



Universidad de
San Andrés

**Maestría y Especialización en Gestión de Servicios Tecnológicos
y Telecomunicaciones**

Título del Trabajo:

**NPS en Empresas
de Telecomunicaciones Móviles de Argentina**

Maestrando: Leandro Juan Conforti Olivito

Tutor: Enrique Hofman

CONTENIDO

Extracto	4
Capítulo 1	6
1. Introducción.....	6
1.1 Enunciado del Problema.....	7
1.2 Justificación - Contribución del estudio	8
1.3 Objetivo y alcance.....	10
1.4 Metodología y Fuentes de investigación.....	10
1.4.1 Delimitación del estudio.....	10
1.4.2 Fuentes de datos	11
1.5 Universo Espacio Temporal	11
1.6 Hipótesis y preguntas de investigación	12
Capítulo 2	12
2.1 Introducción a la Telefonía Móvil.....	12
2.2 Telefonía Móvil en el Mundo	14
2.2 Aplicaciones Móviles	17
2.3 Marco Económico de la Telefónica Móvil.....	19
2.4 El mercado de Telefónica Móvil en Argentina.....	20
2.5 Segmentación de productos Prepago y Pospago	23
Capítulo 3	25
3.1 Indicadores de Calidad para Redes Móviles (KPI).....	25
3.2 Medidas de Calidad y Cobertura en redes móviles.....	26
3.3 KPI de Accesibilidad, Retenibilidad y Disponibilidad.....	27
3.4 Caso Ciudad Autónoma de Buenos Aires (KPI)	28
3.5 Fallas de Redes	29
3.6 Evolución del tráfico hacia Internet (Móvil versus Fijo).....	30
3.7 Evolución de OTT´s.....	32
Capítulo 4	33
4.1 La satisfacción del Cliente.....	34
4.2 Relación satisfacción del Cliente – Proveedor	36
4.3 La confianza de recomendación.....	36
4.4 Teoría de las Expectativas de Satisfacción	37
4.5 Teoría de la Asimilación de Satisfacción	38

4.6 Tipos de Indicadores Resultado y Percepción	39
4.7 Aporte de la Redes Sociales a la Satisfacción.....	40
4.8 Valor agregado hacia la satisfacción del cliente	42
Capítulo 5	42
5.1 La Lealtad del Cliente.....	43
5.2 Teoría de Lealtad.....	43
5.3 La Lealtad y los resultados económicos	44
5.4 Estrategias Competitivas	46
5.5 Aporte de Redes Sociales en Lealtad	48
Capítulo 6	49
6.1 Metodologías de Medición.....	49
6.2 Servqual	50
6.3 Customer Satisfaction (CSat).....	52
6.4 American Customer Satisfaction Index (ACSI)	52
6.5 Customer Effort Score (CES).....	54
6.6 Modelo de excelencia y calidad (EFQM)	56
6.7 Net Prometer Score (NPS)	58
6.7.1 Metodología de Elección (NPS)	60
6.7.2 Metodologías de Estudio NPS (Tops Down y Bottom UP)	61
6.7.3 Evaluación Empírica del NPS mercado móvil.....	63
Capítulo 7	65
7.1 Métricas de NPS en la Industrias contexto Mundial.....	65
7.2 Metricas NPS en el Mercado de Latino América - Colombia.....	66
7.3 Metricas NPS en el Mercado Argentino	67
Capítulo 8	68
8.1 NPS en la Industria de las Telecomunicaciones.....	68
8.1.2 NPS en Operadores Móviles de Argentina.....	69
8.1.3 Referencias y canales de medición	69
8.1.4 Valoración del NPS en Mercado Móvil.....	70
8.1.5 Aporte en la valoración del NPS por Causa Raíz.....	71
8.1.6 Valoración del NPS por Servicio	73
8.2 NPS Satisfacción	73
8.3 KPI de ocupación de Ancho de Banda y NPS	74
8.4 Throughput de conexión y NPS.....	76

8.5 NPS Segmentada por tipo de Producto o Plan.....	77
8.6 KPI Disponibilidad y NPS	78
8.7 KPI Portabilidad y NPS	79
8.8 ARPU, Redes y NPS.....	81
8.9 Tipo de Terminales y NPS.....	82
8.10 Tasa de abandono y NPS	84
8.11 Tasa de Reclamos y NPS	85
8.12 NPS y Imagen Compañía.....	86
Capítulo 9	87
9.1 Conclusiones	87



Universidad de
SanAndrés

Extracto

En el mundo el número de usuarios únicos de telefonía móvil alcanzó los 5.100 millones al finalizar 2018, lo que estima un grado de adopción del 67%, de la población mundial, aunque el número de tarjetas SIM (subscriber identity module, tarjeta desmontable utilizada en dispositivos móviles) usadas por personas se elevó a 7.900 millones, el 103% de los habitantes del planeta, superando así por primera vez la población mundial (7.600 millones de personas) datos del informe anual Mobile Economy de la GSMA, la asociación que organiza el Mobile World Congress (MWC) que se celebró en Barcelona durante el 2019 y se prevé que se añadirán casi mil millones de usuarios de telefonía móvil en 2025, alcanzando los 5.900 millones de suscriptores, lo que equivale al 71% de la población mundial prevista para ese momento y para las SIM 9.200 millones siendo el 112%.

Nos encontramos en una etapa de continua adquisición de conocimiento (Know-how sistémico) y claramente las herramientas de comunicación en este entorno tecnológico, asumen un rol protagónico en la sociedad y su ecosistema, teniendo a la telefonía móvil dentro de los principales insights que originan la creación de valor del ciclo. Es crítico para el negocio de las empresas desarrollar y evolucionar la mejor manera de destacarse, por lo que ofrecer una experiencia de cliente única se torna como una de las variables más ponderadas en este proceso. El aporte empieza con la comprensión profunda de los consumidores, y convirtiendo ese conocimiento en acción, la adopción a los diversos cambios del mercado, entre ellos los impulsados por las tendencias que son el eslabón del cambio.

El rol de los clientes no permanece estático, sino que es cada vez más exigente, disponen de mayor información instantánea por la hiper conectividad y demandan respuestas a sus necesidades en forma inmediata o en el momento exacto en el cual esas respuestas les sean útiles y oportunas. Por lo tanto, gestionar la información del negocio que permita a las empresas anticiparse y responder satisfactoriamente a la dinámica demandada por los consumidores para entregarles las experiencias esperadas con una eficiente gestión, será la ventaja dentro de un mercado con amplia competencia. Aplica la definición de valor, como la suma de los beneficios

percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Porter 1985).

Los usos y hábitos de consumo de las personas están orientados cada vez más a la continua conectividad y en promedio cada dos años se generan más datos que en toda la historia de la humanidad, según la Asociación de Usuarios de Internet. Lo que exige que la expectativa sea de alta calidad en la experiencia, siendo una condición necesaria y obligatoria impuesta por los Stakeholders para la subsistencia en la industria de las telecomunicaciones que pueda desarrollar nuevos servicios de mayor valor agregado y ofrecer anchos de banda superadores para una conectividad full time. Las tendencias de consumo actuales del mercado argentino son:

El 88% de los argentinos se conecta a internet todos los días (We Are Social, 2018). Más de 32 millones de argentinos se conectan a través del móvil (o sea, más de 70% de la población local) y se destacan: Servicios de mensajería instantánea (70%), Mirar videos (67%) y Juegos online (46%). (We Are Social, 2018). En promedio en cada hogar existen más de seis dispositivos conectados a internet (Carrier y Asociados, 2017). Las aplicaciones más utilizadas son: Facebook, Whatsapp, Instagram, Twitter, Snapchat y Youtube entre otras (Kantar, 2018).

En el foco del mercado argentino para el caso de Telecom Argentina el consumo promedio por cliente es de 4,6 Gigas por mes, lo que se corresponde con un crecimiento abrupto si se tiene en cuenta que el consumo en 2016 era de 1,3 Gigas por mes. El crecimiento del consumo de datos móviles se debe a la mayor penetración de teléfonos inteligentes, y el despliegue de la nueva tecnología 4G que ya se encuentra disponible en más de 1200 localidades del país.

Dentro del país el 76% de los argentinos se conecta a redes sociales, en esta explosión de conexiones no se puede pasar por alto la actividad de los usuarios en redes sociales, siendo nuestro país un mercado de 32 millones de usuarios conectados desde cualquier dispositivo, que pasan más de 3 horas conectados al día. Los hábitos de conectividad de las personas se reparten de manera distinta de

acuerdo con el momento del día. Según la Consultora especializada Mobile Marketing Association (MMA) luego de despertarse los usuarios eligen:

1_ Informarse a través de plataformas como Twitter o leer diarios online, mientras que durante el viaje a su trabajo o de regreso a sus hogares consumen música y videos (series y películas).

2_ Por último, al momento de irse a dormir las series y películas, así como los juegos online toman protagonismo. Cabe destacar que en el caso de Fibertel el 77 % del ancho de banda se utiliza para consumo de videos online.

Esta evolución del mercado posiciona como el Home base, al mundo de la encuesta para obtener información vital del negocio, con costos ínfimos de inversión frente a la productividad que se puede obtener por una buena atención al cliente fortaleciendo la lealtad de la marca, haciendo más propicia la recomendación y por consecuente la rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO 1

1. Introducción

Frederick F. Reichheld, es un autor, orador y estratega de negocios más conocido por sus investigaciones y escritos sobre el modelo de negocios de lealtad. Es el creador del sistema de gestión Net Promoter Score (NPS) es miembro de la consultora de gestión Bain & Company, donde trabaja desde 1977.

En 2003, Consulting Magazine lo nombró uno de los 25 consultores más importantes del mundo. Y El New York Times, "puso la economía de la lealtad en el mapa". Su libro más reciente, The Ultimate Question 2.0. La teoría de Frederick Reichheld es la que propone desarrollar estrategias en las empresas orientadas a la generación de valor centrada para lograr la lealtad de los clientes (Reichheld,1996).

Con la hipótesis de la mejora de la performance empresarial con esta nueva estrategia centrada en la fidelidad de los clientes, a partir de evidencia de estudios de casos de empresas de diferentes tipos y actividades. A través de series históricas de diferentes variables y diferentes mercados, se comprobó que las empresas que logran una mayor lealtad, compromiso y permanencia, tanto de sus clientes como

empleados e inversores son las que logran un crecimiento más saludable, sustentable y de largo plazo.



Figura 1: Historia NPS, Fuente: Bain & Company 2017

1.1 Enunciado del Problema

La obtención de KPI's (key performance indicator), conocidos como medidores de desempeño o indicadores claves de rendimiento permite mostrar un aspecto claro del estado del despliegue de una red de telecomunicaciones para brindar servicios, otorgando indicios duros del servicio. El método NPS (Net Promoter Score) como herramienta de medición de satisfacción / lealtad, es uno de los más conocidos en la industria. Poder obtener la medición de la satisfacción presenta una gran cantidad de variables y factores que deben ser considerados al momento de efectuar estos estudios, para poder ser correlacionados con los indicadores y poder obtener información fidedigna.

No está comprobado la intersección directa entre los indicadores de red y de satisfacción, como vínculos de clientes promotores de los servicios, frente a un incremento de fidelidad y sustentabilidad económica de las empresas.

Se requiere analizar y determinar si existe una metodología de análisis que permita comprobar, que la aplicación de la práctica NPS permite relaciona las acciones para los diferentes tipos de productos y si son congruentes con los KPI's. Y de esta forma planificar el negocio con una estrategia de expansión o focalización del mercado. Según Kotler (2000) solo el 5% de los clientes insatisfechos (siendo estos el 25% de todos los clientes) se queja. El otro 95% no suelen transmitir la queja. Aproximadamente el 34% de los clientes que emiten quejas importantes que son bien atendidas continúan con la empresa y este valor se eleva al 52% en el caso de las quejas menos importantes. Afirma que resolver una queja de un cliente es clave,

pues generalmente continúan con la empresa, además de aumentar la fidelidad y la recomendación positiva que hacen de la empresa.

1.2 Justificación - Contribución del estudio

El teléfono móvil desde su concepción de dispositivo inalámbrico nace con la principal característica de portabilidad permitiendo comunicarse desde casi cualquier lugar, cambio el concepto del teléfono convencional y los operadores en función del potencial negocio han evolucionado acompañando el desarrollo de la telefonía celular. En sus principios con el tráfico de voz como mono servicio que permitió el posterior desarrollo del resto de los servicios también evolucionando el mercado. Los ingresos de las compañías experimentaron un importante cambio incrementado sus ingresos gracias a los Servicios de valor agregado (SVA), que también permitieron un vínculo con los clientes desplegando un marco de retención y fidelización, al punto que la mitad de la población mundial tiene celular y para muchos el teléfono móvil es parte esencial en sus vidas, imprescindible, lo primero que ven al despertar a la mañana, y lo último que miran cuando se van a dormir. Se pueden mencionar el cambio cultural que hoy se vive entre las antiguas y las nuevas generaciones el desarrollo de nuevas tecnologías de los equipos móviles ha creado un nuevo modelo de negocio.

El desarrollo de los nuevos terminales del tipo Smartphone juega un papel fundamental en los servicios de valor agregado y desarrollo como clave en el presente y con una gran proyección de futuro. La evolución de los servicios y aplicaciones móviles cambiaron el foco del negocio y los términos de competencia en el mercado, tornaron tendencias que marcan la necesidad de enfatizar en la satisfacción del cliente como clave en la cual sustentar el apalancamiento, mejora de los procesos y evolución de las empresas, el cual se sintetiza en su modelo de negocios.

La herramienta de NPS es una métrica que permite la evaluación para accionar en la gestión de los clientes, otorgando un índice que mide la disposición de los clientes a recomendar los productos o servicios, en base a la experiencia que se utiliza para medir la lealtad. La constante evolución de la tecnología determina en el mercado un incremento en los estándares competitivos, considerando un elemento

indispensable en toda empresa la continua mejora de la calidad de los productor y servicios, dado que un cliente satisfecho generara mayor lealtad, mayores ingresos, menores costos y una mayor predisposición a la recomendación de una empresa. Las mediciones de satisfacción implican la consideración de varios factores de estudios de las muestras como el tamaño, representatividad y periodicidad. También como asertividad de las preguntas la utilización de escalas y las metodologías utilizadas que son propias de cada industria y las características culturales del país. Claramente con el crecimiento tecnológico y la disponibilidad de velocidades de conexión más eficaces en el uso del espectro, se potencia la usabilidad, a continuación, tenemos un estado de consumo por tipo de tecnologías y su proyección.

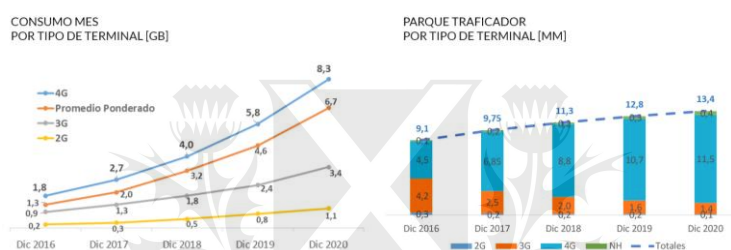


Figura 2: Consumo Terminales, Fuente INDEC año 2017 y proyección estimada

En la tesis se presentará un marco conceptual de las Telecomunicaciones Móviles y las prácticas de NPS como objeto de estudio, ofreciendo una visión sobre usabilidad, aceptación y requerimientos. Siendo para el segmento de Telecomunicaciones uno de los más bajos porcentuales, frente a otras industrias.

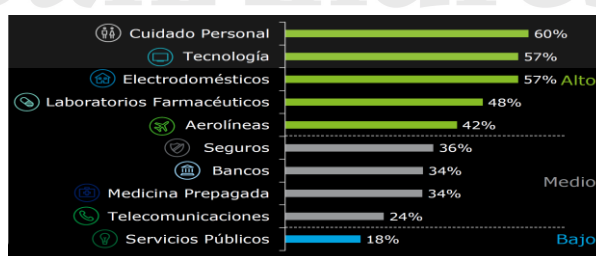


Figura 3: Ranking del NPS por sector, Fuente Deloitte Asesores y Consultores Ltda 2018.

La experiencia de usuario (Customer - Experience) permite establecer cómo se deberán adoptar este tipo de tecnologías, en las necesidades de optimizar los procesos productivos para maximizar los ingresos dando un mayor valor a sus productos y servicios.

El objetivo general de evaluar el impacto en la rentabilidad, la satisfacción y resultados de aplicar la teoría de la lealtad de los clientes (o teoría de la fidelización) propuesta por Reichheld y en particular su modelo NPS en una compañía del mercado de Telecomunicaciones en la Argentina.

1.3 Objetivo y alcance

El objetivo principal del trabajo es investigar el estado del arte, evaluando la metodología y aplicación de medición para los KPI's de las redes definidos y las mediciones de satisfacción NPS, para el servicio Móvil en empresas de Telecomunicaciones de Argentina. Siendo los objetivos específicos:

- i. Identificar y evaluar la metodología utilizada para la medición de indicadores de red.
- ii. Identificar y evaluar la metodología utilizada para la medición de indicadores de satisfacción.
- iii. Validar las escalas de medición del modelo con indicadores duros del negocio.
- iv. Relacionar ambos con indicadores KPIs y NPS.
- v. Evaluar si los resultados del modelo y establecer ventajas competitivas.

1.4 Metodología y Fuentes de investigación

La investigación de la Tesis refiere a la inquietud de encontrar el punto de inflexión del servicio, abordando las miradas del cliente y proveedor. Esta información es una oportunidad que puede apalancar evaluaciones y hacer concluyentes análisis que permitan la utilización de esta metodología respaldada con casos de éxito o fracaso. Es necesario poder realizar un estudio en profundidad que permita identificar la calidad del servicio en pos de obtener un market share fidelizado en una empresa de telecomunicaciones. El presente trabajo de investigación es del tipo descriptivo y posee atributos cualitativos.

1.4.1 Delimitación del estudio

La delimitación del análisis se da en las áreas de:

- Sector Telecomunicaciones

- Segmento / Clientes (business to business y business to Customer)
- Producto: servicio de telefonía móvil (Conectividad)
- Indicadores de medición (KPIs)

Este trabajo no presenta:

Definiciones específicas correspondientes a casos de negocios en procesos de implementación o la confección de planes y/o acciones a realizar. Por lo tanto, no se establece un modelo de negocio local o internacional.

En el aspecto económico no establece una relación sobre detalle de ganancias sobre los casos presentados, sólo se enuncian resultados que puedan aportar información del tema en estudio de la presente tesis.

La investigación es cualitativa y la metodología del tipo exploratoria - descriptiva. El desarrollo de este trabajo se basa en la revisión bibliográfica de artículos e investigaciones académicas descriptas en las referencias y encuestas.

1.4.2 Fuentes de datos

En la confección se utilizaron lineamientos, que relacionan los métodos:

Dimensiones	Tema	Instrumentos
Mercado Local y Internacional Mercado Internacional Desarrollo y Relación de indicadores de Calidad Desarrollo Tecnológico	Telecomunicaciones Móviles	Análisis de casos de estudio
Mercado Local y Internacional Metodologías y Tipos Satisfacción Lealtad	Indicadores de Satisfacción	Fuentes documentales Publicaciones Periodísticas
Industria Telecomunicaciones Tecnología Social Financiera	Relaciones Globales	Normativas Nacionales e Internacionales

Cuadro 1: Dimensiones por tema, fuente propia

Con lo que se realizó la conceptualización relacionada con las redes de telefonía móvil y los indicadores de lealtad y satisfacción, asimismo como para comprender la situación local y contraste internacional.

1.5 Universo Espacio Temporal

Evaluación para la Industria de las Telecomunicaciones móviles de Argentina, entre los años 2010-2018. Complementarios se estipularán proyecciones de desarrollo para el crecimiento del mercado en los próximos 3 años, junto a escenarios de evolución.

1.6 Hipótesis y preguntas de investigación

En la Argentina hay implantados múltiples métodos para medir la satisfacción del cliente, También existen indicadores duros de calidad que se formulan sobre los factores primordiales de cada industria para asegurar estándares. No obstante, en la Telecomunicaciones Móviles la relación y correlación del modelo NPS y KPI's de redes, están en un punto de intersección frente a la difusión y adopción por parte de los clientes en disímiles productos y servicios.

La relación y correlación de los modelos NPS y KPI's requiere:

- Identificar el uso de red y estado de la misma por los clientes.
- Identificar la aplicabilidad del modelo NPS
- Evaluar comportamientos similares para diferentes industrias y productos
- Correlacionar el desarrollo de tecnología con satisfacción

Surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Es adecuada la metodología NPS a empresas de Telecomunicaciones móviles de Argentina?
- ¿Es adecuada la metodología KPI a empresas de Telecomunicaciones móviles de Argentina?
- ¿Hay relación entre NPS, KPI y los Terminales Móviles?
- ¿Son aplicables los resultados para los diferentes tipos de producto para las empresas en Telecomunicaciones móviles de Argentina?

CAPÍTULO 2

2.1 Introducción a la Telefonía Móvil

La telefonía móvil en sus orígenes fue concebida para la transmisión de voz, su diseño estuvo suscripto a las limitaciones tecnologías del momento. Actualmente la tecnología celular es capaz de brindar una mayor gama de servicios multimedia, siendo estas mejoras alcanzables gracias a la posibilidad de la trasmisión de datos con una evolución y aumento del ancho de banda (BW) disponible a través de las distintas técnicas empleadas. Esto apalanco la posibilidad de desarrollar servicios y aplicaciones que requieran un mayor consumo de los datos, el crecimiento que ha

mostrado en los últimos años tiene su explicación en diversos motivos como la actualización tecnológica de las redes de los operadores, la proliferación de nuevos servicios y el abaratamiento de las comunicaciones debido a la fuerte competencia que acontece en la gran mayoría de los países. Estos factores han ayudado a que los servicios móviles se expandieran alcanzándose altas tasas de penetración. El paradigma de los servicios de valor agregado, como un alto potencial de crecimiento en el mediano y corto plazo, que permitió a los operadores móviles aumentar el ingreso promedio por abonado y mejorar los niveles de adopción de usuarios. En el mundo, se ha provocado un cambio en el modelo de negocio, como consecuencia de la saturación del mercado de la telefonía por voz y las nuevas necesidades que requieren los consumidores. El mercado global analizado por la GSM Association al estado del 2018 y su proyección en 5 años se representa en el siguiente resumen:

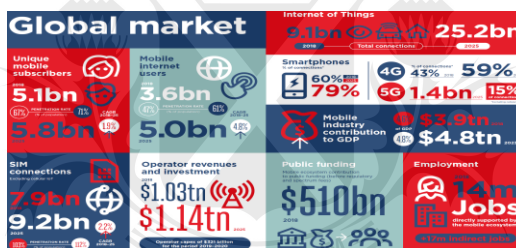


Figura 4: Mobile Global Market, Fuente GSMA año 2018

En Argentina el acceso a Tecnologías de información y comunicación (TIC), según estadísticas del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) representan el uso de telefonía móvil, computadora e internet, evidencia que del total de la población con acceso a internet el 23% lo hace por medio del uso de celulares.

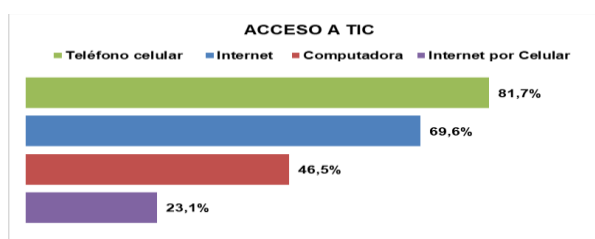



Figura 5: Acceso a Internet Argentina, Fuente INDEC año 2017

Según Pautasio (2017) en el marco de la satisfacción y la experiencia de usuario el punto de encuentro a solucionar es que las demandas de los clientes se modificaron y obligan a los operadores a cumplir estas expectativas.

2.2 Telefonía Móvil en el Mundo

Los operadores móviles son aquellas compañías que proveen servicio inalámbrico de Telecomunicaciones a sus suscriptores móviles. El operador móvil individual más grande del mundo es China Mobile con casi 900 millones de suscriptores móviles.

Ranking Cantidad de Clientes	Compañia	Cantidad de Clientes (Millones)	Población del Pais (habitantes)	Ranking Cantidad de Habitantes (referido al países presentes en el ranking)
1	 China Mobile	898.5	1.401.199.000	1
2	 Vodafone	516.0	66.833.000	4
3	 Airtel	395.7	1.387.058.000	2
4	 China Unicom	293.9	1.401.199.000	1
5	 América Móvil	279.1	126.578.000	3
6	 Telefónica	271.1	46.848.000	7
7	 China Telecom	265.3	1.401.199.000	1
8	 Veon	240.1	17.339.000	8
9	 MTN Group	221.3	58.667.000	6
10	 Orange	201.9	64.954.000	5

Cuadro 2: Operadores Móviles versus Habitantes, Fuente INDEC+ Wikipedia confección propia

El mayor grupo mundial de telefonía móvil por abonados es Vodafone Reino Unido. Hay más de 600 operadores móviles en todo el mundo en producción comercial. A nivel económico la mayor rentabilidad es obtenida por American Telephone and Telegraph o más conocida como AT&T Corporation, nombre con el que comenzó en 1885, y aunque el nombre más correcto con el que hoy por hoy podemos referirnos a la compañía es AT&T Inc. A través de datos de balances se puede mostrar que el negocio es de valores emergentes en el caso Telecom Argentina para el cual analizamos en detalle los valores.

