

Tesis de Graduación MBA

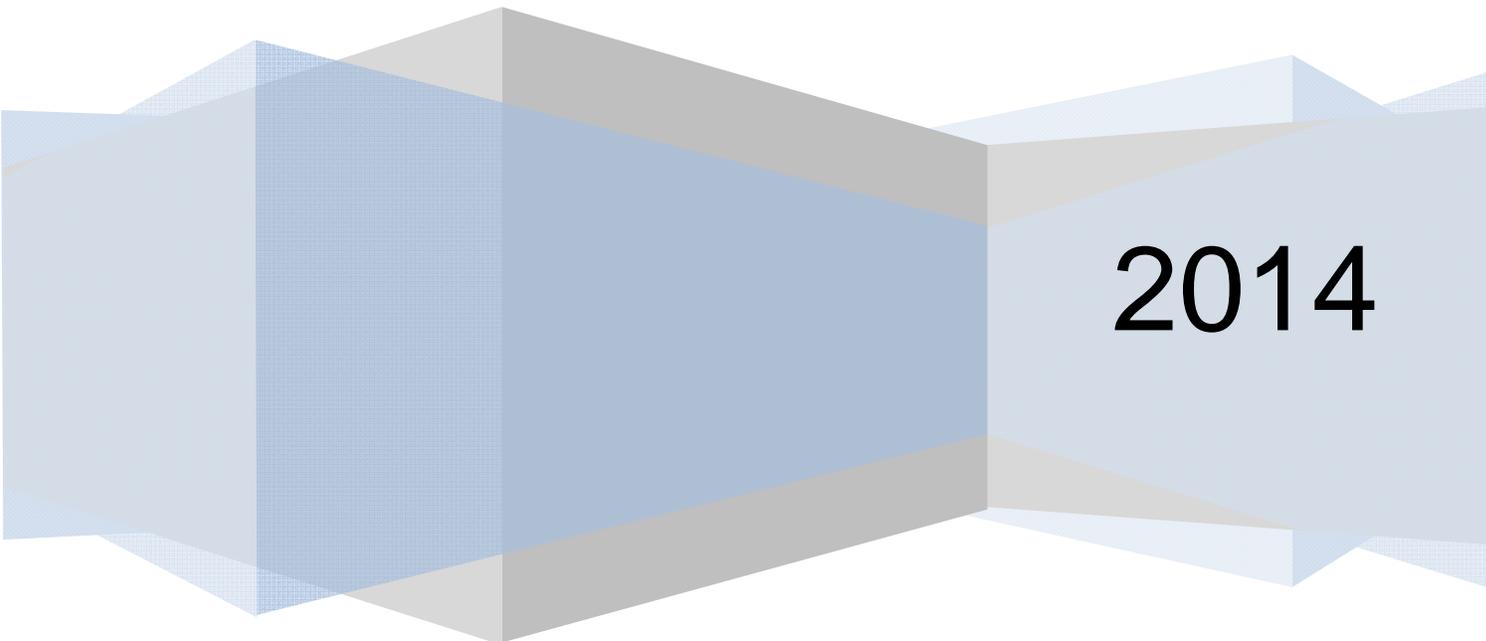


Universidad de  
**SanAndrés**

# **Estrategia de canales en industria de Telefonía Móvil de Argentina**

*Roles de cada canal en función a la  
segmentación de clientes.*

Maria Laura Manzione



2014

## Contenido

|   |        |
|---|--------|
| 1. Resumen Ejecutivo .....                                    | - 3 -  |
| 2. Introducción.....  | - 4 -  |
| 2.1 Objeto y objetivos del estudio .....                      | - 4 -  |
| 2.2 Reseña Histórica de la Industria de Telefonía Móvil ..... | - 4 -  |
| 2.3 Justificación de las razones de estudio .....             | - 8 -  |
| 3. Estrategia Metodológica.....                               | - 9 -  |
| 3.1 Marco conceptual.....                                     | - 9 -  |
| 3.2 Investigación de Campo .....                              | - 10 - |
| 3.2.1 Entrevistas en profundidad .....                        | - 10 - |
| 3.2.2 Encuestas auto administradas no aleatorias .....        | - 11 - |
| 3.2.3 Técnicas de análisis .....                              | - 11 - |
| 4. Marco Teórico y Conceptual.....                            | - 12 - |
| 4.1 Segmentación de Mercado .....                             | - 12 - |
| 4.1.1 Definición de segmentación .....                        | - 12 - |
| 4.1.2 Proceso de Segmentación .....                           | - 13 - |
| 4.1.3 Bases para la segmentación de mercado.....              | - 16 - |
| 4.1.4 Nuevas tendencias en segmentación .....                 | - 17 - |
| 4.2 Canales Comerciales.....                                  | - 19 - |
| 4.2.1 Definición de canales .....                             | - 19 - |
| 4.2.2 Diseño de canales de atención .....                     | - 20 - |
| 4.2.3 Clasificación de canales.....                           | - 22 - |
|   | - 1 -  |

|       |  |        |
|-------|--|--------|
| 4.2.4 | Multi-canalidad y su impacto.....                        | - 22 - |
| 4.2.5 | Conflicto de canales.....                                | - 24 - |
| 4.2.6 | Visibilidad de la compañía a través de los canales.....  | - 25 - |
| 4.3   | Calidad de Atención y su impacto en la rentabilidad..... | - 26 - |
| 5.    | Aplicación del análisis al Objeto de Estudio.....        | - 29 - |
| 5.1   | Segmentación de clientes en la industria móvil.....      | - 29 - |
| 5.1.1 | Análisis y selección de las bases de segmentación.....   | - 29 - |
| 5.1.2 | Insight del cliente.....                                 | - 32 - |
| 5.1.3 | Nueva segmentación: re-definición de segmentos.....      | - 35 - |
| 5.2   | Canales de atención en la industria móvil.....           | - 37 - |
| 5.2.1 | Estructura actual de canales.....                        | - 37 - |
| 5.2.2 | Funciones y capacidades de cada canal.....               | - 39 - |
| 5.2.3 | Costos por canal.....                                    | - 40 - |
| 5.2.4 | Asignación de funciones por canal.....                   | - 42 - |
| 5.3   | Estructura de canales propuesta.....                     | - 45 - |
| 5.4   | Recomendaciones para la implementación.....              | - 48 - |
| 6.    | Conclusiones del Trabajo.....                            | - 50 - |
| 7.    | Bibliografía.....  | - 52 - |
| 8.    | Anexos.....  | - 56 - |
| 8.1   | Guía de Entrevista.....                                  | - 56 - |
| 8.2   | Formulario de Encuesta.....                              | - 57 - |
| 8.3   | Resultados de la Encuesta.....                           | - 59 - |

## 1. Resumen Ejecutivo

En los últimos tiempos, la telefonía celular se ha convertido en uno de los inventos que más han contribuido a modificar el estilo y la calidad de vida de las personas. La industria de telefonía móvil se caracteriza por su dinamismo, sofisticada tecnología, masividad y servicios personalizados. Actualmente se encuentra atravesando una etapa de madurez que la pone en la obligación de ajustar ciertos aspectos de su gestión a fin de mantenerse sustentable a largo plazo. Siendo una industria de capital intensivo, sólo lograrán subsistir aquellas operadoras que mejor logren manejar el constante juego competitivo.

Más allá de la necesidad de posicionar una marca diferenciándose de los competidores con una oferta comercial que sea valorada, este trabajo se basa en la premisa que la clave del éxito a futuro radica en la generación de un vínculo diferencial con sus clientes en busca de su fidelización, o incluso, adoración. A tal fin, el estudio se concentra en la definición del modelo de la estrategia de canales de atención que permita el alcance de dicho objetivo.

Se inicia el análisis considerándose que la correcta segmentación de clientes es la clave para el establecimiento de un modelo de canales óptimo. La investigación propone la profundización del análisis de los criterios de segmentación en busca de la redefinición de los segmentos que mejor representen el comportamiento del mercado. Por otro lado, se procede a la identificación de las actividades críticas del negocio que deben ser gestionadas por los diferentes canales, para luego evaluar la capacidad real de cada canal para su ejecución. Dicha evaluación se realiza contemplando aquellas condiciones que se consideran esenciales para el cumplimiento de la función.

Finalmente, mediante una herramienta de rigurosidad metodológica, se definen los canales que atenderán a cada nuevo segmento identificado. Como resultado final se obtiene una matriz que representa el nuevo modelo de atención, el cual logra equilibrar las preferencias de los clientes, la capacidad de los canales y la mejora en la rentabilidad de la compañía.

## 2. Introducción

### 2.1 Objeto y objetivos del estudio

El presente trabajo tiene como objeto de estudio la estrategia de canales de atención en el marco de la industria de telefonía móvil en Argentina la cual está representada actualmente por cuatro prestadoras: Personal, Movistar, Claro y Nextel.

El objetivo principal es establecer una nueva segmentación de clientes, basada en los criterios claves detectados para este mercado, a partir de la cual se proceda a diseñar una estrategia de canales de atención en busca de una mayor satisfacción de los clientes y una mejor rentabilidad para la compañía.

A fin de alcanzar el objetivo propuesto se definen como sub-objetivos:

- ✓ Analizar los distintos criterios de segmentación de clientes y determinar aquellos que mejor describan el comportamiento de los clientes en la industria.
- ✓ Establecer los nuevos segmentos de clientes en función a los criterios seleccionados.
- ✓ Identificar las principales funciones inherentes al negocio y evaluar las capacidades de los distintos canales para el ejercicio de las mismas.
- ✓ Seleccionar el/los canal/es que mejor cumplan con los requisitos establecidos para la ejecución de cada una de las funciones.

### 2.2 Reseña Histórica de la Industria de Telefonía Móvil

Para comprender la problemática actual de la industria, así como la justificación de la necesidad de su estudio, es necesario realizar un repaso histórico desde el nacimiento de la misma. La aparición de la telefonía celular ha sido una de

las grandes innovaciones en la historia de las comunicaciones. La tecnología de los dispositivos móviles ha ido evolucionando y perfeccionándose de modo tal de revolucionar la forma en la que nos comunicamos. A su vez, en el aspecto social ha permitido que millones de personas que no contaban con servicio de telefonía fija puedan acceder a comunicaciones, no solo de voz, sino también de otros contenidos como ser mensajes de texto, música, videos, entretenimientos, etc. (CNC).

En Argentina la prestación de servicios comenzó en 1989 cuando la compañía Movicom (Bell South) obtuvo la licencia para prestar el servicio en la Ciudad de Buenos Aires, el Conurbano y la Plata. A lo largo de los años, se fueron incorporando distintas empresas regionalizando inicialmente la prestación de sus servicios: Miniphone prestando servicios en AMBA (1993), CTI con presencia en el interior del país (1995) y finalmente se incorporaron Telefónica y Telecom obteniendo licencias para las zonas geográficas donde brindaban el servicio de telefonía fija (1996). A partir de 1999, con la apertura del mercado para varias empresas, se configuró un mercado de competencia a nivel nacional en el que CTI, Personal (del Grupo Telecom), Unifón (del Grupo Telefónica) y Movicom comenzaron a operar en todo el país. Esto les permitió a los usuarios elegir libremente entre los diferentes prestadores.

En la actualidad, luego de varias fusiones y/o adquisiciones, el servicio es brindado por tres grandes jugadores: Personal, Movistar y Claro (ex CTI). El cuarto operador y más pequeño es Nextel que se concentró siempre en el mercado corporativo. Recientemente se incorporó un nuevo jugador denominado Quam, el cual es una marca nueva lanzada en 2013 por Movistar orientada al mercado prepago en el segmento joven presentando aún volúmenes marginales. La participación de mercado es pareja en el segmento "individuos" (personas físicas) ocupando Claro el primer lugar con un 34,2%, a continuación Personal con 33,1%, quedando Movistar en último lugar con el 32,7% del mercado (Elvira 2013). Nextel siempre estuvo enfocada al segmento empresas.

El contexto actual de la industria de la telefonía móvil se encuentra en una situación particular debido a una insatisfacción generalizada por parte de los usuarios respecto al servicio brindado por las prestadoras. Las Investigaciones de Mercado (Elvira 2013) indican que, del total de las dimensiones analizadas, aquellas más ponderadas por los clientes al momento de evaluar su satisfacción con una prestadora son:

1. la **calidad** del servicio de red
2. la **atención** al cliente
3. la **oferta** de planes y equipos

En relación a la **calidad del servicio de red**, actualmente es materia de tratamiento por parte del Estado Nacional a través de la Comisión Nacional de Comunicaciones (en adelante CNC) perteneciente al Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación. El 2 de Julio del 2013 se publicó el nuevo Reglamento de Calidad de los Servicios de Telecomunicaciones (Resolución N°5/2013) el cual obliga a las prestadoras a hacer públicos sus indicadores de calidad de servicio, de operatividad de la red y de atención al usuario. Dicha normativa, entrada en vigencia a partir de Octubre de 2013, establece que *"los prestadores de servicios de telecomunicaciones deberán disponer de los recursos, equipamiento e instrumental necesarios, en calidad y cantidad suficiente, para posibilitar que la Comisión Nacional de Comunicaciones pueda ejercer sus funciones de control y de fiscalización"* (Resolución N°5/2013).

En relación a la dimensión de **atención al cliente**, en virtud del crecimiento de la cantidad de usuarios así como el mayor flujo sobre las redes, el Gobierno estableció la necesidad de actualizar el marco legal sobre el que operan las prestadoras de servicios. El Estado propuso la elaboración de un nuevo Reglamento para los Usuarios de Comunicaciones Móviles que garantice un mayor equilibrio entre los usuarios y las operadoras. A tal fin, se publicó el 6 de Septiembre de 2013 la Resolución 12/13 que establece la Apertura al Procedimiento para la Elaboración Participativa de Normas para que la

población pueda participar en la confección del reglamento en función a las propias necesidades que se le plantean (CNC). Los principales ítems sobre los cuales apunta el reglamento son: el control eficiente de los servicios, la resolución de los reclamos conforme los principios de celeridad, economía y sencillez dirigidas especialmente a la protección de los intereses de los usuarios y consumidores, la previsión de situaciones como mensajes no deseados (SPAM), itinerancia (roaming), contratos para todas las modalidades tanto prepago y pospago, reintegros por falta de servicio, vigencia de la carga de crédito en servicio prepagos, clave personal para gestión de reclamos y ampliación de los actuales canales de atención a los usuarios.

