

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Satisfacción de los clientes de Telecentro y plan
de oportunidades de mejora

AUTOR: CAMILA SCIARRONI

TUTOR: DOMINGO SANNA

NOVIEMBRE 2015

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un modelo válido que analice la satisfacción y las prioridades de los clientes de la empresa Telecentro al contratar un servicio de televisión por cable, pudiendo así conocer donde se concentran las principales oportunidades de mejora para la empresa. Con el fin de validar el modelo propuesto se utilizará en primer lugar el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM). En segundo lugar se utilizará el Modelo de Medición de la Satisfacción del Cliente, el cual permitirá definir los aspectos en los que debe focalizarse la empresa en pos de mejorar su imagen. Asimismo se estudiará la relación entre la satisfacción y la lealtad, tanto de los clientes de Telecentro como los de la competencia y finalmente el grado de recomendación de los mismos, para poder calcular el índice NPS y analizar así la influencia de los clientes actuales de Telecentro sobre los potenciales.

Abstract

This paper aims to develop a valid model that analyzes the satisfaction and the priorities of the customers of Telecentro when hiring a cable TV service, being able to know where the main opportunities of improvement for the company are placed. First of all, in order to validate the proposed model, the Structural Equation Modeling (SEM) will be used. Secondly the Measurement Model of Customer Satisfaction will be implemented, which will define the areas where the company should focus towards improving its image. The relationship between satisfaction and loyalty of Telecentro's customers and the competition, as well as their degree of recommendation will also be examined, in order to calculate the NPS and analyze the influence of current customers of Telecentro on potential new customers.

Palabras clave: Satisfacción del Cliente, Lealtad del Cliente, Imagen de Marca.

Keywords: Customer Satisfaction, Customer Loyalty, Brand Image.

Índice de Capítulos

Introducción	5
Compañía - Telecentro	5
Contexto	9
Colaboradores – Alianzas Clave	12
Clientes - Mercado Potencial (Análisis de la demanda).....	13
Competencia.....	14
Casos Internacionales.....	19
Problemática.....	21
Planteamiento del problema - Preguntas de investigación	22
Objetivos	23
Alcances y Limitaciones	23
Marco teórico	24
Imagen e Identidad de Marca Corporativa	24
Valor y Satisfacción del cliente.....	25
Medición de la Satisfacción del Cliente	26
Lealtad.....	27
Índice Promotor Neto (NPS)	28
Relación entre Satisfacción del Cliente y Lealtad.....	30
Relación entre Imagen e Identidad de Marca, Satisfacción y Lealtad del Cliente	31
Modelo Service Profit Chain.....	32
Modelo Customer Centric	33
Metodología y técnicas a utilizar	35
Análisis de los datos	37
Modelo de Ecuaciones Estructurales.....	39
Modelo de Medición de la Satisfacción del Cliente.....	41
Matriz Lealtad-Satisfacción	48
Net Promoter Score	49
Conclusiones y Recomendaciones	50
Referencias bibliográficas y bibliografía	60
Anexo 1	63
Anexo 2	74
Anexo 3	76

Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 1: IR Satisfactores	41
Gráfico 1: IR Satisfactores	41
Tabla 2: GS Satisfactores	42
Gráfico 2: GS Satisfactores	42
Tabla 3: IR Atributos	43
Gráfico 3: Top IR	43
Gráfico 4: Bottom IR	44
Tabla 4: GS Atributos	44
Gráfico 5: Top GS	45
Gráfico 6: Bottom GS	45
Tabla 5: OM Satisfactores	46
Gráfico 7: OM Satisfactores	46
Tabla 6: OM Atributos	47
Matriz 1: Satisf-Lealtad Telecentro	48
Matriz 2: Satisf-Lealtad Competencia	48
Gráfico 8: NPS Telecentro	49
Gráfico 9: NPS Competencia	49
Gráfico 10: 1er Percentil OM	53
Gráfico 11: 2do Percentil OM	53
Gráfico 12: 3er Percentil OM	54
Matriz 3: Mapping atributos	55

Introducción

Compañía - Telecentro

Telecentro S.A. es una empresa de televisión por suscripción fundada en el año 1990 por Mario José Menéndez y Habib Basbus, y actualmente su presidente es el ex diputado Alberto Pierri. La empresa ofrece servicios de cable, telefonía e internet por fibra óptica tanto para individuos como para empresas, en todo el ámbito del área metropolitana de Buenos Aires. Actualmente la organización cuenta con siete sucursales, y sus oficinas operativas se encuentran localizadas en el barrio de Puerto Madero.