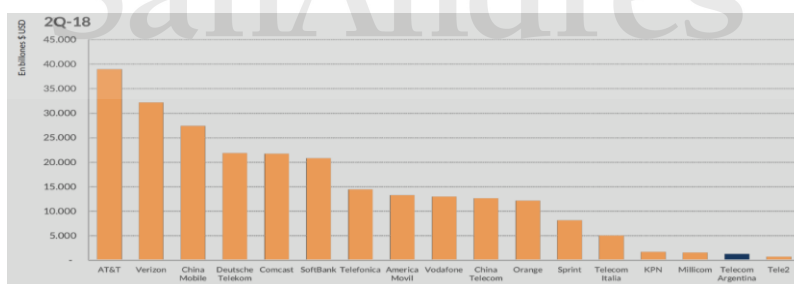


Figura 6: Operadores Móviles, Fuente INDEC Wikipedia 2018

Desde el 2010 la telefonía móvil es la TIC con mayor penetración en el mundo con un crecimiento superior 4,6 mil millones de teléfonos móviles activos una base más de cuatro veces mayor que la de la telefonía fija. La región de América Latina el número superaba los 505 millones, equivalente a una penetración de más de 91%. Siendo este un segmento de privilegio respecto de la mayor parte de los países en desarrollo, la región aumentó en 200 millones el número de suscripciones móviles y

continúa con una tasa de crecimiento razonable del orden del 10 % lo que le permitió sobrepasar la penetración de Estados Unidos y Canadá. (GLOBALCOMMS, 2010). La cantidad de cliente en la telefonía celular mantiene un crecimiento muy marcado en el mercado mundial en el que acompaña esta expansión los ingresos por el uso de datos.

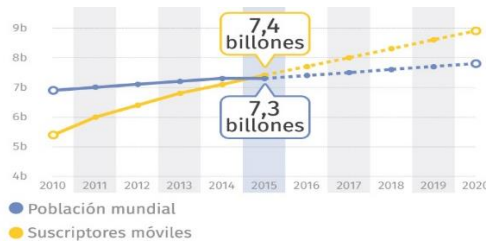


Figura 7: Suscriptores Móviles y Población mundial, Fuente STATISTA 2017

Existe un cambio cultural en el accionar de los usuarios de telefonía, dado que se torna interesante notar la amplia gama de acciones que se realizan en un smartphone, desde responder e-mails, recibir mensajes (de texto o multimedia), navegar por internet, usar aplicaciones de entretenimiento, utilitarias, y juegos. Se torna en el ámbito corporativo una herramienta crítica de gestión.

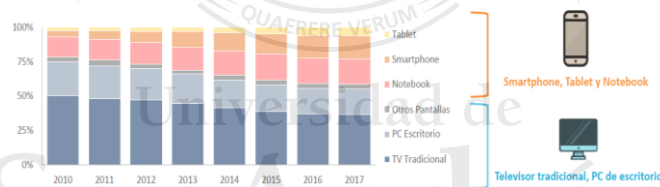


Figura 8: Fuente Ericsson Consumer Lab, Tv y Medios, 2017

La tendencia de uso se está llevando claramente a los dispositivos con movilidad y va creciendo año a año, donde el móvil y Tablet ganan seguidores.

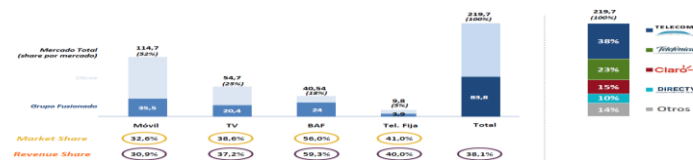


Figura 9: Negocio Telecomunicaciones Argentina, Fuente: Revenue total, mercado KMM\$, Año 2017

Por lo que la escalabilidad es otro punto importante en el desarrollo de la industria de la Telefonía Móvil, dado que permite la interconexión entre personas y también los dispositivos con los que interactuamos diariamente en nuestra vida. “Si una persona se conecta a la red, le cambia la vida. Pero si todas las cosas y objetos se conectan, es el mundo el que cambia” (Vestberg, 2015).

Las ventas de móviles siempre es un dato importante que sirve para valorar la adopciones y tendencias en el comportamiento del usuario, dado que, como elemento de cambio en cuestiones culturales de los últimos años, se ha posicionado más que en ningún otro, por encima del mercado de ropa, televisores o coches. A continuación, se muestra, según STATISTA, el comportamiento para el mercado de Estados Unidos que es muy influyente por sus tendencias de consumo y volumetría de mercado.



Figura 10: Mercado USA, Fuente Statista 2018

2.2 Terminales y Sistemas Operativos

El principal eslabón del funcionamiento para los terminales se registra en el sistema operativo por el cual operan, siendo un marco donde el Pareto se presenta entre IOS vs Android, esto también desencadena el uso y la accesibilidad a distintas aplicaciones y servicios propios de cada sistema. Según Pascual (2018) en la penetración de los mercados existen factores a favor de Android dado que está disponible en más de 100 idiomas, frente a 34 idiomas de iOS. Dentro de los terminales fabricados la siguiente gráfica es especialmente interesante, dado que a la izquierda podemos ver los datos de 2010 y la respectiva evolución al 2017, donde se ha cambiado la tendencia del mercado en solo 7 años:

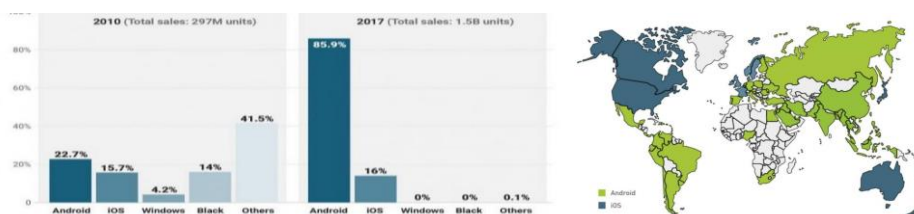


Figura 11: Sistema Operativo Smartphone, Fuente: Gartner 2017 y STATIS 2017

En 2010 se vendieron 297 millones de móviles en todo el mundo y el 41% de ellos usaban sistemas operativos propios o minoritarios. Android solo estaba en el 22.7% de los terminales, e iOS en el 15.7%. BlackBerry, hoy casi desaparecido, aún se

usaba en el 14% de los móviles. En 2017 se vendieron cerca de 1500 millones de móviles, y Android es usado en el 85,9% de todos ellos. Curiosamente iOS mantiene el mismo porcentaje de mercado que hace 7 años, el 16%, pero lógicamente con muchos más móviles vendidos, ya que en 2017 se vendieron cinco veces más smartphones que en 2010. Las ventas de móviles a nivel mundial en junio de 2018 distribuidas por fabricantes. Samsung es el que más móviles ha vendido en 2017 y 2018, con una cuota de mercado que ronda el 30%. Le sigue Apple con un porcentaje cercano al 19%. Pero hay que valorar que Samsung lanza docenas de móviles al año en todas las gamas de precio, frente a solo tres o cuatro modelos de iPhone. De hecho, la compañía coreana obtiene sus mayores beneficios en la gama media y baja.

2.2 Aplicaciones Móviles

Existen ofertas muy amplias de aplicaciones que se ofrecen a los usuarios con la posibilidad de bajar una aplicación (apps) desde una tienda virtual móvil como Apple Store o Google Play, dependiendo del sistema operativo de su teléfono, de manera que se presentan los contenidos de la marca y las novedades.

Las ventajas de las apps son que las marcas se pueden diseñar de manera integral y a su entera necesidad según la experiencia de usuario que se desea lograr. No es necesario que la persona use un navegador y por lo tanto, se pueden crear instancias de comunicación como las notificaciones push e ir actualizando periódicamente la app de manera sencilla. Otra ventaja muy relevante muchas aplicaciones no necesitan que el usuario esté conectado a internet para que la app funcione.

Las desventajas de las apps es que deben cumplir los estándares que exigen las tiendas, los que en ocasiones pueden incluso demorar el lanzamiento de la app. Y por otra parte, se debe competir por la atención del consumidor para que la elija descargar en su dispositivo. En los últimos años, con el aumento del consumo móvil también se ha visto afectado el uso de las redes sociales. Las principales como Facebook y Twitter han trasladado la gran mayoría de su tráfico hacia el consumo vía celulares.

Si analizamos los Servicios de Valor Agregado que se brindan en la telefonía móvil sin lugar a duda, las apps se convirtieron en un eslabón fuerte que incremento la

usabilidad y expansión del negocio. Otra forma de ver el rendimiento y relación entre los sistemas operativos con las aplicaciones es hacer un contraste de las respectivas tiendas. Aunque la App Store fue la pionera, en 2018, según datos de Statista y Annie, el número de apps que hay en Google Play, 3,8 millones, casi dobla a los 2 millones de apps de iOS:

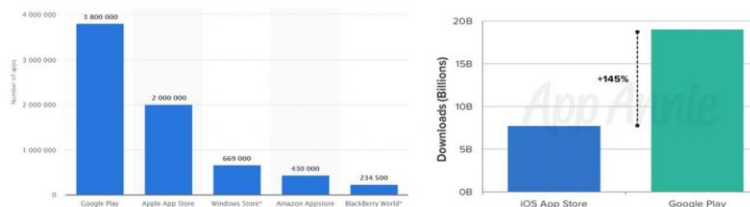


Figura 12: Cantidad de APP, Fuente: Statista 2018 y Cantidad de Downloads Fuente: APP Annie 2017 Q4

Una gran cantidad de apps de Android, no existen para iOS. Este dominio también se refleja en las descargas. En el último cuarto de 2017 se descargaron casi 8.000 millones de apps de la App Store, frente a los 19.000 millones de Google Play.

Son cifras esperables porque el número de smartphones Android es muy superior, pero también hay que destacar que al contrario que la App Store, Google Play no viene instalado en la mayoría de los móviles que se venden en China, y allí prefieren sus propias tiendas de apps locales y Top de descargas:



Figura 13: Top 10 Download APPs Iphone, Fuente: Prioridata - Statista 2018

Google Play gana a la App Store en cifras de uso, pero en rendimiento y ganancias presentan distintas perspectivas. Según Morgan Stanley Research (2018), los usuarios de iPhone invierten en compras cuatro veces más que los de Android en adquirir apps:



Figura 14: Revenue per Download, Fuente: Morgan Stanley Research 2018

Mientras que en 2014 las ganancias por descarga eran 20 céntimos de dólar en iOS y 9 céntimos en Android, en 2017 la diferencia aumenta: 44 frente a 10 céntimos. En Google Play las ganancias por descarga no han aumentado en tres años, mientras que en la App Store se han duplicado.

2.3 Marco Económico de la Telefónica Móvil

Los ingresos de las compañías experimentaron un importante cambio incrementado sus ingresos gracias a los servicios de valor agregado en principio y a posterior con el desarrollo de las aplicaciones móviles que permitieron convertir al celular en la primera pantalla de uso, este vínculo con los clientes se enmarca con un factor crítico de retención y fidelización, según GSMA (2019) más de la mitad de la población mundial tiene celular y para muchos el teléfono móvil es parte esencial en sus vidas.

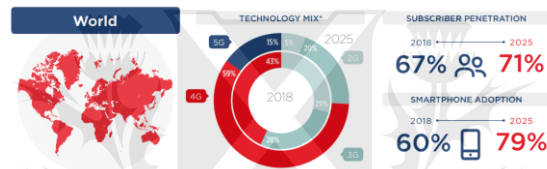


Figura 15: Suscriptores en MM por Región, Fuente GSMA 2019

Se pueden mencionar el cambio sociocultural por el desarrollo de nuevas tecnologías de los equipos móviles, que ha formateado el modelo de negocio donde innovar para retener a los clientes de mayor valor, es la lucha por incrementar el ARPU (*Average Revenue Per User*).

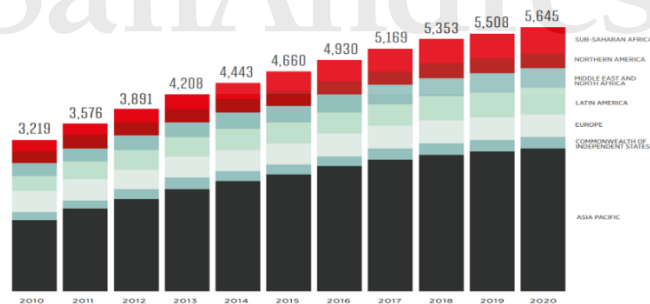


Figura 16: Suscriptores en MM por Región, Fuente GSMA 2017

La industria del móvil representó el 4,5% del PIB global a nivel mundial en 2017, una contribución equivalente a 3,6 billones de dólares en el valor agregado económico. Se prevé que esta contribución alcance 4,6 billones, o el 5% del PIB, para 2022, ya que los países de todo el mundo se benefician cada vez más de las mejoras en la productividad y eficiencia derivadas de una mayor utilización de servicios móviles y soluciones M2M (máquina a máquina) e IoT.

En el marco de América Latina las situaciones económicas y competitivas particulares de la región frenaron la rentabilidad y dieron origen a una tendencia de baja. A lo largo de la región, según los datos de la GSMA se proyecta que los márgenes operativos (EBITDA) registrarán una caída de más de tres puntos porcentuales para 2020 respecto del nivel alcanzado en 2015. Si bien las inversiones de capital registraron un pico en 2015, la necesidad de ampliar y profundizar la cobertura de banda ancha móvil –particularmente la de 4G– mantendrá el nivel de CAPEX (contracción del inglés capital expenditure) o inversiones en bienes de capital relativamente elevado.

Las posibles causas infieren a la devaluación de varias de las monedas de la región es otro de los factores que mantiene el CAPEX relativamente alto, ya que la mayoría de los equipos utilizados por las compañías de telecomunicaciones, como los smartphones, son importados. Hacia finales de la década, el nivel de inversiones comenzará a declinar, lo que hará que los márgenes del flujo de caja operativo (EBITDA menos CAPEX) se estabilicen y comiencen a ascender levemente, aunque será a un nivel cercano al 10%, en contraposición con el 20% registrado. El CAPEX total de los 5 años previos al 2020 será de más de USD 76.000 MM, comparado con USD 74.000 MM del quinquenio previo al 2015.

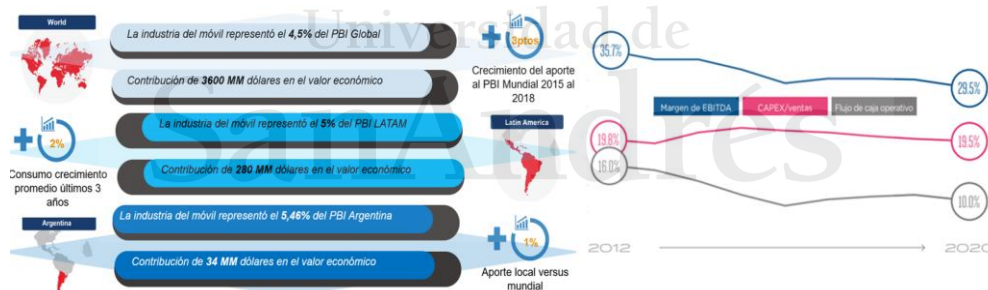


Figura 17: PBI regiones y Ebitda, Fuente GSMA 2017 y 2019

2.4 El mercado de Telefónica Móvil en Argentina

La Argentina está organizada como un estado federal descentralizado, integrado desde 1994 por un estado nacional y 24 estados también llamados también jurisdicciones de primer orden, que son 23 provincias más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), esta última designada como Capital Federal del país. Cada estado o jurisdicción de primer orden tiene autonomía política, Integra el Mercosur (bloque del que fue fundador en 1991), la Unión de Naciones

Sudamericanas (Unasur), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y la Organización de Estados Americanos (OEA).

La economía argentina es la segunda más desarrollada e importante en Sudamérica. Según el Banco Mundial, su PIB nominal es el 21º del mundo. Debido a su importancia geopolítica y económica, es uno de los tres estados soberanos latinoamericanos que forma parte del denominado Grupo de los 20 e integra además el grupo de los NIC o nuevos países industrializados. Su población es de 43 Millones de habitantes y una superficie de 2.780.400 Km².

Sin duda, la llegada de la telefonía móvil es una de las innovaciones más trascendentes en la historia de las comunicaciones, siendo Martín Cooper (padre de la telefonía celular) quien realizó el primer radio llamada en 1973, los teléfonos móviles han sido perfeccionados revolucionando la forma en que nos comunicamos, acercando al mundo a la palma de la mano y el mercado argentino no se mantuvo ajeno a los cambios. Lejos quedaron los primeros teléfonos celulares conocidos en nuestro país como “valija” o “ladrillo” en referencia a su peso y tamaño. Actualmente se dispone de modelos mucho más pequeños, con mayores funciones y con la posibilidad de brindar más servicios que sus antecesores. La prestación de servicios de comunicaciones móviles comenzó en 1989, cuando la empresa Movicom (Bell South) obtuvo la licencia para prestar el servicio de radiocomunicaciones móviles en la Ciudad de Buenos Aires, el Conurbano y la Plata. En 1993, se suma la empresa Miniphone (perteneciente a Telecom y Telefónica) que obtuvo licencia para prestar el servicio solamente en el AMBA (Área Múltiple Buenos Aires). La condición de latino América frente al despliegue móvil es:

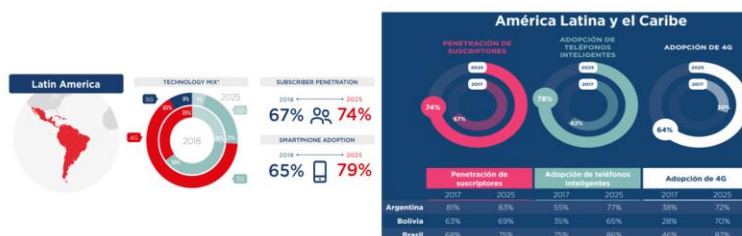


Figura 18: Market Shared LATAM, Fuente GSMA 2018

A nivel económico la situación se comportó para el mercado argentino:

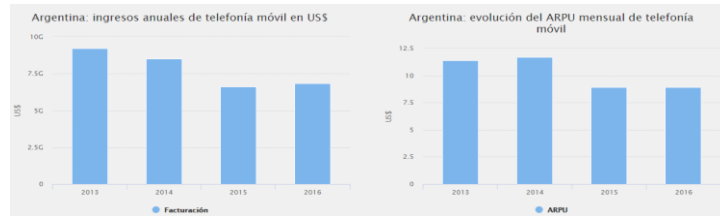


Figura 19: ARPU, Fuente ENACOM año 2016

En el mercado argentino se compone de cuatro operadores de telefonía móvil (sin consideran en el análisis MVNO u Operador Móvil Virtual) las compañías son:



Los tres operadores principales que concentran el 98% del Market Share que utilizan la tecnología GSM (General Packet Radio Service) y Nextel utiliza IDEN (Red Digital Integrada Mejorada). El parque de clientes de telefonía Fija mantiene una planicie de crecimiento mientras que la Móvil en Argentina sigue creciendo, a partir del año 2004 la cantidad de líneas celulares comienza a superar a las líneas fijas, con un crecimiento exponencial hasta la actualidad. Hoy en día la cantidad de líneas celulares es entre 5 y 6 veces mayor a la de líneas fijas. Pasados varios años del lanzamiento de la tecnología de comunicaciones móviles de (4G) en la Argentina, las líneas en uso con esta tecnología ya representan el 62% del total, con unos 23 millones de unidades a fines de 2017 y creciendo desde el 43% existente a fines de 2016. ("Mercado celular argentino 2018" Carrier y Asociados).

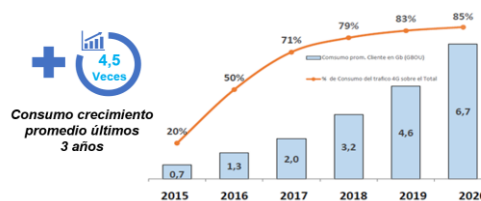


Figura 20: Consumos, Fuente Interna

La Argentina se encuentra en el top de la población conectada por:

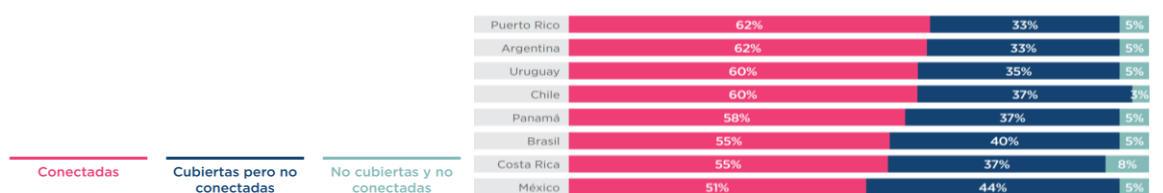


Figura 21: Población versus conexión, Fuente: GSMA 2019

Que representa una distribución correspondiente a:

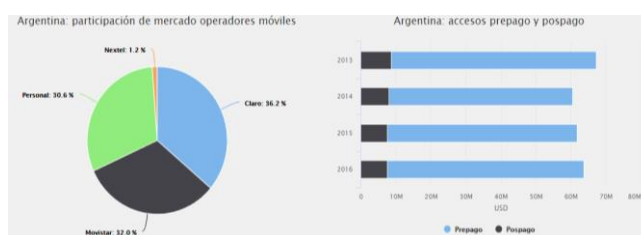


Figura 22: OPERADORES MOVILES, Fuente ENACOM año 2016

En la ventana temporal 2015 al 2017, el mercado de Telefónica móvil evolucionó fuertemente en el despliegue de redes y sus puntos de accesos. Presentando un 47% de las mismas con cobertura 4G, 36% 3G y el restante 17% 2G.

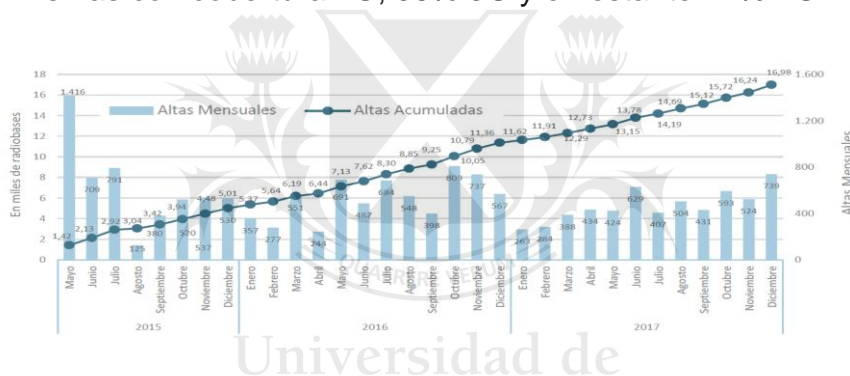


Figura 23: Radio Bases, Fuente Enacom año 2018

La contribución económica de la industria móvil se extiende más allá de su contribución directa al PBI (Producto Bruto Interno). Los operadores móviles trabajan dentro de un ecosistema mayor para ofrecer comunicaciones móviles a la sociedad. Por este motivo, es necesario considerar la contribución económica del ecosistema en su totalidad. En base a las variables dinámicas de mercado actual, hemos definido la cadena de valor del ecosistema móvil, que consta de los siguientes cinco sectores: servicios de apoyo e infraestructura, operadores de red, dispositivos móviles, distribuidores y proveedores de contenido y servicios. (Obs. Móvil de América Latina, 2017).

2.5 Segmentación de productos Prepago y Pospago

Según la ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones de Argentina) explica que las compañías presentan segmentación de productos a nivel de servicios en lo que se

distinguen varios tipos de planes, claramente diferenciados no sólo por sus características de accesibilidad al mercado por precio y el comportamiento de uso dado por los clientes a cada uno de ellos. Los tipos de planes son:

Pospago (Con Factura): Es un contrato de duración mínima durante el cual al cliente mensualmente se le factura el precio de un abono fijo más los montos por los consumos incurridos. Esto implica que el cargo de la factura es variable en función al uso ó contratación de servicios.

Prepago (Sin Factura): No existe un contrato a nivel de factura del servicio. El cliente hace uso de este en función al saldo de crédito disponible, el cual recarga a voluntad. Si existe la exigencia en la argentina de nominar la línea para que se identifique quien es titular de esta (desde mediados 2018).

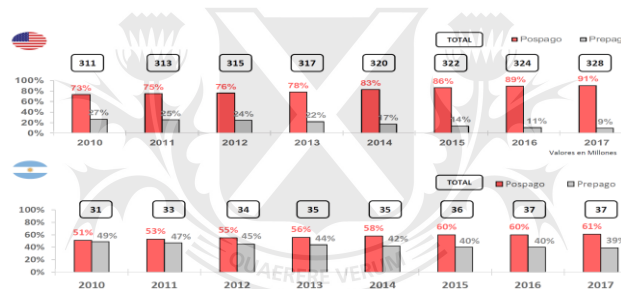


Figura 24. Cantidad de Prepagos y Pospago, Fuente: Dataxis y Balances 2018

Haciendo una comparativa entre el mercado USA y Argentina, se puede observar según Dataxis (2018) que tenemos, diferencias significativas frente a los valores correspondientes en los tipos de contratación, que en muchos casos se deben a los costos de los abonos favoreciendo establecer una modalidad pospaga. Si este contexto de accesos se da en lo focos más poblado de la Argentina, siendo el 62,7 % de los Accesos en las cuatro provincias con mayor índice de concentración que representan el 65% de la totalidad de población del país según datos oficiales del censo 2010.

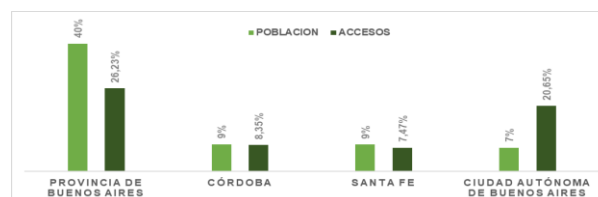


Figura 25: Accesos vs Población, Fuentes Enacom 2017 y Censo 2010

Según Horovitz (1998), los clientes no compran características de un producto, sino beneficios. Las empresas deben de reorientar sus operaciones y desarrollar valores, mejorando su gestión de la relación con el cliente a fin de asegurar retornos de compras de estos y maximizar su valor.