Finalmente, en relación a la dimensión de **oferta** no existen cuestionamientos que pongan en duda la real competencia entre las operadoras. Las cuatro prestadoras comunican continuamente los precios de planes y terminales ofrecidas con distintas promociones, descuentos e incentivos estableciendo cada una un posicionamiento diferenciado en el mercado:

- Claro se presenta bajo el concepto de servicios “Ilimitados” apuntando a un segmento medio-bajo de la pirámide a través de campañas agresivas en precios.
- Movistar se posiciona bajo el concepto de servicios “libres” apalancado en la “Comunidad Movistar” fidelizando continuamente su base de clientes.
- Personal se focaliza en el concepto de Conveniencia y Flexibilidad de su oferta adaptándose al comportamiento de consumo de cada usuario, bajo el lema “Cada Persona es un Mundo”.
- Nextel centra su actividad en la prestación de servicios adaptados a las necesidades de su segmento corporativo.

Tal como se deduce de los párrafos anteriores, existe una firme intención del Estado a regular todo lo correspondiente a la gestión de las operadoras a fin de exigir un mayor compromiso con la calidad del servicio en sí mismo y la

adecuada atención a clientes, partiendo de un escenario en el cual se percibe cierta inequidad entre las operadoras y los usuarios por ser un servicio con una penetración del 117%, con más de 45 millones de teléfonos móviles, que se ha transformado en casi un servicio de necesidad básica.

### **2.3 Justificación de las razones de estudio**

De las tres dimensiones mencionadas como las más valoradas por los clientes, aquella que se identifica como principal variable en materia de ventaja competitiva (Porter 1980) a futuro es la atención a clientes. Esto se debe a dos motivos: por un lado, la dimensión de calidad de servicio estará regulada por el Estado quien velará por la prestación dentro de los estándares de calidad definidos comunes para todas las operadoras, sin grandes posibilidades para diferenciarse de la competencia en materia tecnológica. Por otro lado, la dimensión oferta es la más trabajada por las compañías sin evidenciarse como el atributo clave que direcciona la elección de operadora por parte del cliente.

Siendo la atención al consumidor la variable clave para la diferenciación a futuro en la industria, lo que motiva al presente trabajo es aportar a dicha diferenciación desde el análisis de las exigencias planteadas para los canales de atención que permitan ofrecer una experiencia de cliente diferencial y superadora, respecto al resto de la industria, preservando a su vez la rentabilidad de la compañía. La pregunta clave que surge es: ¿Quién va a triunfar y cómo va a lograrlo?

### 3. Estrategia Metodológica

La estrategia metodológica aplicada en el presente trabajo se basa en distintas herramientas en función al objeto bajo análisis. Se buscó establecer una secuencia en el desarrollo del trabajo que permitiera realizar un abordaje deductivo sobre el elemento en estudio buscando que, a medida que se avanza en la lectura, se vayan realizando hallazgos que brinden respuestas al objetivo definido inicialmente.

El abordaje al problema se realizó partiendo de conceptos teóricos, con aval académico, para luego pasar a un tratamiento más práctico que permitiera validar, o refutar, la hipótesis subyacente con la cual se encara la investigación: *“A partir de la correcta selección del criterio de segmentación de clientes, se puede diseñar una estructura de canales que le permita a una operadora ofrecer una atención diferencial optimizando, a su vez, sus costos”*.

#### 3.1 Marco conceptual

Se establece el marco teórico sobre el cual versa la tesis a fin de definir claramente el conjunto de conceptos que permitirán luego realizar el análisis de la información recabada facilitando la explicación del problema planteado, la interpretación de los datos hallados y el abordaje de las conclusiones arribadas y recomendaciones para la acción establecidas. A tal fin, se utilizaron como fuente libros académicos y, fundamentalmente, publicaciones académicas contemporáneas.

El objetivo de esta sección es tratar con profundidad los aspectos relacionados con la segmentación de clientes, las funciones de los canales y el tratamiento de la satisfacción del consumidor a fin de lograr una base de conocimientos que guíen al lector y faciliten la comprensión de la investigación y conclusiones señaladas.

## 3.2 Investigación de Campo

En segunda instancia, se realizó un trabajo de campo con diferentes propósitos. En primer lugar, se considera que la única manera de entender realmente la actividad comercial de una compañía es en el “campo de batalla”, es decir, en el momento del contacto con el cliente ya que allí se observa la realidad del negocio que muchas veces excede a la teoría. La realidad observada en un punto de venta (en adelante PDV) presencial, o en un contacto telefónico, ofrece una visión de la realidad que da lugar a la implementación de nuevos modelos que difícilmente se puedan detectar de otra forma.

En su segundo lugar, esta metodología permite comprobar en qué medida las premisas teóricas se validan, o no, en su aplicación práctica. Particularmente el comportamiento de los clientes, sus expectativas de atención, la función que realmente cumple cada canal y el impacto de la experiencia del cliente en los resultados del negocio.

A tal fin, se utilizaron distintas herramientas para recolectar datos de diferentes fuentes que le den mayor sustento empírico a la investigación.

### 3.2.1 Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas a directivos de operadoras de telefonía móvil que tienen a su cargo tanto el desarrollo de estrategias de canales como áreas de atención y satisfacción de clientes. Las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente 1:30hs, habiéndosele enviado previamente la guía de preguntas que se tratarían, así como el enfoque y abordaje del presente trabajo, a fin de que el entrevistado conozca el marco dentro del cual se desarrollaba la entrevista. Fue vital dejar en claro la confidencialidad de la información brindada.

Adicionalmente, se efectuaron entrevistas a dueños de canales indirectos los cuales manejan el 70% u 80% de la actividad comercial de las prestadoras,

motivo por el cual su visión fue considerada de gran valor para el presente estudio. Estas entrevistas brindaron una sensibilidad de todas las cuestiones relacionadas con la caracterización de los clientes, sus preferencias, las capacidades de cada canal y sus costos.

### **3.2.2 Encuestas auto administradas no aleatorias**

Se realizaron encuestas a una base pequeña de clientes de las diferentes prestadoras a fin de conocer las necesidades presentes insatisfechas en los usuarios, los aspectos de atención más valorados, la expectativa que tienen con cada canal, las variables que mayor impacto tienen en su satisfacción en cada contacto, el vínculo que los une con su prestadora actual, el nivel de fidelización, la barreras de salida, etc. Esta herramienta se utilizó para la detección de tendencias en los clientes actuales.

### **3.2.3 Técnicas de análisis**

Para los diferentes análisis a lo largo del estudio se utilizaron distintas herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo:

- ✓ *Técnicas de muestro*: utilizadas para la encuesta a clientes
- ✓ *Grilla Híbrida*: utilizada para la evaluación de funciones por canal.
- ✓ *Método de puntuación de criterios ponderados*: utilizado para la definición de los roles por canal

## 4. Marco Teórico y Conceptual

### 4.1 Segmentación de Mercado

#### 4.1.1 Definición de segmentación

El rol de marketing en los negocios es realizar las actividades a través de las cuales la compañía genera valor para los clientes seleccionados (Dolan 2000). Dicho valor para los clientes es generado en la medida en la que se satisfacen las necesidades de los mismos, lo cual debe ser sostenido a través del tiempo. Por lo tanto, toda estrategia de marketing debe cumplir con dos funciones principales: por un lado, seleccionar el mercado objetivo y determinar el posicionamiento deseado en la mente de los clientes elegidos y, por otro lado, establecer el plan de las actividades de marketing que le permitan alcanzar el posicionamiento establecido.

La selección de los clientes a atender es uno de los primeros pasos al momento de iniciar la formulación estratégica de una compañía, motivo por el cual tiene una incidencia sobre todo el resto del trabajo de marketing ya que dicho segmento es el que establecerá las “reglas del juego” a las cuales deberá someterse la empresa. Para realizar esta selección de clientes la compañía debe determinar la mejor manera para describir y diferenciar a sus clientes. Este proceso se denomina segmentación que significa dividir un mercado heterogéneo en segmentos más o menos homogéneos e identificables a fin de crear una mezcla comercial que satisfaga las necesidades de la empresa en el grupo de consumidores que sea interesantes para la misma (Dvoskin 2004). Dicho de otro modo, es el proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con similares necesidades, a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los

consumidores que componen ese grupo o segmento (Munuera Aleman y Rodriguez Escudero 1998).

Dicha segmentación da lugar a un continuo de estrategias posibles desde la máxima segmentación hasta la mínima segmentación:



La necesidad de la segmentación radica en que la misma permite lograr una estrategia rentable dado que ayuda a identificar las mejores oportunidades de mercado, permite encontrar segmentos específicos en crecimiento dentro de mercados maduros y contribuye con el establecimiento de un orden de prioridad en los segmentos colaborando con una mejor asignación de recursos.

#### 4.1.2 Proceso de Segmentación

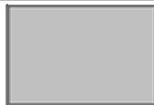
Tal como exponen los autores Munuera Aleman y Rodriguez Escudero, la segmentación es un proceso que consta de tres etapas:

- I. *Segmentación de mercado*: se deben identificar los criterios o variables de segmentación y describir los perfiles de los segmentos establecidos. En la sección siguiente se detallan las bases para dicha segmentación.
- II. *Selección del mercado objetivo*: refiere a la selección del mercado objetivo entre todos aquellos segmentos compatibles con los recursos y capacidades de la organización. Para dicha selección se debe evaluar el atractivo de cada segmento contemplando distintas variables:
  - i. *Tamaño*: los segmentos deben ser lo suficiente grandes como para que su potencial de ventas y estabilidad justifiquen un esfuerzo comercial viable.
  - ii. *Crecimiento*: los segmentos deben tener una probabilidad elevada de atraer un gran número de consumidores en el futuro, pese a

- que ello incremente la posibilidad de atraer también a competidores.
- iii. Identificación y accesibilidad: deben permitir la determinación de las características socio demográficas de sus integrantes ya que de ellos depende la elección de los medios de comunicación y canales que le permitirá a la empresa acceder a ellos.
  - iv. Mensurabilidad: deben ser cuantificables y monitoreables.
  - v. Respuestas: deben mostrar diferentes respuestas ante las acciones de marketing. Se deben maximizar las diferencias entre los segmentos y minimizar las diferencias entre los compradores del mismo segmento a fin de evitar el riesgo de canibalismo.
  - vi. Estabilidad: deben comprender sectores del mercado que no se contraigan en el corto plazo.
  - vii. Adecuación a la empresa: la empresa debe contar con los recursos y necesidades de inversión para atender a dicho segmento.

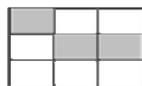
Una vez evaluado cada segmento se deberá seleccionar al público objetivo y elegir una estrategia de cobertura para el/los segmento/s elegido/s. Las opciones de cobertura son:

Marketing Indiferenciado



Apunta a un amplio espectro de consumidores.

Marketing Diferenciado



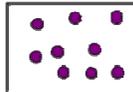
Apunta a desarrollar uno ó más productos para cada uno de los diferentes grupos de consumidores.

## Marketing Concentrado



Apunta a enfocar los esfuerzos en ofrecer uno ó más productos a un segmento único.

## Marketing Personalizado



Apunta a ajustar los productos específicos y mensajes sobre ellos a grupos muy pequeños de consumidores, idealmente de un miembro.

III. *Posicionamiento*: corresponde a la manera en la que la empresa quiere posicionarse en la mente del consumidor, es decir, la posición que ocupa el producto o servicio en función a las percepciones de los consumidores. Es un posicionamiento perceptual por lo cual la percepción que puede tener el consumidor no está necesariamente en línea con el producto en sí mismo. El posicionamiento facilita el diseño de la estrategia de marketing ya que determina qué necesidades y deseos de los clientes se busca satisfacer, mediante qué producto o combinación de atributos se puede conseguir y cómo proceder a una diferenciación competitiva. El posicionamiento puede estar:

- ✓ Centrado en el consumidor: se parte del estudio de las actitudes hacia los productos disponibles en el mercado buscando dotar al producto de la empresa de aquellos atributos más adecuados a las necesidades del segmento.
- ✓ Centrado en la competencia: hace hincapié sobre las ventajas que posee el producto respecto a los competidores directos para proporcionar un punto de referencia que diferencia a la marca.

Cualquiera sea la elección, el posicionamiento se debe realizar para cada segmento, así como el desarrollo y la comunicación del posicionamiento elegido.

#### 4.1.3 Bases para la segmentación de mercado

Las clasificaciones de criterios son numerosas. A continuación se presenta la clasificación de los criterios en cuatro grandes grupos (Munuera Aleman y Rodriguez Escudero 1998):

- I. *Segmentación basada en las características del consumidor.*
  - i. Geográficas: región, tamaño de la ciudad, densidad poblacional.
  - ii. Demográficas: edad, sexo, estado civil, etc.
  - iii. Socio-económicas: clase social, ciclo de vida, educación, ocupación, nivel de ingresos, etc.
  - iv. Personalidad: agresivo, sumiso, dominante, compulsivo, autoritario, ambicioso, motivaciones.
  - v. Estilo de vida: orientado al éxito, social, preocupado por la salud, orientado a la familia, aventurero, innovador, extrovertido, aislado, etc.
- II. *Segmentación basada en el beneficio buscado por el cliente:* durabilidad, economía, servicio, prestigio, funcionalidad, estilo, etc.
- III. *Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo:* tasa de uso, frecuencia de compra del producto, lealtad, respuesta a las acciones de marketing, categoría de producto comprado, etc.
- IV. *Segmentación basada en el valor del cliente:* se agrupan en función a la contribución que el cliente realiza a la rentabilidad global de la compañía, tanto en las relaciones actuales con la empresa, así como en las relaciones esperadas durante su ciclo de vida.