Telecentro no posee ni misión ni visión ni valores formales, por lo que a continuación se le proponen los siguientes:

Misión

Brindar una adecuada combinación de comunicación eficaz y entretenimiento de calidad al mejor precio.

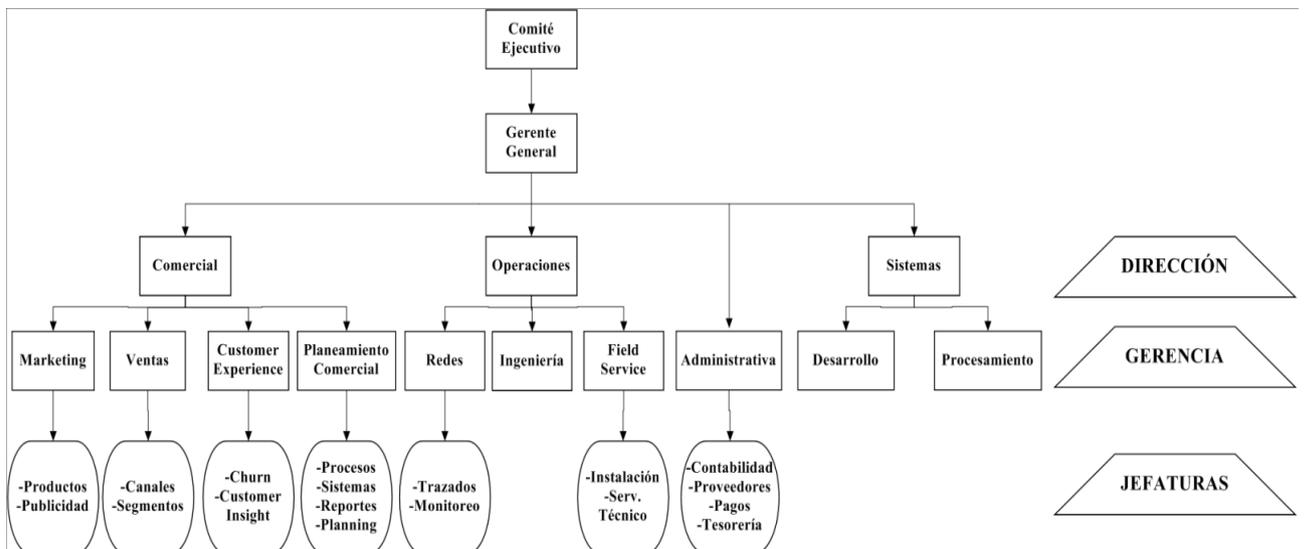
Visión

Ser la empresa líder de telecomunicaciones de Latinoamérica.

Valores:

- Innovación
- Dinamismo
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Estabilidad

En el siguiente organigrama se refleja la estructura formal de Telecentro:



La empresa se caracteriza por ser pionera desde el año 2008 con la oferta del servicio conocido como “Triple Pack”, en el que brinda un “triple combo” que incluye tanto televisión como internet y telefonía fija por la misma red integrada con tecnología IP, pagando todo junto en una única factura y a un precio ventajoso.

Actualmente la cartera de Telecentro está compuesta en primer lugar por la oferta de diversos packs que incluyen los tres servicios que conforman el triple play, como así también distintas alternativas de ofertas en relación a los tres servicios pero de forma individual (Pack HD y Premium, Internet y Telefonía Fija).

Además de la programación habitual, Telecentro posee tanto sus propios canales de televisión como su propia emisora de radio. Los mismos se detallan a continuación:

Televisión

- Telemax: Canal relacionado con temáticas políticas y económicas.
- Canal 26: Canal de noticias.
- Telecentro TV: Canal que emite series, telenovelas y películas entre otros contenidos.

Radio

- Latina FM 101.1

También cuenta con un portal web creado solamente para los clientes suscriptos denominado “Telecentro Play”, donde los mismos pueden disfrutar de más de 7000 contenidos digitales como películas, series, deportes en vivo, documentales, infantiles, entre otros. Este servicio permite que los usuarios puedan acceder a todos los contenidos desde cualquier dispositivo (ya sea computadora, tablet o celular) y desde cualquier lugar, siempre y cuando inicien sesión como usuarios de Telecentro. El contenido disponible irá variando de usuario en usuario, en base al servicio contratado por el mismo.