CAPÍTULO 3

La evolución de las tecnologías del acceso en las redes móviles, avanzó significativamente desde que 2G (segunda generación) se presentó en el año 1992 y supuso un salto de la telefonía móvil analógica a digital, se pudieron empezar a transmitir datos y mandar los primeros mensajes de texto o SMS. El lanzamiento de la tecnología 3G (tercera generación) en el año 2000 fue el nuevo salto cualitativo obteniendo el ancho de banda requerido para el uso de datos de forma fluida. En el año 2013 fue el año del lanzamiento de 4G (cuarta generación), con velocidad de transmisión real de estos servicios y mayor rendimiento. Es importante recordar que solo con smartphones 4G se puede tener acceso a esta.

3.1 Indicadores de Calidad para Redes Móviles (KPI)

La importancia del uso en la telefonía móvil, evolucionó al punto de ser una de las más importantes herramientas de desarrollo en el mundo del comercio actual y de las actividades sociales. Lleva a que las compañías que brinden servicios y costos comparables, siendo el factor diferenciador que puede lograr, las ventajas competitivas como la calidad de servicio. Es una condición necesaria el correcto funcionamiento de todas las partes de una red móvil (Sitios → Acceso → Core) lo que asegura poder brindar las condiciones básicas de funcionamiento.

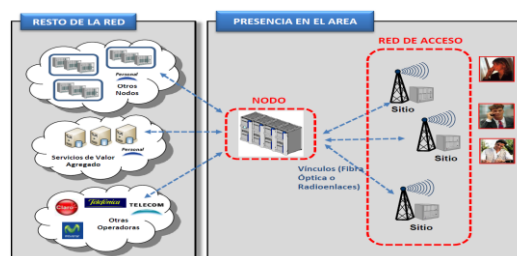


Figura 26: Esquema de redes móviles, Fuente propia 2017

Todos estos elementos se encuentran interconectados a través de "Vínculos" construidos mediante Radioenlaces o Fibra Óptica. Estos vínculos también

proporcionan conectividad con otras áreas de la Red, con otras Operadoras y con Nodos que cumplen funciones para varias áreas o, incluso, para todo el país.

Un KPI (Key Performance Indicator) conocido también como Indicador clave de desempeño, o Indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo. Según (Ríos, 2012) manifiesta: “Los KPI tienen que tener las siguientes cualidades, que pueden ser denominadas (SMART) por sus siglas en inglés, que son: Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y a Tiempo”

3.2 Medidas de Calidad y Cobertura en redes móviles

La "calidad de servicio" (QoS) es definida por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) como el efecto global de la calidad de funcionamiento de un servicio que determina el grado de satisfacción de un usuario de dicho servicio. El usuario estará satisfecho cuando su percepción de servicio alcance o supere, sus expectativas sobre el servicio, por lo que como una definición de referencia las recomendaciones de ITU-T E.800 y ETSI TS 102 250-1, la metodología utilizada para la realización de servicios de benchmarking y auditorías de calidad de red sigue esta aproximación, basada en la evaluación de 2 conjuntos de indicadores:

KPI's principales → Aquellos factores con impacto directo en la calidad percibida por el cliente.

KPI's adicionales → Utilizados para la evaluación y optimización del performance de la red.

Hay muchos factores que impactan el grado de satisfacción del usuario final, relacionados con la calidad de servicio ofrecida para los diferentes tipos de servicios. Se pueden clasificar esos factores en 2 grandes grupos:

- **Factores de índole no técnica**

Los factores no técnicos están relacionados con aspectos de las tarifas e incentivos ofrecidos por parte de los operadores, la calidad del servicio de atención al cliente, la imagen de la compañía (gestión de la contratación, mantenimiento, conexión, facturación, etc.), la publicidad, etc. Estas áreas no son objeto de un servicio de benchmarking centrado en aspectos técnicos, aunque, en caso de disponer datos

relevantes, pueden utilizarse a la hora de ponderar las conclusiones extraídas de los indicadores.

- Factores de índole técnica

Los factores de índole técnica deben de focalizarse en aquellos aspectos técnicos relativos a la calidad de servicio End to End, con impacto directo en el grado de satisfacción de cliente.

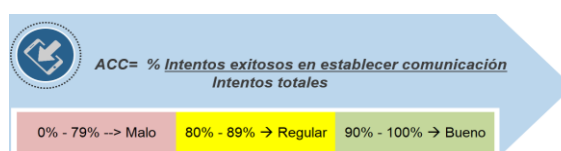
Dentro de la diversas de tecnologías y protocolos de la arquitectura del mundo móvil se presenta la internet de las cosas (IoT), que básicamente permite la conexión entre los dispositivos, donde hay protocolos estándares para las distintas soluciones y brindan interoperabilidad de los dispositivos siendo puntos clave en el diseño y el desarrollo de IoT (Rose, K., Eldridge, S., & Chapin, L, 2015). Estos protocolos pueden ser segmentados por la calidad de las redes y la experiencia final del usuario está completamente ligado a una experiencia donde en la cadena de valor se comienzan a sumar nuevas capas de interacción.

3.3 KPI de Accesibilidad, Retenibilidad y Disponibilidad

Son indicadores que permiten dar una valoración (malo, regular y bueno) del servicio de telefonía móvil, regidas por la SETIC (Secretaría de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones):

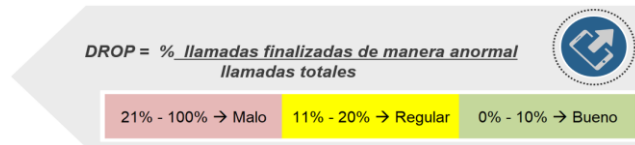
Accesibilidad

Permite evaluar la demora en recibir señal de respuesta del destino con el que un usuario desea comunicarse. Es decir, si puede acceder o no a la llamada en un tiempo no mayor a 10 segundos. Aquí, la escala de calificación otorga un 0% en el peor caso, y un 100% en el mejor caso. Rangos de evaluación:



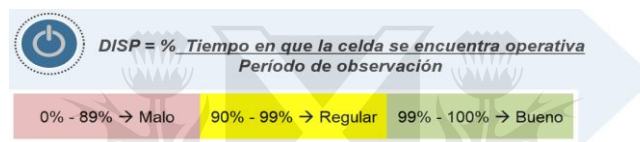
Retenibilidad ó Drop Call

Permite analizar si la llamada se realiza de manera exitosa, o si se cae o corta en el transcurso de la comunicación. En este sentido, la valoración comienza en 0% para lo mejor y en un 100% para la peor. Rangos de evaluación:



Disponibilidad

Permite evaluar la perdida de conectividad o reducción de cobertura se torna un factor no admisible y la relación definida es disponibilidad [%] = 100% - Indisponibilidad [%]. Rangos de evaluación:



3.4 Caso Ciudad Autónoma de Buenos Aires (KPI)

En la Argentina está vigente la Resolución 5/2013 dela SETIC, que rige el reglamento de Calidad de los Servicios de Telecomunicaciones, con el objeto de verificar el control de la calidad y la eficiencia de los servicios en función de los valores obtenido de los indicadores relacionomados con la operatividad de la red y con el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio.

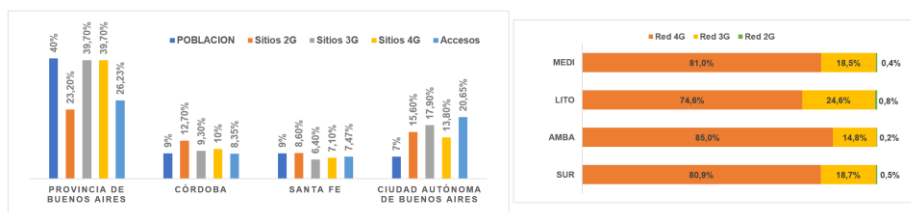


Figura 27: Elaboración Propia, Fuentes ENACOM, 2018, Censo 2010 y uso red 2018

Como ejemplo práctico se muestra una comparativa realizada con la metodología de drive-test en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que representa un caso particular del 7% de la población del país, pero concentrar el 20% de los accesos lo que refiere a la mitad de los que tiene la provincia de Buenos Aires con una población 5 veces mayor. El tráfico se presenta en un 80% sobre la red 4G. Estado de llamadas:



Figura 28: Drive Test, Fuente ENACOM, 2016

Siendo los resultados de la encuesta:

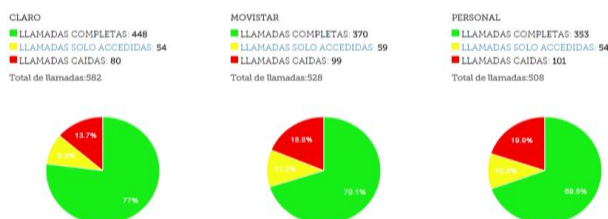


Figura 29: Llamadas por Operador, Fuente ENACOM, 2016

Y mostrando los KPI obtenidos:

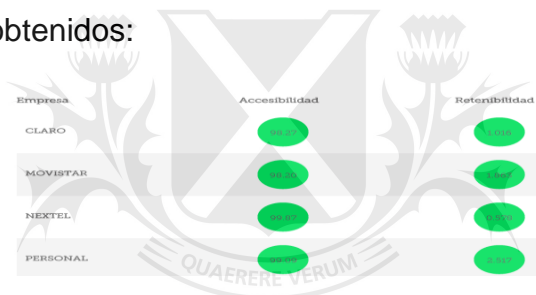


Figura 30: Drive Test, Fuente ENACOM, 2016

Estos indicadores obtenidos por mediciones reales muestran el estado de las redes y la comparación entre los principales proveedores en el sector más poblado y mayor tráfico, de la Argentina. Aun cuando se conozcan y se entiendan precisamente las necesidades de los clientes, pueden existir problemas si ese conocimiento no se traduce en diseños y estándares orientados (Zeithalm, 2000).

3.5 Fallas de Redes

Un factor clave que permite establecer un relacionamiento entre la calidad y satisfacción del cliente es el caso de poder controlar en tiempo real los desvíos específicos que pueden producirse en los sistemas, a esto se refiere con la detección temprana de problemas y los tiempos de solución en el menor tiempo posible. Por lo que la calidad como los servicios resultan de suma importancia para los consumidores hoy en día, además de ser primordiales para el éxito de una empresa. De esta forma, ambos deben unirse en una estrategia competitiva de cooperación

con el cliente, buscando la satisfacción total de éste (Botero y Peña, 2006). A continuación, se muestra el caso de monitoreo de KPI aplicado, para poder obtener una metodología de anticipación ante la presentación de fallas correspondientes teniendo presente porcentuales de desvíos o pérdida total según la información de los kpi de acceso y retención. Se puede observar que en la siguiente figura existe un quiebre a partir del 2014.

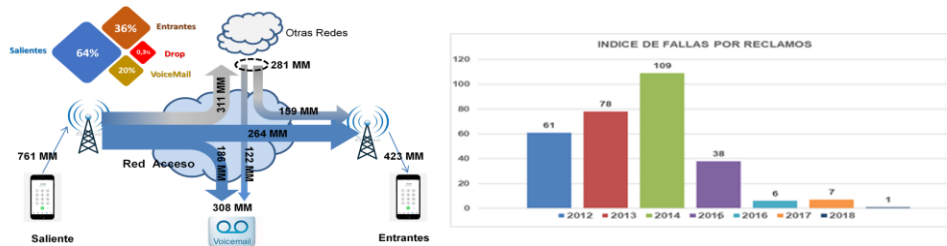


Figura 31: Llamas Mensuales y Monitoreo KPI, diseño propio- Fuente Interna Telecom 2018

La implementación de monitoreo de KPI para el caso Telecom Personal comienza en el 2015 disminuyendo de forma drástica la cantidad de casos positivos donde el reclamo del cliente se anticipaba al seguimiento en tiempo real. Según Bardakci y Whitelock (2003) opinan que los programas de retención se sustentan en que adquirir nuevos clientes es más caro que mantener los existentes, el cliente satisfecho volverá a comprar, clientes satisfechos transmitirán su satisfacción a otros tres.

3.6 Evolución del tráfico hacia Internet (Móvil versus Fijo)

Según Pew Research Center (2018), cada vez hay un mayor número de usuarios de Internet en el mundo, tanto así que ya superan la mitad de la población global.

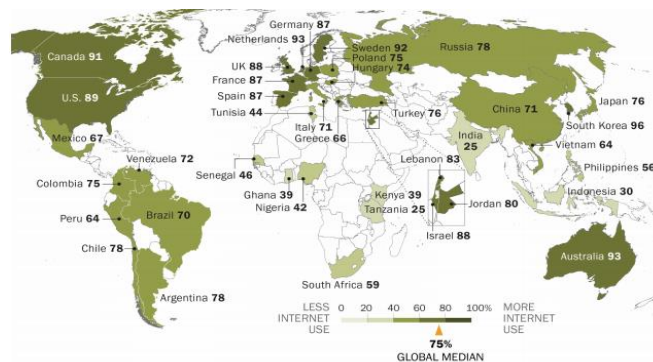


Figura 32: Penetración Global de Internet, Fuente: Spring 2017 Global Attitudes Survey

Eso se resalta en la nueva edición del informe que presentan We Are Social (2018), y que año tras año muestra las estadísticas, análisis y principales tendencias acerca del número de usuarios de internet, el uso de la telefonía móvil, las redes sociales, así como del eCommerce a nivel global. En su informe de 2018, el estudio evidencia el crecimiento de los usuarios de Internet que representa nada menos que el 53% de la población mundial del mercado argentino tenemos:

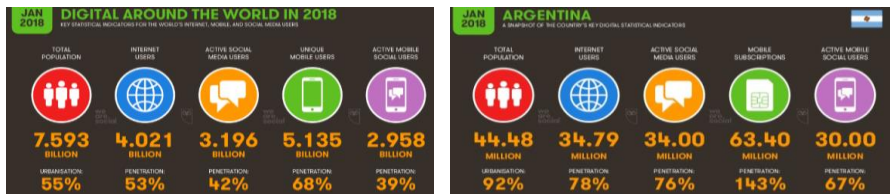


Figura 33: Trafico Internet, Global-Overview-Report Hootsuit

La evolución del tráfico de internet está directamente relacionada con la penetración y despliegue dentro de cada una de las regiones. Dado que en proporción el tráfico Fijo representa aproximadamente el 90% del total del uso según Concord (2017):

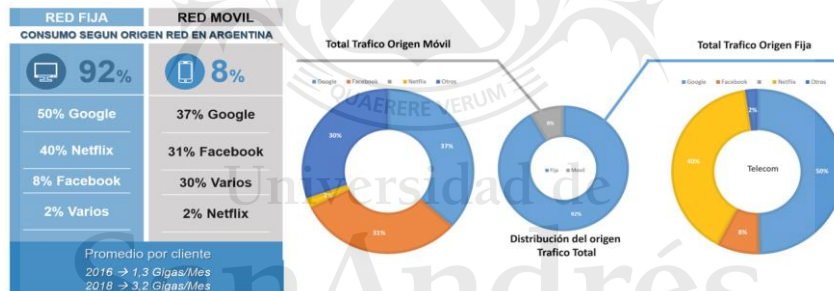


Figura 34: Trafico Internet, Fuente Medición estadista, Concord 2017

Para el caso del mercado argentino la conexión, según ENACOM (2017) está distribuido en principalmente en tecnologías XDSL (Digital Subscriber Line) y HFC (Hybrid Fiber-Coaxial):

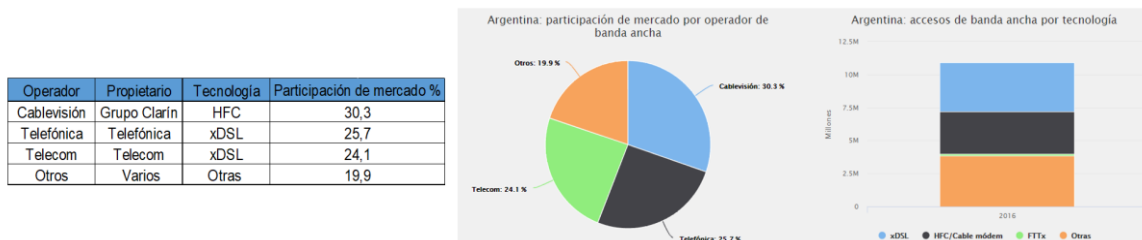


Figura 35: Banda Ancha Fija, Fuente ENACOM (2017)

Llevando el uso al servicio de 4G y según datos específicos correspondientes a la realización de test de velocidad realizados directamente por el usuario se muestra la evolución la carga de usuarios versus velocidad.

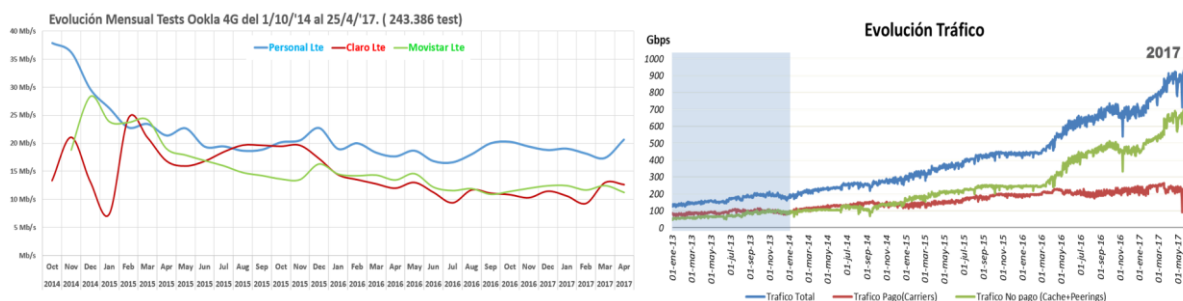


Figura 36: Speed Test, Fuente Ookla 2018 y Trafico Internet, Fuente Medición estadista, Concord 2017

3.7 Evolución de OTT's

Las operadoras se enfrentan desafíos en los cual la relación con las OTT's (Over the Top) no solo involucra un mercado de competencia sino una necesidad operativa para poder mantener un servicio de calidad diferencial frente a sus clientes. La doble cara de estos casos corresponde a reclamos por fallas en su red, por servicio deficiente o administrativos, pero también tienen que afrontar fallas en las OTTs que utilizan su infraestructura. A nivel global según Pautasio (2017) la satisfacción y experiencia del usuario es un tema por resolver en el nuevo escenario, ya que las demandas del cliente subieron y los operadores deben cumplir las expectativas para poder competir.

Las OTTs abarcan principalmente dos áreas de negocios frente a los operadores:

- 1) Competencia en servicios tradicionales. Caso llamadas y mensajería por ejemplo Skype, WhatsApp ó Facebook.
- 2) Nuevos servicios a través de las redes existentes por ejemplo Uber, Airbnb, Netflix, Spotify, etc. Este grupo lidera el crecimiento de ingresos de la economía digital.

Todos los casos aportan en el incremento de tráfico, que lleva a la necesidad de una mayor inversión en sus redes para responder a la demanda creciente de conectividad Velocidad y datos. Vista desde casos específicos de transporte internacional requieren inversiones de muy alto valor para poder tener un delay ó

tiempo de respuesta adecuado. Estas acciones se logran evitar con el acercamiento del contenido a los puntos de accesos a los usuarios siendo ganancia mutua entre las OTT y las empresas de telecomunicaciones que brindan los servicios B2B o B2C (business to business y business to Customer). Se ejemplifica el caso de Netflix donde despliega infraestructura propia en sitios de Telecom Argentina para regionalizar los tráficos de contenidos reducen notablemente el delay. Menos de 10 mseg lo que traer un contenido, si fuese sido a buscar a América del Norte demandar 150 mseg ó de Europa 190 mseg.

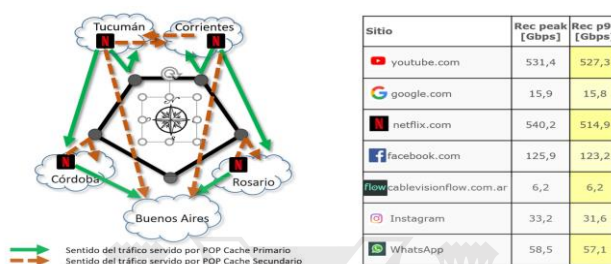


Figura 37: Trafico Internet por OTT, Fuente Medición Interna Telecom 2018

Netflix para este caso o el OTTs que correspondan mantienen en estos escenarios el control del contenido usando como transporte IP la infraestructura propia de la empresa proveedora, donde el mayor redito para ellas es disminuir la latencia y consumos de ancho de banda. Según Risi&Cano (2018) los objetivos de las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial buscan mejorar sus productos y servicios, desarrollándose en otros mercados, como el de contenidos. Por lo que, estas inversiones repercuten positivamente en otros aspectos, tales como la reducción de costos, la eficiencia productiva y el incremento de los ingresos. Objetivos que deberían profundizar en el mediano plazo las inversiones que efectúan en las tecnologías disruptivas, en pos de no quedar retrasadas en la carrera de la conectividad y competir con las nativas digitales.

CAPÍTULO 4

El término cliente, sea considerado con una vista de satisfacción, debe ser por aquel quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones. Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios, que necesita o desea para sí mismo otros. Por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen,

fabrican y comercializan productos y servicios. American Marketing Association (2003).

De acuerdo con Kotler (2003) en primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

Clientes Actuales: Son aquellos que hacen compras a la empresa de forma periódica, siendo los que generan el volumen de ventas como fuente de los ingresos y de una determinada participación en el mercado.

Clientes Potenciales: Son aquellos que no le realizan compras a la empresa, pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro y como potenciales ingresos futuros.

4.1 La satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es un término que se utiliza con frecuencia como una unidad de medida para los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente. Se define como "el número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencias con una empresa, cuando sus productos o servicios (índices de calificación) superan los niveles o umbrales establecidos", según la Norma ISO 9000:2005.

Según Kotler (2000) afirma que un producto o servicio tendrá éxito si ofrece valor y satisfacción al comprador. Mientras Crosby (2002) argumenta que el valor solo existe cuando los clientes hacen uso de los servicios o productos para a su vez crear más valor, reducir costos, tiempos o inconvenientes. Esto implica que el valor no se produce en la empresa, sino en el uso que el comprador haga del servicio o productos que reciba. En el caso correspondiente al mercado argentino móvil, los accesos según el tipo de productos, dados según los indicadores en la ventana temporal 2013 al 2017, evidencian que en promedio es del 61% perteneciente al producto Prepago y 39% Pospago (Dataxis 2018).

En el actual entorno globalizado requiere investigar el grado de satisfacción, y que las empresas en general pregunten a sus clientes si su producto o el servicio ha alcanzado o superado las expectativas. Por lo tanto, las expectativas son un factor clave detrás de la satisfacción, en el que los clientes entienden y dejaron de ser

cautivos de un proveedor de servicios. La velocidad de propagación para la información, permite tener de las prestaciones de los productos y servicios en un ecosistema de competencia para el cual, se hace indispensable identificar cuáles son las dimensiones y particularidades que contribuyen a generar la mayor satisfacción, sea principalmente como resultado de su manifestación a través de estudios de mercado que incluyan comportamiento segmentados con indicadores de calidad, soporte y que también que contemplen los aspectos que deben ser mejorados para evitar la pérdida de los suscriptores.

Por lo que, en primer término, se torna necesario comprender el concepto de satisfacción del cliente. El tener a un cliente con un alto grado de satisfacción se describe como un proceso de evaluación que hace el cliente respecto al rendimiento o desempeño de un producto. Las empresas buscan relacionarse con sus clientes para elevar la satisfacción, la confianza y la lealtad, así el valor del cliente alcanza una dimensión real y contribuye de forma efectiva a la rentabilidad. La gestión de la relación con los clientes, su satisfacción, su lealtad entre las empresas y sus clientes, emergen como un valor agregado en el que se evidencian la relación entre las expectativas o a un patrón de referencias fijadas previamente.

Puede decirse que la satisfacción del cliente refleja el juicio que una persona se posiciona entre la percepción y recepción del producto. La satisfacción se convierte en una función del resultado de lo percibido con lo encontrado (alta satisfacción → alta lealtad), las empresas deben asegurarse de estar cumpliendo y excediendo sus expectativas “Un cliente altamente satisfecho suele ser más perdurable; compra más a medida que la empresa introduce productos nuevos o mejorados; habla bien a otros sobre la empresa y sus productos; pone menos atención a las marcas competidoras, es menos sensible al precio, y ofrece ideas para el desarrollo de productos y servicios; además, cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo, ya que las transacciones pueden volverse rutinarias” (Kotler & Keller, 2012).

También lo mencionado por Gajst & Paniagua (2016) sobre la cadena de servicios de telecomunicaciones que es caracterizada por la rapidez de los cambios tecnológicos y la creciente globalización de los operadores de los servicios. Dado que se encuentra un mercado que está fuertemente concentrado en un producto de las elevadas barreras a la entrada que obstaculizan el ingreso de potenciales nuevos competidores, ya que para el ingreso a este tipo de mercado se requieren

fuertes inversiones iniciales principalmente sobre infraestructura. Como consecuencia de esta concentración de la oferta, el mercado tiende a ser monopólico u oligopólico.

4.2 Relación satisfacción del Cliente – Proveedor

Según Kotler (1989) el valor de la satisfacción del cliente, de cumplir con la condición, se lo puede considerar como parte de los activos de una empresa. Por lo tanto, el entorno puede propiciar un ambiente de influencia que aumente la probabilidad de que un cliente satisfecho continúe o vuelva a usar sus productos, servicios. Esto se relaciona directamente con el grado de satisfacción que promocionara mediante su buena opinión, ser un promotor de la marca. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará con la compañía efectuando reclamos y, si su insatisfacción alcanza un determinado grado, podrá optar por abandonarla para comprar productos o servicios de la competencia pudiendo llegar, en casos extremos, incluso a abandonar el mercado.

