http://Franciscocontreras.Com.Ve/2014/05/31](http://franciscocontreras.com.ve/2014/05/31) (Consultado: 18/03/2015)
- Croxatto, Horacio. 2005. Creando Valor En La Relación Con Sus Clientes. Buenos Aires. Dunken.
- Domingo, Carlos. 2013. El Viaje De La Innovación. Barcelona. Grupo Planeta.
- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos De Marketing. Buenos Aires. Granica.
- Hargadon, Andrew. 2003. How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate. Boston. Harvard Business School Press.
- Hernandez Sampieri, Roberto, Carlos Fernandez Collado & Pilar Baptista Lucio. 2010. Metodología De La Investigación. México. Mcgraw-Hill.
- Information Technology Infrastructure Library (Itil). 2009. Estrategia Del Servicio. ITIL.
- iSixSigma. Matriz de Pugh: <http://www.isixsigma.com/dictionary/pugh-matrix/> (Consultado: 28/04/2015)

- Jackson, Harry, & Normand Frigon. 1998. Logrando La Ventaja Competitiva. México. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Johnson, Mark, Clayton Christensen & Henning Kagerman. 2008. Cómo Reinventar Su Modelo De Negocios. Harvard Business Review América Latina. Diciembre 2008. P.53-62.
- Johnson, Mark, Clayton Christensen & Henning Kagerman. 2009. Un Nuevo Desafío: Reinventar El Modelo De Negocios. Management Herald. Mayo 2009. P.13-17.
- Jones, Erick. 2014. Quality Management For Organizations Using Lean Six Sigma Techniques. Boca Ratón, Florida. Crc Press.
- Kano, Noriaki, Nobuhiku Seraku, Fumio Takahashi, Shinichi Tsuji. 1984. Attractive Quality And Must-Be Quality. Journal Of The Japanese Society For Quality Control. April 1984. 14 (2): 39–48.
- Kotler, Philip. 1999. El Marketing Según Kotler: Cómo Crear, Ganar Y Dominar Los Mercados. Barcelona. Paidós Ibérica.
- Kotler, Philip, Gary Armstrong. 2003. Fundamentos De Marketing. México. Pearson Educación, 6ta Edición.
- Krajewski, Lee, Larry Ritzman, & Manoj Malhotra. 2008. Administración De Operaciones, Procesos Y Cadenas De Valor. México. Pearson Prentice Hall.
- Mansir, Brian & Nicholas Schacht. 1989. Total Quality Management: A Guide To Implementation. Maryland. TLI.
- Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, & Alan Smith. 2014. Value Proposition Design: How To Create Products And Services Customers Want. New Jersey. Hoboken.
- Robbins, Stephen & Timothy Judge. 2009. Comportamiento Organizacional. México. Pearson Educación.
- Swanson E Burton, 1994. Information Systems Innovation Among Organizations. Management Science. September 1994. 40 (9): 1069-1092.

Yip, George & Gerry Johnson, 2007. Una Vuelta. Gestión Business Strategy Review. Sep-Oct 2007. P.44-50.



Universidad de
San Andrés

9 Anexos



Universidad de
San Andrés

9.1 Anexo 1: Detalle de Flujo de Caja Servicio Actual

Negocio Garantía 2014				
	Cantidad	Ingreso Anual	Cantidad	Egreso Anual
Reparaciones	179.292	\$ 198.117.664		
Canjes facturado a fabricantes	22.718	\$ 38.678.626		
Reparaciones			179.292	\$ 138.682.365
Canjes			74.600	\$ 127.007.928
Total	\$ 236.796.290		\$ 265.690.293	
Resultado	\$ -28.894.003			
Rentabilidad	-12,2%			

Negocio Aseguramiento 2014				
	Cantidad	Ingreso Anual	Cantidad	Egreso Anual
Seguros	662.374	\$ 262.300.104		
Franquicias por robo	54.612	\$ 37.742.394		
Reposición por robo	54.612	\$ 85.757.146		
Reparaciones	59.832	\$ 28.079.706		
Upgrade	47.640	\$ 14.399.189		
Seguros			662.374	\$ 202.355.181
Reposición por robo			54.612	\$ 85.757.146
Reparaciones			59.832	\$ 19.308.367
Canjes			91.848	\$ 154.727.826
Total	\$ 428.278.539		\$ 462.148.519	
Resultado	\$ -33.869.980			
Rentabilidad	-7,9%			

Negocio Sin Cobertura 2014				
	Cantidad	Ingreso Anual	Cantidad	Egreso Anual
Reparaciones	27.972	\$ 39.301.953		
Canjes			48.976	\$ 51.203.307
Reparaciones			27.972	\$ 13.143.648
Atenciones de Terceros			24.888	\$ 10.275.789
Total	\$ 39.301.953		\$ 74.622.743	
Resultado	\$ -35.320.791			
Rentabilidad	-89,9%			

Anexo 1.1 Costo Anual Canales con Modelo Actual
Fuente: Elaboración propia.

9.2 Anexo 2: Costo de Canales con Servicio Actual

Costo Anual Canales con Modelo Actual		
Canal On-line	Cantidad Visitas	120.147
	Costo Total Canal	\$376.518,00
	Costo Visita	\$3,14
Canal Presencial	Cantidad Soluciones	502.756
	Costo Total Canal	\$79.410.378,24
	Costo Visita	\$138,54
Canal Telefónico	Cantidad Llamados	1.104.495
	Costo Total Canal	\$16.567.440,00
	Costo Llamado	\$15,00
Total	Visitas / Llamadas	1.727.398
	Costos Canales	\$96.354.336,24

Anexo 2.1 Costo Anual Canales con Modelo Actual
Fuente: Elaboración propia.