Desde el punto de vista de las acciones de comunicación, mensualmente la compañía hace entrega a sus suscriptores de una revista digital, donde se detalla información acerca de la programación y los destacados de los contenidos provistos en la grilla televisiva de cada mes, separados por género (series, infantiles, cine, entre otros). Asimismo, Telecentro posee presencia en las redes sociales (Facebook, Twitter, Google + y Pinterest) donde interactúa con los clientes actuales y potenciales, tanto informando acerca de los contenidos como respondiendo consultas y aclarando dudas acerca del servicio provisto. Finalmente la empresa realiza acciones publicitarias offline a través de la televisión, donde hasta el momento han participado personalidades como Zaira Nara, Pia Splaka y Julieta Prandi.

A continuación se refleja la matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de Telecentro:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buena calidad de la imagen televisiva. No cobran costo de instalación. Amplia oferta de cantidad de megabytes de WiFi. Triple pack. Buena atención de operadores telefónicos.	Buena relación con el Gobierno. Extensión geográfica de los centros de atención. Sistemas de fidelización. Invitaciones a eventos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Escasos puntos de venta. Cierta dificultad para comunicarse telefónicamente. Tiempo prolongado para recibir respuesta ante una consulta. Dificultad de comprensión menu grilla televisiva. Incumplimiento de fechas y horarios prometidos.	Mercado competitivo. Constante evolución de la tecnología. Competencia con la misma oportunidad de crecimiento.

Persona

Telecentro se dirige a un grupo específico de clientes con características, necesidades y comportamientos concretos, que permiten definir el segmento al que la organización apunta. Para describir los segmentos de forma más puntual, a continuación se detallan las personas que representan el mercado objetivo de Telecentro:

Nicolás Bulnes



Perfil demográfico

- Edad: 25 años.
- Barrio: Colegiales.
- Estado civil: Soltero
- Estudios: Lic. en Comunicación completo, Universidad Argentina de la Empresa.
- Trabaja en una consultora de medios 8hs por día
- Vive solo, se mudó hace menos de un año de la casa de sus padres.

- Posee una hermana de 21 años.
- Nivel socio económico medio bajo.

Perfil psicográfico

- Inquieto
- Práctico
- Le gusta salir con sus amigos
- Cuida su dinero y es consciente de sus gastos
- Utiliza redes sociales
- Dedicar dos veces por semana a hacer deporte
- Apasionado por las series y películas
- Le gusta cocinar y la alimentación saludable

Deseos y metas

- Desarrollarse profesionalmente
- Recorrer el mundo y nutrirse de experiencias
- Realizar una maestría en comunicación institucional
- Armar su propio emprendimiento

Sofía Tejada



Perfil demográfico

- Edad: 31 años.
- Barrio: Caballito.
- Estado civil: Casada hace dos años.
- Estudios: Abogacía completo, Universidad de Buenos Aires.
- Trabaja en un estudio jurídico
- Vive con su marido.
- Posee dos hermanos de 27 y 32 años.
- Nivel socio económico medio bajo.

Perfil psicográfico

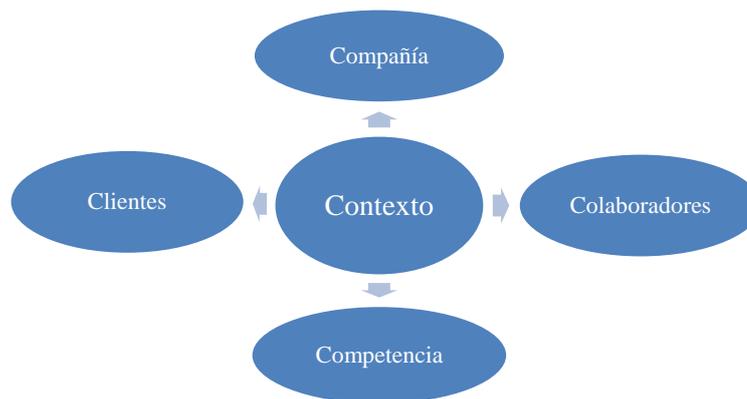
- Autoexigente
- Puntual
- Le gusta leer libros del género “novela”
- Disfruta de las “escapadas” con su novio los fines de semana
- Toma el té con sus amigas una vez por semana
- Toma clases de inglés
- Toma clases de yoga
- Cuida la economía de su hogar.