La satisfacción del cliente es un driver de beneficios que se relaciona al concepto de fidelidad del cliente. Posicionar una empresa de servicios ó marca es la alternativa más importante que se tiene distinguirse en el mercado, garantiza a los consumidores una calidad continua, proporciona seguridad y asegura la recompra de productos y servicios, produciendo lealtad en el largo plazo. Las organizaciones logran de esta manera segmentar, posicionarse y diferenciarse como alternativa competitiva para mantener y alcanzar mayores participaciones de mercado. Las empresas de telecomunicaciones deben fortalecer la infraestructura y aprovisionamiento, referido a la calidad de la prestación del servicio (Levi, 2018). Esto focaliza a la calidad de servicio brindada sobre todos en el estudio de los operadores que mantienen tiempos de solución muy elevados a los reclamos como mayor marca al segmento móvil.

4.3 La confianza de recomendación

Del modelo de Satisfacción SUR (Satisfacción-Uso-Recomendación), resalta la importancia de la satisfacción del cliente y señala que un cliente satisfecho repite su compra y atrae a más clientes. (Ralston,1996)

También otros autores como Ranaweera y Prabhu (2003) analizaron los efectos en la retención de la satisfacción del cliente y de la confianza. Encontraron que el efecto sobre la retención es mayor con la satisfacción que con la confianza. A mayores niveles de satisfacción, mayores niveles de recomendación positiva y mayor nivel de confianza. Consideran que la lealtad a una marca incluye una actitud positiva a volver a comprar, pero poco es sabido sobre la influencia de la insatisfacción en la lealtad a la marca. Las empresas que atienden las quejas de los clientes insatisfechos transforman estos clientes en satisfechos, impactando positivamente en la rentabilidad, evitando una recomendación negativa. Las quejas deben ser consideradas como una oportunidad de mejora y de fidelización, pues cuando un cliente se queja, está demostrando interés en la empresa.

Según Kotler (2000) solo el 5% de los clientes se queja. El otro 95% no suelen transmitir la queja. Aproximadamente el 34% de los clientes que emiten quejas importantes que son bien atendidas continúan con la empresa y este valor se eleva al 52% en el caso de las quejas menos importantes. Afirma que resolver una queja de un cliente es clave, pues generalmente continúan con la empresa, además de aumentar la fidelidad y la recomendación positiva que hacen de la empresa.

Las empresas que obtienen los mejores resultados son aquellas que invierten sus recursos en satisfacer las necesidades de los clientes y desarrollar nuevos mercados. Disponer de un conocimiento profundo de estas necesidades permite ofrecer un servicio o producto acorde con la demanda y para ello es necesario poder medir, para focalizar y aplicar los esfuerzos focalizados en las áreas correspondientes y al time to market correcto.

Según Zeithaml y Bitner (2005) definen la satisfacción como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si éste respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que, al fracasar en el cumplimiento de éstas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio. Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios; dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida.

4.4 Teoría de las Expectativas de Satisfacción

Las teorías de mayor influencia llamadas Teorías de Procesos, son las que se enfocan en explicar conductas, y por lo tanto la relación de satisfacción para un cliente, la Teoría de las Expectativas, iniciada por Vroom V. (1964) y ampliada por Porter y Lawler en (1967), presenta la relación que se genera entre los clientes y sus expectativas respecto a los beneficios y al desempeño que recibirá del producto o servicio antes del momento de la adquisición.

Una vez sucedido el paso siguiente es el de la comparación de expectativas iniciales con la realidad de la experiencia que vive, donde esta forma se da inicio al proceso contraste, que arroja la confirmación o no de las expectativas. Hechos que son, por lo tanto, vinculantes a la satisfacción o disconformidad del cliente.

Cliente estará insatisfecho (Disconformidad) → cuando el desempeño del producto o servicio es peor a lo esperado.

Cliente estará satisfecho (Conformidad) → cuando el desempeño del producto o servicio es igual ó mejor a lo esperado.

4.5 Teoría de la Asimilación de Satisfacción

Dentro de las teorías reconocidas que tratan de explicar la satisfacción del cliente, la Teoría de la Asimilación, enunciada por Ausubel (1976, 2002) en base a estudios realizados, considera que el aprendizaje significativo, es aquel en el que los nuevos conceptos o proposiciones se aprenden de manera no literal sino sustantiva, captando su significado y relacionándolos con aspectos pertinentes de la estructura cognoscitiva de una manera no arbitraria. Lo lleva a mencionar que cuando existe una discrepancia entre las expectativas y el desempeño real del servicio o producto, los clientes tienen la acción sistemática de ajustar sus expectativas o las percepciones de la experiencia vivida, disminuyendo la brecha de la discrepancia inicial. Esto está dado debido a que, al no cumplirse las expectativas, se genera en el individuo una tensión psicológica, ya que la realidad (desempeño del producto o servicio) contradice su hipótesis inicial (expectativas).

- Discrepancia negativa → cuando el desempeño del producto o servicio es peor a lo esperado.
- Discrepancia positiva → cuando el desempeño del producto o servicio es igual o mejor a lo esperado.

Según Kotler define a los clientes, según el mercado que integran estableciendo tipos de mercados de clientes tales como: mercado de consumidores, mercados de empresas, mercado de revendedores, mercado gubernamentales y mercados internacionales, a medida que cada uno de ellos se va desarrollando.

4.6 Tipos de Indicadores Resultado y Percepción

NPS no es el único indicador que se necesita para impulsar el crecimiento de la empresa. Existen cientos de indicadores y las grandes empresas pueden llegar a utilizar más de 50 KPI's, cada una según su propio criterio. Todos estos indicadores cumplen un papel en la medición del desempeño de distintas áreas de la empresa, bien en la evaluación de los procesos internos, en los ratios financieros o en la satisfacción del cliente que es lo que denomina (Forrester, 2016) como un KPI de resultado.

Indicadores de Resultado: Lo que es probable que hagan los clientes como resultado de sus interacciones. En función de la interacción del cliente y su valoración, decide si continuar, comprar más o recomendar la empresa a sus amigos y familiares. Así, los indicadores de lealtad (y el NPS es uno de ellos) constituyen los “resultados” que buscan las empresas. El cliente que consume más está más tiempo con la empresa y trae a nuevos clientes, es su motor de crecimiento.

Indicadores de Percepción: Expresan lo que los clientes piensan y sienten de lo que ha sucedido en su interacción con la compañía. Es lo que se mide con escalas de satisfacción o de esfuerzo para la relación.

Estos indicadores, te permiten relacionar lo que hace una empresa (Procesos), con lo que piensan estos sobre sus acciones (Percepciones), con el resultado para el negocio a través de lo que hacen los clientes (Recomendación). Y como ya sabemos, una alta recomendación o lealtad, genera crecimiento económico.

El NPS también puede relacionarse entre indicadores racionales, donde prevalece el servicio “eliminar defectos” para satisfacción del cliente (Resultado) y emocionales “generar diferenciadores” para llevar a la recomendación (Percepción) del cliente. La satisfacción al cliente en los últimos años ha adquirido gran importancia en el ámbito empresarial al igual que los términos de calidad e innovación que son claves

para el mejoramiento continuo, estos conceptos se han apropiado de las organizaciones presentándose de manera consecutiva como un indicador que permitirá estar a la vanguardia de los procesos cambiantes. “La satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercado, y desde los orígenes del marketing la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito”.(Gil et al, 2005).

4.7 Aporte de la Redes Sociales a la Satisfacción

De acuerdo al estudio realizado por Elocia durante el 2018 sobre una base de 1000 casos demuestra, en España el móvil es el dispositivo por el cual el 95% de los encuestados utiliza frecuentemente en su conexión a internet, con el matiz de alto seguimiento de influencer's (7 de cada 10) existe una sugestión de información y opinión.

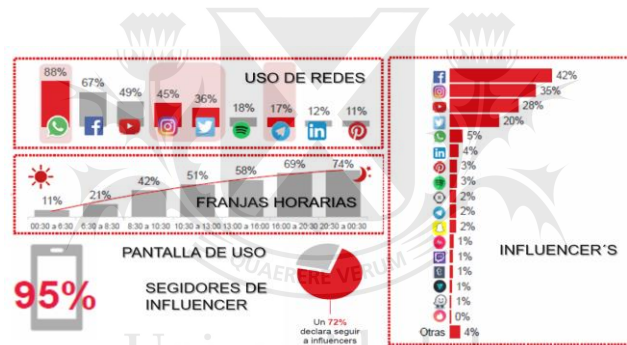


Figura 38: Uso de redes sociales, Fuente: Estudio anual de redes sociales, IAB Elocia 2018

En cuanto a la satisfacción de la información brindada por los influencers el 37% está muy satisfecho (valor 5, de una escala 1 al 5). La versatilidad, accesibilidad y velocidad de propagación de la comunicación se ha convertido en un entorno en el que hay que anticiparse a dar al usuario lo que necesita para poder recibir de ellos lo mismo que se les ofrece (Castellanos, 2016). Siendo un factor lo conveniente e idóneo, en el marco del mundo digital, en la adopción del usuario como miembro de la familia, ganándose su confianza y haciendo que se sienta querido y valorado y creando comunidad con la marca (Elósegui, 2016). La amplia demanda de información en el cliente requiere una manera diferente de relaciones e interacciones siendo las redes sociales las que han ocupado este espacio vacío y proporcionado los medios para los cambios de hábitos de venta de marcas, productos o servicios. El cliente ha pasado a ser el primero de la lista a tener en cuenta a la hora del proceso de venta y marketing para las empresas (Del Fresno, 2012).

El precio de sustituir la pérdida de un cliente es elevado para un operador móvil debido al alto costo de adquisición, cuyos principales factores son la publicidad y el fuerte subsidio en los terminales móviles. La otra cara de la misma moneda es el bajo costo que tiene para el cliente cambiarse de compañía celular. Debido a esto el marketing y la carrera por la mejor oferta genera una alta rivalidad entre los operadores por sumar nuevos clientes. (Gancedo, 2010).

Según Pew Research Center (2018) la tasa de uso de las redes sociales varía en el mundo desarrollado. Las redes sociales son populares entre muchos usuarios de internet, estando el mercado argentino 12 puntos sobre la media.

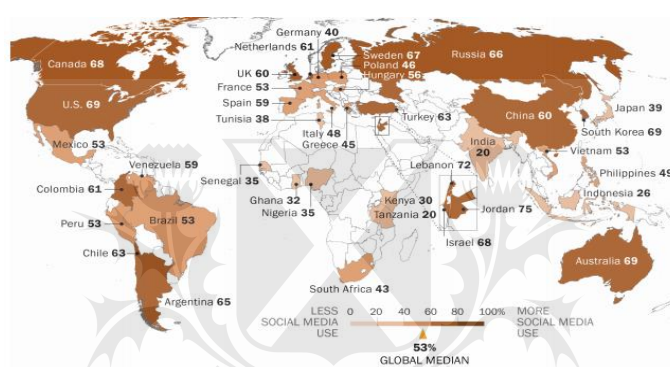


Figura 39: Uso de redes sociales, Fuente: Spring y Global Attitudes Survey 2017.

El uso de las redes sociales continúa creciendo rápidamente, y la cantidad de personas que usan la plataforma en cada país ha aumentado en casi 1 millón de usuarios nuevos cada día durante los últimos 12 meses. Más de 3.000 millones de personas en todo el mundo usan las redes sociales cada mes, y 9 de cada 10 usuarios acceden a sus plataformas elegidas a través de dispositivos móviles.

Según los datos de We ar Social 2018:

- 1_ El número de usuarios de Internet es de 4.021 mil millones, un 7 por ciento más cada año
- 2_ El número de usuarios de redes sociales de 3.196 mil millones, un 13 por ciento más cada año
- 3_ La cantidad de usuarios de teléfonos móviles es de 5.135 millones, un 4 por ciento más que el año anterior.

Una de las ventajas de la red social es que, para aquellas empresas que deseen seguir el impacto de la publicación, les brinda diferentes estadísticas que “ayudarán a evaluar y mejorar el impacto de tus publicaciones, y a conocer a tus seguidores”

(Ávila, 2017). En lo que respecta a los beneficios del uso de las redes sociales para las empresas y el monitoreo de estas “puede recoger el sentir, las opiniones, y las necesidades de los clientes con gran eficiencia” (Barker,2010)

4.8 Valor agregado hacia la satisfacción del cliente

Un factor determinante en los negocios es el valor agregado, puesto que, esto influye en la toma de decisiones, ya que al superar las expectativas de los clientes exige una constante renovación de las transacciones comerciales, así lo plasmo Figueroa E(2009), “los negocios exitosos lo son, porque resuelven los problemas y satisfacen las necesidades de sus clientes. Solo cuando se logra esto se puede generar suficiente dinero para cubrir los costos, liquidar gastos y obtener una ganancia”. Por lo tanto, invertir en el plus del servicio se vuelve sencillo con un servicio rápido, una sonrisa, una buena atención creara un negocio rentable en los sentidos de posicionamiento comercial, así lo ratifica Zig Zigar (2011), en planes financieros “tus clientes no esperan que seas perfecto. Lo que si esperan es que les resuelvas un problema cuando algo sale mal”



Figura 40: FODA; Fuente: Customer Experience Smackdown 2015

CAPÍTULO 5

Según Kotler (2002) las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. La gestión de la relación con el cliente no significa ignorar a la competencia, sino mantenerse cerca y responder con estrategias diferentes a las necesidades de esos clientes.

5.1 La Lealtad del Cliente

En concepto de lealtad, del cliente: Se divide en dos partes. Comportamiento de lealtad: Se conoce como retención del cliente, ya que se refiere a cuando el cliente habitual decide volver a usar los productos o servicios en lugar del de la competencia. El concepto contable es el que mejor cuantifica el resultado de una empresa ya define claramente los activos y pasivos de una empresa, así como el resultado neto, pero sin embargo en un estado de Resultados no vinculan efectos del ejercicio determinado por tener mejores o peores clientes. Siendo la valuación de una empresa es un proceso complejo. Como lo define, (Evelson, 2014), “Un enfoque que combina procesos, metodologías, estructura organizativa, herramientas y tecnologías que permitan a los responsables de la toma de decisiones estratégicos, tácticos y operacionales ser más flexibles y responder cambios en los negocios y los requisitos”.

5.2 Teoría de Lealtad

La teoría de la lealtad de los clientes focaliza en que las empresas se enfocan en los resultados de corto plazo lo que conlleva a que se preste especial atención a los activos más duros, los que se pueden medir día a día, cómo van evolucionando y tomando medidas que pueden tener esos efectos justamente en el corto plazo. Por el contrario, las ventajas competitivas que pueden perdurar en el tiempo y ser realmente un diferencial para la empresa pueden ser de diversa índole.

Frederick Reichheld define a la lealtad, a la parte principal en el ADN de una empresa para que pueda ser sustentable y pujante en el largo plazo. Como un patrón común para las empresas exitosas que analizó: “lo que distingue a estas empresas inusualmente exitosas de sus competidores es una ventaja mensurable en la lealtad de sus clientes y empleados. Al mismo tiempo, cada vez que encontrábamos una empresa con un nivel excepcional de lealtad, también descubrimos una empresa que estaba entregando un nivel superior de valor a sus clientes y empleados, y al mismo tiempo generando en forma inexplicable fuertes flujos positivos de efectivo para financiar el crecimiento interno” (Reichheld, 1996)

El uso de la “golden rule”, que básicamente dice que trates a los demás como te gustaría que te traten a ti. Reichheld (2001), enuncia como evolución los que

identifica como principios de lealtad, que definen estándares de excelencia, simplicidad, honestidad, justicia, respeto y responsabilidad:

- Que la estrategia busque siempre el win / win: lograr ganancias a costa de las pérdidas de nuestras contrapartes es un atajo a la bancarrota.
- Ser selectivo: ser miembro tiene que ser un privilegio, tanto para clientes como empleados y proveedores.
- Mantenerlo simple: la complejidad es enemiga de la velocidad y resolutiva.
- Premiar los resultados adecuados: contrapartes valiosas ameritan objetivos desafiantes.
- Escuchar mucho, hablar francamente: relaciones de largo plazo requieren aprendizaje constante y comunicaciones honestas en ambos sentidos.
- Que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras ideas: las acciones habitualmente son más claras que las palabras.

La teoría general de Reichheld difiere de la perspectiva utilizada por la generalidad de las empresas en que no pone a la ganancia como finalidad única o principal de la empresa. El centro de su teoría se basa en la creación de valor, para los clientes, los empleados y los inversores. Pero la ganancia no es un concepto ajeno, porque es necesaria para poder retroalimentar y aumentar en forma permanente el valor que aporta una empresa a todas sus contrapartes. Su teoría empieza con el nuevo cliente, pero no cualquiera, sino con el cliente adecuado para la propuesta de valor de la empresa, el cliente adecuado que le va a dar las ganancias y la permanencia necesaria para poder retroalimentar el círculo virtuoso que sigue con los empleados.

5.3 La Lealtad y los resultados económicos

La lealtad tiene una directa influencia en los resultados económicos obtenidos., debido a que el comportamiento del cliente a la hora de la recompra de un producto afecta a la economía de las empresas se presenta como un ingreso o como un costo. Cuando un cliente continúa comprando a una misma empresa, los ingresos de ésta aumentan. Esto se debe, en primer lugar, a que en los momentos de la compra el cliente puede descubrir y comprar otros productos, aumentando potencialmente la venta cruzada. Por otra parte, la sensibilidad del cliente a aumentos en el precio puede reducirse a medida que la relación cliente-proveedor se desarrolla, haciendo

que estos incrementos de precios puedan aumentar los ingresos. También la repetición de las compras a una misma compañía genera frecuentemente múltiples contactos y se considera que una mayor frecuencia en los contactos reduce los costos de gestión de los clientes. Esto se debe a que, conociendo y confiando más en su proveedor, el cliente es menos dependiente de la información y consejo de su personal, ocasionando menos gastos para el mismo (tiempos, publicidad, etc.). Es decir, se espera que disminuyan los costos de las transacciones de las compras a medida que aumenta la familiaridad y confianza entre cliente y vendedor.

Por lo expuesto anteriormente, resulta entonces de gran importancia conocer el grado de satisfacción de los clientes, para lo cual es indispensable utilizar una metodología de medición acorde a los objetivos buscados y que permita encontrar una relación práctica y comprobable con indicadores de performance del negocio (KPIs).

El servicio al cliente es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación. (Gaitner, 1983). Siendo aquel servicio que otorga toda compañía en soporte al producto principal. El servicio al cliente incluye frecuentemente, contestar preguntas, tomar órdenes, manejar quejas y tal vez hacer citas para mantenimiento y reparación. Cook y Rohit (2002), coinciden en que la calidad en el servicio está íntimamente relacionada con la satisfacción del cliente y la percepción de este, sobre el servicio. Atendiendo a estos dos aspectos, los autores destacan que los clientes consideran cinco dimensiones para evaluar la calidad en el servicio:

- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Tangibles

Un servicio de excelencia es lo que hace que las empresas creen lealtad en los clientes y preferencia en los consumidores potenciales con el fin de retenerlos. Las partes básicas que conforman el buen desempeño del servicio son: la organización, el servicio y el cliente. La interacción de estas partes y su comportamiento dentro del desempeño de un servicio es lo que determinará si triunfa o quiebra una empresa (Finance Week, 2004). William B. Martín manifiesta que, para poder servir al cliente, es imprescindible:

Conocer sus necesidades. - El cliente que elige un servicio necesita sentir que se está comunicando en forma efectiva, que se le comprende perfectamente.

Recibirlo lo mejor posible. - Ningún cliente que se sienta como un extraño, regresará. El cliente necesita sentir que el "asesor" se alegra de verlo.

Hacerle sentir que su presencia es muy importante. - El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todo cliente le gusta sentirse importante; por ello, cualquier cosa que se haga para hacer que se sienta como un invitado especial será un paso en la mejora de la calidad en el servicio al cliente.

Brindarle comodidad durante su presencia en la organización. - Los clientes necesitan un lugar donde esperar con comodidad, hablar o hacer negocios; también necesitan tener la seguridad de que serán atendidos en forma adecuada, con la confianza de que la organización podrá satisfacer sus necesidades.

Ofrecerle un servicio rápido. - El cliente que acude a una organización no dispone de "todo el tiempo del mundo", por ello es necesario atenderlo y solucionarle su problema a la brevedad, en el mínimo de tiempo posible, pero sin descuidar ninguno de los puntos anteriores.

Según Brady y Cronin (2001), La relación que hay entre la calidad del servicio y los diferentes resultados, que el cliente arroja expresan que comúnmente las empresas de servicios se orientan al cliente con base en las percepciones. Sin embargo, este es un aspecto que debe ser también evaluado a la inversa, siempre que las empresas de servicios quieran estar orientadas al cliente, deben basar sus servicios en las perspectivas que tienen los clientes acerca de éste y no en la perspectiva que tiene la empresa del cliente.

5.4 Estrategias Competitivas

Según Horovitz (1990) es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de este. Las tres grandes estrategias de Michael Porter, propone para lograr ventajas competitivas:

- Liderazgo en costos: La organización persigue ser la única capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos en el sector.
- Diferenciación: Adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.
- Enfoque: Estrategia destinada a un segmento particular de clientes.

Tiende a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos. Lo cierto es que la "calidad en el servicio al cliente" ya ha dejado de ser una opción o un agregado a fin de adicionar valor; hoy es un todo con el producto que se ofrece y en relación con esto deben definirse 6 puntos vitales.

1. La calidad de servicio como herramienta estratégica. Es parte de la oferta y en gran medida, es la base de la ventaja competitiva de la organización. De no tener una concepción clara por parte de la empresa de esta máxima, el servicio será acartonado y falto de conexión con la oferta. Se debe sentir y vivir este concepto y esto comienza en las máximas autoridades para terminar en el último de los empleados; incluso, debe impregnarse de este "valor" a los servicios tercerizados que se vinculan con el cliente.

2. Servicio a prestar. Estos deben vincularse a las necesidades del cliente y dado que estas se encuentran cambiando permanentemente, debe ajustarse a igual velocidad. Aun así, debe tenerse presente que si el servicio ofrecido -aunque sea excelente- es igual al de la competencia no demarcará diferencia alguna, por ende, el consumidor no se verá motivado a elegir a la empresa o permanecer.

3. Ajustar el servicio a la demanda concreta. La falta de servicio es tan perjudicial a la propuesta comercial como el exceso del mismo. Cada cliente tiene su "particular" necesidad y el servicio debe estar adecuado a la misma. Para ello, se requiere estar atento y preguntar a su mercado.

4. ¿Cómo se llevará a cabo la prestación del servicio? Los canales por los cuales se realizará el servicio deberán seleccionarse según la mejor forma de llegar al cliente y al cómo este pueda percibir alta calidad y esto, dependerá de la estrategia de ventas, las características de cada cliente, la moda, el mercado, etc. Brindar un servicio de elevada prestación pero que no es percibido es sencillamente, desperdiciar la oportunidad que tiene la empresa por distinguirse y generar fidelidad.

5. Capacitación y culturalización. Las acciones tendientes a la calidad en el servicio al cliente tienden a decaer por obra de la rutina y falta de comprensión de la importancia de esta en la estrategia de la firma y su proyección futura. El personal de la firma va rotando, la natural fluctuación de los estados de ánimo, los factores

externos negativos, la errada concepción que el "servir con calidad" se asemeja a una actitud "servil", van minando el nivel de prestación a nivel individual (de cada empleado). A fin de compensar y energizar la política impuesta se requiere de un programa de capacitación constante y una acción continua tendiente a formar una verdadera "cultura organizacional" en este sentido. Cada integrante y los terceros involucrados deben saber que la supervivencia de la empresa depende del servicio y no del producto que se produce y vende.

6. Cliente interno. Resulta casi imposible prestar un buen servicio cuando la gente que lo debe brindar no se siente bien. El primer cliente que debe elegir a la empresa es su propio personal y este jamás lo hará si no hay una política y acciones dirigidas con dicho fin. El personal resulta la base del éxito y, por ende, deben ser tratados en función del valor que tenga este. Es importante tener presente que, a mayor competencia, mayor es la necesidad de mostrar la empresa como única, para generar una relación "monopólica" para con el cliente, en este sentido la calidad en el servicio al cliente es la herramienta principal.

De acuerdo con Schein (2004) la cultura dentro de una organización puede ver claramente cómo se crea, incrusta, evoluciona y finalmente se manipula. Y al mismo tiempo como la cultura restringe, estabiliza, y proporciona estructura y significado a los miembros del grupo.

5.5 Aporte de Redes Sociales en Lealtad

El dispositivo móvil como primera pantalla de uso, mantiene la preferencia de conexión a internet por la facilidad de uso y portabilidad frente a los casos donde el acceso es individual e inmediato, ya no es solo un elemento pasivo a las consultas, sino que con la posibilidad de estar online y compartir se convierte en la herramienta comunicacional más fuerte. En solo 5 países, de los 194 que hay en el mundo, la población consume más redes sociales que en la Argentina. Cada día, en promedio, un argentino pasa tres horas y nueve minutos en alguna de estas plataformas, datos de We are social 2018.

Instagram ofrece a las marcas "un canal para complementar y potenciar su marketing de contenidos, generar comunidad, potenciar la notoriedad, recabar feedback y

aumentar el reconocimiento de marca con formato basado en la imagen.” (Ávila, 2017).