Reparaciones vs Canjes en Canal Presencial 2014

Total Soluciones	502.756
------------------	---------

	Total	Reparaciones		Canjes
		Hardware	Software	
Garantía	253.892	140.149	48.493	65.250
Seguro	159.876	24.781	38.210	96.885
Sin Cobertura	88.988	12.814	21.001	55.173
Total	502.756	177.744	107.704	217.308

	Total	Reparaciones		Canjes
		Hardware	Software	
Garantía	50,50%	55,2%	19,1%	25,7%
Seguro	31,80%	15,5%	23,9%	60,6%
Sin Cobertura	17,70%	14,4%	23,6%	62,0%
Total	100%	35,4%	21,40%	43,20%

Anexo 2.2 Reparaciones vs Canjes en Canal Presencial 2014
Fuente: Elaboración propia.

9.3 Anexo 3: Detalle de los CTQ

CTQ

Direccionar la demanda al canal presencial vía turnos
Que el 80% de las consultas se resuelvan por canales diferentes al presencial
Detectar automáticamente que equipo (marca/modelo) está utilizando el cliente
Que los representantes puedan identificar problemas de performance de red
Que se pueda atender a los clientes de atención técnica de modo domiciliario.
Definir una política de cambio de equipo para eventos técnicos
Brindar asistencia remota
Disponer de mayor disponibilidad para la atención técnica
Canjear los dispositivos con falla dentro del mes de compra directamente
Cubrir los daños estéticos del equipo
Contemplar el upgrade de equipos en caso de siniestros
Informar claramente las condiciones del servicio a los clientes
Disponer de los repuestos en el lugar que se necesita y cuando se necesita.
Garantizar que el cliente comprenda lo que implica una actualización de software
Asegurar que el stock de equipos para canjes por eventos técnicos exista en el lugar donde se necesita, en el momento justo y que sean de la marca modelo requerido.
Garantizar soporte técnico especializado
Educar al cliente respecto de aplicaciones, programación, configuración de equipos.
Canje
Involucrar a los fabricantes en el proceso
Capacitar a los ingresantes con muestras de casos prácticos
Capacitar al representante de atención para garantizar la cordialidad, cortesía, el involucramiento para la resolución del problema del cliente.
Capacitar al representante para que brinde la información correcta y precisa de la mejor forma posible
Actualizar permanentemente la capacitación de los representantes respecto a aplicaciones y avances en tecnología
Acceder de modo remoto a los terminales para solucionar las fallas desde todos los canales de atención no presenciales
Disponer de instructivos de configuración antes del lanzamiento de equipos en canales masivos, como por ejemplo youtube.
Desarrollar de una aplicación móvil para autodiagnóstico del dispositivo y que esté disponible en la web y apps.
Guiar al cliente en los canales no presenciales ante problemas de software y configuraciones para que no sea necesaria una visita presencial.
WEB amigable que acompañe al cliente en la solución del problema.
Ofrecer servicios para descarga de imágenes, videos y contactos de manera automática y posibilidad de guardar las configuraciones en la nube.
Identificar en la WEB cuáles son las aplicaciones más utilizadas y que se incluyan como base de conocimiento / información
Explicar con claridad las políticas y procesos, que además sean simples y estén disponibles en todos los canales.
Disponer en todos los canales de atención la misma información respecto a temas y procesos de atención técnica.
Eficientizar la información para clientes entre canales

Resolver el inconveniente/consulta de una sola vez.

Reducir los tiempos de espera al mínimo

No hacer perder tiempo al cliente

Garantizar que el cliente pueda mandar mensajes, hablar y navegar en cualquier momento

Acondicionar los espacios de atención presencial para hacerlos mas cómodos

Seguro ágil y sin burocracias

Disponer de diferentes tipos de alcance del seguro y los precios sean acordes

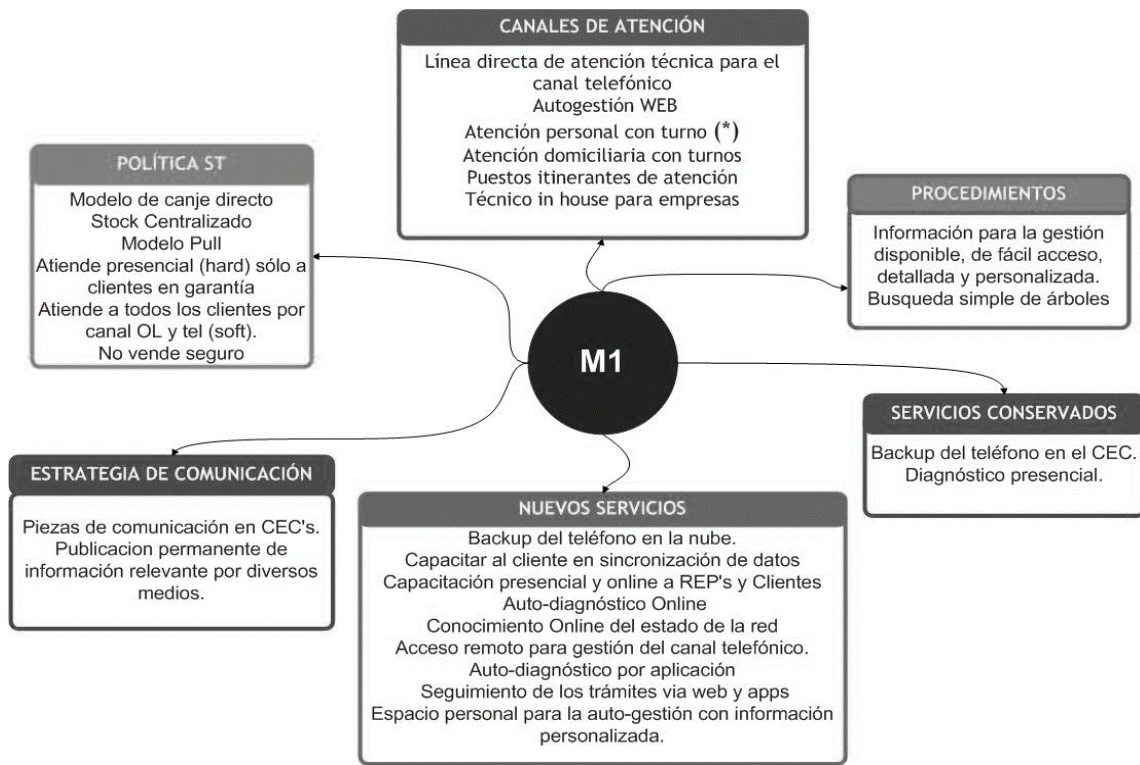
Eliminar falla reiterada en equipos refurbished.