Deseos y metas

- Ser una abogada reconocida dentro de su rubro: familia
- Escribir un libro
- Dar clases en la Universidad de Buenos aires
- Formar una familia con su novio dentro de los próximos años

Contexto

En función del modelo de las 5C de la Estrategia de Marketing, se analizarán los siguientes aspectos en relación con la situación actual de Telecentro, estudiando en primer lugar el contexto y entendiendo que anteriormente ya se describió a la compañía:



- **Contexto Político-Legal:** A fines de octubre del año 2014, y tras la necesidad de renovar la ley de telecomunicaciones vigente desde el año 1972 después del surgimiento de nuevas tecnologías, el Gobierno envió al Congreso un proyecto de ley denominado “Argentina Digital”, cuyo objetivo era regular y declarar servicio público el acceso a las telecomunicaciones: Internet, telefonía fija, celular y televisión por cable. Esto último implica que se le permitió a las empresas telefónicas brindar servicio de televisión

por cable e Internet y viceversa. La ley fue sancionada el 16 de diciembre del 2014 y promulgada dos días después, para ser regulada por la Autoridad Federal de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (AFTIC). (“Promulgan la ley que le permite a las telefónicas ofrecer TV por cable”, 2014) La principal atribución que posee el Gobierno a partir de la sanción de esta ley es la de regular y supervisar los precios de los licenciatarios de las telecomunicaciones y de controlar el libre acceso a las redes. Antes de ser regulada la ley, el Gobierno solo le permitía a unos pocos operadores ofrecer un servicio donde se incluya internet, telefonía fija y televisión por cable mediante una red única y a una sola tarifa (triple play), y Telecentro formaba parte de una de las compañías beneficiadas. (“Argentina Digital es ley: Se abre la puerta al Triple Play”, 2014) Actualmente Cablevisión opera como competidor directo de Telecentro y posee como organización propia a Fibertel desde el año 2003, ofreciendo un pack que incluye servicio de televisión por cable e internet juntos. A mediados de Abril del año corriente se dio a conocer la estrategia que está poniendo en marcha Cablevisión para aumentar sus posibilidades de negocios incorporando la venta de telefonía a través de Internet. La empresa cuenta con esta licencia y tecnología desde antes de fusionarse con Multicanal, pero el único inconveniente que posee es la actual resistencia del Gobierno a liberar más números, impidiendo así a Cablevisión llegar a un mayor volumen de clientes. Aun así se estima que con el correr de los meses y probablemente con un cambio de Gobierno, se expandirá el grado de cobertura, logrando Cablevisión finalmente incursionar dentro del negocio del triple play al igual que Telecentro. DirecTv por su parte, se caracterizó por haberse aliado con Telefónica para ofrecer servicio de televisión satelital junto con telefonía e internet a través de Speedy, pero a raíz de la Ley de Medios sancionada por el Gobierno, a partir de noviembre del 2014 la empresa ha tenido que disolver su alianza y continuar ofreciendo simplemente servicio de televisión satelital.

- **Contexto Económico:** En el año 2013, la Argentina estuvo tercera en el ranking de los países con peores variables macroeconómicas del Sur, registrando un alza del PBI del 3%, una inflación del 27% y un nivel del desempleo del 7,3%. Shaalo, M. (2014) estima que para fines de este año se generará un proceso de estancamiento de la inflación, debido a que actualmente están cayendo los cuatro sectores que dinamizan la expansión del nivel de actividad: comercio, construcción, industria e intermediación financiera. Actualmente se considera que los rubros mencionados representan el 40% del PBI y el 46% del empleo formal. (“Estiman con que la economía argentina en 2015 seguirá “estancada” y con inflación cercana al 30%.”, 2015) La situación económica del país,

donde la inflación y el desempleo son factores que la afectan en gran medida, da lugar a que los precios o la calidad establecidos por las empresas muchas veces deban ser modificados en pos de generar ingresos y poder continuar existiendo, afectando así el poder adquisitivo del usuario final. Asimismo, la tasa de desempleo es cada vez mayor, lo que afecta directamente en los puestos de trabajo y como consecuencia implica que la población posea menos dinero en mano para gastar. De igual modo, la inestabilidad cambiaria/financiera afecta en gran medida la macroeconomía argentina, generando constante incertidumbre en la población, y afectando las decisiones de inversión de una gran cantidad de empresas.