Las distintas bases para la segmentación no son excluyentes sino que, por el contrario, conviene realizarla en distintos niveles. Se puede comenzar por analizar las características del consumidor, para luego entender los distintos

beneficios que buscan en los productos, o bien, se puede realizar el proceso inverso. Actualmente es muy utilizado un abordaje que propone una doble división entre criterio objetivos y subjetivos, por un lado, y nivel de generalidad y especificidad de la variable, por otro.

|            |                  | Generales       |                     | Específicos              |  |
|------------|------------------|-----------------|---------------------|--------------------------|--|
| Objetivos  | Geográficos:     | Región          | Comportamentales    | Frecuencia de compra     |  |
|            |                  | Tamaño urbano   |                     | Lugar de compra          |  |
|            | Demográficos     | Edad            | Valor de cliente    | Alto Valor               |  |
|            |                  | Estado Civil    |                     | Medio Valor              |  |
|            |                  | Tamaño de Hogar |                     | Bajo Valor               |  |
|            | Socio-económicos | Ingresos        |                     |                          |  |
|            |                  | Clase social    |                     |                          |  |
|            |                  | Cultura         |                     |                          |  |
|            |                  | Ciclo de vida   |                     |                          |  |
|            |                  | Ocupación       |                     |                          |  |
|            | Nivel educativo  |                 |                     |                          |  |
| Subjetivos | Psicológicas     | Personalidad    | Psicológicas        | Beneficios buscados      |  |
|            |                  | Estilo de vida  |                     | Expectativa de atributos |  |
|            |                  | Valores         | Comportamentales    | Lealtad                  |  |
|            |                  | Clase social    |                     | Actitudinales            |  |
|            |                  |                 | Sensibilidad al mix |                          |  |

Respecto a la preferencia por uno u otro criterio, en general, analizar las dimensiones psicológicas del cliente (por ejemplo, los beneficios buscados) es de utilidad para la comprensión del mercado, el diseño de productos y el posicionamiento de los existentes. Mientras que, por su parte, el criterio de comportamiento junto con el de las características, ofrecen una buena ayuda para el desarrollo del programa de marketing. Según cuales sean las necesidades de la empresa al momento de segmentar, se deberá definir el criterio que mayor claridad brinde a dicha necesidad.

#### 4.1.4 Nuevas tendencias en segmentación

Si bien en la actualidad existen diferentes opiniones respecto al rol de la segmentación, hay consenso respecto a que el “customer insight” es un recurso clave para alcanzar un efectivo modelo de gestión basado en la orientación al cliente (CRM: sigla del término en inglés Customer Relationship Management).

Customer insight refiere a los aspectos que se encuentran ocultos en la mente del consumidor que afectan la forma de pensar, sentir o actuar. Corresponde a aquellas verdades ocultas en su comportamiento, experiencias, creencias, necesidades o deseos que son relevantes para el mercado objetivo (Bailey et al. 2009). Dicha verdades surgen de múltiples fuentes de información desde investigaciones de mercado, exploraciones de datos (data mining: referido al proceso que intenta descubrir patrones en grandes volúmenes de conjuntos de datos), experimentación en el punto de venta, fuentes de terceros, etc (Slater y Narver 2000).

Algunos autores consideran que las bases tradicionales de segmentación no son más que un subconjunto del customer insight (Hirschowitz 2001). Sin embargo, en el estudio de casos realizado por Bailey, Baines, Wilson y Clark (2009) se evidencia que la segmentación tradicional no ha sido reemplazada por el customer insight sino que dicha segmentación es un componente elemental para los programas de customer insight, siendo este último un término más abarcativo que incluye la investigación de mercado, la segmentación y el análisis de comportamiento de consumidores basados en fuentes de informaciones transaccionales de los clientes. Algunas de estas fuentes son: análisis de bases de datos, inteligencia de mercado, inteligencia competitiva, retroalimentación de las personas de Ventas y Atención al cliente, información financiera, segmentación estratégica, indicadores de fidelidad, propensión de canales, puntuación de campañas, etc.

Por otro lado, la segmentación de mercado es más apropiada para las decisiones sobre la selección de clientes y el desarrollo de la propuesta de valor lo cual debe realizarse a nivel de grupo de consumidores como, por ejemplo, comunicación masiva, diseño de nuevo producto, gestión de marca, estrategia de precios, etc. Mientras que un enfoque de consumer insight es más conveniente cuando la compañía está interactuando con un consumidor particular. Ciertos aspectos de la propuesta de valor deben diseñarse a nivel del individuo como, por ejemplo, campañas en canales receptivos, acciones de

mailing, especificaciones de productos, la elección del canal de comunicación, canales de entrega, etc.

Es importante tener en cuenta que las acciones a nivel segmento difieren, en términos temporales, respecto de las acciones a nivel individuo. Mientras la segmentación puede actualizarse periódicamente, los estudios comportamentales y los modelos de propensión requeridos para el customer insight deben ser generados y accionados prácticamente en el momento real del contacto con el cliente para que sean efectivos.

A su vez, en términos de comunicación la segmentación es más aplicable para el contacto con los nuevos clientes sobre los cuales se tiene poca información histórica y, por ende, no puede individualizarse el mensaje. Por su parte, los estudios de comportamiento y modelos de propensión son más efectivos para los clientes existentes, cuyo patrón de comportamiento ya tiene registro en la compañía y, por ende, también son más fáciles de medir su éxito.

## **4.2 Canales Comerciales**

### **4.2.1 Definición de canales**

El punto de partida para analizar la estrategia de canales es definir qué se entiende por canal. Definido de forma sencilla, es aquel conjunto de actividades necesarias para poner un producto o servicio al alcance del consumidor objetivo a fin de facilitar su compra (Paz 2000). En dicho proceso participan un conjunto de individuos y organizaciones interdependientes, cada uno cumpliendo determinadas actividades, sin ser requisito que dichas partes posean la propiedad sobre la mercadería. Es decir, que los canales brindan los medios por los cuales los bienes y servicios son llevados desde el punto de producción o concepción hasta el lugar de consumo, facilitando la compra por parte del consumidor final.

Las actividades de los canales, en pos del cumplimiento de sus funciones, dan origen a una serie de flujos entre las distintas partes que componen el canal (Perris et al. 2006):

- ✓ *Flujo de Información:* existe información que las empresas y sus intermediarios envían al mercado a fin de comunicar sus bienes y servicios impulsando su venta (precios, promociones, productos nuevos) y, por otro lado, información que proviene desde los consumidores hacia el fabricante sobre sus necesidades, comportamientos y reacciones, la cual es vital que las compañías analicen para realizar los ajustes necesarios en su gestión.
- ✓ *Flujo Físico:* en el caso de bienes tangibles, se requiere el traslado físico de productos que viajan desde el fabricante hacia el consumidor final. Muchas veces, es necesario que en los distintos eslabones de la cadena los bienes sean almacenados por distintos intermediarios.
- ✓ *Flujo financiero:* todo intercambio conlleva una contraprestación económica que fluye desde el consumidor hacia el fabricante/prestador, es decir, en el sentido contrario al flujo físico.

#### 4.2.2 Diseño de canales de atención

El diseño de un canal es un proceso que requiere de un largo y profundo trabajo de análisis e investigación, en el cual deben participar todas las gerencias de la compañía afectadas, a fin de determinar los posibles caminos y estructuras que se pueden adoptar para cumplir los objetivos comerciales propuestos (Perris et al. 2006). El diseño tiene una importante connotación estratégica ya que es uno de los esfuerzos que realizan las compañías a fin de obtener ventajas competitivas.

Según Perris, todo proceso de diseño de canales debe contemplar cuatro pasos:

- I. Definición de objetivos estratégicos
- II. Investigación y análisis de los canales existentes
- III. Identificación de posibles configuraciones en la estructura del canal en función sus capacidades
- IV. Determinación de las funciones a cumplir por cada uno de ellos.

A tal fin se pueden diseñar sistemas híbridos (Moriarty y Moran 1990) en los que a cada participante del sistema se le asignan distintas tareas en función a sus capacidades, materializándose a través de la denominada “Grilla Híbrida”. En este punto resulta clave reflexionar sobre las reales posibilidades de cada canal para ejecutar las funciones asignadas. A continuación se presenta un ejemplo para la industria en análisis:

| Canal          | Tareas              |                        |                      |                                 |                             |
|----------------|---------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|
|                | Venta de Terminales | Servicio de post-venta | Atención de reclamos | Atacar a la competencia directa | Venta de crédito de recarga |
| Oficinas       | X                   | X                      | X                    |                                 |                             |
| Agentes        | X                   | X                      |                      |                                 |                             |
| Multimarcas    |                     |                        |                      | X                               |                             |
| Distribuidores |                     |                        |                      |                                 | X                           |

Para la selección final del rol asignado a cada canal, un herramienta útil es el “Método de puntuación de criterios ponderados” (Kotler 1973) el cual consiste en enumerar las capacidades o criterios principales que debe tener un canal para cumplir con determinada función, evaluar dichas capacidades en los distintos canales y, finalmente, ponderarlas de modo que la suma de las ponderaciones sumen 100%. Aquel canal con mayor valor ponderado será el elegido para determinada función.

Una vez definidas las funciones de cada canal, es necesario realizar la selección de los miembros. Será necesario en este momento, definir los incentivos y los métodos de evaluación al canal, establecer/redefinir las

políticas de precios y productos y establecer los métodos de control adecuados para monitorear su desempeño.

La decisión sobre el diseño de canales es una de las variables de marketing más compleja de modificar una vez lanzada, ya que implica coordinación y compromisos con intermediarios externos. Por tal motivo, la flexibilidad en el diseño de la estructura debe ser uno de los elementos más importantes a considerar en la decisión final (Perris et al. 2006).

#### 4.2.3 Clasificación de canales

Si bien existen diferentes clasificaciones, a los fines del presente trabajo nos centraremos en la clasificación según la longitud del canal entendida como el número de organizaciones que se desempeñan como intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. A continuación, se reemplazará el término “fabricante” por “prestador” a fin de adaptar la descripción de los canales a la industria en estudio. Los canales se clasifican en (Perris et al. 2006):

- ✓ *Directos*: no existen intermediarios entre el prestador y el consumidor.
- ✓ *Indirectos*: participan intermediarios minoristas que acercan el producto o servicio al consumidor final. A su vez, dentro de este grupo tenemos:
  - *Canal Indirecto Corto*: la venta se realiza desde el prestador al minorista y, de este último, al consumidor final.
  - *Canal Indirecto Largo*: la venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores u otros intermediarios, estos venden al minorista que es quien llega al consumidor final en última instancia.

#### 4.2.4 Multi-canalidad y su impacto

Por multi-canalidad se entiende aquella estructura que permite que un consumidor utilice una variedad de canales (canal presencial, call centers, internet, etc.) para realizar distintas gestiones de compra u obtener un servicio

de post-venta (Valos 2009). Los clientes se han familiarizado en los últimos años en la utilización de tecnologías que les permiten interactuar directamente con las firmas. Ellos están eligiendo el momento y el canal a través del cual se relacionan con las empresas para diferentes fines.

Como puede suponerse, la gestión de una estructura multi-canal es ampliamente más compleja que la correspondiente a un canal único tradicional. Incluso aún más desafiante para las compañías es el concepto que se ha desarrollado en los últimos años denominado “omni-canalidad” que refiere a que un consumidor tiene una experiencia con la compañía a través de diferentes canales pero para una misma transacción (Hobkirk 2013). Por ejemplo, el cliente realiza una compra por el canal online, consulta el estado de su gestión por el canal telefónico y retira su producto en un PDV físico.

Para que una compañía pueda obtener los beneficios de una estrategia de este tipo, es necesario realizar grandes esfuerzos para mejorar las capacidades actuales de los distintos canales como, por ejemplo, sistemas integrados de stock, distribución física de productos, mayor coordinación e integración entre canales, multiplicidad de funciones en los distintos canales, sistemas de información internos óptimos, etc.

Hobkirk establece que aquellas empresas que mejor se adapten a satisfacer la tasa creciente de órdenes cross-canal y que, a su vez, continúen satisfaciendo las demandas del punto de venta físico tradicional, serán los ganadores.

A su vez, existen evidencias que indican que aquellos clientes con comportamiento multi-canal invierten entre un 20% y 30% adicional en esa empresa, en promedio, respecto a cliente que utiliza sólo un canal. Por su parte, los nuevos canales como son las tiendas Online y los Call Centers en el exterior generan grandes ahorros de costos (Myers 2004). Todo esto nos lleva a la conclusión que el esfuerzo que implica el desarrollo de una estrategia cross-canal vale la pena en pos de la búsqueda de mayor rentabilidad para la empresa.

#### 4.2.5 Conflicto de canales

Cuando las distintas instituciones interactúan como canales se genera un sistema social interorganizacional que está afectado por variables, no solo económicas, sino dimensiones de la conducta presente en todo sistema social (Perris et al. 2006). Una de estas dimensiones es el conflicto que surge cuando predomina una atmósfera de frustraciones entre los miembros de un canal debido a que cada uno percibe que la conducta del otro perjudica sus propios objetivos o el desarrollo de su operación habitual. Tal como define el autor, existen conflictos verticales que se producen entre los distintos niveles del canal y conflictos horizontales que se producen entre miembros del mismo nivel de la cadena. Estos últimos generalmente necesitan para su resolución la intervención de un nivel superior. La mayor parte de los conflictos surgen por incumplimiento de roles, escasez de recursos, diferencias perceptuales sobre los estímulos, incompatibilidad de objetivos y posiciones de dominio no alineadas.