Disponer de mayor flexibilidad de canjes.

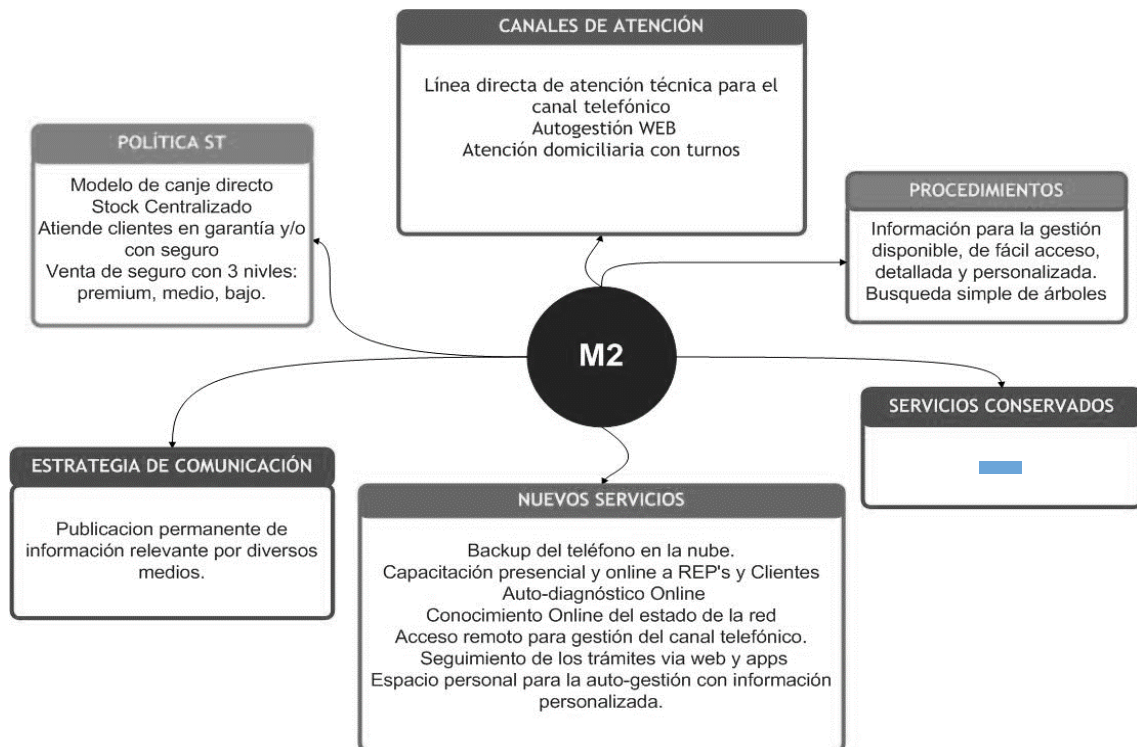


Universidad de
San Andrés

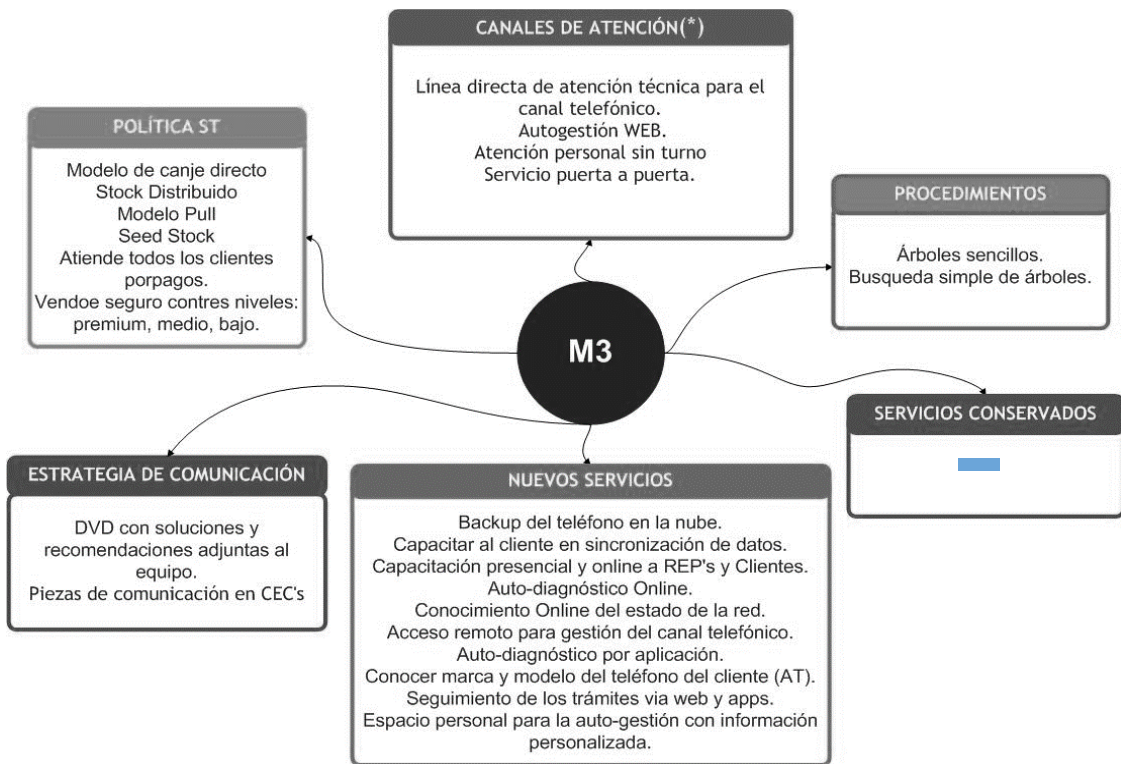
9.4 Anexo 4: Detalle de modelos