- **Contexto Social:** Desde sus inicios, la televisión comenzó a tener una fuerte influencia social, llegando a ser considerada como un símbolo de la “cultura de masas”. Este último término remite a la idea de que se buscaba constantemente lograr cierto grado de aceptación por parte del público, quien a su vez se volvía dócil, falto de pensamientos y de preferencias propias. Antes, el objetivo del público era simplemente disfrutar de la televisión para distenderse y ver programas “fáciles de entender”. Algunos incluso con carga moral, como lo eran (y lo siguen siendo) las telenovelas, donde en muchos casos se imponen ciertos valores (ya sea de amor, odio, recompensa, venganza, entre otros) que actúan como “guía” para la audiencia en el momento de afrontar diversas situaciones en la vida cotidiana. En años anteriores, la televisión carecía de programas culturales o documentales, porque justamente no era aquello que el público demandaba. La calidad y el contenido de las programaciones eran factores poco importantes y poco valorados por la audiencia. Haiek, E. (n.d.) manifiesta que se buscaba construir un mundo aparentemente “neutro” que represente al mundo real y que se lo encaré desde el punto de vista estético a través de la imagen, buscando así que el público obtenga una visión más agradable de la vida y que se aleje de sus problemas cotidianos.

Actualmente, la situación es completamente distinta. En primer lugar, se está migrando hacia una etapa donde la digitalización de las redes y la imagen, con la consecuente mejora de la calidad de transmisión y recepción de contenidos son factores casi excluyentes para los usuarios. Asimismo, existe cada vez una mayor diversidad en la audiencia desde el punto de vista de los gustos y preferencias de cada televidente. Hoy en día muchas personas utilizan la televisión como medio de transmisión y construcción de cultura, como así también para el desarrollo de tecnologías, por lo que el objetivo principal de las compañías que proveen el servicio de televisión por suscripción debe basarse en brindarle a la audiencia aquello que realmente desea, sin descuidar las ambiciones de

ninguno de los televidentes. La competencia entre las principales compañías que proveen estos servicios es cada vez mayor debido a la gran diversidad de ofertas, por lo que solamente logrará destacarse aquella empresa que cumpla con lo que el público realmente solicita.

- **Contexto Tecnológico:** A medida que pasa el tiempo, el ritmo con el que evoluciona la tecnología en el mercado es cada vez más rápido, haciendo así que la competencia sea cada vez más fuerte. La “convergencia tecnológica” es un término que remite a la evolución de los sistemas tecnológicos hacia la realización de tareas similares a través de un mismo medio físico, y eso es lo que constantemente ocurre en la actualidad con los sistemas de telecomunicaciones. Lepere y Perez Vacchini (n.d.) expresan que hoy en día, el concepto de “triple play” busca sinergizar distintas tecnologías como lo son los servicios de datos (Internet), los servicios de voz (telefonía) y los servicios de imágenes (televisión). Se ha logrado unificar las características técnicas de las redes por medio de las cuales se prestan los distintos servicios previamente mencionados, brindando así mayores capacidades a la hora de ofrecer otros servicios. Todo esto se ha logrado gracias a la modernización y la interconexión de las tecnologías de información, contenido multimedia y redes de comunicación, que trajo como consecuencia que las compañías que pueden adaptarse a estos cambios vean a los mismos como una ventana de oportunidades. En el caso de las empresas telefónicas, la digitalización de sus líneas les permitió la prestación de ambos servicios de telefonía fija analógica conjuntamente con internet de banda ancha ADSL. Las operadoras de cable, por su parte necesitaron convertir su red para pasar de realizar Broadcasting a una red bidireccional, donde se genere una doble circulación de los datos. (“La convergencia y su impacto en la organización”, 2008) Esto último permite que en la actualidad el usuario pueda interactuar con el proveedor y solicitar contenidos puntuales y específicos, convirtiéndose esto en el principal desafío de Telecentro y su competencia.

Colaboradores – Alianzas Clave

Actualmente, Telecentro posee alianza con la empresa de antivirus Kaspersky Lab. Gracias a esta alianza, se les ofrece a los usuarios de Telecentro Banda Ancha la posibilidad de acceder a una licencia gratuita del antivirus en cuestión durante tres meses. Pasado este período, el usuario tendrá la posibilidad de adquirir el antivirus, caso contrario el mismo permanecerá instalado pero dejará de actualizarse.