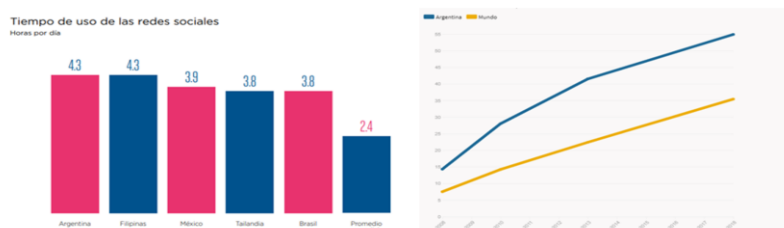


Figura 41: Uso en horas de redes sociales Fuente: We are social 2015 y Instagram Fuente: Flourish 2018

De acuerdo con el estudio realizado Elocia durante el 2018 sobre una base de 1000 casos demuestra que en España el 81% de los encuestados siguen por redes sociales a las empresas que consumen productos o servicios y el 27% considera que al tener un perfil por el cual brinda información es sinónimo de confianza.

CAPÍTULO 6

6.1 Metodologías de Medición

Las metodologías de medición en satisfacción surgen de una necesidad real sobre poder cuantificar las necesidades y gaps necesarios para transformar el negocio, según Gartner (1990), “Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) se refiere el proceso de transformar los datos brutos de las compañías de las diferentes operaciones en información usable.”. Se entiende por Business Intelligence al conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones en una organización.

En la actualidad, existen diversas metodologías de medición para analizar la satisfacción de los clientes. Algunas de ellas son estandarizadas, en tanto otras son más bien enfoques propietarios de autores o empresas que ponderan los beneficios de su uso y tratan de imponerlas en el mercado. El Net Promoter Score (NPS) introducido por Reichheld se utiliza en los distintos mercados para medir la disposición de los clientes para recomendar un producto, servicio o empresa en su conjunto. En el mundo de los negocios, existen varias metodologías aceptadas de medición que se detallan a continuación.

Otra mirada sobre la satisfacción del cliente se relaciona con la calidad de la experiencia. Este refiere al cambio de las organizaciones de Product Centric (Ventas de productos) a Customer Centric (Generar experiencia), lo que implica una transformación cultural y estructural. Poder aplicar mediciones que permitan establecer los niveles de adopción permite establecer el accionar adecuado al camino de cambios, como menciono Galileo Galilei “Mide lo que se puede Medir; y lo que no hazlo medible.”

6.2 Servqual

Es una de las primeras herramientas utilizadas para la medición de la Calidad del Servicio. Surgió en 1985, como un desarrollo de profesores investigadores del área de marketing: Parasuraman, Berry y Zeithaml. SERVQUAL (Service Quality) se fundamenta en la teoría de Gaps o Brechas que explican las diferencias entre las expectativas de los clientes y lo que ellos realmente manifiestan obtener del servicio utilizado (percepción del mismo). La diferencia entre ambas respuestas se traduce finalmente en un Índice de Satisfacción del Cliente.

El modelo identifica cinco dimensiones básicas (RATER en inglés) que caracterizan a un servicio:

- Confiabilidad (Reliability): es la habilidad de desarrollar el servicio prometido tal como se pactó y sin errores,
- Seguridad (Assurance): se refiere al conocimiento del servicio prestado, a la cortesía de los empleados y a su habilidad para transmitir confianza al cliente,
- Elementos o aspectos tangibles (Tangibles): abarca la apariencia de las instalaciones físicas, de los equipos, del personal y el material de comunicación,
- Empatía (Empathy): es la capacidad de entender a cada cliente y proveerle un servicio a su medida,
- Capacidad de respuesta (Responsiveness): implica ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente.

Las dimensiones son medidas mediante un cuestionario de 22 preguntas (atributos). Estas preguntas son estándares, pero se pueden ir adaptando en función a las características de cada servicio. De esta manera se obtiene para cada dimensión y

atributo cuál es la puntuación (de 1 a 7) del valor esperado (E) y percibido (P) en el servicio.

Se calculan las diferencias (P - E) y luego se las pondera por la importancia relativa de cada una de ellas, también manifestado por los clientes en la misma encuesta. De esta manera se obtiene un único valor de Calidad del Servicio que refleja la Satisfacción del Cliente con el mismo.

El modelo se llama de también de Gaps porque define cinco brechas o discrepancias que deben ser reducidas para mejorar la Calidad del Servicio.

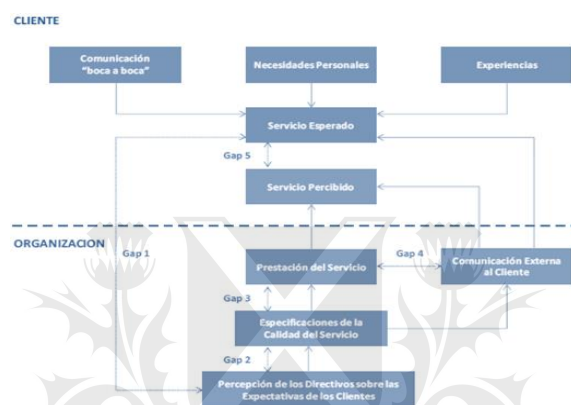


Figura 42: GAP Servequal; Fuente: Customer Experience Smackdown

El Gap 5 responde a lo que se ha mencionado en los párrafos precedentes y representa la diferencia entre el servicio esperado y el percibido. Es el Gap o discrepancia más importante porque es la que define la Calidad del Servicio en sí misma y es la que identifica el cliente (visión externa).

Los otros 4 Gaps se refieren a aspectos internos de la organización, los que en función a su rendimiento serán responsables de los resultados del Gap 5. Ellos son:

- Gap 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos,
- Gap 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones y normas de calidad del servicio,
- Gap 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio,
- Gap 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

El modelo SERVQUAL es bastante utilizado para la evaluación de los servicios, aunque también es criticado en cuanto a la validez teórica de la metodología y las dificultades prácticas de las encuestas, las que obligan a confrontar al cliente, para cada pregunta, con tres aspectos simultáneos: cuál es el valor percibido y esperado de los atributos, y cuál es la importancia relativa de cada uno de ellos.

6.3 Customer Satisfaction (CSat)

Según Cowper Johnson (2014), Csat no es una metodología estandarizada, existen un sinnúmero de encuestas que utilizan la Satisfacción del Cliente como instrumento de medición. La pregunta más globalizadora es: “A nivel general, que tan satisfecho está Ud. con (la compañía, el servicio, la atención de los reclamos, etc.)”. Luego se evalúa el nivel de satisfacción con diferentes dimensiones y atributos considerados claves en el producto o servicio, que son previamente definidos mediante estudios cualitativos complementarios.

Para la evaluación se utiliza generalmente una escala de Likert de 5 posiciones:

- | | | |
|---------------------|---|-------------------|
| 1. Muy Insatisfecho | 3. Ni Insatisfecho ni Satisfecho (Neutro) | |
| 2. Insatisfecho | 4. Satisfecho | 5. Muy Satisfecho |

Los resultados de Satisfacción suelen mostrarse agrupando lo que se denomina Top Two Box, es decir, el porcentaje de clientes satisfechos considerando la suma de aquellos que se manifestaron explícitamente como Satisfechos y Muy Satisfechos (4 + 5). La aplicación de esta metodología es relativamente sencilla y de amplia difusión, pero de difícil comparación entre diferentes empresas o productos. El motivo principal es que, si bien pueden ser similares, no hay una estandarización en la semántica de las preguntas ni en las opciones específicas (texto) de los niveles de satisfacción de las respuestas.

6.4 American Customer Satisfaction Index (ACSI)

El American Customer Satisfaction Index (ACSI) es una metodología de medición de la Satisfacción del Cliente que abarca múltiples industrias en USA. El índice fue desarrollado en el año 1994 por investigadores de la Universidad de Michigan conjuntamente con la American Society for Quality y el CFI Group.

El valor del indicador se obtiene del tratamiento de las respuestas a un cuestionario telefónico y se presentan los resultados en 4 niveles: a nivel nacional, por sectores

económicos, por industrias y por empresas. De esta manera una empresa puede tener opciones de comparabilidad (benchmark) con el resto de las encuestadas.

Los componentes del modelo son los siguientes:

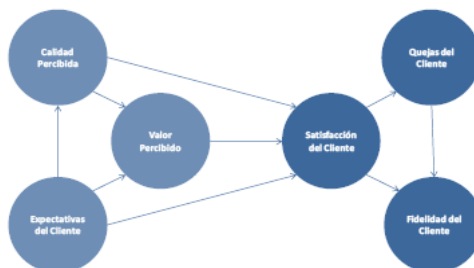


Figura 43. ACSI; Fuente: Customer Experience Smackdown

Expectativas del cliente: es una medida de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la empresa ofrece. Influyen en la misma la publicidad y los diferentes mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, “su idea”, sobre lo que se le ofrece.

– Calidad percibida: tomando como referencia la expectativa del cliente, se la considera asociada principalmente a dos factores: la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.

– Valor percibido: expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no repita la experiencia.

– Quejas del cliente: son una expresión de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Este indicador se calcula como el porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal.

– Fidelidad del cliente: es el componente crítico del modelo. Si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central, la fidelidad del cliente es la base de la rentabilidad del negocio.

Es un modelo de causa-efecto que calcula impactos de todos los drivers se afectan directa o indirectamente la satisfacción de los consumidores en la economía. El

Índice de Satisfacción en sí mismo se calcula en base a tres preguntas de la encuesta: la satisfacción general, el cumplimiento de las expectativas y la comparación respecto al producto o servicio ideal. Por otra parte, la modelación metodológica calcula la fuerza del efecto de cada índice del lado izquierdo sobre los demás índices del lado derecho, representado en flechas, y presupone por un lado que la satisfacción es dependiente de las expectativas, la calidad y el valor percibido; y por el otro que la satisfacción influye en las quejas y en la lealtad de los clientes. Dichas flechas son entonces los “impactos” de un índice sobre otro. Los índices son diferentes según la industria y son calculados por ACSI de manera propietaria (confidenciales). Es bastante utilizada en USA, aunque su cálculo es privado y no permite el agregado de preguntas específicas o adicionales que pueden ser de interés para la organización.

6.5 Customer Effort Score (CES)

También conocido como Índice de Esfuerzo de Cliente, surge en el año 2008 y adquiere mayor difusión en el año 2010 con la edición de un artículo en la revista Harvard Business Review titulado “Stop Trying to Delight Your Customer” (“Deja de tratar de deleitar a tus clientes”). Desarrollado por el Corporate Executive Board (CEB), tiene como fundamento que deleitar al cliente no aumenta necesariamente su lealtad.

Intenta desmitificar que la fidelidad del cliente está únicamente vinculada a la satisfacción. Establece que la diferencia entre “sólo cumplir” y “superar” las expectativas no garantiza un aumento significativo en la lealtad del cliente, demostrando que es el esfuerzo que hace el cliente en su relación con la empresa (resolución de problemas, facilidades en la adquisición, etc.) lo que determinará en última instancia su lealtad con la misma.

Sus principios básicos, por lo tanto, son los siguientes:

- El deleite no es necesario: exceder las expectativas de los clientes no genera fidelidad adicional en comparación con solo cumplir con las expectativas.
- La satisfacción no es un predictor de la fidelidad: establece que la relación entre éstos es más bien débil.

– Las interacciones con los clientes son fuentes de infidelidad: indica que durante los “momentos de verdad” (contactos) con los clientes, una mala atención y percepción influye hasta cuatro veces más hacia la infidelidad que lo que una buena atención lo hace hacia la fidelidad.

– La clave está en reducir el esfuerzo del cliente: esto es verdaderamente lo que disminuye la infidelidad de los clientes.

De manera similar a NPS, se construye a partir de la respuesta a una sola pregunta: “¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud o resolver su problema?”. Como opciones se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es muy poco esfuerzo y 5 un gran esfuerzo.

Esta escala invertida (1 bueno y 5 malo) trajo al principio ciertas complicaciones. De igual modo la palabra “esfuerzo” no fue fácil de traducir a las diferentes lenguas. Es por eso que surgió una segunda versión (CES v2.0), en la que se cambió la pregunta por una afirmación para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con la misma, quedando de la siguiente manera: “La empresa permitió gestionar mi solicitud o resolver mi problema con facilidad”. Por otra parte, la escala se amplió a una de 7 posiciones, representando el 1 un muy en desacuerdo y el 7 un muy de acuerdo.



Figura 44: CES; Fuente: Customer Experience Smackdown

Como síntesis, focaliza la atención en eliminar los obstáculos del cliente en lugar de exceder sus expectativas. Si bien los obstáculos se refieren a los esfuerzos realizados por los clientes, generalmente físicos, emocionales o en términos de conocimiento y tiempos, en la práctica se han identificado tres aspectos fundamentales en cuanto a la atención de los clientes: los mismos no quieren contactar a la empresa de manera repetitiva (o ser transferidos de asesor en asesor); los clientes no quieren repetir información ya brindada; los clientes no quieren ir de un canal de atención a otro (ej. call center, web, mail) para resolver su problema. CES es una de las últimas metodologías en ser definidas. Su utilización, si bien

incipiente, va en aumento y resulta interesante para el análisis de las distintas interacciones con los clientes.

6.6 Modelo de excelencia y calidad (EFQM)

Fue concebido con el foco de un modelo de calidad y excelencia, que todo tipo de organizaciones pueden utilizar y aplicar. Lo creó en 1988 la European Foundation for Quality Management (de ahí las siglas con las que coloquialmente lo nombran). La EFQM es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas europeas, con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo. Esta organización se basa en la orientación a resultados, y está enfocada en el cliente. La gestión de este modelo se realiza por procesos y se apoya en la participación de todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta aspectos éticos y sociales. Los principales conceptos o características que conforman el modelo EFQM serían los siguientes:

Orientación hacia los resultados	Desarrollo e implicación de las personas
Orientación al cliente	Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
Liderazgo y coherencia	Desarrollo de alianzas
Gestión por procesos y hechos	Responsabilidad social de la organización

Este Modelo integra herramientas normativas tales como ISO o herramientas industriales de gestión. Para que su aplicación se realice con éxito, es necesario conocer las características generales y específicas (por áreas de actividad) de la empresa.



Figura 45: Modelo de excelencia 2000. Fuente: modelo EFQM

El modelo EFQM consta de 9 criterios de evaluación: 5 criterios agentes (criterios 1-5) y 4 criterios resultados (criterios 6-9), cada uno de los cuales consta a su vez de varios subcriterios. Los criterios agentes indican cómo debería actuar un centro en el que esté implantado un sistema de gestión de calidad total, y los criterios resultados reflejan lo que el centro está logrando. La definición de cada uno de los 9 criterios que componen el modelo es:

Tipos de criterios	Criterio	Definición
Criterios agentes	Criterio 1. Liderazgo	Cómo los directivos y mandos intermedios desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, implicándose personalmente para conseguir que el sistema de gestión de la organización se desarrolle e implante
	Criterio 2. Política y estrategia	Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por planes, objetivos, metas y procesos relevantes
	Criterio 3. Personas	Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a escala individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su estrategia y del funcionamiento eficaz de sus procesos
	Criterio 4. Alianzas y recursos	Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos
	Criterio 5. Procesos	Cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés
Criterios resultados	Criterio 6. Resultados en clientes	Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos
	Criterio 7. Resultados en personas	Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran
	Criterio 8. Resultados en la sociedad	Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad
	Criterio 9. Resultados clave	Qué logros está alcanzando la organización en relación con el rendimiento planificado

Figura 46: REDER; Fuente: EFQM Model

El eje fundamental del modelo EFQM es la autoevaluación orientada al establecimiento de planes de mejora continua. Para ello el modelo identifica nueve criterios que se agrupan en dos conjuntos, agentes facilitadores y resultados. A través de estos criterios se evidencia la relación entre lo que hace la organización - agentes facilitadores y los resultados obtenidos. Dentro del modelo EFQM el esquema REDER es una herramienta que nos permite evaluar el rendimiento de la organización. Para ello establece una puntuación máxima para cada uno de los agentes y resultados.

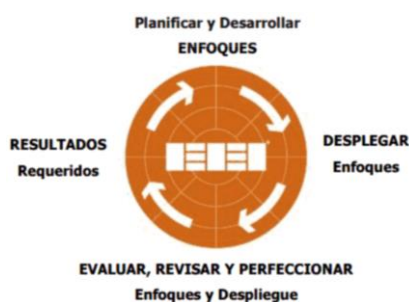


Figura 47: REDER; Fuente: EFQM Model

Esto es lo que se conoce como “esquema lógico REDER”, constituido por 4 elementos:

Resultados	Enfoque	Despliegue	Evaluación y revisión
------------	---------	------------	-----------------------

Cada una de las letras de la palabra REDER alude a un concepto: la “R” a Resultados, la “E” a Enfoque, la “D” a Despliegue y la “ER” a Evaluación y Revisión. Siguiendo este esquema lógico, una organización excelente debe:

1. Determinar los resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados hacen referencia tanto a aspectos económicos como a resultados operativos y a las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
2. Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidos e integrados, que le puedan llevar a los resultados previstos.
3. Desplegar los enfoques de una manera sistemática para asegurar una implantación completa.
4. Evaluar y revisar los enfoques a partir del análisis de resultados y de las actividades de aprendizaje, tras lo cual se identificarán prioridades y se planificarán e implantarán las mejoras necesarias.

6.7 Net Prometer Score (NPS)

El Net Prometer Score (NPS) aparece por primera vez en diciembre del 2003 en un artículo de la revista Harvard Business Review, escrito y desarrollado por Frederick Reichheld y titulado “El único número que Ud. necesita para crecer”. En el mismo se define la teoría y los fundamentos del NPS y se demuestra la relación entre el indicador y el crecimiento económico de las empresas. Actualmente NPS es una marca registrada compartida por Frederick Reichheld, Bain & Company.

La implementación de la metodología consiste en la formulación de una pregunta (“la pregunta decisiva”, según Fred Reichheld): “¿Qué tan probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?”. Se pide calificar en una escala de 0 a 10, donde 0 es muy improbable y 10 muy probable. Las respuestas se clasifican en tres grupos:

- **Detractores** (respuestas de 0 a 6). Son clientes insatisfechos que pueden dañar la marca y el crecimiento mediante una activa opinión crítica y negativa.

- **Neutros** (respuestas de 7 y 8). Clientes que si bien están satisfechos no demuestran entusiasmo. Son clientes en cierta medida vulnerables a ofertas de empresas competidoras.
- **Promotores** (respuestas de 9 y 10). Clientes satisfechos y altamente entusiasmados. Promocionan activamente la empresa y aumentan sus compras, dando un crecimiento positivo.

El NPS se calcula restando el porcentaje de Detractores al porcentaje de Promotores.

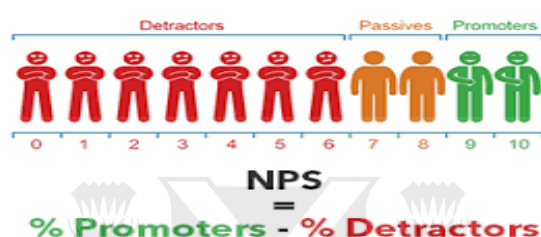


Figura 48: NPS, Fuente Bain & Company, Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Systems, Inc

Las características principales de este indicador son su simplicidad, su fácil entendimiento, y el hecho que permite hacer benchmark con otras empresas con tan sólo una pregunta. Su utilización se ha difundido en todas las industrias y sectores, contribuyendo a la adopción de estrategias focalizadas en las experiencias de los clientes. El NPS es actualmente, junto a CSat, la metodología más conocida.

Aun así, numerosas críticas han surgido en los últimos años. Los principales cuestionamientos se refieren a que el NPS tiene un poder predictivo similar al de otras métricas en relación con el crecimiento de la empresa, indicando que la “probabilidad de recomendar” no mide nada distinto de otras preguntas convencionales relacionadas con la lealtad del cliente. Otros alegan que la reducción de la escala de 11 posiciones a una clasificación de tres categorías (promotores, pasivos y neutros) hace perder información significativa de la encuesta e incrementar la variabilidad estadística del resultado. Por otra parte, se ha cuestionado los “valores de corte” del índice NPS, objetando su potencial validez en función a las diferentes culturas y/o industrias.



Figura 49. NPS, Fuente Bain & Company, Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Systems, Inc

Los clientes tienen contacto con diversas personas o áreas durante el proceso de compra: ventas, servicio al cliente, soporte técnico, en fin. La satisfacción del cliente se debe dar de manera integral, todos los eslabones participan en este proceso que representa el mapa de la experiencia del cliente para detectar los puntos a mejorar y lograr que la satisfacción del cliente se lleve a cabo de manera constante. Siendo la retroalimentación del cliente el aporte de los datos que requeridos para obtener los insights de mayor valor.

6.7.1 Metodología de Elección (NPS)

La gran popularidad del NPS entre las empresas ha llevado a pensar si éste debe ser el único indicador válido para evaluar la relación con los clientes. Por el contrario, y de forma similar a la elección de ratios financieros, la selección del indicador más adecuado para medir el estado de la relación de los clientes debe responder al objetivo estratégico que se quiere conseguir. ¿Busca la empresa simplificar la relación con los clientes? ¿Aumentar la satisfacción de los clientes actuales para incrementar su consumo o contratación? ¿Atraer a nuevos clientes?

Por ejemplo, si una empresa de servicios turísticos está desarrollando una estrategia de “simplicidad” en las operaciones con sus intermediarios, sus indicadores de procesos y de satisfacción deben responder a esta estrategia. Probablemente, en este caso, el Customer Effort Score (CES) que mide el esfuerzo que tiene que hacer un cliente para relacionarse con la empresa, (o en su sentido positivo, la facilidad de esa relación) sea el más adecuado.

Del mismo modo, una compañía pública de agua, con una estrategia para mantener altos estándares de calidad, preferirá medir la satisfacción con el CSI.

Y entonces, ¿cuándo es más adecuado el NPS?

Imaginemos que un banco online se plantea captar nuevos clientes. Su crecimiento en los últimos años se ha basado en la contratación de nuevos productos por parte de sus clientes actuales.

Pero necesita atraer a nuevos clientes. Sabe que los actuales están altamente satisfechos y son activos en redes sociales y en sus relaciones personales. Medir y estimular la recomendación es una buena estrategia de marketing. El NPS es en este caso el indicador más adecuado: la mejora de la experiencia de los clientes con los servicios del banco lleva a éstos a compartirla con sus amigos, familiares y círculos sociales inmediatos.

“El NPS es el indicador más adecuado cuando la mejora de la Experiencia de Cliente lleva a los clientes a la recomendación”

6.7.2 Metodologías de Estudio NPS (Tops Down y Bottom UP)

Según Reichheld están especificados las encuestas y la información de los parámetros NPS , que se analizan los dos principales tipos de estudios: NPS Tops Down y NPS Bottom Up.



Figura 50: Telecom Argentina Fuente: Customer Voice 2018

NPS Tops Down → Táctico | Transaccional

El objetivo principal es realizar un benchmark completo de la performance de la compañía respecto a la competencia, y en caso de ser posible, determinar el impacto económico y establecer una segmentación de los Promotores, Neutros y Detractores. La aplicabilidad de este tipo de estudios generalmente se basa en un formato esporádico con un periodo anual con informes de análisis de entregables únicos con una actualización que se realiza con un nuevo estudio. Es utilizada como una herramienta que permita determinar objetivos de mejora, como eje de un de **plan de estrategia** sobre los pilares en los cual la empresa se enfoque.

El proceso consta de tres instancias que se dividen en:

I: Consiste en determinar la segmentación de los clientes a encuestar, que debe incluir tanto clientes propios como de la competencia. Estos se pueden obtener a partir de muestras aleatorias, por estudio de mercado o alguna metodología Random.

II: Ejecutar las encuestas en la muestra establecida.

III: Elaboración de reportes y causas raíces por segmento estratégico para su posterior comunicación.

NPS Bottom Up → Estratégico | Relacional

El objetivo es rastrear la performance crítica definidos en el vínculo Empresa-Cliente, calidad de servicios, la atención comercial, Post venta, etc. Por el foco en la fidelidad del cliente en caso de que este se no encuentre satisfecho. Este es un proceso continuo que predispone a aumentar la precisión de la relación y otorga una descripción por parte del cliente de los problemas en la recolección de información continúa generando KPI dinámicos. Los resultados deben ser reportados regularmente en un esquema continuo, para poder generar planes de mejora y compartir las mejoras prácticas a lo largo de la organización, plan de táctico.

El proceso consta de 7 instancias que se dividen en:

I: Seleccionar registros y se consideran relevantes aquellos casos en los que el cliente ha tenido una experiencia en el último tiempo con respecto al punto de contacto bajo análisis.

II: Envío de datos y ejecución de encuesta con los datos y se comienza con las llamadas al cliente donde se le realiza la pregunta de NPS respecto a la última interacción con la empresa. Este pedido suele realizarse únicamente a los clientes que le otorgaron a la interacción un puntaje de detractor o neutro.

III: Intervención del Back office, si el cliente acordó con el call center que está dispuesto a implementar un circuito de seguimiento, se dispara el proceso de seguimiento con la información de contacto y los resultados de la encuesta.

IV: Llamado al cliente, el Back Office llama al cliente para realizar un diagnóstico en profundidad del problema planteado por este. El objetivo no es simplemente obtener información, sino también reaccionar frente a la disconformidad del cliente, tratando de remediar la situación. En caso de que el empleado no pueda solucionar la situación por si solo, puede ser necesario escalar el tema.

V: Registro del Feedback del recibido por parte del cliente con el problema planteado, las acciones correctivas realizadas y los resultados obtenidos.

VI: Mejores Prácticas, donde el back office comparte los casos, para mejorar continuamente la experiencia del cliente en cada interacción.

VII: Talleres de aprendizaje y adopción de medidas sistemáticas con empleados a fin de mejorar la experiencia del cliente en la interacción con la empresa.