generados a partir de la Matriz QFD.



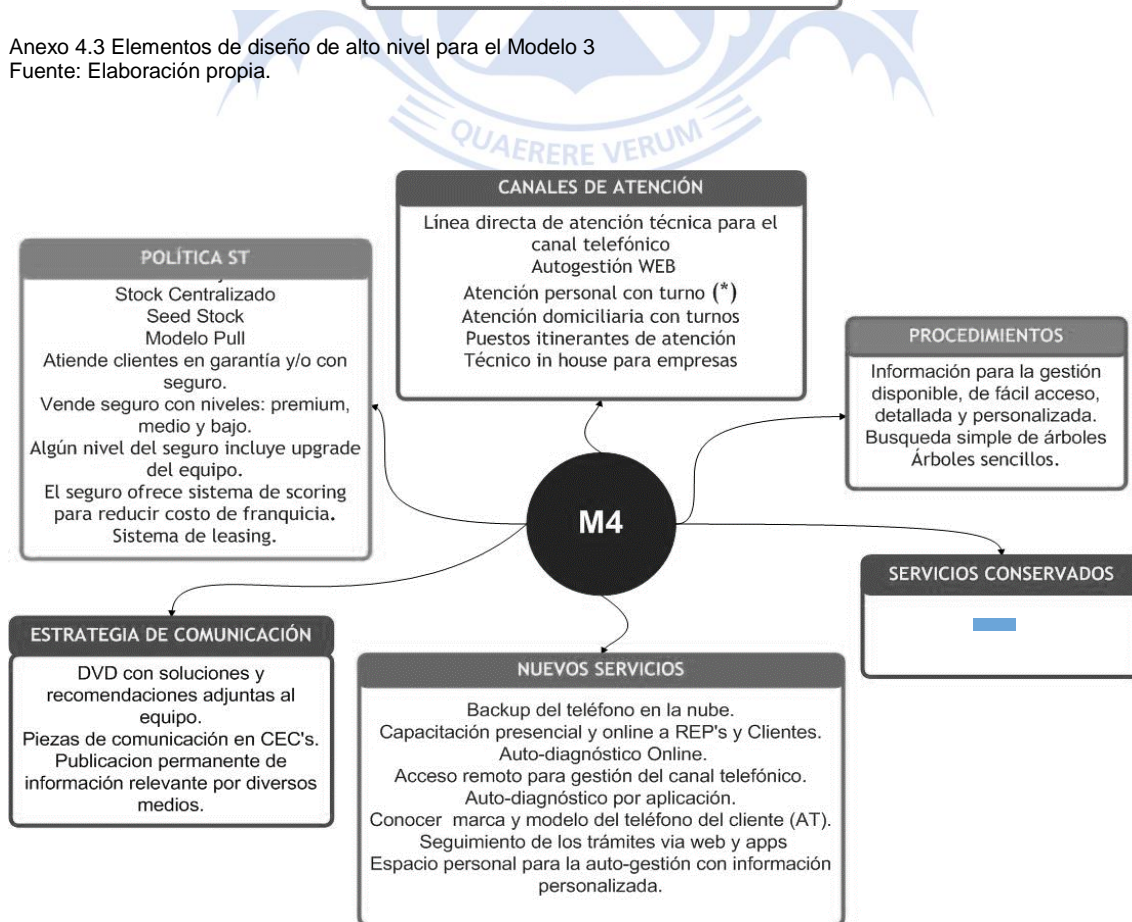
Anexo 4.1 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 1
 Fuente: Elaboración propia.