Telecentro no requiere de generar alianzas adicionales con ninguna empresa específica de telecomunicaciones, a diferencia de Cablevisión por ejemplo, que sí lo hizo con Fibertel (empresa que luego terminó adquiriendo) para poder proveer servicio de Internet. Lo mismo ocurrió con DirecTv que se alió con Telefónica antes de que se sancione la Ley de Medios para ofrecerles a los usuarios servicio de telefonía y de Internet a través de Speedy. Telecentro en cambio, ofrece los tres servicios que conforman el triple pack de forma independiente.

Clientes - Mercado Potencial (Análisis de la demanda)

El concepto de “Televisión por Suscripción” se encuentra cada vez en mayor crecimiento y engloba a la televisión por cable, la satelital y la conocida como “TV codificada”. Se la denomina “por suscripción” ya que, a diferencia de la televisión abierta que es gratuita, implica que el usuario pague una suma determinada de dinero generalmente mensual en concepto de suscripción, a cambio de la recepción de determinados contenidos. Según un informe de LAMAC (2015), la televisión por suscripción posee un 80% de penetración en todo el territorio argentino, donde un 36% se localiza en CABA/GBA y un 64% en el Interior (guarismos similares a la distribución poblacional argentina). El cuadro a continuación refleja en detalle la cantidad de hogares que cuentan con televisión por suscripción dentro del territorio argentino:

UNIVERSOS REVELADOS POR IBOPE: HOGARES - ARGENTINA

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
HOGARES TOTAL TV	4.031.855	4.069.805	3.948.332	3.972.531	3.998.613	4.015.020	4.042.667	4.065.545	4.083.690	4.944.259	5.067.966
HOGARES CON TV PAGA	2.753.704	2.792.522	2.896.557	2.920.992	2.915.591	3.159.318	3.170.880	3.302.897	3.396.949	4.320.560	4.229.728

(Regiones incluidas: BsAs: Capital y GBA, Interior: Gran Rosario, Gran Córdoba y Gran Mendoza.)

Se observa como en este último año, la cantidad de hogares que cuentan con televisión por suscripción ha aumentado en un poco menos de la mitad con respecto al número registrado diez años atrás. La mayor penetración y poder de compra se registra en las regiones del centro y sur del país. Dentro de las principales compañías de televisión por suscripción se encuentran por un lado aquellas que son por cable: Cablevisión, Telecentro, Red Intercable, Supercanal, y por otra parte se encuentra DirecTv, siendo esta la única empresa de televisión satelital en Argentina. Dentro del territorio argentino un 74% de la población posee televisión por cable y un 26% cuenta con televisión satelital. En este país, suele ocurrir que principalmente en las áreas urbanas se presenta más de un tendido de red, es decir que existe más de una empresa de televisión por cable ofreciendo su servicio en determinada localización, por lo que la competencia en estos casos suele ser mayor.

Un informe del Gobierno de la Ciudad (2014) manifiesta que la mayoría de los ingresos de la televisión paga provienen de las suscripciones, mientras que la mayoría de los ingresos de la televisión abierta derivan de la acción publicitaria. La televisión por suscripción utiliza parte de sus ingresos en pos de mejorar la calidad televisiva. Según LAMAC (2014) cuando se habla de “calidad televisiva” dentro de la televisión, se alude principalmente a tres factores directamente relacionados con el contenido: la producción (inversión en recursos), la creatividad (originalidad y distinción) y la novedad (lo reciente, lo actual, lo último). Atributos adicionales (pero no menos importantes) que definen la calidad televisiva, son también la cantidad y variedad de canales. En segundo plano se encuentran las denominadas “demandas funcionales” relacionadas con aspectos más técnicos, como lo son la organización de la grilla, variables económicas y la pluralidad de temáticas y géneros dentro de los contenidos. Dentro de los factores que no influyen en la calidad de los contenidos televisivos se remarca que el origen del contenido (país de donde el mismo proviene) es irrelevante.

Todas estas variables analizadas a continuación evidencian el motivo por el cual la televisión por suscripción es considerada como la televisión “de mejor calidad”. La misma posee una mayor cantidad de atributos considerados indispensables dentro de lo que conforma la demanda actual y la “experiencia” de ver televisión. Cabe destacar que, pese a que la relación entre el cliente y la televisión abierta es fuerte, ya sea desde el plano tanto natural como emocional, la misma se encuentra desgastada y estructuralmente cuestionada desde el punto de vista de los contenidos que ofrece, basados en la superficialidad, repetición, morbo, agresividad y politización. La televisión por suscripción, en cambio, ofrece una amplia variedad de contenidos, buscando satisfacer las necesidades de todos sus consumidores, y transmitiéndole una idea de elección, manipulación y programación propia.