Cualquier modificación en la estructura de canales existente tiene incidencia sobre los canales actuales a partir de la incorporación de nuevos. Existen estudios que ayudan a comprender cuándo, para qué tipo de cliente y por qué un nuevo canal ayuda o daña a los canales existentes (Avery et al. 2012). De dicho estudio surge un marco conceptual que permite predecir el patrón de la elasticidad de un canal ante la introducción de uno nuevo. Tanto el tipo de canal que se incorpora, como la composición actual del mix de canales, son variables que deben contemplarse ya que diferentes canales tienen diferentes capacidades (Dazhong et al. 2008). Esto explica por qué los resultados obtenidos al incorporar un canal online, a un canal presencial existente, difieren en caso que la secuencia sea inversa dado que algunas capacidades se hacen rápidamente evidentes para los clientes mientras que otras necesitan ser aprendidas, traduciéndose en diferentes efectos en el corto y largo plazo. A su vez, los clientes, según sea su primera compra o bien sea un cliente frecuente,

tienen diferentes objetivos y, por ende, evalúan las capacidades del canal de manera distinta.

Del estudio se deduce que, dado que la rentabilidad difiere a través de los distintos canales, los directivos deben determinar cuáles son los canales más deseados por los clientes para luego establecer el sistema multi-canal. Se debe evaluar cuál es la mejor manera de manejar las elasticidades de cada canal, a fin de incentivar a los clientes al uso de los canales más rentables. Si los ejecutivos logran una mejor comprensión de los efectos cross-canal, positivos y negativos, se podrán anticipar y responder mejor a los cambios en las ventas en los canales existentes en el momento que se incorpora un nuevo canal, gestionando sus canales como un portfolio integrado y no como entidades individuales.

#### **4.2.6 Visibilidad de la compañía a través de los canales**

Se llama “línea de visibilidad” a aquella línea teórica entre la organización y sus clientes (Tate y Johnstone 2011) la cual comprende todos aquellos puntos en los que la organización se contacta con ellos. La percepción de los clientes “por encima” de la línea corresponde a aquellas partes de la compañía que los clientes pueden observar e interactuar. Por “debajo” de la línea se encuentran los procesos, funcionalidades y competencias internas que le permiten a la empresa brindar su producto/servicio, sin que el cliente pueda observar directamente.

Actualmente los clientes se contactan con distintos canales que cambian la naturaleza de dicha línea. Cada vez más se incorporan nuevos puntos de contacto no presenciales que permite a los clientes interactuar con sistemas de las empresas en mayor proporción que la interacción que tienen con representantes en un PDV físico. Esta nueva realidad hace que aumenten las probabilidades de evidenciarse una inconsistencia a nivel procesos internos que generan una mala impresión. Es decir, la visibilidad que genera la multi-canalidad, prácticamente permeabiliza a la compañía permitiéndoles a los

clientes detectar sistemas de back office y procesos internos deficientes. Por tal motivo, las organizaciones necesitan concentrarse en brindar un servicio de calidad a través de toda la organización, de modo de proyectar una imagen de consistencia interna que les brinde confianza hacia los clientes.

El resultado final al cliente debe estar garantizado cualquiera sea el canal por el cual se contacta. Se debe tener bien en claro cuál es la propuesta de valor que se hace al cliente desde cada canal, ya que puede recurrir a otro canal a buscar el mismo servicio (Tate y Johnstone 2011). Algunos canales, como por ejemplo e-commerce, transfieren algunos aspectos del servicio al cliente ya que se pasa de un servicio asistido por un representante a un servicio auto gestionado por el consumidor vía web.

Tal como expone el autor, la percepción (positiva o negativa) que surge a partir del contacto a través de un canal presencial atendido por un representante de la empresa suele ser atribuida al entrenamiento de la persona, sus conocimientos o, incluso, una conexión emocional con ella. Sin embargo, la percepción (positiva o negativa) que surge a partir del contacto a través de un canal de autogestión suele ser asignado a las capacidades internas de una compañía en lo referente a procesos y sistemas de información. Este último punto debe ser contemplado con sumo cuidado por las empresas, las cuales cada vez están migrando más hacia canales de autogestión en pos de la eficiencia operativa. Toda falla en dichos canales tendrá impacto negativo directo sobre la imagen de la empresa.

### **4.3 Calidad de Atención y su impacto en la rentabilidad**

Para el abordaje de los efectos que la estrategia de canales tiene sobre la rentabilidad de empresa no debe dejarse fuera de análisis el impacto que la experiencia de cliente tiene en cada uno de ellos. A tal fin, resulta interesante el análisis de la metodología Net Promoter Score (NPS) la cual establece que el indicador más representativo del comportamiento de un cliente y, en última instancia, del crecimiento de la compañía es conocer cuál es la probabilidad de

que cada cliente recomiende la empresa en función de su experiencia en cada contacto con la misma. (Reichheld 2003).

Dicha pregunta, la cual es probablemente el signo más fuerte de la fidelidad de un cliente, se realiza luego de cada contacto que el cliente tenga con la empresa, cualquiera sea el canal. Si el cliente responde que existe entre 0% y 60% de probabilidad que recomiende a la empresa en función de la última atención recibida, se lo califica como un cliente *Detractor* de la compañía. Si responde entre 70% y 80%, es *Neutro* y si responde 90% o 100% es *Promotor*. El indicador final surge de netear el porcentaje de Promotores versus el porcentaje de Detractores, siendo el resultado el indicador NPS de la empresa.

Dicha metodología considera que la probabilidad con que cada cliente exponga que recomendaría a la empresa es el factor que mayor correlación tiene con las ganancias y el crecimiento del negocio, resultando superador respecto al resto de indicadores los cuales no suelen tener impacto o correlación con la rentabilidad de la empresa. Por ejemplo, la tasa de retención tiene una tenue relación con la rentabilidad de una empresa ya que muchas veces la retención de un cliente no está ligada a su fidelidad, por realmente elegir la empresa, sino a los altos costos de salida que implican cambiar de compañía. Aún menos confiable resulta el indicador tradicional de satisfacción ya que carece de conexión con el actual comportamiento del cliente.

Partimos de la concepción de que la lealtad es *“la disposición de una persona a realizar alguna inversión o sacrificio personal a fin de fortalecer una relación. Para un cliente, esto significa quedarse con un proveedor que lo trata bien y le agrega valor a largo plazo, incluso si dicho proveedor no le ofrece el mejor precio en una transacción particular”* (Reichheld 2003). Por lo cual, fidelidad es mucho más que compras repetidas ya que estas pueden ocurrir por inercia, indiferencia a la marca o barreras de salida creadas por la compañía.

Es decir que la fidelidad genuina es lo que afecta realmente la rentabilidad de la empresa. Dicho vínculo generado con los clientes le ofrecen a la empresa una serie de ventajas: reduce los costos de retención, incrementa los ingresos

que obtiene de cada cliente ya que con el tiempo asigna un mayor porcentaje de su presupuesto a la compañía en cuestión, reduce los costos de captura gracias al efecto de la recomendación, promueve una inherente eficiencia operativa generando ahorros y reduce los costos de comunicación para la captura de nuevos clientes gracias al efecto “boca en boca”.

Lograr un NPS elevado a nivel compañía implica un gran esfuerzo en el esquema de canales. El hecho que un cliente recomiende una marca a un familiar o amigo surge a partir de una experiencia en el contacto superadora sobre el resto de las experiencias vividas y, en este punto, los canales pasan a ser protagonistas. Si la compañía se propone como meta lograr determinado NPS deberá hacer que todos sus canales estén comprometidos e incentivados económicamente. Caso contrario, la fidelización de los clientes deja de ser un objetivo para el canal, ya que este no obtiene ningún beneficio directo por lograrlo. Incluso puede nunca verse retribuido por los esfuerzos realizados en caso que la empresa realice algún cambio en su esquema de canales y los clientes que se habían fidelizado en un PDV sean dirigidos a nuevos canales.

Cabe destacarse que existen opiniones en contraposición con esta metodología ya que algunos autores consideran que la teoría de NPS carece de evidencia empírica, adolece de errores cuantitativos técnicos al afirmar que las compañías pueden potenciar sus ganancias casi un 100% reteniendo solo un 5% más de sus clientes, y comete errores temporales al momento de la medición (Sharp 2008).

Sin embargo, para el presente análisis se utilizará la metodología NPS ya que se sostiene que, independientemente de que la correlación planteada por el autor sea exacta o no, la misma es un buen medio para la mejora de todos los procesos internos que surgen a partir de la medición y la gestión hacia el alza del indicador. Dicho indicador no debe tratarse como un fin en sí mismo sino como un medio que le permite a la empresa conocer cuáles son los puntos débiles sobre los cuales debe trabajar a fin de elevar el nivel de recomendación que obtiene de sus clientes.

## 5. Aplicación del análisis al Objeto de Estudio

### 5.1 Segmentación de clientes en la industria móvil

#### 5.1.1 Análisis y selección de las bases de segmentación

Contemplando las distintas bases de segmentación descritas en el marco conceptual, a continuación se identifican los criterios, y variables dentro de ellos, que son relevantes para la caracterización de los consumidores de la industria de telefonía móvil en Argentina.

**Tabla 5.1: Criterios de Segmentación**

|           | Generales        |                        |  | Específicos   |  |   |
|-----------|------------------|------------------------|--|---|--|---|
|           | Criterio         | Variable               | Valores de variables   | Criterio  | Variable   | Valores de variables  |
| Objetivos | Geográficos:     | Región                 | *Amba<br>*Norte<br>*Sur  | Comportamiento  | Tasa de uso<br><i>(tasa unitaria del consumo de voz, sms, datos)</i> | * Tasa unitaria encima del promedio<br>* Tasa unitaria promedio<br>* Tasa unitaria por debajo del promedio                        |
|           |                  | Tamaño urbano/Densidad | *Capitales<br>*Ciudades principales<br>*Ciudades secundarias   |   | Canales de compra  | *Canal Directo Presencial<br>*Canal Directo Telefónico<br>*Canal Directo Online<br>*Canal Indirecto Presencial<br>*Canal Informal |
|           |                  | Edad                   | * Tweens: menos de 14 años<br>* Jóvenes: 14 a 30 años<br>* Adultos: 30 a 60 años<br>* Mayores: más de 60 años          |   | Tipo de producto   | * Prepago<br>* Abono Fijo<br>* Postpago (Abono Variable seg.consumo)  |
|           | Demográficos     | Tamaño de Hogar        | * Sin hijos<br>* Con 1-2 hijos<br>* Con más de 2 hijos   | Valor del cliente<br>(ARPU: Ventas prom. por cliente) | Alto Valor   | ARPU > \$250 mensuales  |
|           |                  |                        |  |   | Medio Valor  | \$99 > ARPU > \$249 mensuales   |
|           | Socio-económicos | Ingresos               | * Menos de \$5.000 x mes<br>* De \$5.000 a \$10.000 x mes<br>* De \$10.000 a \$20.000 x mes<br>* Más de \$20.000 x mes |   | Bajo Valor   | ARPU < \$99 mensuales   |
|           |                  | Grupo Socioeco.        | *Alto y Medio-Alto<br>* Medio y Medio-Bajo<br>* Bajo   |   |  |   |
|           |                  | Ciclo de vida          | * Ninez<br>* Adolescencia<br>* Adultez<br>* Ancianidad   |   |  |   |
|           |                  | Nivel educativo        | * Sin educación<br>* Primario<br>* Secundario<br>* Universitario / Posgrado  |   |  |   |

| REFERENCIAS                |
|----------------------------|
| Características personales |
| Psicológicas               |
| Comportamiento             |
| Valor del cliente          |

|            | Generales    |                |   | Específicos    |  |   |
|------------|--------------|----------------|---|----------------|--|---|
|            | Criterio     | Variable       | Valores de variables  | Criterio       | Variable   | Valores de variables  |
| Subjetivos | Psicologicas | Personalidad   | *Ambición<br>* Seguridad<br>*Extroversión<br>*Sociabilidad                      | Psicológicas   | Beneficios buscados  | *Economía<br>*Servicio<br>*Atención<br>*Prestigio/estilo                                    |
|            |              | Estilo de vida | *Liberal<br>*Conservador<br>*Familiar<br>*Deportista<br>*Aventurero<br>* Yuppie |                | Expectativa de atributos   | *Durabilidad<br>*Prestigio/estilo<br>* Funcionalidad  |
|            |              |                |   | Comportamiento | Actitudes  | * Requiere asesoramiento<br>* No requiere asesoramiento<br>* Precios                        |
|            |              |                |   |                | Sensibilidad al mix comercial  | *Acciones tácticas<br>*Nuevos lanzamientos<br>*Comunicación masiva<br>*Comunicación táctica |
|            |              |                |   | Lealtad        | *Fieles a la marca<br>*Satisfechos con la marca<br>*Insatisfechos con la marca |   |

Para el análisis de la industria en estudio, resulta necesario realizar una primera macro segmentación basada en los criterios de comportamiento y psicológicas, particularmente la sensibilidad al mix comercial, el tipo de producto requerido, los beneficios buscados y, finalmente, el canal y nivel de asesoramiento requerido. Estas variables dan origen a dos segmentos bien diferenciados:

- ✓ Segmento corporativo: corresponde a personas jurídicas clasificadas en:
  - Grandes Clientes: definido por el volumen de facturación y la cantidad de empleados.
  - Pymes: corresponde a toda persona física o jurídica cuyo único requisito es la posesión de CUIT y estar por debajo de los volúmenes de facturación y nómina del segmento anterior.
- ✓ Segmento individuos: corresponde a consumidores particulares que pueden tener una o más líneas a su nombre.

El segmento corporativo tiene características particulares que lo identifican y distinguen. Es altamente sensible a la oferta, siendo la economía y el servicio los atributos que más valora. Se focaliza en productos de Abono Fijo o Pospago y suelen requerir un intenso nivel de asesoramiento debido a la cantidad de líneas que contrata en una misma compra. Todas estas

particularidades hacen que suela existir una oferta comercial y una fuerza de venta exclusiva para el segmento el cual representa el 10% del mercado total (Elvira 2013). Generalmente el decisor de la compra no es quien termina utilizando y/o abonando el servicio ya que dicho decisor suele elegir productos para distintos empleados de la empresa a quienes están destinados los equipos y sus planes. A su vez, si bien la decisión final puede estar sujeta a la aprobación del dueño o alto ejecutivo, la persona que negocia con la operadora suele ser un empleado que se rige por normativas internas para la selección final de la prestadora, convirtiéndose en una compra mucho más planificada que la que se puede presentar en el segmento individuos.