6.7.3 Evaluación Empírica del NPS mercado móvil

Como se menciona en el capítulo precedente, el Net Prometer Score es una de las metodologías más utilizadas en la actualidad por su facilidad de aplicación y entendimiento. Por otra parte, existe a nivel teórico un beneficio económico en las compañías que mejoran su NPS. Si bien los resultados dependen de cada industria, en general los clientes más fieles tienen mayor nivel de gasto, mayor tiempo de vida, mayor recomendación y generan menores costos operativos.

Sin embargo, y dado que existen algunas críticas respecto a si NPS es “la métrica” a utilizar como predictor del crecimiento y de los buenos resultados de la compañía, se torna imperioso un análisis práctico de su aplicabilidad en el mercado de las Telecomunicaciones.

A nivel de servicios analizados, se distinguen los planes, claramente diferenciados no sólo por sus características como tales, sino por la dinámica de su mercado y el comportamiento de uso dado por los clientes a cada uno de ellos.

Pospago (Factura)

Prepago (Sin Factura)



Figura 51: Argentina y USA; Fuente: Propia, Datos INDEC 2018 y Dataxis y Balances 2018

En el market share argentino la relación está dada por un 39% Postpago frente a un 61% Prepago, condiciones particulares del mercado Latino Americano y bajo condiciones específicas políticas económicas del país, frente a esto una organización que se enfoque en brindar experiencias positivas a todos sus clientes, es probable que repita los negocios con los mismos clientes, por ende, existirán mayores ingresos y un ganar - ganar, para lograr un desempeño rentable es importante contar con talento humano con competencias y capacitación constante, para mantener el ritmo en una buena comunicación, así lo expreso Zig Ziglar (2010), “La herramienta de persuasión más importante que tienes en todo tu arsenal es la integridad”

La medición integral de la experiencia del cliente requiere ser evaluada en tres causas raíces en las cuales se apalancas las NPS Top Down y Bottom Up:

1_ Definiciones teóricas

- Establecer un marco teórico de relacionamiento
- Centralidad del servicio en la vida del cliente
- Evaluación y medición



Figura 52: Diseño Propio Fuente: Customer Voice 2018

2_ Diseño de indicadores por causa raíz

- Construcción de indicadores de recomendación
- Descripción de diferencias satisfacción & recomendación
- Comunicación de reportes



Figura 53: Diseño Propio Fuente: Customer Voice 2018

3_ Definición Metodológica

- Ciclo de medición y relevamiento
- Modificaciones y ajustes

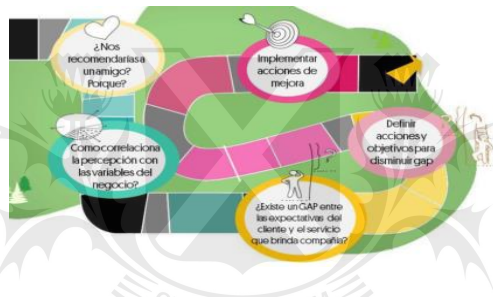


Figura 54: Telecom Argentina Fuente: Customer Voice 2018

CAPÍTULO 7

7.1 Métricas de NPS en la Industrias contexto Mundial

En 2018, CustomerGauge realizó encuesta en colaboración con MIT CISR2 y NPSBenchmarks entregando puntos de referencia de NPS sobre la base de la investigación se destacan las compañías que han alcanzado los valores más altos para 15 industrias diferentes. De los 468 encuestados participaron en el informe el 58% de ellas fueron B2B y el restante 42% B2C, con ubicaciones en todo el mundo.



Figura 55: Industrias y región estudio NPS. Diseño propio Fuente: CustomerGage 2018

Las tasas de respuesta tienen mayor éxito email, llamadas por teléfono y mensajes de texto, siendo las tres vías que proporcionan mayores volúmenes de respuesta. De acuerdo con las valuaciones de NPS los cuatros industrias que mayor valuación y las empresas son:

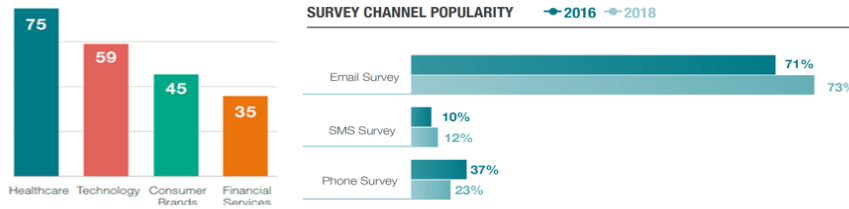


Figura 56: Canal de comunicación NPS. Diseño propio Fuente: CustomerGage 2018

7.2 Metricas NPS en el Mercado de Latino América - Colombia

El estudio que se realizó con ejecución telefónica y personal sobre población mayor de edad de las seis principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga), seleccionada de manera aleatoria con 1.067 encuestas efectivas por sector. Sobre un tamaño de muestra total: 10.670 con ejecución entre abril y mayo de 2018. Los 10 sectores investigados fueron:



Figura 57. Ranking del NPS por Marcas, Fuente Deloitte Asesores y Consultores Ltda.

Las empresas del top 10 pertenecen a los siguientes sectores de Electrodomésticos, Tecnología, Cuidado personal y Laboratorios. Los 3 sectores con mejor nivel de satisfacción por parte de los clientes fueron Cuidado personal, Tecnología, Electrodomésticos y el sector de Servicios Públicos se caracterizó por presentar el menor nivel de satisfacción:



Figura 58. Ranking del NPS por sector, Fuente Deloitte Asesores y Consultores Ltda.

7.3 Métricas NPS en el Mercado Argentino

Según Federico Eisner (2017), socio de Bain Argentina, en la atención al cliente no sólo hay feedback instantáneo, sino que las promociones de empleados son por un puntaje personal, que se aplica originalmente a las marcas. Bain en el 2016 realizó el primer estudio de Experiencia de Cliente a nivel nacional con un espacio muestral de 5000 personas en título de participantes, siendo las 5 industrias:



Figura 59: Mayor NPS en Argentina. Fuente: Bain Argentina

En las categorías "bancos" y "viajes online" no hubo un claro vencedor. Dentro de los triunfadores, cinco marcas se destacan por sus altos puntajes y por la ventaja por sobre sus competidores dentro de su sector: Mercado Libre, Latam, Osde, DIA y Shell. Segmentando por las empresas que mayor puntaje obtuvieron se puede observar la distribución de promotores, neutros y detractores. Las cinco marcas que se destacan entre las triunfadoras coinciden en el valor de "escuchar" al cliente y aprender de sus comentarios, las prácticas para incentivar una cultura orientada hacia el cliente cambian en cada compañía. El foco de Bain remarca el riesgo del detractor y la dañino a la imagen que se potencia con la rápida distribución que las redes sociales permiten. Donde se abren nuevos negocios donde por ejemplo un tuit de un influencer con dos millones de seguidores puede costar varios miles de solares, un mensaje de uno enojado es totalmente gratis, pero a la vez muy caro frente a la imagen y reputación del servicio.

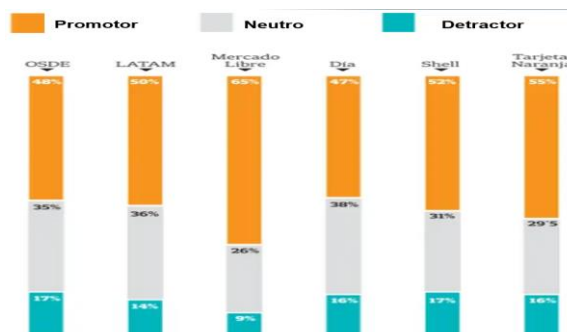


Figura 60: Mayor NPS en Argentina. Fuente: Bain Argentina

Hay sectores que tendrán que invertir más tiempo y recursos en pasar soldados de bando: cable, Internet y celulares son los tres que peores puntajes sacaron, con un porcentaje de detractores mayor al 40%. Según Eisner, la falta de inversiones en aquellos servicios no dio lugar a una oferta "más competitiva y moderna". En el otro extremo, el e-commerce sacó una amplia ventaja respecto de los demás: con sólo un 12% de "enemigos", tiene un NPS general de 46%. Le siguió el sector de viajes online, con un 30%, y completó el podio la industria de tarjetas de crédito, con un 28%.

CAPÍTULO 8

8.1 NPS en la Industria de las Telecomunicaciones

La industria de las telecomunicaciones dentro del sector de la tecnología de la información y la comunicación está formada por todas las compañías de telecomunicaciones / telefonía y los proveedores de servicios de Internet, y desempeña un papel crucial en la evolución de las comunicaciones móviles y la sociedad de la información. Entre los ejemplos de empresas de telecomunicaciones se incluyen AT&T, Comcast, Vodafone, Telstra, Verizon, participan de programas de NPS.

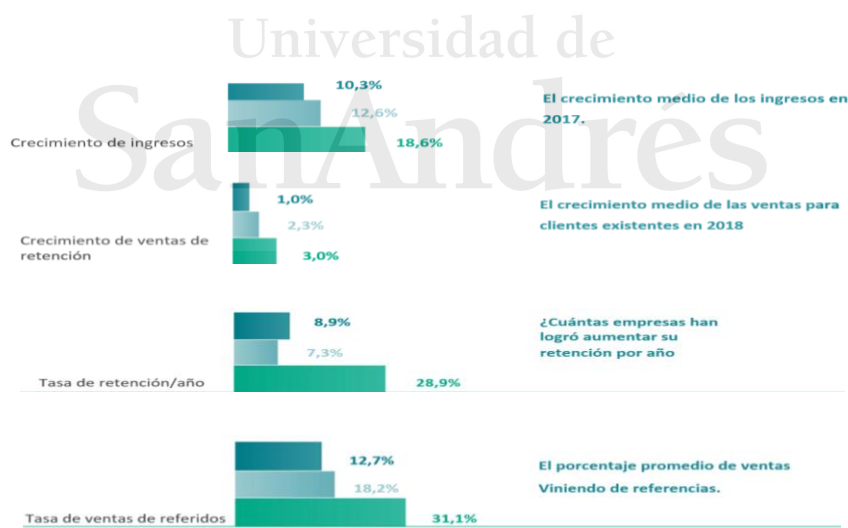


Figura 61: NPS, Fuente NPS® and CX Benchmarks Report 2018

Según el estudio de CustomerGauge's 2018 NPS® & CX Benchmarks, En el análisis del informe participaron 468 empresas encuestadas con ubicaciones en todo el mundo. Basándose en la investigación, se encontró que las empresas que han

alcanzado el nivel de madurez más alto crecen, superan a las empresas en otros niveles de madurez en varios parámetros.

Los resultados son variables de varios comportamientos de fidelización del cliente que aumentan el crecimiento: retención, ventas cruzadas y negocios de referencia. Estos comportamientos conducen a un mayor crecimiento de los ingresos por varios puntos porcentuales.

Los promedios como estándares NPS en las distintas industrias están ordenadas con mayor índice la industria de la salud en la posición decima quinta las telecomunicaciones.



Figura 62. Index NPS, Fuente NPS® and CX Benchmarks Report 2018

8.1.2 NPS en Operadores Móviles de Argentina

Dentro del mercado local la cantidad crítica de clientes se concentra en tres operadores, que poseen importantes bases de datos con conocimiento de los usuarios que pueden ser utilizados con fines estratégicos en investigaciones de mercados, pero sin duda se requiere poner al cliente en el centro, usando un indicador global que permita una expansión de información de manera eficiente y con calidad en los datos (confiabilidad y consistencia).

8.1.3 Referencias y canales de medición

Las mediciones de NPS se tornan en tres causas raíces:

- **Servicio:** Referido a la calidad y cobertura de red
- **Conveniencia:** Referido a precios, planes y racks
- **Relacionamiento:** Referido a la atención al cliente

Los canales de atención correspondientes a las encuestas NPS, se realizan según el método de contacto con el cliente, según los canales se tienen tres fuentes principales, que son:

- **Canal Presencial**
- **Canal Telefónico**
- **Canal Digital**

A continuación, se explica un canal de atención en función de cómo funciona la NPS y se cierra el ciclo dado que se utilizan ambas metodologías (Bottom Up o Bottom Down). El despliegue consta de dos rutas de aplicación metodológicos asociados relacionados con los valores de mediciones real time y accionables, vista cliente. Para los organizacionales se refieren a los objetivos y vinculantes con los despliegues e inversiones, vista empresa. En la respuesta del cliente encuestado en su nivel de recomendación de NPS (0 a 10) así también como el nivel de Satisfacción del servicio percibido con una escala de Likert de 5 posiciones (1 Muy Insatisfecho, 5 Muy Satisfecho).

Ejemplo de encuesta por SMS, post llamado a la atención al cliente:

SMS-0: *“Cuan probable es que recomiendes a Personal? Utilice puntajes entre 10 para Muy Probable y 0 para Nada Probable”*

SMS-1: *“Cuan satisfecho se encuentra con la atención en su último llamado? Utilice una escala de 1 a 5, en donde 5 es Muy Satisfecho y 1 Nada Satisfecho”*

SMS-2: *“El motivo por el cual se comunicó, quedo resuelto? Responde SI, si pudiste resolver o NO, si no pudiste resolver”*

SMS-3: *“Como evalúa la cordialidad de la persona que lo entendió? Utilice una escala de 1 a 5, en donde 5 es Muy Buena y 1 Muy Mala”*

SMS-4: *“Si lo desea, puede dejarnos algún comentario sobre su experiencia con el reciente llamado. Escribanos en 160 caracteres”*

8.1.4 Valoración del NPS en Mercado Móvil

Con los análisis de cada cliente encuestado se evalúan según el nivel de recomendación NPS, como el nivel de Satisfacción del servicio, en la respuesta permite realizar un análisis cruzado obteniendo los principales valores de los prestadores de servicios, obtenidos de un estudio Cuantitativo, probabilístico con cuotas por producto y compañía móvil. Para clientes de telefonía móvil del segmento masivo (Total País) que abarca aproximadamente 6000 casos analizados por Q y con un nivel de Confianza 95%, donde utilizaron las distribuciones de forma consecutivas por cada año.

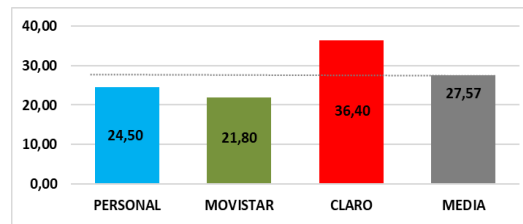


Figura 63: Valor NPS, Customer Voice Telecom 4Q 2018

Teniendo un análisis focalizado a un área determinada que nos permita ver el comportamiento específico, siendo las áreas metropolitanas las que representan la mayor concentración de población y por consiguiente el más alto tráfico, tomamos como Caso Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), donde también tenemos los análisis de los KPI's duros de la red móvil. La provincia de Buenos aires tiene una superficie de 307.571.000 de millones m² y CABA de 203 millones m², sin embargo, a nivel de tráfico y cantidad de población guardan relaciones particulares en accesos móviles. Se define al Acceso como la Infraestructura que permite la conexión directa del cliente/abonado a la red del prestador, a través de cualquier medio alámbrico o inalámbrico (par de cobre, óptico, radioeléctrico, etc.).



Figura 64: Uso por Área y sitios Moviles. INDEC 2017

Focalizando sobre el área de CABA se muestran los valores obtenidos:

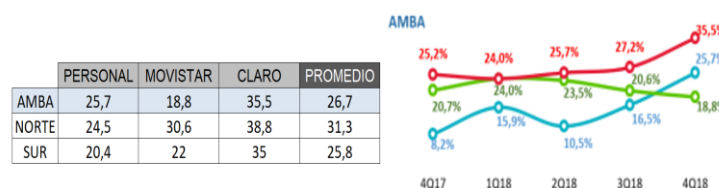


Figura 65: NPS, Customer Voice Telecom 2018

Comparando por marca se puede observar que guarda relación con la distribución de cuantificación a nivel argentino, estando en un punto medio los valores relativos de las áreas metropolitanas pueden influir fuertemente en las tendencias.

8.1.5 Aporte en la valoración del NPS por Causa Raíz

Frente a la evaluación del peso que impactan cada una de las causas raíces en referencia a la medición, se puede tener que en promedio la disponibilidad del servicio, contexto red representa el mayor peso de aporte.

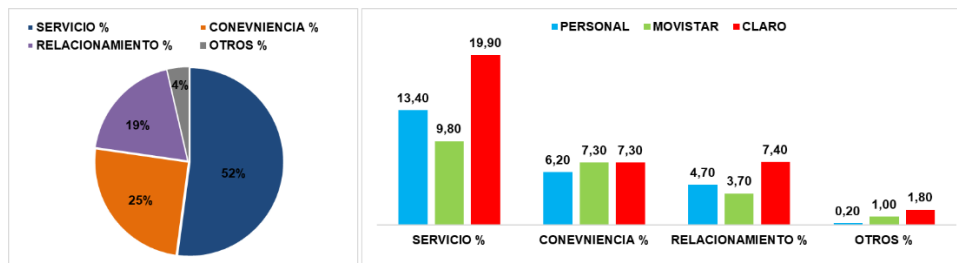


Figura 66: Valor % NPS por Vertical y Aporte % RCA, Customer Voice Telecom 2018

Las condiciones del servicio tienen una relación directa con los KPI de índole técnica que definen a las redes móviles. Como la principal causa de la Indisponibilidad en Argentina se da por son por problemas de Energía (Corte de Red, Altas temperaturas, activación de Interruptores de protección, etc.). Por ejemplo, analizando el caso del 4Q 2018, el 56% de las celdas Indisponibles se debió a problemas de Entorno, equivalente al 52 % del aporte de la Indisponibilidad de Red, la segunda causa falla de Hardware y luego, con menor proporción el resto de las fallas. La zona geográfica de mayor aporte a la Indisponibilidad se produce en la Región Buenos Aires, comprendida por CABA, Gran Buenos Aires y demás partidos o ciudades cercanas al Gran Buenos Aires. A su vez, por una necesidad poblacional, la mayor concentración de celdas y como consecuencia el peso de la afectación también se produce en la región. Realizando en análisis con segmentación de producto y cruce de las cusas raíces tenemos que el aporte de servicio como principal contribución no hay diferencia en el tipo de contratación.

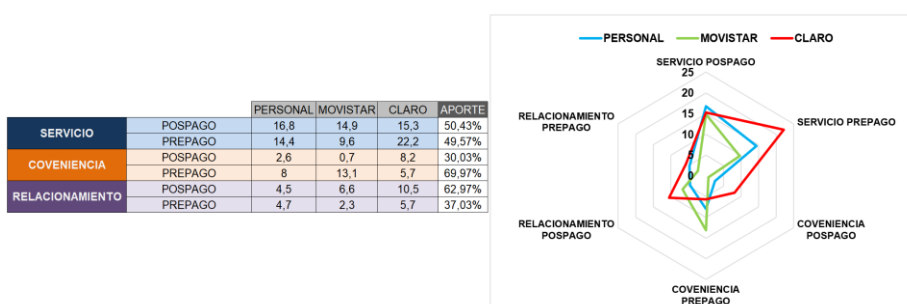


Figura 67: Elaboración propia Datos 2018

Los valores con mayores gaps en forma proporcional con operaciones frente a la empresa son Conveniencia → relación precio vinculante con prepago y Relacionamiento → relación contacto y uso de sistemas.

8.1.6 Valoración del NPS por Servicio

Con foco en el análisis del Servicio el mayor peso, siendo el 75% del aporte en Cobertura, Velocidad y Corte de llamadas.



Figura 68: Comparativa Radio Bases y disponibilidad, Fuente interna Telecom 2018

Estos casos de aportes guardan relación con los KPI de redes descriptos entre Cobertura → Disponibilidad, Velocidad → Accesibilidad y Corte de llamadas → Drop. La revisión de operadores y por la segmentación de clasificación NPS frente a la valoración de la encuesta muestra claramente que el GAP de 6,5 puntos en la vertical de servicio, achica la brecha de Neutros en un 40% y crece en un 25% los promotores.

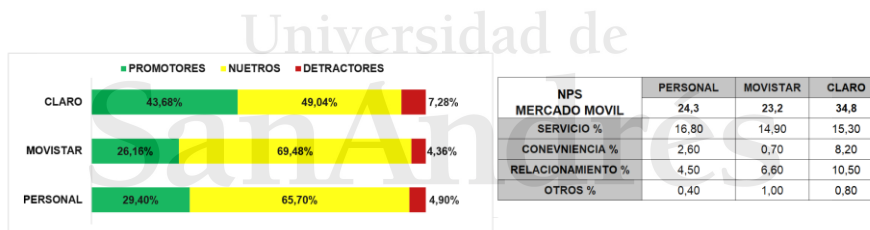


Figura 69: Elaboración propia Datos 4Q 2018

Según Parasuraman y Grewal (2000), un mayor valor percibido por el cliente, y con ello una mayor lealtad, dependen de la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio. Los dos primeros son fácilmente imitables por la competencia, siendo la calidad del servicio lo que diferenciará a una empresa.

8.2 NPS Satisfacción

La utilización de escalas 0 a 10 NPS por recomendación y 1 a 5 Likert por satisfacción, nos permite que en esta simultaneidad de respuesta podamos construir una matriz de estados.

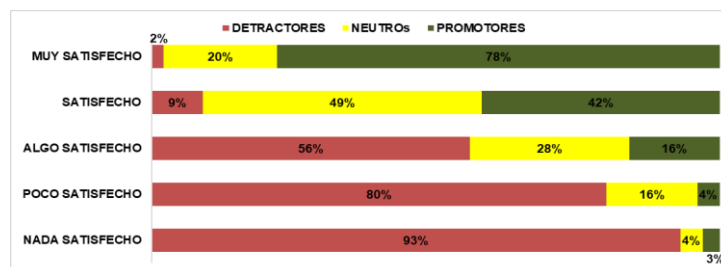
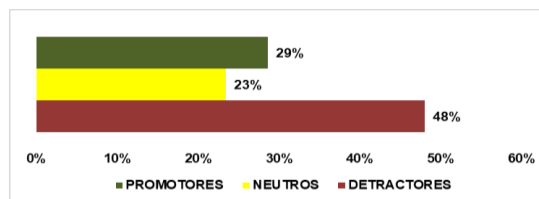


Figura 70: Promedio NPS e Satisfacción. Elaboración propia Datos 2018 Customer Voice

Se puede establecer la relación de los extremos, con la comparación de las variables evidencia que los Promotores son Muy Satisfechos y de igual forma los Detractores son Nada Satisfechos, de esta manera es posible verificar la amplia relación entre ambas variables, en especial cuando se consideran los valores extremos de la escala de Satisfacción.

8.3 KPI de ocupación de Ancho de Banda y NPS

La latencia o delay es un factor clave en la industria de las telecomunicaciones, que está definido por "IP packet transfer delay in ITU-T Recomendación Y.1541" que especifica que el retardo es producido por la demora en la propagación y transmisión de paquetes dentro de la red. Si la ocupación de un enlace llega a valores elevados (mayores al 95%) comienzan a existir incrementos en relacionando una alta ocupación, con un crecimiento de latencia y consecuente con el detenimiento de la calidad de servicio esperada y experiencia de cliente. Este tipo de problemas son muy críticos frente al uso de Voz ó Video en tiempo real, también para los juegos en línea y OTT's (Ejemplo: Netflix) que requieren grandes anchos de banda y rápidos valores de respuesta. Tomando el caso de conexión y evaluación de Netflix para la Argentina tenemos la siguiente clasificación para los operados locales en función de la velocidad de conexión.

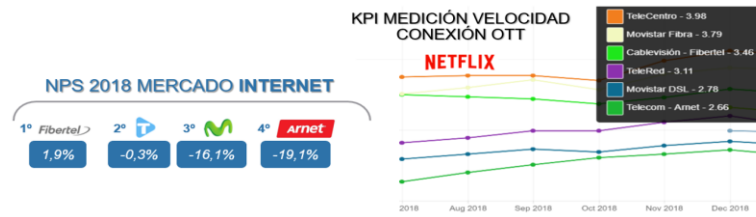


Figura 71: KPI Netflix, Fuente: Index Netflix Report 2018 y Valor NPS Customer Internet 2018

Un factor clave para poder obtener mayores velocidades y mejores tiempos es el acortamiento de la conexión, caso de éxito la utilización de CDN (content delivery network). A continuación, se detallan los KPI definidos y la correlación de mediciones aplicadas para el caso de Telecom Argentina, siendo la incidencia de la red móvil sobre aproximadamente el 10% del total del tráfico.



Figura 72: KPI BW diseño propio, Fuente: Interna Telecom Reporte 2018

Haciendo zoom sobre los casos donde se mejoran las condiciones específicas, de conectividad y disponibilidad que son factores que pueden aportar dentro las evaluaciones de satisfacción y lo demuestran los valores que logran obtener por ejemplo los casos de Netflix y Google, según la información y valorada por CustomerGauge en el 2018 y en contraste con un competidor local sobre el valor de NPS para el 4Q 2018 (CATI – Entrevistas Telefónicas).

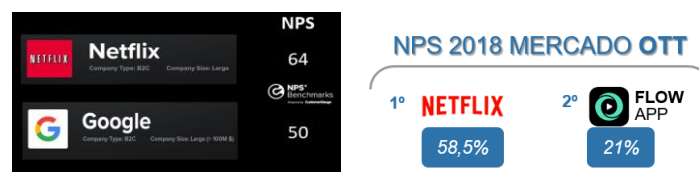


Figura 73: NPS BenchMARcks 2018 y Clientes Flow OTT en Argentina

Producto es la causa raíz de mayor importancia para la categoría, donde Flow App tiene mayor GAP vs Netflix. (Flow:19,5% | Netflix 46,3%).