Competencia

Al presente, la competencia directa de Telecentro está compuesta por Cablevisión, quien ofrece sus servicios de televisión por cable de la mano de Fibertel que brinda servicios de Internet, y la competencia indirecta está formada por DirecTv, quien ofrece sus servicios de televisión satelital solamente. Cablevisión ofrece cuatro combos diferentes dentro de su variada cartera de servicios, además de servicios adicionales que se detallan a continuación:

Cablevisión Clásico +
Fibertel 6 Megas

\$599 finales por mes

HD SIN CARGO POR 6 MESES
35% OFF Durante 12 meses
~~\$921~~ > **TE AHORRAS \$322**

Características

Clásico . Más de 70 canales
. Acceso sin cargo a Cablevisión Play

6 Megas . 6 Mbps de bajada
. Disponible Wi-Fi

Cablevisión Digital +
Fibertel 6 Megas

\$639 finales por mes

35% OFF Durante 12 meses
~~\$983~~ > **TE AHORRAS \$344**

Características

Digital . Más de 140 canales
. Acceso sin cargo a Cablevisión Play

6 Megas . 6 Mbps de bajada
. Disponible Wi-Fi

Cablevisión HD +
Fibertel 6 Megas

\$599 finales por mes

HD SIN CARGO POR 6 MESES
35% OFF Durante 12 meses
~~\$921~~ > **TE AHORRAS \$322**

Características

HD . Más de 180 canales
. 35 canales en HD

6 Megas . 6 Mbps de bajada
. Disponible Wi-Fi

Cablevisión HD +
Fibertel 12 Megas

\$634 finales por mes

HD SIN CARGO POR 6 MESES
35% OFF Durante 12 meses
~~\$974~~ > **TE AHORRAS \$340**

Características

HD . Más de 180 canales
. 35 canales en HD

12 Megas . 12 Mbps de bajada
. Disponible Wi-Fi

-	<p>Adicionales</p> <p>Pack HBO y FOX+ 3 meses 50% OFF</p> <p>HOT Pack 1 mes sin cargo +3 meses 50% OFF</p>	<p>Adicionales</p> <p>Pack HBO y FOX+ 3 meses sin cargo</p> <p>HOT Pack 1 mes sin cargo +3 meses 50% OFF</p>	<p>Adicionales</p> <p>Pack HBO y FOX+ 3 meses sin cargo</p> <p>HOT Pack 1 mes sin cargo +3 meses 50% OFF</p>
---	---	---	---

Por otra parte, las alternativas ofrecidas por DirecTv son las que se detallan en la página siguiente:

Oro	Oro HD	Oro Plus HD	Oro Nexus	Platino
Tarifa Mensual \$498	Tarifa Promocional \$498 por 6 meses	Tarifa Promocional \$548 por 6 meses	Tarifa Promocional \$598 por 6 meses	Tarifa Promocional \$728 por 6 meses
	¡Y te regalamos la instalación! ⁽²⁾	¡Y te regalamos la instalación! ⁽³⁾	¡Y te regalamos la instalación! ⁽⁴⁾	¡Y te regalamos la instalación! ⁽⁵⁾
Incluye 120 Canales Definición Estándar 40 Canales de Audio DIRECTV Play	Incluye 45 Canales en Alta Definición 120 Canales Definición Estándar 40 Canales de Audio DIRECTV Play	Incluye 45 Canales en Alta Definición 120 Canales Definición Estándar 40 Canales de Audio Grabar, Pausar y Rebobinar en vivo DIRECTV Play	Incluye 45 Canales en Alta Definición 120 Canales Definición Estándar 40 Canales de Audio Grabar, Pausar y Rebobinar en vivo DIRECTV Play	Incluye 45 Canales en Alta Definición 120 Canales Definición Estándar 40 Canales de Audio Grabar, Pausar y Rebobinar en vivo DIRECTV Play
También disponible Canales Premium Contenidos PPV	También disponible Canales Premium Contenidos PPV Grabar y pausar en vivo	También disponible Canales Premium Contenidos PPV On DEMAND	También disponible Compartir grabaciones en tus TVs iPad App TV Apps	También disponible Compartir grabaciones en tus TVs iPad App TV Apps FOX+ HD HBO HD Revista Access Full Service
			También disponible Más títulos OnDemand HD Canales Premium Contenidos PPV	También disponible Más títulos OnDemand HD Contenidos PPV