Por las razones expuestas en el párrafo anterior, a los efectos del presente estudio trabajaremos exclusivamente con el segmento individuos ya que tiene mayor impacto para las operadoras por representar el 90% del negocio (Elvira 2013) y, a su vez, requiere de mayores sub-segmentaciones a fin de brindarles un mejor tratamiento a los clientes.

Los criterios planteados en la Tabla 5.1 dan origen a una multiplicidad de micro segmentos, muchos de los cuales no cumplen con los requisitos descriptos en el marco teórico para su tratamiento como tal ya que no se justifica un esfuerzo comercial viable, no podrían ser monitoreables ni estables, o bien no se adaptarían a las capacidades de las operadoras.

Contemplando que el objetivo del presente trabajo consiste en definir la segmentación de clientes que permita el diseño de la estrategia de canales que garantice la satisfacción de los clientes, y a su vez, vele por la rentabilidad de la compañía, se utilizarán como bases para dicha segmentación los siguientes criterios:

- ✓ características del cliente
- ✓ comportamiento del cliente
- ✓ valor del cliente

La selección de los mismos se basa en que, tal como se expuso en el marco conceptual, los dos primeros son los más apropiados para la implementación del programa de marketing dentro del cual se encuentra la estrategia de canales. A su vez, dado que la rentabilidad forma parte del análisis, se adiciona el criterio de valor del cliente como factor clave para tal fin.

El esquema queda conformado por los siguientes criterios y variables:

**Tabla 5.2: Criterios y variables seleccionados**

| Criterio  | Variable                                | Valores de variables   | Criterio       | Variable          | Valores de variables  |
|---|---|--|----------------|-------------------|---|
| Geográficos:  | Tamaño urbano                           | *Capitales<br>*Ciudades principales<br>*Ciudades secundarias | Comportamiento | Canales de compra | *Canal Directo Presencial<br>*Canal Directo Telefónico<br>*Canal Directo Online<br>*Canal Indirecto Presencial<br>*Canal Informal |
|   |   |  |                | Tipo de producto  | * Prepaga<br>* Abono Fijo<br>* Pospago (Variable seg. consumo)  |
| Valor del cliente<br>(ARPU: Ventas prom. por cliente) | Alto Valor<br>Medio Valor<br>Bajo Valor | ARPU > \$250<br>\$99 > ARPU > \$249<br>ARPU < \$99           |                |                   |   |

Dentro de los criterios definidos, se considera que las variables seleccionadas son las de mejor aplicación al análisis por su implicancia en el modelo de canales a definir por su impacto en: la capilaridad y presencia (representado por la variable de tamaño urbano), el tipo de atención esperado por los clientes (representado por los canales típicos de compra y el tipo de producto) y, finalmente, por ser los necesarios a contemplar al momento de buscar incrementar el valor de un cliente con su efecto en la rentabilidad (representado por el ARPU del cliente).

### 5.1.2 Insight del cliente

Con el objeto de obtener una aproximación al insight del cliente, a continuación se describen las principales características de los clientes, según el tipo de producto que poseen, las cuales surgen de las entrevistas realizadas a los directivos de las áreas de atención al cliente, informes internos del corriente año de las áreas de Data Mining de una de las operadoras y de entrevistas a dueños de canales indirectos.

**Tabla 5.3: Insight del cliente**

| VARIABLES                                   | PREPAGO   | ABONO FIJO   | POSPAGO (Abono seg. Consumo)   |
|---|---|--|--|
| Sensibilidad precio                         | Alta sensibilidad   | Sensibilidad Media   | Baja sensibilidad  |
| Comportamiento de consumo                   | Total control de consumo realizando cargas de crédito solo cuando lo desea. Es reticente a tener un abono mensual que le genere un cargo fijo.                            | Control del gasto mensual a partir del tope de su abono, incrementando su consumo a través de recargas en el momento que lo desea. Busca mantener controlado su gasto. | Prioriza contar constantemente con el servicio abonando a posteriori lo correspondiente a su consumo.                                  |
| Decisión de compra                          | Su consumo está atado siempre a su disponibilidad económica en cada momento, independientemente de que el valor unitario de cada servicio sea mayor versus un abono fijo. | Relación precio - calidad del abono que poseen. Este cliente suele realizar un análisis de la conveniencia entre los distintos planes ofrecidos.                       | Busca acceder a terminales y servicios diferenciales como cliente de alto valor.   |
| Promociones                                 | Busca y aprovecha constantemente las promociones, descuentos, bonificaciones.   | Tasa media de penetración de promociones y bonificaciones.   | Baja tasa de penetración de promociones y bonificaciones.  |
| Fidelidad                                   | Baja fidelidad. Son clientes que se mueven constantemente a través de las distintas operadoras en función del beneficio que cada una ofrezca en un momento puntual.       | Fidelidad Media. Tienen barreras de salida medias asociado al subsidio con el que adquirió la terminal, generalmente de gama Media.                                    | Fidelidad Media-Alta. Tienen barreras de salida altas asociado al subsidio con el que adquirió la terminal, generalmente de gama Alta. |
| Churn<br>(Tasa de baja de clientes)         | Entre 8% y 9%.  | Entre 2% y 4%  | Menor al 1%  |
| Preferencia de canales para Compra          | Agentes<br>PDV informales   | 1er lugar: Agentes y Of. Comercial<br>2do lugar: Call Center y Sitio Web.  | 1er lugar: Of.Comercial, Sitio Web.<br>2do lugar: Agentes y Call Center.   |
| Preferencia de canales para otras gestiones | Agentes   | 1er lugar: Call Center.<br>2do lugar: Agentes y Web.   | 1er lugar: Call Center.<br>2do lugar: Web y Of. Comerciales  |
| ARPU<br>(Ventas prom. por cliente)          | \$ 70   | \$ 150   | \$ 200   |

Adicionalmente, se contemplarán los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los fines de este estudio cuyo formulario y resultados se encuentra en la sección Anexos 8.2 y 8.3. La muestra tomada corresponde exclusivamente a clientes tanto Abono Fijos como Pospagos con más de cuatro años de permanencia en la misma operadora. Las principales conclusiones fueron:

- ✓ El 70% de los clientes no se califica como fiel a la marca siendo el principal motivo por el cual permanecen en su prestador actual el hecho de evitar el proceso de portabilidad (*La Portabilidad Numérica da la posibilidad a los usuarios de cambiar de empresa de telefonía móvil manteniendo su número. CNC*).
- ✓ Valoran positivamente la oferta de planes de su prestador pero no se sienten identificados con los valores de la marca.

- ✓ El nivel de satisfacción más bajo lo tienen con el servicio de calidad de red y con la atención telefónica. Los niveles más altos están en los precios ofrecidos y la capilaridad de PDV.
- ✓ Se observan diferencias en el canal elegido según la gestión a realizar:
  - Compras: se prefieren los canales directos como Oficinas Comerciales o Sitio Web y, levemente por detrás, los Agentes y el Canal Telefónico.
  - Consultas/Trámites: se prefieren fuertemente el Canal Telefónico y, en segunda instancia, el Sitio Web. Quedan más rezagadas las Oficinas Comerciales y Redes Sociales. Prácticamente se descartan los canales indirectos.

Existe baja aceptación de los canales informales como punto de contacto por parte del segmento de la muestra.

- ✓ La expectativa respecto a la calidad de la atención es claramente más alta en los canales directos (Oficinas Comerciales, Call Center), quedando en segundo lugar el Sitio Web y los canales indirectos.
- ✓ El aspecto claramente más valorado en el contacto es la capacidad de resolución de la gestión en el momento. En segundo lugar se valora el tiempo de espera, la coherencia de la información recibida y la cordialidad del vendedor.
- ✓ Respecto al nivel de asesoramiento requerido el 60% de los encuestados solicitan asesoramiento en relación a los planes de servicios y el 50% en relación a la facturación. La recomendación solicitada respecto a equipos y sus funcionalidades es menor al 30%.
- ✓ El 88% de los clientes no desea mayor contacto respecto al actual y, en caso de que ocurra, se prefiere el mail como medio.

El conjunto de información brindada en este apartado es altamente valioso por contener las dimensiones claves preferidas por los clientes en donde se deberá hacer foco para obtener una mejora en su satisfacción. Por tal motivo, esta información será utilizada para la definición del canal al cual se derivará cada segmento de clientes en el diseño de la estrategia de canales propuesta en la sección 5.3.

### **5.1.3 Nueva segmentación: re-definición de segmentos**

Como la información recaba mediante la investigación realizada sobre la argumentación de los criterios seleccionados para la correcta segmentación, el insight del cliente realizado y los resultados de las encuestas y entrevistas efectuadas, se propone una nueva segmentación que favorezca la identificación de grupos de clientes que permitan optimizar la acción comercial trabajando con mayor precisión sobre cada cliente. Es decir, que a partir de la investigación se plantea una nueva forma de mirar al mercado fundada en la necesidad de brindar una experiencia superadora al cliente en materia de satisfacción, contemplando tanto sus necesidades y preferencias como la rentabilidad de la compañía.

La nueva segmentación presentada en la Tabla 5.4 se realizó partiendo de la variable “valor del cliente”, asociado al “tipo de producto” que posee. Estos dos criterios son agrupadores de gran ayuda ya que las características y comportamientos de los millones de clientes dentro de cada producto no presentan gran dispersión en cuanto a sus estilos de respuesta frente a las distintas acciones de marketing. Por el contrario, muestran un comportamiento bastante homogéneo ante palancas comerciales como precios, promociones, comunicación, etc.

Finalmente, se contempló la variable “geográfica” respecto a la ubicación de los clientes por el efecto directo que la misma tiene en la canalidad, la preferencia de los clientes por un canal particular y en la disponibilidad de los mismos. Cabe destacarse que no todos los canales están presentes en todas las

localidades, como por ejemplo las Oficinas Comerciales. A su vez, los comportamientos de los consumidores están asociados a los hábitos y costumbres del lugar de residencia, como puede ser la tendencia al canal presencial en las ciudades del interior donde incluso generan un vínculo con el vendedor.

Los nuevos segmentos identificados son:

- ✓ *Alto Valor Principales*
- ✓ *Alto Valor Secundarias*
- ✓ *Medio Valor Principales*
- ✓ *Medio Valor Secundarias*
- ✓ *Bajo Valor*

A continuación se presentan las características de cada segmento:

**Tabla 5.4: Nueva segmentación**

| Segmentos               | Valor | Tipo producto          | Tamaño urbano  | Canales preferidos                          |
|-------------------------|-------|------------------------|--|---|
| Alto Valor principales  | Alto  | Pospago/<br>Abono Fijo | Capitales o Ciudades principales                         | Of. Comerciales<br>Sitio Web<br>Call Center |
| Alto Valor secundarias  |       |                        | Ciudades secundarias                                     | Agentes<br>Sitio Web<br>Call Center         |
| Medio Valor principales | Medio | Pospago/<br>Abono Fijo | Capitales o Ciudades principales                         | Of. Comercial<br>Call Center<br>Sitio Web   |
| Medio Valor secundarias |       |                        | Ciudades secundarias                                     | Agentes<br>Call Center                      |
| Bajo Valor              | Bajo  | Prepago                | Capitales o Ciudades principales<br>Ciudades secundarias | PDV informales<br>Agentes                   |

Sobre estos nuevos segmentos se trabajará posteriormente para la asignación de los canales que atenderán a cada uno de ellos, según la gestión que deseen realizar, determinado por el diseño de la estrategia de canales que surja del análisis realizado en las secciones siguientes.

## 5.2 Canales de atención en la industria móvil

### 5.2.1 Estructura actual de canales

Las operadoras móviles presentan la particularidad de trabajar con todos los tipos de canales descriptos en el marco conceptual, según el producto que estén comercializando.

Todas las operadoras poseen *canales directos* representados por:

- ✓ *Oficinas Comerciales* propias donde se realiza la venta de todos los productos ofrecidos por la compañía así como la totalidad de gestiones que el cliente puede necesitar.
- ✓ *Call Center* se pueden realizar todo tipo consultas, gestiones y reclamos, así como realizar la compra de productos y terminales mediante el servicio de delivery.
- ✓ *Redes Sociales* cumplen una función esencialmente de vínculo con el cliente, al cual hoy en día los consumidores también recurren para realizar consultas y/o reclamos.
- ✓ *Sitio Web* donde las compañías comunican no sólo sus productos y servicios, sino también todo el contenido institucional de las mismas. Los clientes también para realizar ciertas gestiones que estén diseñadas para su autogestión.

A su vez, las operadoras cuentan con sus *canales indirectos* representados por todos aquellos intermediarios que mantienen diferentes relaciones contractuales con la compañía a partir del cual comercializan los productos y servicios que las prestadoras les habilitan a tal fin.

Existen *canales indirectos cortos* predominantemente presenciales que le ofrecen a las operadoras la posibilidad de ampliar su nivel de cobertura nacional:

- ✓ *Agentes Oficiales*: se trata de una red de organizaciones que mantienen una relación de exclusividad con la empresa, dedicándose únicamente a la telefonía móvil. Este canal es el de mayor capilaridad de PDV a nivel nacional concentrando aproximadamente el 70% de las ventas.
- ✓ *Retails*: corresponde a las tiendas de departamento que comercializan distintas categorías de productos siendo la telefonía móvil sólo un pequeño porcentaje de su negocio. No tienen relación de exclusividad. Ej.: Fravega, Garbarino, Ribeiro, etc.
- ✓ *Televentas*: es el único canal indirecto telefónico que cumple una función proactiva de venta de aquellos productos que las operadoras les habilita.