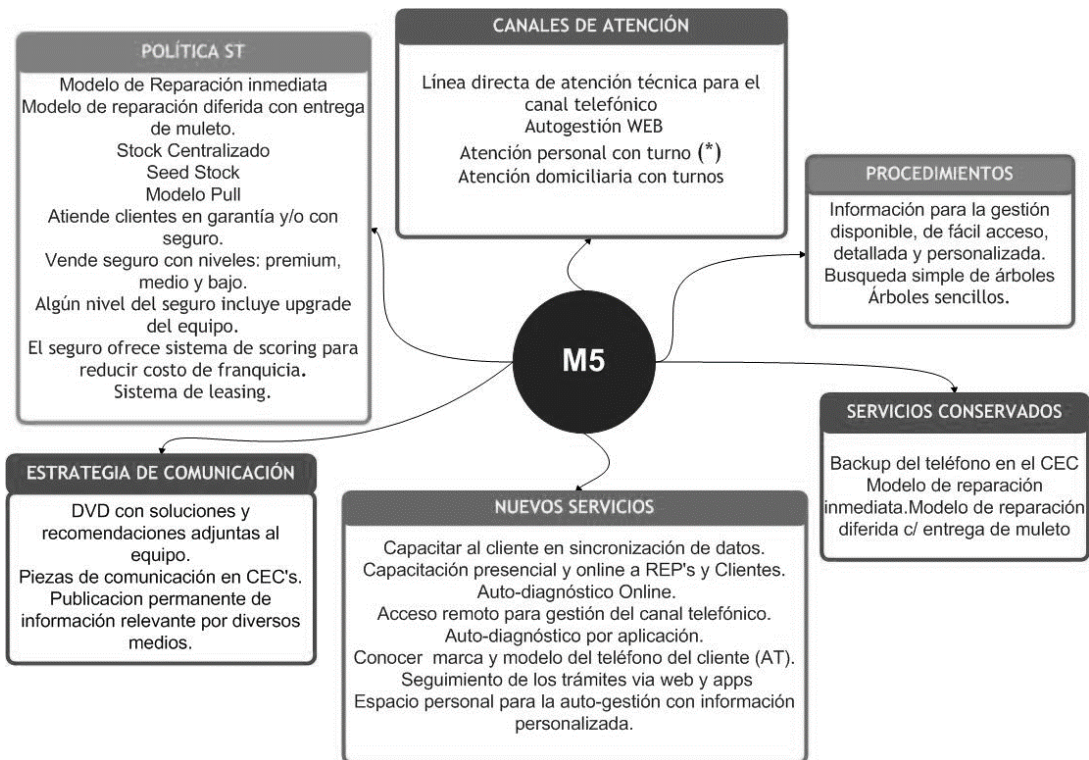
Anexo 4.2 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 2
 Fuente: Elaboración propia.



Anexo 4.3 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 3
Fuente: Elaboración propia.

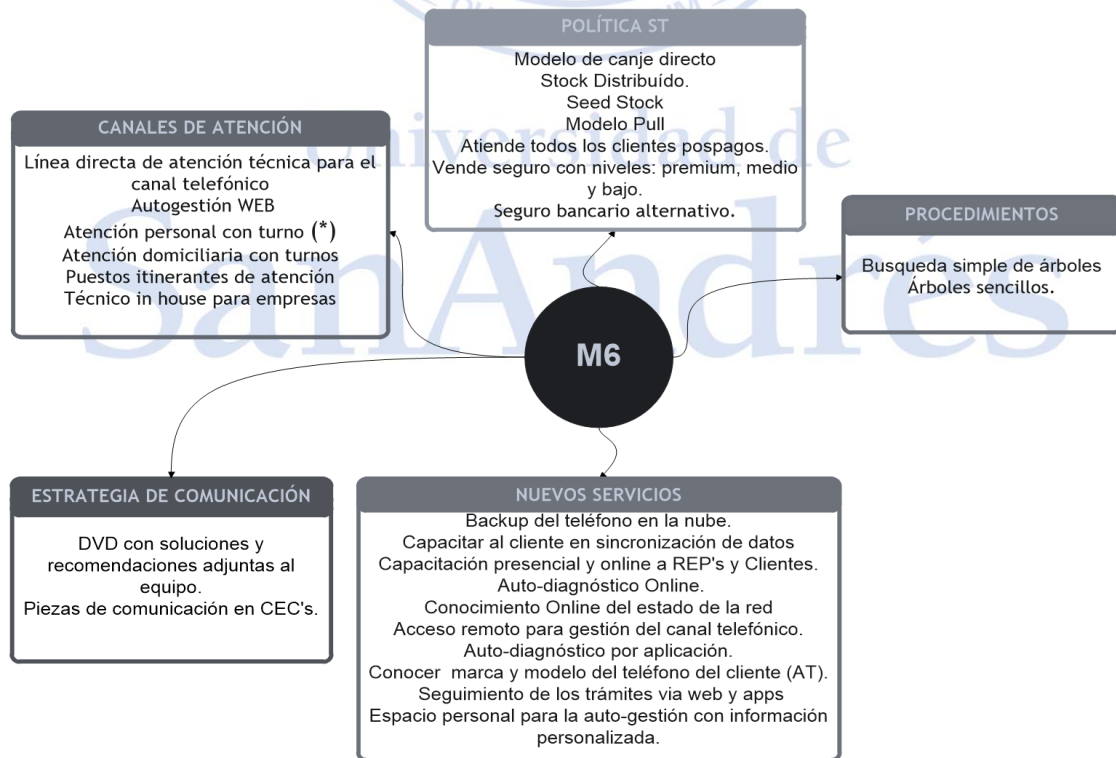


Anexo 4.4 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 4
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 4.5 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 5

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 4.6 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 6

Fuente: Elaboración propia.