8.4 Throughput de conexión y NPS

Analicemos las similitudes y diferencias en el ancho de banda, la velocidad de datos y el rendimiento. En la industria inalámbrica, estas palabras se usan indistintamente y algunas veces pueden ser un poco confusas. Los tres términos ayudan a definir la velocidad a la que un dispositivo o red envía y recibe datos. El ancho de banda es la medida de la capacidad de un dispositivo o sistema de comunicaciones para enviar y recibir información. El rendimiento o Throughput es la cantidad de datos que entran y pasan a través de un sistema, que representa. La velocidad de datos es la velocidad a la que se transfieren los datos entre dos dispositivos, medida en megabits por segundo (Mbps o mbps). Si hacemos foco en el mercado argentino frente a la velocidad de descarga de la conexión móvil tenemos que Personal guarda los mejores valores, esta condición de comparación se realiza para las 5 provincias con mayor población (representan el 69% del total).

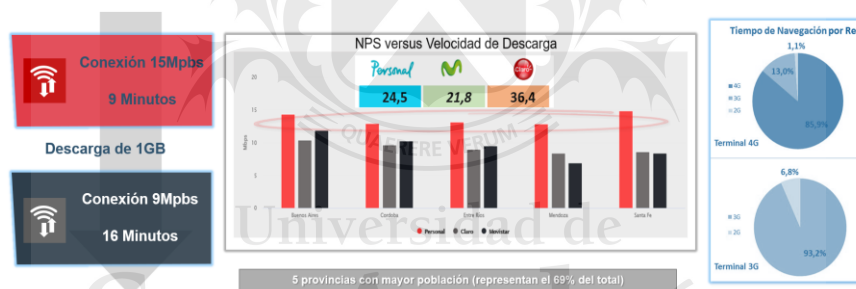


Figura 74: Trafico por Región promedio 3G y 4G, Fuente: Tutela 2018 + Customer Voice 2018 Benckmarket

Sin embargo, esta condición no lo posiciona con mejores valores de NPS, a vistas de usuarios dentro del target de usabilidad para las prestaciones, no le genera un salto discrecional sobre la motivación de puntuar con mejores notas una encuesta. Claro presenta una brecha en el promedio del valor 2018, frente a sus competidores y mantiene en proporción casi los mismo ratios de descarga que movistar.

Según Peppers & Rogers (1999) indican que no es suficiente un servicio de alta calidad para mantener a los clientes leales, sino que se debe de construir con ellos una “relación de aprendizaje” interactiva y colaborativa, así como crear lazos que le impidan irse con la competencia. Si se desea un cliente leal, no basta con un servicio excelente, hay que hacerlo individualizado, y el cliente debe mostrar cómo dárselo.

Hay que crear una relación envolvente de aprendizaje a lo largo del tiempo. Además de conocer al cliente, el cliente debe constatar que se le conoce.

8.5 NPS Segmentada por tipo de Producto o Plan

La distribución por tipo de planes en el mercado argentino no presenta grandes variaciones en los últimos años, siendo el producto Prepago el cual presenta la mayor cantidad de accesos por suscriptores. Si bien la segmentación de productos del mercado se da en 39% Pospago frente a un 61% Prepago, la cantidad de accesos se comporta concentrando el 88% de los accesos al Prepago y solo el 12% en el Pospago. Se observa que no existe una tendencia positiva marcada en la evaluación del NPS para el producto Pospago como podría considerarse debido a la relación contractual entre el cliente y la empresa. Siendo la conveniencia al mayor aporte diferenciador incluso al servicio.

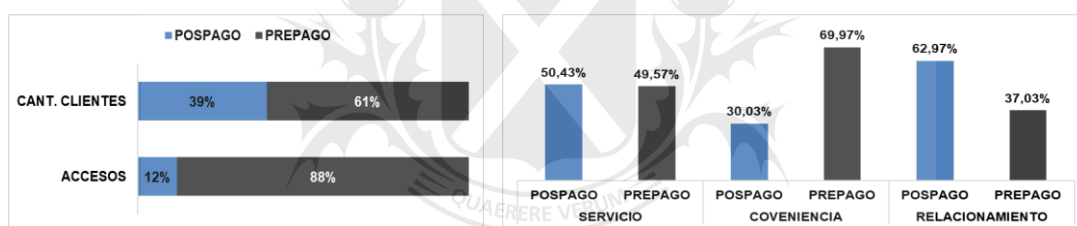


Figura 75: Clientes Dataxis y Balances 2018, Accesos ENACOM 2018, Aporte por causa raíz, elaboración propia

Los Valores presentes brutos obtenidos, para cada producto y categoría de NPS:

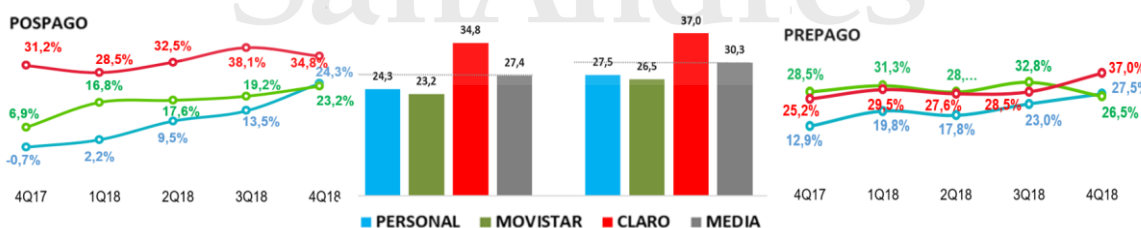


Figura 76: NPS, Customer Voice 2018

Las características de los clientes su dinámica de comportamiento, marcan diferenciales entre las causas raíces y el aporte que los mismo entregan lo que permite establecer al NPS como un buen indicador de soporte comercial con acciones de marketing. Teniendo la causalidad por cada plan y causas raíz se puede determinar que la conveniencia en el Prepago y el Relacionamiento en el Pospago son los que mayor aporte tienen, a nivel Servicio no hay diferencias debido que

corresponde más condiciones básicas del desempeño en el uso vinculante a la prestación.

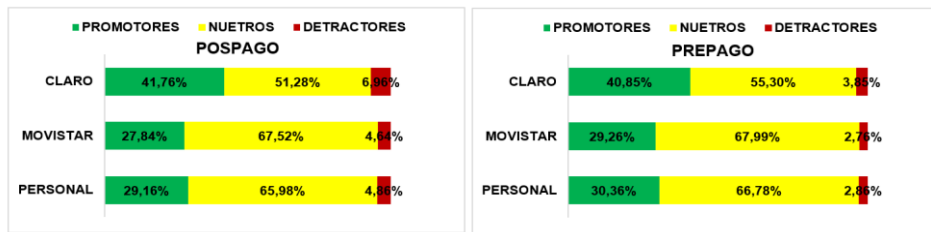


Figura 77: NPS, Promotores, Neutro y Detractores, Customer Voice 2018

8.6 KPI Disponibilidad y NPS

En la revisión de comportamiento sobre los aspectos técnicos de la red, la experiencia, de pérdida de conectividad o reducción de cobertura se torna un factor no admisible. La disponibilidad, es cuando se encuentra en un estado específico operable, y la relación definida es Indisponibilidad [%] = 100% - Disponibilidad [%]. Tomando el caso de Telecom en el 2018 y obteniendo un análisis detallado del KPI, tenemos que:

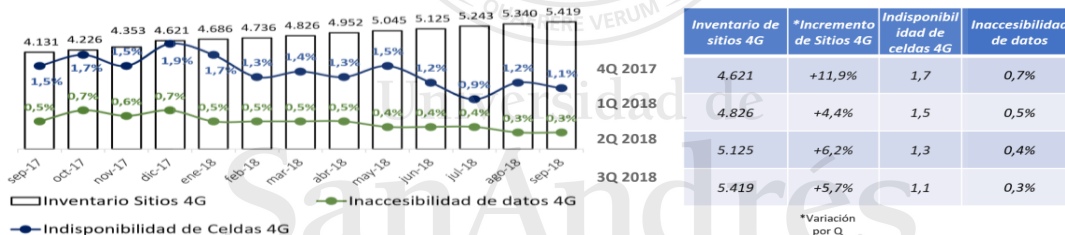


Figura 78. KPI disponibilidad y cantidad de sitios, Fuente interna Telecom 2018

En el periodo sobre el cual disminuyen las fallas el cociente entre la sumatoria de Down time de las celdas indisponibles y el período de medición, se acerca al objetivo del 1% para la media móvil anual. Los valores de inaccesibilidad disminuyen, teniendo con puntos clave a:

1_ Se incrementa en un 30% el inventario de los sitios 4G, aumentando Cobertura y Velocidad de Navegación.

2_ La indisponibilidad de sitios se reduce en un 26% (sep-17 vs Sep-18) al menor nivel histórico.

3_ Decrecen las llamadas por Servicio. Se registraron aprox. un 35,7% de gestiones menos que en 3Q 2017.

4_ No existen variaciones a nivel causa raíz servicio frente al tipo de plan.

Es coincidente que los valores de NPS tienen mejoras proporcionales a la baja de la indisponibilidad, mejora de Cobertura y calidad en llamadas o mayor velocidad que representan un 75% de peso al 3Q 2018. Los autores Zeithaml y Bitner (2005), plantean que “la calidad de servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente. Es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes.

La calidad del servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción del cliente”. Frente al aporte a las NPS, teniendo la causalidad por cada una de las causas raíces, en el caso de estudio lo que valida que el Servicio es el aporte más como aporte al incremento del indicador.

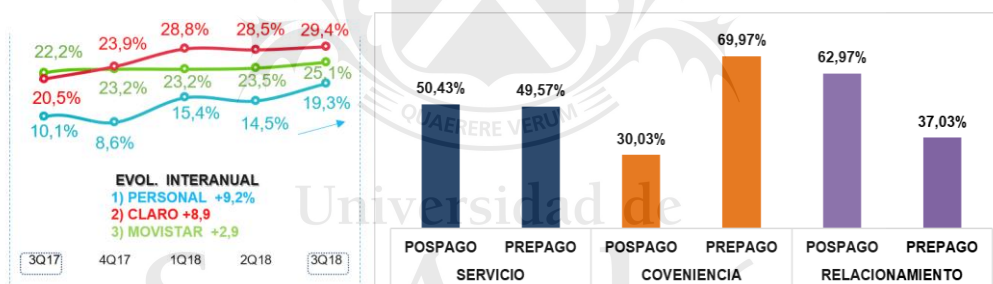


Figura 79: Variación NPS anual y Contraste causa raíz (EN PORCENTUALES %), elaboración propia

Según Berry y Parasuraman (1997) muestran una fuerte relación entre el servicio ofrecido al cliente, la lealtad de este o su intención de cambiar de empresa. Los clientes con una percepción del servicio por debajo de donde no “entienden” la calidad, son menos leales y más propicios a cambiar de empresa que aquellos que sobrepasan el nivel esperado por ellos. Resulta significativo que clientes propensos a pagar más, dejan de hacerlo si la calidad del servicio baja.

8.7 KPI Portabilidad y NPS

El índice de Portabilidad numérica en el mercado argentino nos indica que el operador Claro es quien lidera a lo largo de los años el incremento de clientes por portabilidad.

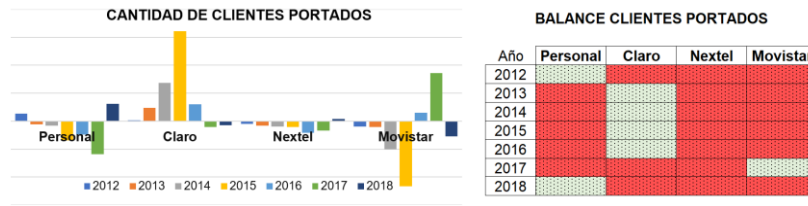


Figura 80: Portabilidad, Diseño propio Fuente INDEC 2018

La permanencia pérdida de clientes es una dimensión poco estudiada por las empresas de Argentina. Por ejemplo, la portabilidad de líneas proveedoras de servicios de telefonía móvil en el mercado argentino entre el 2012 y 2018 fue:

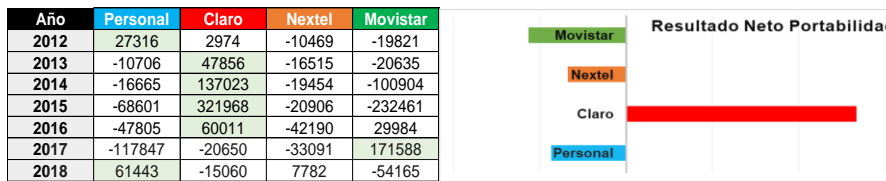
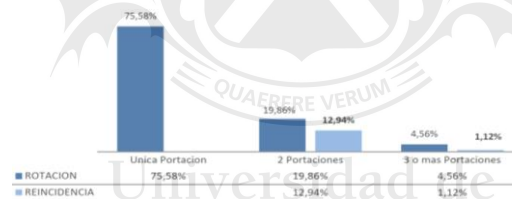


Figura 81. Portabilidad Acumulada 2012-2018 confección propia Fuente INDEC 2018

En valores de resultado neto, solamente Claro estuvo con valores positivos frente al resto. Un dato no menor es que el 75% realizó una sola portación.



Gráfica 82. Reincidencia de Portabilidad, Diseño propio Fuente INDEC 2018

Haciendo una correlación entre la portación de líneas y los valores globales de NPS obtenidos, se puede observar que en 2015 y 2016 Claro concentra los mejores valores (Portación y NPS), para el 2017 es Movistar quien obtiene la mayor portación y mejor NPS en el 3Q y en 2018 Personal logra mayor portación.



Figura 83: Comparativa Portabilidad y NPS, Diseño propio Fuente INDEC 2018 + Customer Voice 2018

Con respecto a Personal es quien obtuvo en mayor gap de crecimiento entre el 4Q 2015 al 2018, si bien todos los operadores muestran una mejora sustancial del NPS en promedio de 22 puntos en dicho periodo, la mejor de más de 25 puntos guarda relación con cantidad de clientes portados, donde los servicios y los resultados de satisfacción tienen puntos en común. Haciendo contraste con la vertical de Servicio para NPS, es coincidente la ganancia de clientes frente a los mejores valores presentados de disponibilidad para las redes. (teniendo presente que servicio representa el 50% del aporte al valor NPS).

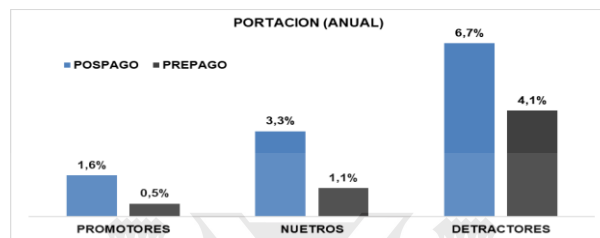


Figura 84: Portación por Nps, Datos Customer voice, elaboración propia

Desdoblando los resultados analizando los pedidos de portabilidad hasta 12 meses posteriores al momento de la encuesta, se observa una tendencia fuerte en la portabilidad de detractores, para todos los productos donde encuentra relación con las solicitudes de portabilidad de los clientes.

8.8 ARPU, Redes y NPS

Según las estadísticas obtenidas del ARPU bruto acumulado como valor más representativo para el mercado móvil, se observa que guarda relación con el crecimiento de la red, es decir el despliegue de cobertura, pero crecen mayor velocidad que la ponderación NPS.

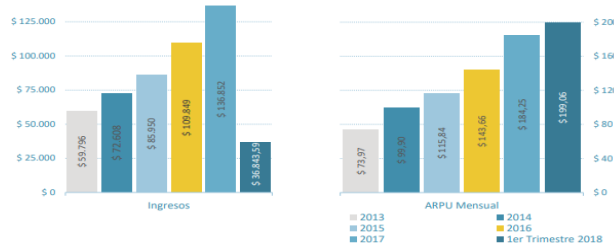


Figura 85: ARPU, ENACOM 2018

Teniendo desplegados a nivel país en el 2013 unos 11638 sitios (todos los operadores) y en el 2017 unos 16487 sitios. Este Gap de 4849 sitios permitió entre otras cosas en el periodo 2013 -2017:

- Incrementar los ingresos en 77.056 MM
- Incrementar el ARPU en 110.28
- Disponer de un valor promedio de NPS de 24,6 (relacionado con el estándar de la industria)

En el marco de benchmarking de los productos y servicios de Telecomunicaciones en el mercado argentino se puede observar que durante el 2018 la facturación de Comunicaciones Móviles representó el 47% del total, sin embargo, el ARPU individual fue el menor en la cartera de servicios.

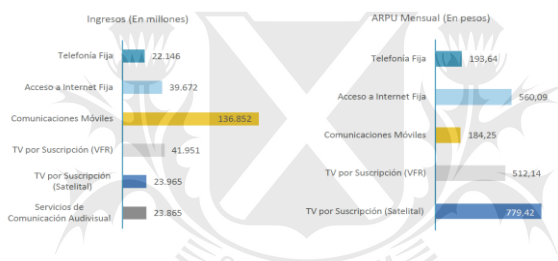


Figura 86: ARPU, ENACOM 2018

En función a los valores de NPS también en el mercado argentino se puede observar que el crecimiento y despliegue de Red son consecuentes con la satisfacción, en proporción es más veloz la construcción que la adopción y percepción de la mejora. Tomando como referencia 2017 al 2018 tenemos:

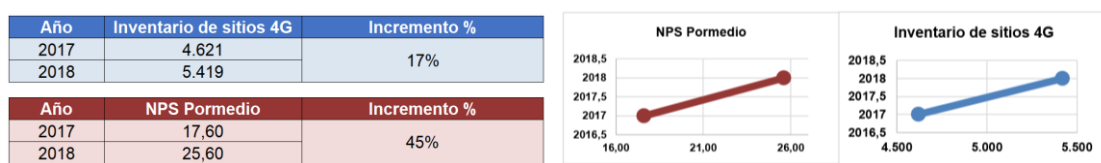


Figura 87. NPS y Crecimiento sitios, diseño propio Fuente interna + Enacom

Los beneficios de la calidad se transforman en valores adquiridos del producto o servicio por los clientes, aportados en la NPS con el vertical servicio.

8.9 Tipo de Terminales y NPS

Analizando los factores que llevan a englobar una satisfacción total se sumarían los fabricantes de sistemas operativos y dispositivos móviles, debido a que la

experiencia del servicio se relaciona de manera directamente con las prestaciones del dispositivo, sumamente acentuado por el uso de aplicaciones.

Según Blancco (2018), los móviles Android que más fallos producen son los de Samsung, con un 34% de registro de fallos en los test, en el último cuatrimestre de 2017. Le siguen los móviles de Xiaomi con un 13%, y Motorola con un 9%. En el caso de iOS, el iPhone 6 y el iPhone 6S son los que más fallan teniendo un valor del 49%.

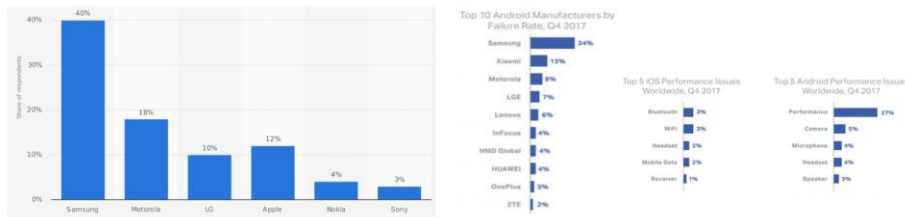


Figura 88: Marca de Fabricantes versus fallas. Fuente: Statista 2017

Aunque parece un mal dato para Samsung (uno de cada tres móviles testeados ha dado fallos) en realidad Samsung ha mejorado mucho, ya que en el anterior cuatrimestre el ratio de fallos era del 53%. Haciendo una comparativa entre los tres principales fabricantes y los valores de NPS, Apple rompe con los valores por encima del resto siendo apenas el 12% de los terminales fabricados, hablando de la relación de fanático más que cliente.

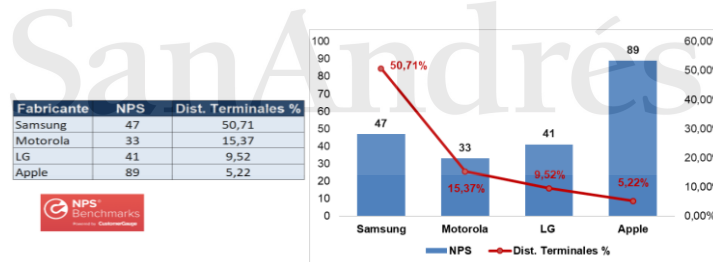


Figura 89: Marca de Fabricantes + NPS + %. Diseño propio Fuente: CustomerGage 2018

Al 2018 según el informe publicado por la GSMA, la adopción de Smartphone es del 60% y al 2025 llegara al 79% un dato importante de la usabilidad y despliegue de los equipos. Analizando la usabilidad de la red, el 80% promedio del tráfico es en la red 4G con terminales 4G, esto evidencia una penetración mayor.

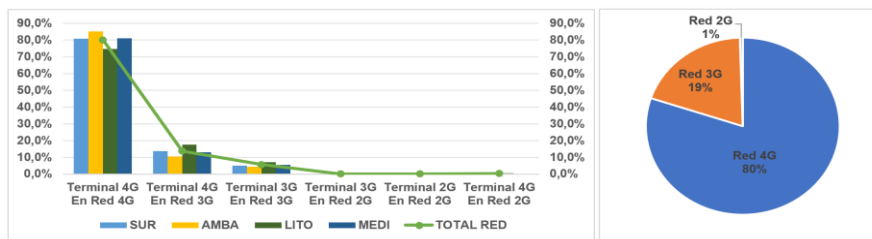


Figura 90: Tipo de Terminales y Tráfico en la Red Móvil 2018

Sin embargo, no tenemos evidencias o factores que permitan establecer una relación entre la NPS de los operadores y los terminales. Si claramente existen valoración muy marcadas entre los fabricantes de terminales.

8.10 Tasa de abandono y NPS

Según Doncel y Silvia Hermo Gutiérrez (2008) el Churn Rate o tasa de abandono es habitualmente utilizado como métrica de fidelidad que complementa la de retención, del abandono de clientes, debido a la competencia o a la insatisfacción, es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las compañías. Analizar el Churn Rate y vincularlo con el NPS se refiere a poder validar la relación principalmente con detractores o neutros. Para el cálculo de las bajas de los clientes, se analizó la permanencia de cada en el último año clasificados por productos y por categoría de NPS.

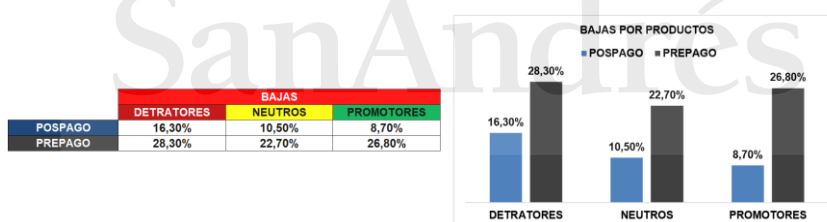


Figura 91: Bajas por productos, Datos Customer voice, elaboración propia

Se consideraron como bajas cancelación de los contratos, las bajas de productos y las solicitudes de portabilidad hacia otros operadores. Para el producto Pospago, se verifica que el NPS es un buen predictor del comportamiento futuro. Se observa que en proporción los Detractores que abandonan su servicio casi en una relación 2 a 1 mayor que los Promotores. Para poder estimar la vida media de los clientes, se aplica la inversa de las bajas, lo que obtenemos el tiempo de vida estimado de cada una de las clasificaciones NPS (en años), por tipo de producto.

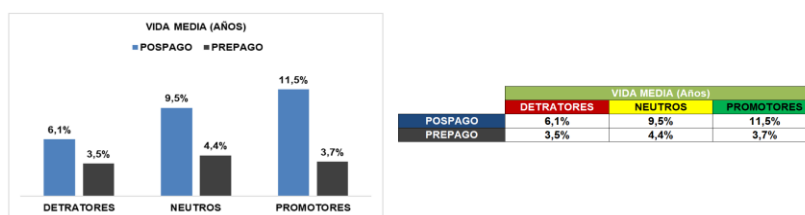


Figura 92: Vida media Datos Customer voice, elaboración propia

Calculando como el coeficiente entre Clientes que se dieron de baja en el periodo / Clientes al final del periodo, tenemos que la Tasa de retención como el Número de clientes retenidos en el periodo / Número de clientes en el periodo, de acuerdo a lo indicado se puede inferir que por tipo de producto el Pospago mantiene la performance en años y % de retención. En la Tasa de retención se calculó sobre la base de clientes del estudio sin contemplar nuevas altas.

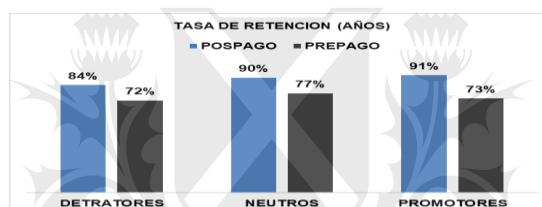


Figura 93: Retención, Datos Customer voice, elaboración propia

El Pospago mantiene la Tasa de retención es un 12% mayor frente al Prepago. Según Reichheld y Sasser (2003), muestran que un aumento en cinco puntos en el porcentaje de clientes retenidos lleva a un incremento entre el 40-50% en las ventas; sin embargo, un decrecimiento en el abandono del 5%, reduce los beneficios entre un 25 y un 100%.