Finalmente, existen los *canales indirectos largos* a través de los mayoristas y distribuidores que se dedican a la venta de algún producto puntual:

- ✓ *Mayoristas de crédito*: aquellas organizaciones que comercializan el otorgamiento de crédito para recargas que terminan llegando al consumidor a través de los pequeños comercios tradicionales (kioscos, locutorios, etc.).
- ✓ *Distribuidores*: corresponde al grupo de intermediarios a través de los cuales se comercializan dos tipos de productos: los equipos de gama baja y las simcards (chips) prepago sin equipo asociado. Estos productos llegan al consumidor a través de una red de comercios conformada por multimarcas (representados por un grupo atomizado de pequeños comercios dedicados exclusivamente a la telefonía móvil), así como a través de otros canales informales denominados “cuevas” (pequeños comercios barriales multi-producto) o “bolseros” (vendedores ambulantes que cubren zonas de tráfico masivo como ser terminales de trenes, colectivos, plazas, etc.).

Tal como puede deducirse, las prestadoras de telefonía operan en un esquema complejo de canales comerciales debido a la multiplicidad de roles, funciones y relaciones que mantienen con cada uno de ellos.

Serán objeto de estudio únicamente los miembros de los *canales directos* y los *canales indirectos cortos* ya que son sobre los cuales las operadoras tienen control y, a su vez, son los que mantienen mayor vínculo con los consumidores siendo los generadores de la experiencia de cliente en el momento de contacto.

### 5.2.2 Funciones y capacidades de cada canal

Conforme al proceso de diseño de canales propuesto por los autores Perris y Parra presentado en el marco conceptual, habiéndose definido previamente el objetivo estratégico del presente estudio así como la identificación y caracterización de los canales existentes, se procede en esta sección al análisis de las capacidades de cada canal. A tal fin, se utilizará como herramienta la Grilla Híbrida propuesta por Moriarty y Moran para representar dichas capacidades asociadas a cada una de las principales funciones del negocio. A saber:

- ✓ *Venta de líneas*: asignación y activación de líneas de telefonía móvil.
- ✓ *Venta de terminales*: venta y despacho de equipos móviles y accesorios.
- ✓ *Servicio de posventa*: atención de gestiones administrativas (cambios de titularidad, domicilio, etc) o comerciales (cambio de plan, simcard, etc.).
- ✓ *Gestión de reclamos*: resolución ante inconvenientes con el servicio, facturación, funcionalidad de los equipos, etc.
- ✓ *Servicio Técnico*: reparación de equipos móviles.

A continuación se presenta la capacidad de cada canal en relación a cada una de las funciones establecidas:

**Tabla 5.5: Canales y Funciones**

| Funciones \ Canales  | Venta de líneas | Venta Terminales | Servicio Posventa | Gestión y resolución de reclamos | Servicio Técnico |
|----------------------|-----------------|------------------|-------------------|----------------------------------|------------------|
| Oficinas Comerciales | X               | X                | X                 | X                                | X                |
| Call Center          |                 | X                | X                 | X                                |                  |
| Redes Sociales       |                 |                  |                   | X                                |                  |
| Sitio Web            |                 | X                | X                 |                                  |                  |
| Agentes              | X               | X                | X                 | X                                | X                |
| Retails              | X               | X                |                   |                                  |                  |
| Televentas           | X               | X                |                   |                                  |                  |

Tal como se observa en la Tabla 5.5, una misma función puede ser cumplida por diferentes canales al mismo tiempo ya que para todas las actividades existen, al menos, dos canales con la capacidad potencial de ejecutarlas. Esto permite aplicar a la telefonía móvil el concepto de multicanalidad por el cual un cliente puede utilizar distintos canales según la gestión que desee realizar, incrementando su nivel de vínculo con la operadora. Este hecho es altamente beneficioso ya que, como se dijo anteriormente, existen evidencias que indican que aquellos clientes que interactúan con varios canales invierten en promedio entre un 20% y 30% adicional en esa empresa respecto a cliente que utiliza solo un canal.

Cabe aclararse que también este comportamiento puede generar un riesgo para las prestadoras ya que incrementa la visibilidad de las empresas al contactarse con varios canales quedando, de este modo, más expuestos los procesos internos, funcionalidades, back office, etc. aumentando las posibilidades de evidenciarse una inconsistencia interna. Recordemos que, según los resultados de la encuesta, la coherencia interna es una dimensión valorada por lo clientes.

### 5.2.3 Costos por canal

Resulta necesario considerar los costos que posee cada canal para las distintas funciones ya que dentro de los objetivos definidos para la nueva estrategia se contempla la optimización de rentabilidad de la compañía la cual

se ve impactada por el costo que representa cada canal en las distintas acciones de la gestión comercial.

Para el establecimiento de los costos por canal se considerarán exclusivamente los costos unitarios variables por gestión. Esto se debe a dos motivos: en primer lugar porque, dado que el objetivo es dirigir a los clientes a los canales asignados según la operación, se debe contemplar únicamente el costo incremental de tal acción aislándolo del resto de los costos los cuales no son afectados por dicho cambio como, por ejemplo, los costos de alquiler de las Oficinas Comerciales. En segundo lugar, porque el resto de los costos indirectos obedece a una serie de variables o definiciones que exceden al presente análisis cuya incorporación sesgaría las conclusiones.

Por lo tanto, para los canales indirectos el único costo considerado será su comisión por cada gestión. En los canales directos si bien se podría realizar la asignación de varios costos indirectos, tal como se expuso, los mismos se consideran costos “hundidos” ya que no se modifican en función a la cantidad de gestiones realizadas, siempre considerando la capacidad instalada actual.

A los efectos del análisis, se evalúan los costos por tipo de gestión ya que los mismos varían considerablemente:

**Tabla 5.6: Costos por Canal**

| CANALES              | Comisión por venta línea o equipo |                     |                   |                    | Gestión de Posventa | Gestión de reclamos | Gestión de Servicio Técnico |
|----------------------|-----------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------|
|                      | Prepago Promedio                  | Abono Fijo Promedio | Postpago Promedio | Promedio Ponderado |                     |                     |                             |
| Oficinas Comerciales | \$ 15                             | \$ 60               | \$ 90             | \$ 74              | \$ 20               | \$ 20               | \$ 30                       |
| Call Center          | \$ 25                             | \$ 40               | \$ 50             | \$ 54              | \$ 20               | \$ 20               | NA                          |
| Redes Sociales       | NA                                | NA                  | NA                | NA                 | NA                  | \$ 0                | NA                          |
| Sitio Web            | NA                                | NA                  | NA                | \$ 0               | \$ 0                | NA                  | NA                          |
| Agentes              | \$ 140                            | \$ 560              | \$ 700            | \$ 406             | \$ 100              | \$ 100              | \$ 150                      |
| Retails              | \$ 70                             | \$ 450              | \$ 620            | \$ 438             | NA                  | NA                  | NA                          |
| Televentas           | \$ 60                             | \$ 350              | \$ 500            | \$ 322             | NA                  | NA                  | NA                          |

Como se observa en la Tabla 5.6, los costos por ventas varían ampliamente entre los canales directos e indirectos. Esto es efecto de que la comisión unitaria asignada al canal indirecto debe contemplar una parte proporcional de

los costos fijos y variables indirectos que debe afrontar el canal de modo tal que le garanticen la sustentabilidad del negocio.

Por otro lado, las comisiones correspondientes a gestiones que no sean de ventas son considerablemente inferiores. Esto deberá ser tenido en cuenta en el caso en que se destine un canal indirecto para absorber mayor cantidad de estas gestiones dado que el canal no está lo suficientemente incentivado a la atención de las mismas, pudiendo generar bajo nivel en la calidad de atención.

#### 5.2.4 Asignación de funciones por canal

A partir del análisis realizado hasta el momento se procederá a la utilización del método de puntuación de criterios ponderados para la selección final del rol asignado a cada canal, también propuesto por Moriarty y Moran tal como fue descrito en el marco conceptual.

A tal fin, se establecen los criterios seleccionados y su justificación para la evaluación de cada canal:

- ✓ *Nivel de resolución:* se refiere a la capacidad del canal para gestionar la totalidad de la operación en curso, sin necesidad que el cliente deba continuarla en una segunda instancia en otro canal. Según la encuesta, es la variable de mayor impacto en la satisfacción del cliente en el momento del contacto con la empresa. A su vez, la resolución de la gestión en el primer contacto evita la obligación del pago de una nueva comisión a otro canal para que finalice la gestión. Ponderación: 30%
- ✓ *Capacidad de cobertura:* se refiere a la cantidad de clientes a los cuales puede atender cada canal determinado por la cantidad de PDV y su dispersión geográfica, en el caso del canal presencial, y por la capacidad operativa instalada para el resto de los canales. Es un factor clave dentro de la estrategia de marketing por el impacto directo que tiene la presencia de marca en el nivel de actividad comercial. A su vez,

según la encuesta, es una de las dimensiones generales de mayor peso en la satisfacción del cliente con la empresa. Ponderación:25%

- ✓ *NPS*: es el indicador promedio del nivel de recomendación de los clientes correspondiente a cada canal y se lo considera de gran importancia por ser el criterio que vela por la satisfacción del cliente. Ponderación: 25%.
- ✓ *Costo*: es la variable a considerar para velar por la rentabilidad al momento del diseño de la estructura de canales. Ponderación: 20%.

Para la evaluación de cada criterio se consideró la siguiente escala:

**Tabla 5.7: Criterios de evaluación**

| Nivel de resolución         | Escala | NPS       | Escala |
|-----------------------------|--------|-----------|--------|
| < 50% de las gestiones      | 1      | < 35%     | 1      |
| 50% al 75% de las gestiones | 2      | 35% a 50% | 2      |
| 100% de las gestiones       | 3      | > 50%     | 3      |

| Capacidad cobertura                | Escala | Costo | Escala |
|------------------------------------|--------|-------|--------|
| Ciudades principales               | 1      | Alto  | 1      |
| Ciudades principales y secundarias | 2      | Medio | 2      |
| Total                              | 3      | Bajo  | 3      |

Finalmente se evaluó a cada uno de los canales respecto a potencialidad para la gestión de las funciones definidas previamente mediante los criterios establecidos. Dicha evaluación dio por resultado las siguientes matrices:

- ✓ *Venta de líneas*: se identifica a Oficinas Comerciales y Agentes como los canales con mayor capacidad, quedando el resto de los canales levemente por detrás.

| Venta de líneas      | 30%                 | 25%                 | 25% | 20%   | TOTAL POND. | Ranking |
|----------------------|---------------------|---------------------|-----|-------|-------------|---------|
|                      | Nivel de resolución | Capacidad cobertura | NPS | Costo |             |         |
| Oficinas Comerciales | 3                   | 1                   | 2   | 3     | 2,25        | 1       |
| Call Center          |                     |                     |     |       |             |         |
| Redes Sociales       |                     |                     |     |       |             |         |
| Sitio Web            |                     |                     |     |       |             |         |
| Agentes              | 3                   | 2                   | 2   | 1     | 2,10        | 2       |
| Retails              | 3                   | 2                   | 1   | 1     | 1,85        | 3       |
| Televentas           | 3                   | 1                   | 2   | 1     | 1,85        | 3       |

- ✓ *Venta de terminales:* el Sitio Web ocupa firmemente el primer puesto.

| Venta Terminales      | 30%                 | 25%                 | 25% | 20%   | TOTAL POND. | Ranking |
|-----------------------|---------------------|---------------------|-----|-------|-------------|---------|
|                       | Nivel de resolución | Capacidad cobertura | NPS | Costo |             |         |
| Oficinas Comerciales  | 3                   | 1                   | 2   | 3     | 2,25        | 3       |
| Call Center           | 3                   | 2                   | 2   | 2     | 2,30        | 2       |
| <b>Redes Sociales</b> |                     |                     |     |       |             |         |
| Sitio Web             | 3                   | 3                   | 1   | 3     | 2,50        | 1       |
| Agentes               | 3                   | 2                   | 2   | 1     | 2,10        | 4       |
| Retails               | 3                   | 2                   | 1   | 1     | 1,85        | 5       |
| Televentas            | 3                   | 1                   | 2   | 1     | 1,85        | 5       |

- ✓ *Servicio de posventa:* Call Center y las Oficina Comerciales ocupan las primeras posiciones con bastante diferencia respecto al resto.

| Servicio Posventa     | 30%                 | 25%                 | 25% | 20%   | TOTAL POND. | Ranking |
|-----------------------|---------------------|---------------------|-----|-------|-------------|---------|
|                       | Nivel de resolución | Capacidad cobertura | NPS | Costo |             |         |
| Oficinas Comerciales  | 3                   | 1                   | 2   | 3     | 2,25        | 2       |
| Call Center           | 2                   | 3                   | 3   | 3     | 2,70        | 1       |
| <b>Redes Sociales</b> |                     |                     |     |       |             |         |
| Sitio Web             | 1                   | 3                   | 1   | 3     | 1,90        | 4       |
| Agentes               | 2                   | 2                   | 2   | 2     | 2,00        | 3       |
| Retails               |                     |                     |     |       |             |         |
| Televentas            |                     |                     |     |       |             |         |

- ✓ *Gestión de reclamos:* el Call Center en primer lugar y los Agentes, con cierta diferencia, ocupan las primeras posiciones.

| Gestión y resolución de reclamos | 35%                 | 30%                 | 25% | 20%   | TOTAL POND. | Ranking |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|-----|-------|-------------|---------|
|                                  | Nivel de resolución | Capacidad cobertura | NPS | Costo |             |         |
| Oficinas Comerciales             | 3                   | 1                   | 2   | 3     | 2,25        | 3       |
| Call Center                      | 2                   | 3                   | 3   | 3     | 2,70        | 1       |
| Redes Sociales                   | 2                   | 3                   | 1   | 3     | 2,20        | 4       |
| Sitio Web                        |                     |                     |     |       |             |         |
| Agentes                          | 3                   | 2                   | 2   | 2     | 2,30        | 2       |
| Retails                          |                     |                     |     |       |             |         |
| Televentas                       |                     |                     |     |       |             |         |

- ✓ *Servicio Técnico:* ambos canales presentan una evaluación similar.

| Servicio Técnico      | 35%                 | 30%                 | 25% | 20%   | TOTAL POND. | Ranking |
|-----------------------|---------------------|---------------------|-----|-------|-------------|---------|
|                       | Nivel de resolución | Capacidad cobertura | NPS | Costo |             |         |
| Oficinas Comerciales  | 3                   | 1                   | 2   | 3     | 2,25        | 2       |
| Call Center           |                     |                     |     |       |             |         |
| <b>Redes Sociales</b> |                     |                     |     |       |             |         |
| Sitio Web             |                     |                     |     |       |             |         |
| Agentes               | 3                   | 2                   | 2   | 2     | 2,30        | 1       |
| Retails               |                     |                     |     |       |             |         |
| Televentas            |                     |                     |     |       |             |         |

Del análisis de las tablas se extrae como conclusión que según, cuál sea la función, existe un canal diferente que presenta las mejores condiciones para asumir dicha operación. En términos generales, hay una tendencia hacia los canales directos como los mejor rankeados.