9.5 Anexo 5: Matriz De Evaluación De Desempeño De Modelos

Para lograr una evaluación más detallada se ha realizado una matriz que evalúa los aspectos siguientes con el detalle que consta en la siguiente tabla:

Ejes de Evaluación	¿Qué evaluamos?	Herramienta Utilizada	Ponderación	
Respuesta a los CTQ	Puntaje de la matriz QFD	Matriz QFD	20%	100%
Grado de Innovación	¿El modelo es superador respecto a otras operadoras/industrias?	Matriz PUGH		35%
	¿El modelo tiene elementos altamente diferenciadores?		15%	35%
	¿El modelo responde a posibles CTQ's de clientes del futuro?			30%
Viabilidad Técnica	¿Existen o es posible generar las herramientas técnicas necesarias para llevar adelante el modelo?	Focus Group Especialistas		55%
	¿Aprobación de técnicos especialistas en cada área de trabajo?	Focus Group Especialistas	15%	25%
	¿Existe coherencia con desarrollo de elementos facilitadores?	Focus Group Especialistas		20%
Viabilidad Legal	¿El modelo cumple todas las leyes, políticas internas y contratos vigentes?	Focus Group Especialistas	15%	100%
Viabilidad Operacional	¿La complejidad operativa del modelo no limita su implementación?		5%	60%
	¿El grado de obsolescencia de las herramientas necesarias es bajo?			40%
Viabilidad Organizacional	¿El modelo genera un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y técnicos?		5%	60%
	¿Existe una estructura formal o informal que facilite el cambio?			40%
Viabilidad Económica	¿El modelo económico genera ganancias?	Análisis Económico		60%
	¿El modelo económico es sustentable en el tiempo?	Análisis Económico	10%	40%
Plazo de Implementación	0-4 meses			100%
	0-6 meses			40%
	0-8 meses	Cronograma Tentativo	15%	20%
	+8 meses			0%

Anexo 5.1 Matriz De Evaluación De Desempeño De Modelos
Fuente: Elaboración propia.

9.6 Anexo 6: Detalle De Flujo De Cajas Nuevo Servicio

Negocio Garantía Escenario Futuro (valores 2014)				
	Cantidad	Ingreso Anual	Cantidad	Egreso Anual
Atenciones Presencial	205.399	\$ 36.992.008		
Canjes facturado a fabricantes	205.399	\$ 349.695.729		
Canjes facturado a fabricantes			205.399	\$ 349.695.729
Total		\$ 386.687.738		\$ 349.695.729
Resultado		\$ 36.992.008		
Rentabilidad		9,6%		

Anexo 6.1 Negocio Garantía Escenario Futuro (valores 2014)
Fuente: Elaboración propia.

Negocio Aseguramiento Escenario Futuro (valores 2014)				
	Cantidad	Ingreso Anual	Cantidad	Egreso Anual
Seguro Tipo 1	662.374	\$ 262.300.104		
Franquicias por robo T1	54.612	\$ 37.742.394		
Reposición por robo T1	54.612	\$ 85.757.146		
Seguro Tipo 2	662.374	\$ 158.969.760		
Franquicias por robo T2	54.612	\$ 80.620.967		
Reposición por robo T2	54.612	\$ 80.620.967		
Canjes por reciclados	59.832	\$ 87.255.600		
Upgrade	47.640	\$ 14.399.189		
Egreso Seguro T1+T2			1.324.748	\$ 324.377.795
Reposición por robo			109.224	\$ 166.378.113
Canjes por reciclados			91.848	\$ 87.255.600
Total		\$ 807.666.127		\$ 578.011.508
Resultado		\$ 229.654.619		
Rentabilidad		28,4%		

Anexo 6.2 Negocio Aseguramiento Escenario Futuro (valores 2014)
Fuente: Elaboración propia.

Reparaciones vs Canjes en Canal Presencial 2014 (Escenario Futuro)

	Total	Reparaciones		Canjes
		Hardware	Software	
Garantía	205.399	140.149	48.493	65.250
Seguro	121.666	24.781	38.210	96.885
Sin Cobertura	88.988	12.814	21.001	55.173
Total	327.065	164.930	107.704	162.135

	Total	Reparaciones		Canjes
		Hardware	Software	
Garantía	62,80%	68,2%	0,0%	31,8%
Seguro	37,20%	20,4%	0,0%	79,6%
Sin Cobertura	0,00%	0,0%	0,0%	0,0%
Total	100%	50,4%	0,00%	49,6%

Anexo 6.3 Reparaciones vs Canjes en Canal Presencial 2014 (Escenario Futuro)
Fuente: Elaboración propia.

	Consultas	Mix	Costo por Consulta	Costo por Canal
Consultas Canal Online	1.036.439	60%	\$3,14	\$3.251.982,20
Consultas Canal Telefonico	690.959	40%	\$15,00	\$10.364.388,00
Consultas Hardware/Canje Presencial	327.065	19%	\$138,54	\$45.310.651,38
Total	1.727.398	100%		\$58.927.021,58

Ahorro Nominal Nuevo Mix Canales **\$ 37.427.314,66**

Ahorro Porcentual Nuevo Mix Canales **39%**

Anexo 6.4 Mix Canales (Escenario Futuro)
Fuente: Elaboración propia.

9.7 Anexo 7: Encuesta Telefonía Móvil Argentina

Sólo en 2 minutos, ayúdanos a entender tu satisfacción de Servicio Técnico

1.- ¿Cuál es su compañía de teléfono celular?