8.11 Tasa de Reclamos y NPS

Con el análisis del promedio de reclamos generados por Q se puede validar que en la percepción del servicio se refleja en una mayor claridad la cantidad de reclamos de existir problemas de calidad, la distribución resultante es proporcional entre los neutros. Con respecto a los Promotores y con producto Pospago reclaman un 14% menos que Promotores y con Producto Prepago. El otro extremo de Detractores genera en la misma lógica un 19% más de reclamos. En los Pospagos, se verifica que existe una relación entre los reclamos efectuados y la evaluación posterior de NPS, la relación que genera en los clientes y sus expectativas respecto a los beneficios y al desempeño percibido.

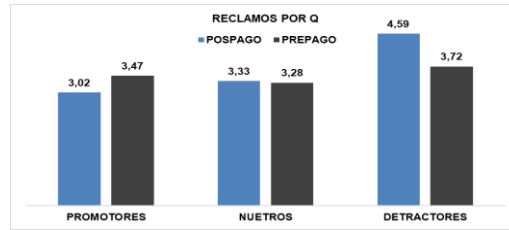


Figura 94: Reclamos, Datos Customer voice, elaboración propia

Para Evans (2002), el conocimiento del cliente y su confianza tienen un importante significado, ya que cada vez es más fácil comparar y cambiar de producto o servicio. Indican que nunca hay que asumir que un cliente perdido no es recuperable. Agrega que el compromiso no es suficiente, ya que es necesario que exista confianza entre las partes para establecer las promesas y las relaciones.

8.12 NPS y Imagen Compañía

También utilizando la escala de Likert por se evaluó respecto a cómo evaluaría en general a la compañía. Esta pregunta hace referencia en especial al valor de la imagen. Esta valoración que los clientes entregan tiene relación con la marca, seguridad y confianza, siendo una variable de relación con el producto por la experiencia del servicio. La imagen maneja la misma tendencia que la satisfacción y verificar la amplia relación entre los valores extremos. Según Weinstein (2002), propone un modelo de retención/valor para el cliente que relaciona la satisfacción, la lealtad y el desarrollo del negocio. Afirma que, dando un mayor valor al cliente mediante una mezcla de calidad, servicio, precios y imagen, se logrará exceder sus expectativas.

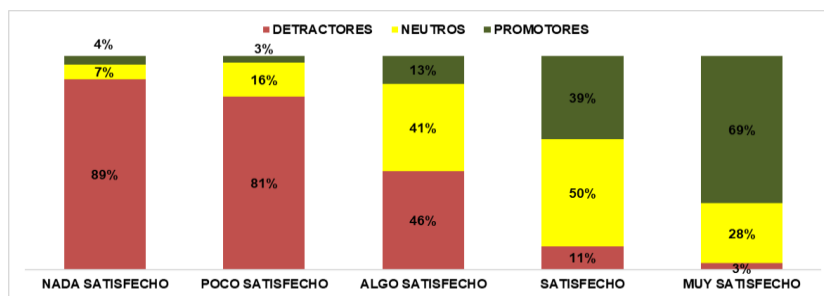
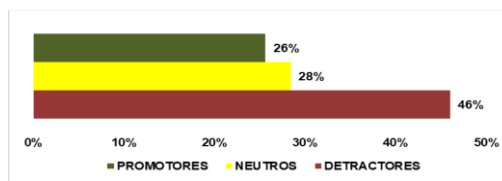


Figura 95: Promedio NPS e Imagen Elaboración propia Datos 2018 Customer Voice

CAPÍTULO 9

9.1 Conclusiones

El modelo de negocio de la Telefonía Móvil y su crecimiento conlleva la necesidad en las compañías proveedoras de los servicios, obtener un factor continuo que la diferencie de sus competidores, una estrategia como estandarte del catálogo emergente para sus productos y servicios. Esto requiere de un nivel desarrollado de orientación al mercado y parte de ello es conocer las percepciones de los clientes acerca de los valores que les son entregados. De acuerdo con los datos vistos la combinación de una mejora en la cobertura de red y la creciente adopción de teléfonos inteligentes, sumado al incremental uso de datos, demuestra que los consumidores ya están adoptando cada vez rápidamente el uso de las nuevas tecnologías y elevan en la misma proporción los umbrales requeridos de satisfacción.

Esto está representado en los análisis exhibidos por las segmentaciones del mercado que del estudio metodológico sobre encuestas de satisfacción se pueden abordar diferentes grupos, aquellos como ACSI y CXI que tienen un organismo centralizado, lo que propone un resultado estandarizado, donde las empresas obtienen sus propios resultados y pueden hacer benchmark con competidores. Y la otra agrupación en las que la ejecución son realizadas generalmente por una consultora donde utilizan metodologías estandarizadas como NPS, CES lo que diferencia el poder agregar consultas que amplían la información que fuese requerida como herramienta de implementación para la toma de acciones.

En función a la investigación se puede concluir que el NPS es una buena herramienta para medir variables en el sector de Telecomunicaciones, aunque su rendimiento puede estar condicionado a las características del producto. Argentina presenta valores estándares promedio en el mercado comparando las NPS de las Telcos con el resto del mundo. Se pudo comprobar el relacionamiento, entre la recomendación, satisfacción y la imagen de la compañía. La relación del market share demuestra que las tres compañías establecidas mantienen proporciones muy similares en la distribución de los clientes y también desempeño por la segmentación de productos. El mercado está dividido básicamente por dos tipos de modalidades de

pago, el Prepago con el 61% de los clientes representa el 88% de los accesos y representa el 58% del aporte en el valor NPS, en contra partida con el 49% de clientes, 12% de accesos y 42% del aporte NPS para el Pospago.

De las comparaciones de las variables evidencia que los Promotores son Muy Satisfechos y de igual forma los Detractores son Nada Satisfechos, de esta manera es posible verificar la amplia relación entre ambas variables, en especial cuando se consideran los valores extremos.

Se encontró que el NPS es un buen reflejo de la lealtad del cliente como de la satisfacción del cliente. El aumento porcentual de la cantidad de usuarios en el mercado Móvil y la tasa de retención de una empresa para mejorar la fidelidad, hallamos que la calidad de servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente. Siendo este indicador el que predomina en las evaluaciones de feedback para rastrear el éxito percibido del servicio. Se puede evaluar con NPS y estandarizar una relación con correlación de variables para el negocio donde el uso KPIs específicos, que permitan ampliar la visión del porque existe la agrupación en detractores, pasivos y promotores, instancias equiparables por el análisis y como foco de acción.

Dentro de la evaluación de NPS la escala no incluye una "No respuesta", es susceptible a puntuaciones artificialmente bajas siendo finalmente, la precisión del NPS perjudicada en la categorización. El servicio al cliente implica actividades orientadas que incluyen interacciones donde deben focalizarse los objetivos de satisfacción a través de una operación eficiente de recursos en las buenas prácticas de gestión, fuerte metodología de medición que permita establecer metas de corto y largo plazo siendo su evolución un indicador controlante. Otro punto que puede también influir de forma preucial en el armado de las encuestas es el agregado de varias preguntas, debido a que esto puede desanimar a responder o perder precisión sobre los resultados, desviando la simplicidad y claridad del modelo.

Considerando que todas las empresas tienen programas de satisfacción al cliente aplicados (con despliegues emergentes) la rentabilidad se torna con el mismo gradiente. No hay conclusiones que puedan obtenerse como predicción, una vez realizadas todas las inversiones y despliegues, no se puede asegurar si continuara

la evolución y rentabilidad de las Telcos con las mismas tendencias evolutivas de mejoras, sin que cambien el modelo operativo y el modelo de negocio.

NPS como metodología es simple y facilidad de interpretación, si bien existen factores mejorables y podría correlacionar todos los aspectos deseados, su ámbito de aplicación, en una empresa de Telecomunicaciones, tiene coherencia entre los indicadores de satisfacción y lealtad que suministra vs los indicadores de calidad y performance de Red. A nivel de terminales según los casos analizados no se logró poder encontrar una cohesión entre tipos de terminales y promotores. Un dato curioso que Samsung tiene como empresa un muy buen ranking de NPS, pero también el índice de fallas en sus equipos es el más alto.

El acuerdo de partes con OTT's y Telcos juega un papel clave desde la extensión de las redes, la disponibilidad de los contenidos en el menor tiempo, lo que crea una experiencia de usuario superadora y comienzan a jugar a favor de las expectativas.

Son necesarios en un modelo NPS un marco de convergencia que integre a toda la cadena de valor, aplicando las mejores prácticas internacionales y estándares de la industria para nutrir los procesos de las experiencias de los diferentes grupos de interés vinculados. Los riesgos económicos de inversión en el despliegue de nueva infraestructura deben ser fuertes en el acceso a los dispositivos y a los servicios. Si bien el potencial de crecimiento es muy prometedor para el modelo, se puede decir que Argentina aún se encuentra en un estado incipiente de adopción, frente a la curva de difusión y adopción de la innovación de Rogers.

El uso de herramientas en la medición del negocio como KPI's de calidad en redes o performance de desempeño, son elementos claves que aportan una visión importante ya que la satisfacción del cliente es proporcionada por productos y servicios los cuales están íntimamente relacionados. Es la calidad en el servicio, la que aporta al cliente el beneficio de desempeño despegando el GAP económico de la prestación, dejando así que la marca sea la alternativa más importante que tienen las empresas para distinguirse en el mercado.

De los indicadores de red analizados se observa que un correcto desempeño de los mismo garantiza, a los consumidores, una calidad continua. Esto asegura en los productos y servicios, posicionarse y diferenciarse como una alternativa competitiva

segmentada para mantener o alcanzar los objetivos propuestos de acuerdo con la percepción de calidad y lealtad. La medición de KPI's de red implica una complejidad (sobre todo en el time to market requerido) en un escenario de monitoreo que puedan otorgar los atributos deseados para crear un estándar eficiente de seguimiento.

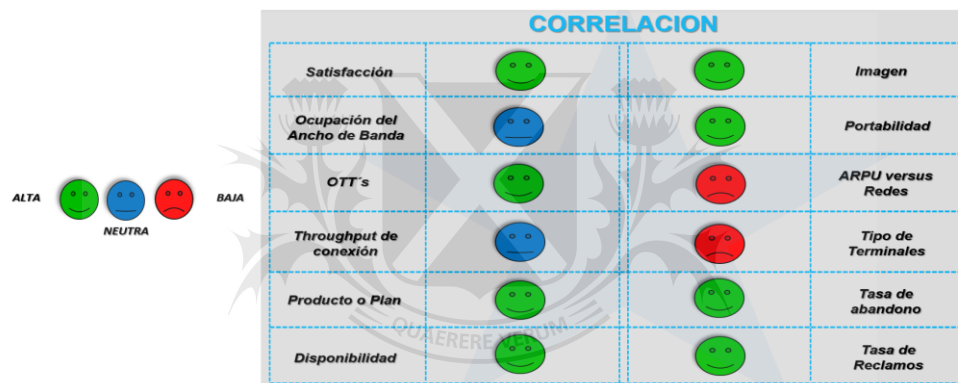
Es clave que también existan conceptos matriciales en las organizaciones que permitan poder superar las barreras culturales de los servicios clásicos y como las plataformas sirven para confirmar el valor de la recomendación frente a una nueva organización centrada procesos, aprendizajes tácticos y operacionales del servicio al cliente. Como herramientas de estrategia para convertir y ganar promotores se trata de simplificar y agilizar la atención al cliente con velocidad y variedad de información que requieren nuevas formas de procesamiento para permitir mejoras en la toma de decisiones que permita generar valor.



Dentro de los próximos cinco años enfocando en la evolución del Mercado de Telecomunicaciones Móviles, la asignación y utilización del espectro es un contexto político que puede tornarse en ser un posible potencial detractor en la satisfacción del cliente. Esto se debe a que la disponibilidad y asignación es la clave como habilitador de calidad, disponibilidad y sustentabilidad de evolución que asegure responder la creciente demanda de los usuarios frente a las necesidades del mercado. Las operadoras de telecomunicaciones se encuentran ante un cambiante entorno y deben transformarse para competir efectivamente donde en los próximos años se tornará aun con tendencias mayores los niveles de adopción de Internet y de smartphones, porque los clientes evolucionan en la manera de informarse,

comprar e interactuar entre ellos y con distintas empresas desde aquellas que les proveen contenidos de entretenimiento, hasta las de servicios financieros, salud y comercios. Con la proliferación de servicios y dispositivos digitales, las barreras tradicionales entre industrias se difuminan creando oportunidades para desarrollar plataformas de colaboración, pero también introduciendo nuevos retos competitivos y de posicionamiento entre las empresas. Los GAP's a vencer para afrontar esta transformación deben contemplar poder mejorar las herramientas para la excelencia de atención a sus clientes, las capacidades de procesamiento y análisis para la ruta de acción a dar mayor potencia en la cadena de valor para su transformación digital.

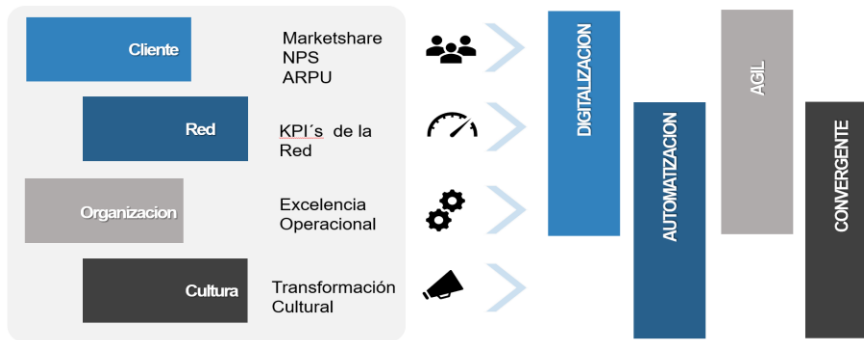
Como foco de resumen en correlación de los análisis:



Si bien en el escenario actual la aplicación de la metodología NPS tiene un potencial de crecimiento es enorme, se puede decir que Argentina aún se encuentra en un estado incipiente de adopción y de innovación, pero los avances ya realizados han comenzado a asentar y empezarán a dejar diferencial en el mercado, De cara al modelo de NPS, deberán contemplar los siguientes verticales:

- Cobertura y capacidad
- Procesos convergentes
- Transformaciones culturales
- Organización centrada en el cliente
- Convergencia Tecnológica

Apalancado estos rumbos como factor de diferencias, se potenciará el modelo comercial, operacional en un esquema de segmentación de regiones y productos que permitan el uso de estas acciones principales generando nuevos clientes que representa nuevas fuentes de ingresos, a través de la mejora de la confianza, lealtad y retención, que demandan servicios nuevos y convergentes cada día.



Con las descripciones expresadas se llega a que la retención, su lealtad a través del valor al cliente, por medio de su relación con la satisfacción y la calidad, así como la cohesión que existe entre ambas variables.



Referencias y Bibliografías

1. Ausubel, D. P. (1976). Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo. México: Ed. Trillas. Y (2002). Adquisición y retención del conocimiento. Una perspectiva cognitiva. Barcelona: Ed. Paidós.
2. Ávila, María Lázaro (2017). Instagram para todos. Recuperado de:
<http://www.hablandoencorto.com/p/descargar-ebook-instagram-paratodos.html>
3. Bardakci y Whitelock (2003) VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA Ciencia y Sociedad, vol. 40, núm. 2, 2015, pp. 307-340
4. Berry, L. & Parasuraman, A. (1997). Listening to the Customer. The Concept of a Service-Quality Information System. Sloan Management Review, 3(38), 65-76.
5. Blancco, software de diagnostico en 2 octubre, 2018 por Marketing MercadoIT, de <https://www.mercadoit.com/blog/analisis-opinion-it/problemas-de-rendimiento-android-e-ios/>
6. Botero y Peña, (2006). Calidad en el servicio: el cliente incógnito. Suma Psicológica, 13(2), 217-228 de <http://dx.doi.org/10.14349/sumapsi2006.55>
7. Brady, K. y Cronin J. (Febrero 2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. Journal of Service Research. Vol. 3, pp. 241- 251.
8. Carrier y Asociados, Los millennials y sus consumos tecnológicos 2018. <http://www.carrieryasoc.com/2016/11/08/los-millennials-y-sus-consumos-tecnologicos-2016/>
9. CABELLO S. (2011). Director de GSMA América Latina. Recuperado el 1 de julio de 2012, de <http://www.gsma.com/latinamerica/>
10. Castellanos, G (2016). Conferencia digital. Los grandes errores del Social Media y el Marketing Digital.
11. Cook S. y Rohit V. (2002). Exploring the linkages between quality systems, service quality and performance excellence: Service providers' perspectives. Quality Management Journal. Vol. 9, No 2.
12. Cowper Johnson, T. (Mayo 2014). What's in a number? NPS, Effort and CSAT. <http://d33c1kziyvzv5w.cloudfront.net/uploads/2014/06/ServiceTick-White-Paper-NPS-Effort-and-CSAT.pdf>
13. Dataxis y Balances (2018) de <https://dataxis.com/>
14. Del Fresno García, M (2012). El consumidor social. Reputación online y social media. Consultado 12/01/2017.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=OazxpisbcqMC&oi=fnd&pg=P

- R13&d
q=social+media&ots=7yYuhXhUgn&sig=KMjMhM5MwVSxQ3EP1Tb3XrL8TR8#v=onepage&q=social%20media&f=false libro del social media
15. Doncel y Silvia Hermo Gutiérrez (2008), de 'Métricas del Marketing', ESIC editorial
 16. EFQM, de <https://www.efqm.org/>
 17. Elosegui, T (2016). Las redes sociales como canal de atención al cliente. Consultado 23/010/2016. <http://tristanelosegui.com/2016/06/20/las-redes-sociales-como-canal-de-atencion-alcliente/> social media 12- Florido, M (2015).
 18. Enacom (2018), Obtenido de <https://www.enacom.gob.ar/>
 19. ENACOM, Planes Prepago y Pospagos de https://www.enacom.gob.ar/modalidades-de-contratacion_p111
 20. Ericsson Consumer Lab, de <https://www.ericsson.com/en/trends-and-insights/consumerlab/consumer-insights/reports/tv-and-media-2017>
 - DERGARABEDIAN, C (2011). La Argentina lidera el negocio regional de los servicios de valor agregado en celulares. IProfesional.
 21. Escala Likert, de https://es.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert
 22. Estudio Anual Redes Sociales 2018, IAB Spain. Elocia de https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-redes-sociales-2018_vreducida.pdf
 23. Evans, M. (2002). Prevention is better than cure: Redoubling the focus on customer retention. *Journal of Financial Services Marketing*, 2(7), 186-198.
 24. Evelson, B. (25 de 08 de 2014). <https://go.forrester.com>. Obtenido de Forrester: https://go.forrester.com/blogs/14-08-25-the_good_the_bad_and_the_ugly_of_enterprise_bi/
 25. Federico Eisner, Alta fidelidad: la fórmula para tener clientes leales, LA NACION de <https://www.lanacion.com.ar/economia/alta-fidelidad-la-formula-para-tener-clientes-leales-nid1943109>
 26. Figuero 2009 de <https://docplayer.es/97135230-Autor-veronica-lucia-guanuna-guerra.html>
 27. Forrester. Seven Steps to Successful Customer Experience Measurement Programs. Maxie Schmidt-Subramanian, February 4,2016.
 28. GAITNER Frances, " Creative Customer Service Management",*Internacional Journal of Physical distribution*, Vol N 3,1983
 29. GANCEDO, L. (2010). Evolución del modelo de negocio de los Servicios de Valor Agregado Premium al Application Store en el mercado de la telefonía móvil de Argentina (Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones) UDESA. Buenos Aires

30. GARTNER. (1990). De <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70476/Fernando%20Arce%20-%20Inteligencia%20de%20Negocios.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
31. GARTNER. (2017). de <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1529214>
32. Gil, I., Sanchez, M., Berenguer, G., & Gonzales - Galarza, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción al cliente en la relación entre empresas. Cuadernos de Estudios Empresariales, 47-72.
33. GLOBALCOMMS (2010). Globalcomms: All Regions. Recuperado el 21 de julio de 2012, de <http://www.telegeography.com>
34. Gutierrez, N. (2008). Propuesta de un Modelo de Gestión de la Calidad para la Mejora de las Competencias Técnicas del Talento Humano de las Empresas del Sector de las Telecomunicaciones. Venezuela: Universidad Andres Bello.
35. Horovitz, J. (1998). Diferenciación a través del servicio al cliente. [En línea]. Seminario Fundación OSDE en Buenos Aires. Recuperado de http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/docs/seminarios/horovitz.doc
36. INDEC. (s.f.). INDEC. <http://www.indec.gov.ar>
37. Kotler, P. (1989). "Marketing". Pearson : Prentice Hall y 2002. "Dirección de Marketing Conceptos Esenciales". Primera Edición, Prentice Hall.
38. Kotler, P. (2000). Marketing Management. New Jersey: Prentice Hall.
39. Kotler, P. (2002). Marketing management: Analysis, planning, and control. New Jersey: Prentice Hall.
40. Kotler, P. (2003). Los 80 conceptos esenciales de Marketing. New Jersey: Prentice Hall.
41. La Economía Móvil en América Latina y el Caribe 2018, www.gsmaintelligence.com
42. Lawler, E. and Porter, L. (1967) The Effects of Performance on Job Satisfaction. Industrial Relations, 7, 20-28. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
43. Leboyer, L. (2009). Gestión por competencias en las organizaciones. Gestión del cambio organizacional.
44. Levi, G.E. (2018). Servicio al cliente: El dolor de cabeza de las Telcos. Argentina, obtenido de: <http://andinalink.com/servicio-al-cliente-el-dolor-de-cabeza-de-las-telcos/>.
45. Marketing Relacional, Valor, Lealtad, Satisfacción y Retención del Cliente. ISBN 0378-7860 Ciencia y Sociedad
46. Martín William B.; Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo. Editorial Trillas; México, 1991; p. 37.

47. Modelo de Adopción curva de Royers. Recuperado de <http://www.deusens.com/ciclo-adopcion-de-innovacion-de-royers/>
48. Norma ISO 9000:2005, de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html
49. NPS Report CustomerGauge, 2018, Benchmarks Report
50. OBSERVATORIO MOVIL DE AMERICA LATINA, (2017). El primer observatorio móvil de América Latina fue un estudio de investigación conjunta entre GSMA, A.T. Kearney y Wireless Intelligence. <http://gsma.com/publicpolicy/wp-content/uploads/.../latamospa.pdf>
51. Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Academy of Marketing Science Journal*, 1(28)
52. Parasuraman, A.; Berry, L. & Zeithaml, V. (1990). Five Imperatives for improving Service Quality. *Sloan Management Review*, 31, 21-38.
53. Parasuraman, A.; Zeithalm, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
54. Parasuraman, A.; Zeithalm, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*,
54. Pascual (2018) <https://computerhoy.com/reportajes/industria/android-vs-iphone-guerra-smartphones-cifras-271447>
55. Pautasio (2017) Los operadores siguen sin resolver el problema de la insatisfacción de sus clientes (2017) <https://www.telesemana.com/blog/2017/08/29/los-operadores-siguen-sin-resolver-el-problema-de-la-insatisfaccion-de-sus-clientes/>
56. Peppers, D. & Rogers, M. (1999). Growing revenues with Cross-Selling. *Sales and marketing Management*, 6(151), 112-128.
57. Peppers, D. & Rogers, M. (2006). Customer-Based Marketing Spend. *Sales and marketing Management*, 3(158), 15-28.
58. Pew Research Center (2018), Social Media use continues rise in developing countries but plateaus across developed ones de <https://www.pewresearch.org/>
59. Porter M. (2008) (Harvard Business Latino América), Las cinco fuerzas competitivas que dan lugar a la estrategia
60. Porter, M (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.
61. PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York, 1980
62. Reichheld, F. & Sasser, W. E. Jr. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services Harvard. *Business Review*, 68, 105-111

63. Reichheld, F. (2012). La pregunta decisiva 2.0. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: LID.
64. Reichheld, F. (Diciembre 2003). The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review.
65. Reichheld, F.F., 1996. "The Loyalty Effect". Harvard Business Schoolm Press, Boston, MA.
66. Resultados de la gran encuesta nacional de recomendabilidad, 2018 Deloitte Asesores y Consultores Ltda
67. Rose, K., Eldridge, S., & Chapin, L , (2015). The internet of things: An overview. Geneva, Switzerland: The Internet Society.
68. STATISTA, <https://statista.com/>
69. Teoría Reformulada de la Asimilación - Revista Electrónica de Telecomunicaciones 2018 Edición Volumen 5, N°1
70. The Mobile Economy 2019, GSMA www.gsmainelligence.com
71. The NPS® Industry Benchmark Series 2017, Net Promoter, NPS, and Net Promoter Score are trademarks of Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company, and Fred Reichheld.
72. Van Doorn, J., Leeflang, P., & Tijs M. (2013). Satisfaction as a predictor of future performance: A replication. International Journal of Research in Marketing, <http://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-research-in-marketing>
73. Vestberg (2015) , Hans Vestberg , CEO of Verizon Communications ,<https://www.grupoinnovatic.com/index.php/noticias/166-si-una-persona-se-conecta-a-la-red-le-cambia-la-vida-pero-si-todas-las-cosas-y-objetos-se-conectan-es-el-mundo-el-que-cambia>
74. We are Social (2018), 4 mil millones de personas en todo el mundo que usan Internet.
75. Weinstein, A. (2002). Customer-Specific Strategies. Customer retention: Ausage segmentation and customer value approach. Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing, 3(10), 259-268.
76. Zeithalm, V. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 67-85
77. Zeithaml y Bitner (2002), Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. SSN: 1994-3733 de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>

78. Zeithaml, V. A. (1998). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22 y (2000).
Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Academy of Marketing Science Journal*, 1(8), 67-85.
79. Zig Ziglar, de <https://www.exitosuperacionpersonal.com/frases-de-zig-ziglar/>



Universidad de
SanAndrés