Este ranking por función será considerado en la sección siguiente como criterio para la asignación de cada canal a cada segmento identificado en el punto 5.1.3 donde se estableció la nueva segmentación.

### **5.3 Estructura de canales propuesta**

Finalmente a partir de la definición de los nuevos segmentos de clientes y el análisis de los canales con mejor capacidad para cada función, estamos en condiciones de realizar la propuesta de diseño de la estructura de canales que garantice un modelo de atención que balancee las preferencias de los clientes, las capacidades de los canales y la rentabilidad de la compañía mejorando, adicionalmente, la satisfacción en cada contacto.

A cada uno de los nuevos segmentos se le asignará uno o dos canales para cada tipo de gestión de acuerdo a la siguiente secuencia lógica:

1. Para cada función se consideró inicialmente los canales mejores rankeados en la matriz del método de puntuación de criterios ponderados de la sección 5.2.4.
2. Se le asignó a cada intersección “función-segmento” el/los canal/es para los que mayor preferencia tenga el segmento, según el análisis del insight de la sección 5.1.2, respetando siempre el ranking del punto anterior.
3. En caso que el canal de preferencia no se encuentre disponible para el segmento, se le asignó el canal siguiente en la escala de preferencias que brinde cobertura a dicho segmento. Es el caso típico del segmento

medio que tiene alto nivel de preferencia por las Oficinas Comerciales, pero las mismas no están presentes en las ciudades secundarias.

La tabla 5.8 presenta el diseño final de la matriz de la estructura de canales propuesta para la totalidad de los segmentos.

**Tabla 5.8: Asignación de canal por segmento**

| SEGMENTOS               | Venta de líneas        | Venta Terminales       | Servicio Posventa   | Gestión y resolución de reclamos | Servicio Técnico     |
|-------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------|
| Alto Valor principales  | Of. Comerciales        | Sitio Web Of.Comercial | Call Center         | Call Center                      | Of. Comerciales      |
| Alto Valor secundarias  | Agentes                | Sitio Web Agentes      | Call Center         | Call Center                      | Agentes              |
| Medio Valor principales | Of.Comercial Agentes   | Sitio Web Of.Comercial | Call Center Agentes | Call Center Agentes              | Of.Comercial Agentes |
| Medio Valor secundarias | Agentes Retails        | Sitio Web Agentes      | Call Center Agentes | Call Center Agentes              | Agentes              |
| Bajo Valor              | Agentes PDV Informales | Agentes PDV Informales | Agentes             | Agentes                          | Agentes              |

A modo de ejemplo a continuación se describe la secuencia lógica para algunos segmentos:

- ✓ Para la *Venta de líneas* del segmento Alto Valor Principales se le asignaron Oficinas comerciales por ocupar el primer puesto en la Matriz de Criterios Ponderados y, a su vez, es el preferido por el segmento junto con el Sitio Web que no tiene capacidad para esta función.
- ✓ Para la *Venta de terminales* del segmento Medio Valor Secundarias se le asignó, en primera instancia, el Sitio Web ya que si bien está en segundo lugar de preferencia del segmento, presenta una posición en el ranking muy conveniente respecto al canal Agentes, el cual se asignó en segunda instancia.
- ✓ Para *Servicio Posventa* del segmento Bajo Valor, si bien Agentes ocupa el tercer puesto del ranking, es el preferido por el segmento.

En la definición de los roles también se tuvo en consideración favorecer la especialización de tareas en la mayoría de los canales permitiendo un mejor desempeño de las mismas gracias a la eficiencia operativa lograda. Por ejemplo, el Call Center se focalizará en todas las gestiones de posventa y reclamos, desligándolo de la venta de terminales pese a tener una buena posición en el ranking. El Sitio Web, por su parte, se concentrará en la venta de terminales, enfocando los esfuerzos en mejorar todo lo necesario para brindar un servicio de excelencia. Los canales presenciales serán los de mayor multi-función, principalmente Agentes que tiene asignadas todas de las funciones debido al nivel de capilaridad y cobertura que presenta.

Con este diseño también se logra mayor eficiencia económica ya que se libera a las Oficinas Comerciales de la resolución de reclamos y gestiones posventa siendo una actividad que no genera valor para la compañía, concentrándose el canal “elite” en funciones de venta del segmento de Alto Valor que son valiosas para la empresa. Tal como expone Myers, la inversión de canales en las etapas de venta siempre es más redituable que aquellas realizadas para las gestiones posteriores a la venta. Por ejemplo, el costo que genera la atención de un cliente en una Oficina Comercial para responder un reclamo de facturación es mucho más elevado, en términos relativos, que el costo para una gestión de cambio de plan hacia otro de mayor valor. A pesar de que el tiempo de atención del representante sea el mismo, la rentabilidad final de esa gestión para la empresa es totalmente distinta.

A su vez, los canales directos tienen mejor desempeño al momento de capturar, retener y fidelizar clientes de mayor valor que tienen una expectativa de calidad de atención más exigente ya que está haciendo una inversión importante. Ofrecerle el mismo nivel de atención a un cliente de bajo valor significaría darle más de lo que pretende, obteniendo un valor menor para la empresa. Por tal motivo, se les asigna un canal indirecto.

## 5.4 Recomendaciones para la implementación

Para poner en práctica la estrategia planteada será necesario que las operadoras guíen a los clientes a través de los canales en función al rol que se le asignó a cada uno. Con un correcto plan de transición, se logrará migrar a los clientes a través de los diferentes canales, manteniéndolos igualmente contentos o incluso potenciando su satisfacción y reduciendo los costos de retención. A su vez, esta estrategia puede generarles una real ventaja competitiva ya que son modelos difíciles de imitar por la competencia en el corto plazo.

Claramente, el re-direccionamiento de clientes es riesgoso por el impacto negativo en materia de satisfacción que puede generar si no se implementa correctamente. La recomendación es abordarla desde un enfoque integral contemplando una etapa inicial de capacitación a la fuerza de venta. Para los casos que impliquen cambios en varios canales, sería apropiado comenzar con pruebas pilotos, aprender las lecciones, para luego ajustar el modelo y planificar una implementación por etapas para evitar el surgimiento repentino de problemas que no puedan resolverse si se avanza de manera masiva. Actuar simultáneamente sobre todos los cambios puede generar confusión en los clientes, no pudiendo realizar sus operaciones, lo cual se traducirá en la pérdida del cliente por verse imposibilitado de realizar la gestión.

Adicionalmente, siempre se debe contemplar el efecto que genera sobre el canal el nuevo diseño. Los incentivos también deben estar dirigidos a ellos, procurando compensar sus ingresos en aquellos casos en los que el nuevo modelo reduzca sus posibilidades de generarlos. Esto puede ocurrir porque al reducirse las gestiones a realizar, el volumen de público que ingresa al PDV es menor y, consecuentemente, hay menos oportunidades de venta. Ante esta situación, o bien se le paga más por las gestiones que se le asignan, o debería analizarse qué nuevo producto puede ofrecer ese canal de modo que el nuevo modelo no afecte su sustentabilidad. A su vez, si la calidad de atención pasa a ser una variable importante, se debe medir y remunerar al canal por ello.

Dado que en general todos los clientes prefieren una atención más personalizada en todas las etapas, ya que esto implica menores esfuerzos para ellos, es clave que las compañías ofrezcan incentivos para que estos clientes se dirijan a los canales definidos. Estos incentivos pueden tomar la forma de descuentos o servicio diferencial si los clientes optan por el canal que la compañía les indica. En algunas industrias se utiliza la técnica de “la zanahoria y el palo” (Myers 2004). Por ejemplo, se puede direccionar a los clientes a que realicen la compra de un equipo por el Sitio Web ofreciendo un descuento (zanahoria), mientras que aquellos que lo compren en un canal presencial no accedan a dicho descuento (palo).

Es importante tomar conciencia que toda estrategia de migración de canales es riesgosa. Un factor crítico del éxito es ejecutar el cambio en el momento justo contemplando, por ejemplo, cuestiones macroeconómicas o competitivas. Un caso puntual se está dando en el escenario actual donde hay caída en la oferta de terminales de alta gama debido a las limitaciones de importación. Ante tal situación, deberían dirigirse los clientes de alto valor a aquel canal que le pueda brindar una experiencia diferenciadora ya que este segmento es el que debe blindarse debido al valor que representan para la empresa.

En general, el re-direccionamiento de clientes suele implicar cambios en el interior de las compañías reflejados en la redefinición de estructuras o roles. Todo cambio hacia afuera debe verse reflejado hacia adentro para que sea exitoso ya que es la única manera de mantener coherencia interna y externa.

Finalmente, comunicar al mercado el nuevo diseño también puede ser una herramienta que facilite la migración. No se debe comunicar el modelo sino resaltar los beneficios de los nuevos canales habilitados para determinada gestión a fin de que los clientes perciban que la compañía ha puesto a su disposición un nuevo canal con beneficios incrementales versus el canal anterior al cual solían dirigirse. Obviamente, la difusión que realicen los primeros clientes que visiten los nuevos canales facilitará la viralización de la información.

## 6. Conclusiones del Trabajo

Este trabajo tuvo por objetivo establecer el modelo óptimo de canales de atención para la industria de telefonía móvil que logre un equilibrio entre la satisfacción de los clientes, en función a sus preferencias, y la mejora de la rentabilidad del negocio.

Dicho objetivo surge como consecuencia del contexto actual de la industria la cual, luego de casi dos décadas y media, ingresó a una etapa de madurez en la que es necesario ajustar ciertos mecanismos que hasta el momento no resultaban visibles por haber estado atravesando una etapa de continuo crecimiento, habiéndose convertido la comunicación móvil en una necesidad irrenunciable en el modo de relacionarse. Actuando bajo las condiciones que presenta un mercado maduro, surgen nuevas necesidades para mantenerse operando con éxito, donde el retorno económico depende de la capacidad de los operadoras de capturar, retener y fidelizar a una masa crítica de clientes, sin caer en la trampa del crecimiento a cualquier costo.

Dado que ciertos aspectos de la industria son fácilmente imitables, o bien están disponibles para todas las operadoras, como los avances tecnológicos o las ofertas comerciales, comoditizándose de esta manera el mercado; este trabajo se basa en la premisa de que la fuente de ventaja competitiva, crítica para el éxito a futuro, radica en la generación de un vínculo diferencial con el cliente ofreciéndole no solo un buen servicio sino un trato excepcional. Por tal razón, se enmarca el trabajo en la concepción de que triunfar en la estrategia de canales será la clave para alcanzar dicha ventaja competitiva ya que son estos canales los responsables de generar el vínculo diferencial.

Para lograr este triunfo, a lo largo de la investigación se realizó una redefinición de segmentos a los cuales se le asignó un canal específico para cada gestión que un cliente requiera realizar, atendiendo tanto a sus preferencias como a la rentabilidad del negocio.

Como resultado del análisis podemos concluir que la secuencia lógica y metodología propuesta permiten arribar a un modelo de cross canalidad que confirma la hipótesis inicialmente planteada: *“A partir de un correcta selección del criterio de segmentación de clientes, se puede diseñar una estructura de canales que le permiten a una operadora ofrecer una atención diferencial optimizando, a su vez, sus costos”*.

Cabe destacarse que la posibilidad de haber logrado una matriz “segmento-canal” está apalancada fuertemente en el nivel de desarrollo que existe en los distintos canales, tanto directos como indirectos, en la industria en cuestión. Sin dicho desarrollo, donde un canal puede cumplir eficientemente varias gestiones, no hubiera sido posible arribar a un modelo del nivel de complejidad que presenta la matriz final.

A su vez, para su correcto funcionamiento será necesario considerar, no solo las recomendaciones para su implementación, sino un seguimiento, gestión y cercanía con cada canal lo cual implica exigencias también hacia adentro de las compañías en lo que respecta a las áreas de gestión y estrategia de canales. En este punto es importante preguntarse qué función es crítica en cada momento para el negocio ya que estas funciones suelen, y deben, modificarse en el tiempo conforme a las características de un negocio en continua evolución.

Se considera que el modelo propuesto posee aplicabilidad a otras industrias, siempre considerando las limitaciones que pueden llegar a presentarse en un entorno con menor disponibilidad de canales, menor desarrollo de los mismos, diferencias en las posibilidades de cobertura, etc. A su vez, deberá analizarse si determinados aspectos inherentes a cada industria afectan las condiciones o premisas planteadas como, por ejemplo, entender si la ventaja competitiva estará dada por el vínculo generado con el cliente, o si bien tiene mayor influencia la presencia de marca como podría resultar en la industria de consumo masivo. En términos generales, se establece que la metodología planteada es de mejor aplicación en industrias de servicios.

## 7. Bibliografía

Achrol, Ravi S. and Louis W Stern. 1988. Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 25 (February). 36-50.

Anderson, Erin and David Schmittlein. 1984. Integration of the Sales Force: An Empirical Examination. *Rand Journal of Economics*, 15 (Autumn), 385-95..

Avery, Jill, Thomas J Steenburgh, John Deighton, and Mary Caravella. 2012. "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time." *Journal Of Marketing* 76, no. 3: 96-111. Business Source Premier, EBSCOhost.