- Movistar
- Personal
- Claro
- Nextel

2.- Edad

- 18 a 24
- 25 a 34
- 35 a 50
- Más de 50

3.- Tipo de equipo

- Smartphone
- No smartphone

4.- Marca

- Samsung
- Nokia
- Motorola
- Huawei
- Blackberry
- Iphone
- LG
- Sony
- ZTE

5.- Indique cuán tecnológico se considera

- 1 2 3 4 5
- Nada Tecnológico Muy Tecnológico

6.- ¿Utilizó el Servicio Técnico de su compañía en los últimos 6 meses?

Considere también si fue derivado a un servicio externo

- Si
- No

7.- ¿Cuál fue el inconveniente por el cual se presentó?

- Ninguno
- Falta de Señal (no hay cobertura, mi teléfono no tiene señal)
- Rotura Hardware (pantalla, teclado, antena, batería, chip, etc)
- Configuración Software (configuración mail, apps, redes sociales, etc)
- Otro:

8.- ¿Cómo calificaría la respuesta del servicio técnico?

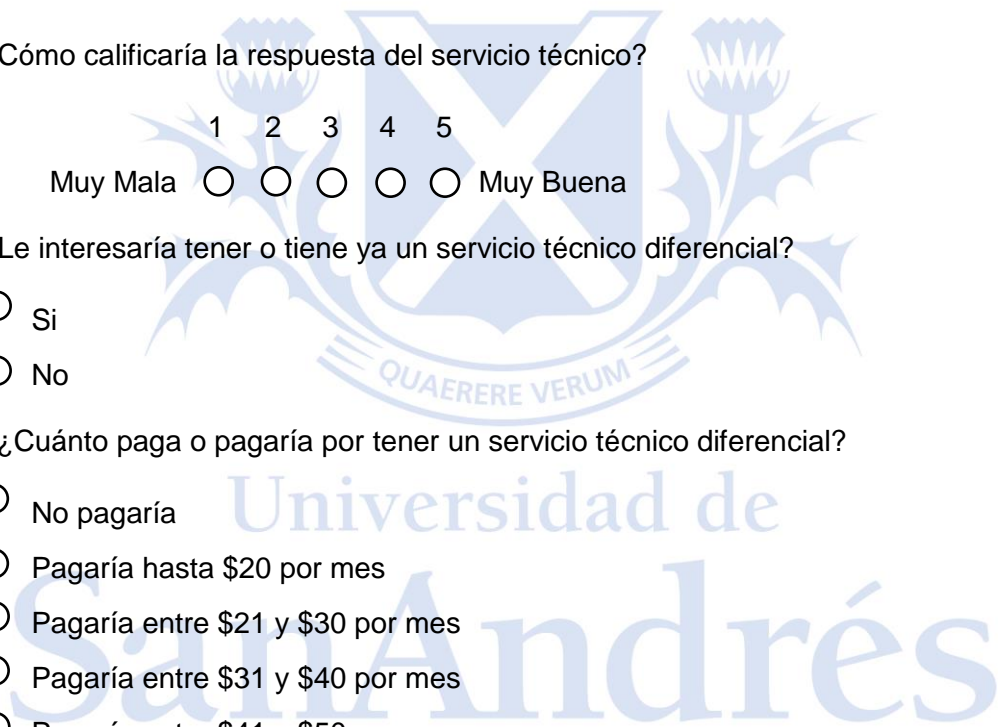
- 1 2 3 4 5
- Muy Mala Muy Buena

9.- ¿Le interesaría tener o tiene ya un servicio técnico diferencial?

- Si
- No

10.- ¿Cuánto paga o pagaría por tener un servicio técnico diferencial?

- No pagaría
- Pagaría hasta \$20 por mes
- Pagaría entre \$21 y \$30 por mes
- Pagaría entre \$31 y \$40 por mes
- Pagaría entre \$41 y \$50 por mes
- Pagaría más de \$50 por mes



11.- ¿Cuál de estos ítems valora o valoraría más? Elija 1 por favor

- Que los operadores sean amables
- Contar con una plataforma web de autogestión rápida y sencilla
- Que los operadores se interesen por su consulta/reclamo
- Que vengan a buscar el equipo roto a donde yo estoy y me lo traigan una vez reparado
- Que los asesores tengan capacitación técnica
- Que todos los canales y todos los operadores me brinden la misma información
- Que se pueda gestionar todo sin ir presencialmente y se pueda solucionar lo que necesito solucionar
- Que informen claramente las condiciones del servicio
- Que si pago seguro me den un equipo nuevo
- Que si pago un seguro o garantía me cubra sin tanta burocracia
- Que me informen / asesoren correctamente, con precisión y en lenguaje simple
- Que no me hagan perder el tiempo / Si fue en persona y tengo que esperar que no tenga que volver
- Que existan diferentes tipos de alcance del seguro y los precios sean acordes a ese tipo
- Que pueda mandar mensajes, hablar y navegar en cualquier momento Contar con un canal telefónico exclusivo de atención de servicio técnico
- Que no tenga que llamar o ir varias veces por la misma consulta / reclamo Que el inconveniente/consulta se resuelva de una sola vez.
- Que si no tienen repuestos que lo solucionen y no me cobren más caro
- Otro:

12.- ¿Cuán satisfecho está con el servicio técnico en de su compañía móvil en general?