Bailey, Christine, Paul R. Baines, Hugh Wilson, and Moira Clark. 2009. "Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice: why grouping customers is no longer enough." *Journal Of Marketing Management* 25, no. 3/4: 227-252. Business Source Premier, EBSCOhost.

Bayer, Judy. 2010. "Customer segmentation in the telecommunications industry." *Journal Of Database Marketing & Customer Strategy Management* 17, no. 3/4: 247-256.

Comisión Nacional de Comunicaciones, Usuarios, "Telefonía Móvil".  
[http://www.cnc.gob.ar/ciudadanos/telefonía\\_movil/index.asp#iconsumo](http://www.cnc.gob.ar/ciudadanos/telefonía_movil/index.asp#iconsumo).  
Consultado: 09/12/2013.

Dazhong, Wu, Gautam Ray, and Andrew B. Whinston. 2008. "Manufacturers' Distribution Strategy in the Presence of the Electronic Channel." *Journal Of Management Information Systems* 25, no. 1: 167-198. Business Source Premier, EBSCOhost.

Dolan, Robert J. Note on Marketig Strategy. 2000. Harvard Business Review. Noviembre.

Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia. Buenos Aires. Granica.

Dwyer, Robert F. and M. Ann Welsh. 1985. Environmental Relaitonships of the Internal Political Economy of Marketing Channels. Journal of Marketing Research, 22 (November), 347-58.

Dwyer, Robert F and Sejo Oh. 1987. Output Sector Munificence Effect on the Internal Political Economy of Marketing Channels. Journal of Marketing Research. 24 (November). 397-414.

Elvira, Maria Belen. 2013. "Análisis de Mercado: Operadoras Móviles Argentina". Informe presentado en la reunión trimestral realizado por la consultora de estudios e investigación de mercado y opinión pública "CEOP". Buenos Aires. Diciembre.

Hambrick, D.C. 1980. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. Academy of Management Review, 5 (4), 567-76.

Hirschowitz, A. 2001. Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 10, No. 2, pp. 168-179.

Hobkirk, Ian. 2013. "The Ten-Step Omni-Channel Challenge." Material Handling & Logistics 23, no. 9: 33-3. Business Source Premier, EBSCOhost.

Kabadayi, Sertan, Nermin Eyuboglu, and Gloria P Thomas. 2007. "The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment." *Journal Of Marketing* 71, no. 4: 195-211. Business Source Premier, EBSCOhost.

Kotler , Ph. 1973. *Mercadotecnia aplicada*. Mexico: Ed. Interamericana.

John, George and Barton A. Weitz. 1988. Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis. *Journal of Law. Economics and Organization*. 4 (2). 121-39.

Marling, Dan; James J. Hoffman and Bruce T. Lamont. 1994. Porter`s Generic Strategies, Dynamic Environments and Performance: A Profile Deviation Fit Perspective. *International Journal of Analysis*. 2 (2). 155-75.

Miller, Danny. 1986. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7 (3), 223-49.

Miller, Danny. 1987. The Genesis of Configuration. *Academy of Management Review*. 12 (4). 686-701.

Moriarty, Rowland T. and Ursula Moran. 1990. Managing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*. Noviembre-Diciembre.

Munuera Aleman, Jose Luis y Ana Isabel Rodriguez Escudero. 1998. *Marketing estratégico: Teoría y casos*. Madrid. Pirámide.

Myers, Joseph B., Andrew D. Pickersgill, and Evan S. Van Metre. 2004. "Steering customers to the right channels." *Mckinsey Quarterly* no. 4: 36-47. Business Source Premier, EBSCOhost.

Paz, Hugo Rodolfo. 2000. Canales de Distribución. Gestión Comercial y Logística. Buenos Aires: Lectorum-Ugerman.

Perris, Salvador Miquel, Francisca Parra Guerrero, Christian Lhermie y Maria Jose Miquel Romero. 2006. Distribución Comercial. Madrid: ESIC.

Porter, Michael E.. 1980. Competitive Strategi. New York: The Free Press.

Slater, S. F., and Narver, J. C. 2000. Intelligence generation and superior customer value. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1, pp. 120-127. Business Source Premier, EBSCOhost.

Tate, Mary, and David Johnstone. 2011. "ICT, Multi-channels and the Changing Line of Visibility: An Empirical Study." E-Service Journal 7, no. 2: 66-98. Business Source Premier, EBSCOhost.

Valos, Michael J. 2008. "A qualitative study of multi-channel marketing performance measurement issues." Journal Of Database Marketing & Customer Strategy Management 15, no. 4: 239-248. Business Source Premier, EBSCOhost.

Universidad de  
SanAndrés

## 8. Anexos

### 8.1 Guía de Entrevista

1. ¿Cuál cree Ud. que es el mayor diferencial que hoy puede poseer una prestadora de telefonía móvil? ¿Por qué?
2. ¿Cuál cree Ud. que es la mayor barrera, en caso que exista, para lograr dicho diferencial? ¿Cómo haría para superarla?
3. ¿Cuál considera Ud. que es el rol actual de cada canal comercial desde la percepción de los clientes?
  - ✓ Canal presencial
  - ✓ Canal telefónico
  - ✓ Canal digital
4. ¿Cómo cree Ud. que deberían evolucionar los canales comerciales en los próximos 5 años?
5. ¿Cuál será el factor crítico del éxito para triunfar en ese escenario?
6. ¿Considera que existe alguna particularidad cultural en el mercado argentino en materia de atención al cliente? ¿En tal caso, qué esfuerzo adicional implica para la compañía?
7. ¿En el momento del contacto con el cliente qué factor considera que es el de mayor impacto en satisfacción? *En el caso que el factor varíe según sea canal presencial, telefónico o digital, por favor aclarar.*
  - ✓ Tiempo de espera
  - ✓ Tiempo de gestión
  - ✓ Cordialidad
  - ✓ Resolución
  - ✓ Asesoramiento
  - ✓ Otorgamiento de beneficios/descuentos
8. ¿Considera que elevar el nivel de satisfacción en los factores definidos como clave en el punto anterior le brindaría a la empresa resultados económicos tangibles? ¿En qué plazo?
9. Si la compañía tuviera su Nombre y Apellido, ¿cómo le gustaría que la gente lo describa como empresa, tanto desde atributos funcionales como emocionales?
10. ¿Cuáles considera que son los mayores desafíos para la industria en los próximos 10 años?

## 8.2 Formulario de Encuesta

|       |  |         |              |            |            |               |
|-------|--|---------|--------------|------------|------------|---------------|
| 1     | <b>Cual es su compania de telefonía móvil actual?</b>  | MOVI    | CLARO        | PERSONAL   | NEXTEL     |               |
|       | Operador   |         |              |            |            |               |
| 2     | <b>Cuanto tiempo hace que es cliente de su actual prestador de telefonía móvil?</b>  | 6 meses | 6 a 12 meses | 1 a 2 años | 3 a 4 años | Mas de 4 años |
|       | Antigüedad   |         |              |            |            |               |
| 3     | <b>Que nivel de satisfacción tiene hoy en día como cliente con las siguientes variables? (1 menos satisfecho - 5 más satisfecho)</b>   | 1       | 2            | 3          | 4          | 5             |
|       | Precios  |         |              |            |            |               |
|       | Calidad de red   |         |              |            |            |               |
|       | Atención telefónica  |         |              |            |            |               |
|       | Atención presencial  |         |              |            |            |               |
|       | Cercanía de Puntos de venta  |         |              |            |            |               |
|       | Tiempos de respuesta   |         |              |            |            |               |
| Otro: |  |         |              |            |            |               |
| 4     | <b>Se considera un cliente FIEL a su operador? (1 menos fiel- 5 más fiel)</b>  | 1       | 2            | 3          | 4          | 5             |
|       | Fidelidad: Para un cliente, esto significa quedarse con un proveedor que lo trata bien y le agrega valor a largo plazo, incluso si dicho proveedor no le ofrece el mejor precio en una transacción particular.             |         |              |            |            |               |
| 5     | <b>Cuales son los principales motivos por los cuales permanece en su prestador actual? (1 para nada de acuerdo - 5 totalmente de acuerdo)</b>  | 1       | 2            | 3          | 4          | 5             |
|       | Para no realizar el trámite de portabilidad (cambio de operadora manteniendo el mismo número)  |         |              |            |            |               |
|       | Porque prefiere su oferta de planes  |         |              |            |            |               |
|       | Porque prefiere su oferta de equipos   |         |              |            |            |               |
|       | Porque tiene mejor calidad de servicio de red  |         |              |            |            |               |
|       | Porque tiene un cargo de salida  |         |              |            |            |               |
|       | Porque se siente identificado con los valores de la marca  |         |              |            |            |               |
| Otro: |  |         |              |            |            |               |
| 6     | <b>Si tiene que realizar una consulta sobre el servicio, cual es el canal preferido para realizar dicha consulta? Ej: consulta de facturación, consulta de servicios habilitados (1 menos preferido - 5 mas preferido)</b> | 1       | 2            | 3          | 4          | 5             |
|       | Canal telefonico   |         |              |            |            |               |
|       | Oficina comercial  |         |              |            |            |               |
|       | Agente Oficial   |         |              |            |            |               |
|       | Retail   |         |              |            |            |               |
|       | Web  |         |              |            |            |               |
|       | Redes sociales oficiales   |         |              |            |            |               |
|       | Puntos de venta informales (cuevas)  |         |              |            |            |               |
| Otro: |  |         |              |            |            |               |
| 7     | <b>Si tiene que realizar la compra de un equipo, cual es el canal preferido para realizar dicha compra? preferido - 5 mas preferido)</b>   | 1       | 2            | 3          | 4          | 5             |
|       | Canal telefonico   |         |              |            |            |               |
|       | Oficina comercial  |         |              |            |            |               |
|       | Agente Oficial   |         |              |            |            |               |
|       | Retail   |         |              |            |            |               |
|       | Web  |         |              |            |            |               |
|       | Redes sociales oficiales   |         |              |            |            |               |
|       | Puntos de venta informales (cuevas)  |         |              |            |            |               |
| Otro: |  |         |              |            |            |               |

|          |  |          |          |          |          |          |
|----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>8</b> | <b>Cual es su nivel de exigencia, en terminos de expectativa en la calidad de atencion y resolucion, en los distintos canales? (1 menos exigencia - 5 más exigencia)</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|          | Canal telefonico   |          |          |          |          |          |
|          | Oficina comercial  |          |          |          |          |          |
|          | Agente Oficial   |          |          |          |          |          |
|          | Retail   |          |          |          |          |          |
|          | Web  |          |          |          |          |          |
|          | Redes sociales oficiales   |          |          |          |          |          |
|          | Puntos de venta informales (cuevas)  |          |          |          |          |          |
| Otro:    |  |          |          |          |          |          |

|          |   |          |          |          |          |          |
|----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>9</b> | <b>En que medida valora los diferentes aspectos de la atencion recibida en los distintos canales? (1 menos valorado - 5 más valorado)</b>       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|          | Cordialidad del vendedor  |          |          |          |          |          |
|          | Resolucion de la gestion  |          |          |          |          |          |
|          | Tiempo de espera  |          |          |          |          |          |
|          | Velocidad de atencion durante la gestion con el representante   |          |          |          |          |          |
|          | Ambientacion del local (si es canal presencial)   |          |          |          |          |          |
|          | Disponibilidad de diversos canales (telefonico, presencial, ect)  |          |          |          |          |          |
|          | Coherencia con la informacion recibida en distintos canales. Ej: la informacion que figura en la web coincide con la brindada en el Call Center |          |          |          |          |          |
| Otro:    |   |          |          |          |          |          |

|           |  |          |          |          |          |          |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>10</b> | <b>Cuales son los principales aspectos sobre los cuales ud necesita mayor asesoramiento? (1 menor necesidad - 5 mayor necesidad)</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|           | Equipos ofrecidos  |          |          |          |          |          |
|           | Planes   |          |          |          |          |          |
|           | Facturacion  |          |          |          |          |          |
|           | Roaming  |          |          |          |          |          |
|           | Otros servicios de la operadora (Ej: Personal Musica, Comunidad Movistar)  |          |          |          |          |          |
|           | Funciones especiales de los equipos  |          |          |          |          |          |
|           | Gestiones varias: habilitacion de servicios, por ej.   |          |          |          |          |          |
| Otro:     |  |          |          |          |          |          |

|           |   |          |          |          |          |          |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>11</b> | <b>Que nivel de conocimiento tiene sobre su plan? (1 no tengo conocimiento - 5 conozco a detalle el plan)</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|           | Minutos incluidos   |          |          |          |          |          |
|           | SMS incluidos   |          |          |          |          |          |
|           | Datos incluidos   |          |          |          |          |          |
| Otros     |   |          |          |          |          |          |

|                  |   |          |          |          |          |          |
|------------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>12</b>        | <b>Que nivel de conocimiento tiene sobre su equipo? (1 no tengo conocimiento - 5 conozco a detalle el equipo)</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|                  | Sistema operativo (Android, Apple, Windows phone, etc)  |          |          |          |          |          |
|                  | Camara(mpx)   |          |          |          |          |          |
|                  | Memoria   |          |          |          |          |          |
|                  | Procesador  |          |          |          |          |          |
|                  | Funcion HD  |          |          |          |          |          |
|                  | Tamano de pantalla  |          |          |          |          |          |
| Otras funciones: |   |          |          |          |          |          |

|           |  |          |          |          |          |          |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>13</b> | <b>Por que medio le gustaria que la compania lo contacte que no esté sucediendo en la actualidad? (1 no me gustaria - 5 me encantaria)</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|           | Telefono particular fijo   |          |          |          |          |          |
|           | Telefono laboral   |          |          |          |          |          |
|           | Mail   |          |          |          |          |          |
|           | Redes sociales   |          |          |          |          |          |
| Otro:     |  |          |          |          |          |          |

|           |  |           |           |
|-----------|--|-----------|-----------|
| <b>14</b> | <b>Le gustaria estar mas en contacto con su operador actual?</b> | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|           | Mayor contacto?  |           |           |

Por que?

### 8.3 Resultados de la Encuesta