1 2 3 4 5

Muy Insatisfecho Muy Satisfecho

9.8 Anexo 8: Resumen de Figuras, Tablas, Gráficos y Anexos

9.8.1 Figuras

Figura 1: Componentes De Un Modelo De Negocio

Figura 2: Modelo Canvas Para El Diseño De Modelo De Negocio

Figura 3: Marketing Estratégico (Basado En Los Conceptos De Kotler)

Figura 4: Coherencia De Los Posicionamientos En La Propuesta De Valor Al Cliente (Marketing Estratégico)

Figura 5: Modelo De Negocio Estabilizado Y Funcionando Perfectamente

Figura 6: Modelo De Negocio Después De Una Variación

Figura 7: Clasificación De Las Características De Un Producto O Servicio Según La Relación Entre Funcionalidad Y Satisfacción Que El Cliente Percibe.

Figura 8: Correlación Entre La Matriz FODA Y La Matriz De Ansoff.

Figura 9: Segmentación Por Consumo Y ARPU Mensual

Figura 10: Modelo De Atención: Diseño De Proceso A Alto Nivel.

Figura 11: Experiencia Del Cliente En El Canal Online

Figura 12: Experiencia Del Cliente En El Canal Telefónico

Figura 13: Experiencia Del Cliente En El Canal Presencial

Figura 14: Framework De Intervenciones Para La Implementación

9.8.2 Tablas

Tabla 1: Componentes Del Modelo De Negocio Y Comparación Con El Modelo Canvas

Tabla 2: Nivel De Elasticidad Y Palancas Para El Cambio De Los Componentes Del Modelo De Negocio

Tabla 3: Estrategia Y Herramientas Metodológicas Utilizadas Para El Rediseño Del Servicio De Atención Técnica.

Tabla 4: Ingresos Y Egresos Del Proceso De Atención De Servicio Técnico.

Tabla 5: Distribución De Utilización Y Costos Por Canal De Atención De Servicio Técnico.

Tabla 6: Líneas Móviles En Servicio En Argentina (En Millones De Líneas)

Tabla 7: Estudio Comparativo De Oferta De Servicio Técnico De Operadoras Líderes En El Mundo

Tabla 8: Estudio Comparativo De Oferta De Políticas De Canje O Reparación De Operadoras Líderes En El Mundo (Garantía Y Seguro)

Tabla 9: Estudio Comparativo De Políticas De Canje O Reparación De Operadoras Líderes En El Mundo (Sin Cobertura)

Tabla 10: Casos Atendidos Es Canal Presencial Según Segmentación Elegida.

Tabla 11: Segmentación Comportamental De Los Clientes De Movistar

Tabla 12: Segmentación De Clientes Para El Servicio De Atención Técnica

Tabla 13. Ponderación De Elementos De La Matriz FODA.

Tabla 14. De -> A

Tabla 15. Análisis De Los Modelos Propuestos

Tabla 16. Evaluación De Los Modelos Propuestos.

Tabla 17. Capacidades Que Debe Tener Cada Canal Para La Mejor Atención Al Cliente.

Tabla 18. Procesos A Desarrollar Para La Atención En El Canal Online

Tabla 19. Procesos A Desarrollar Para La Atención En El Canal Telefónico

Tabla 20. Procesos A Desarrollar Para La Atención En El Canal Presencial

Tabla 21. Costos De Atención Y Operación Con Nuevo Mix De Canales

Tabla 22. Escenario Futuro De Negocio Garantía Con Valores 2014

Tabla 23. Escenario Futuro De Negocio Seguros Con Valores 2014

Tabla 24. Resumen Formula De Beneficios Nuevo Modelo Con Valores 2014

Tabla 25. Cronograma De Alto Nivel Para La Implementación

9.8.3 Gráficos

Gráfico 1: Índice Satisfacción Cliente (ISC) Correspondiente Al Proceso De Atención De Servicio Técnico.

Gráfico 2: Segmentación Por Edad

Gráfico 3: Segmentación Por Tipo De Equipo

Gráfico 4: Segmentación Por Marca De Equipo

Gráfico 5: Segmentación Por Auto-Percepción De Acercamiento A La Tecnología

Gráfico 6: Tipo De Teléfono Por Edad.

Gráfico 7: Auto-Percepción De Acercamiento A La Tecnología Por Edad.

Gráfico 8: Disposición A Pagar Por Un Servicio Diferencial.

Gráfico 9. Evaluación De Los Modelos Propuestos.

9.8.4 **Anexos**

Anexo 1: Detalle de Flujo de Caja Servicio Actual

Anexo 1.1 Costo Anual Canales con Modelo Actual

Anexo 2: Costo de Canales con Servicio Actual

Anexo 2.1 Costo Anual Canales con Modelo Actual

Anexo 2.2 Reparaciones vs Canjes en Canal Presencial 2014

Anexo 3: Detalle de los CTQ

Anexo 4: Detalle de modelos generados a partir de la Matriz QFD.

Anexo 4.1 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 1

Anexo 4.2 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 2

Anexo 4.3 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 3

Anexo 4.4 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 4

Anexo 4.5 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 5

Anexo 4.6 Elementos de diseño de alto nivel para el Modelo 6

Anexo 5: Matriz De Evaluación De Desempeño De Modelos

Anexo 5.1 Matriz De Evaluación De Desempeño De Modelos

Anexo 6: Detalle De Flujo De Cajas Nuevo Servicio

Anexo 6.1 Negocio Garantía Escenario Futuro (valores 2014)

Anexo 6.2 Negocio Aseguramiento Escenario Futuro (valores 2014)

Anexo 6.3 Reparaciones

Anexo 6.4 Mix Canales (Escenario Futuro)

Anexo 7: Encuesta Telefonía Móvil Argentina