Actualmente la cartera de servicios de Telecentro ofrece el Triple Pack “Plata” y el Triple Pack “Oro”. La diferencia entre ambos consiste en que el Pack “Plata” ofrece más de 80 señales, mientras que el pack “Oro” ofrece más de 100. A su vez existen variaciones dentro de cada plan, que se diferencian en la cantidad de megabytes de internet provistos. Ambos planes poseen en común la oferta de 39 canales HD y 2500 minutos libres de llamadas locales (a números telefónicos de Telecentro). A continuación se puede ver más en detalle la oferta de Telecentro:

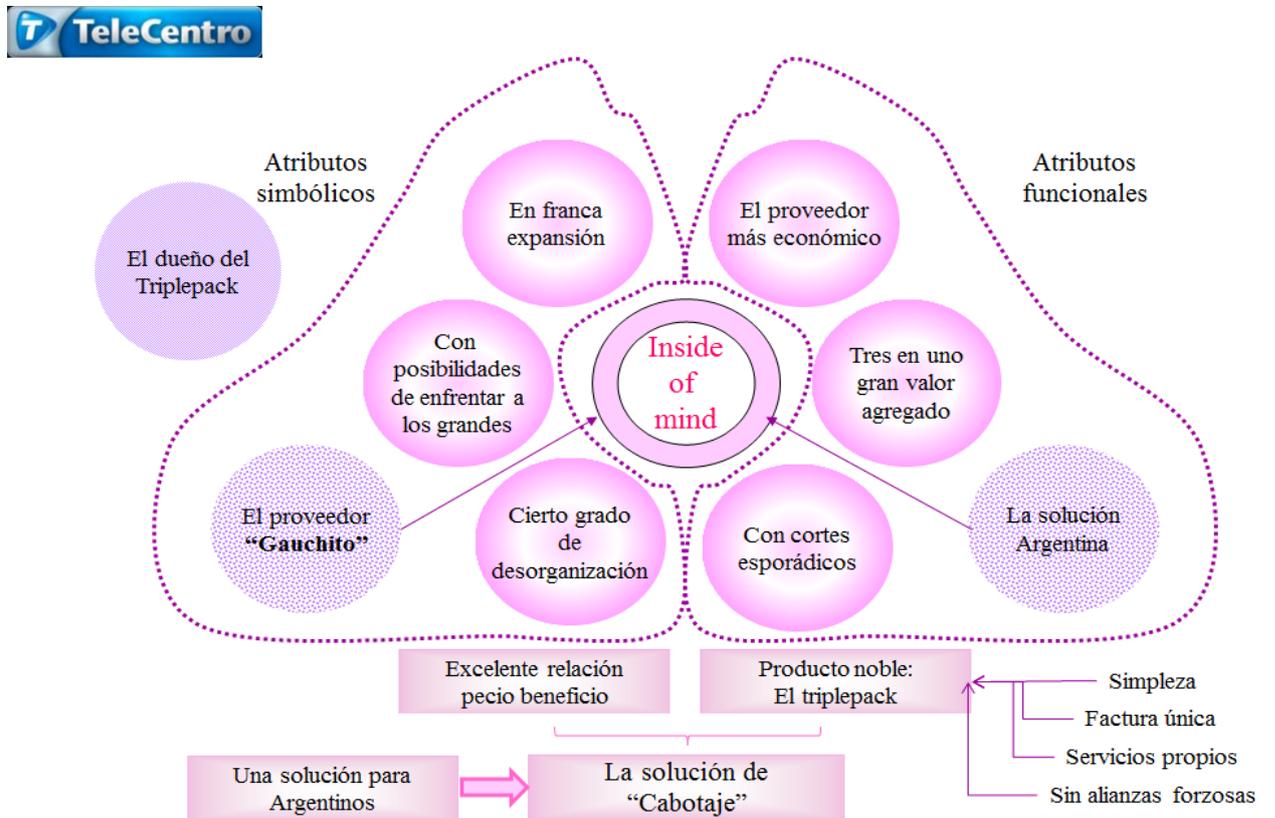
Triple Pack Plata 10 megas	Triple Pack Plata 20 megas	Triple Pack Oro HD 10 megas	Triple Pack Oro HD 20 megas	Triple Pack Oro HD 40 megas	Triple Pack Oro HD + DVR 100 megas
TV Digital					
+ 80 Señales con calidad de imagen y sonido digital	+ 80 Señales con calidad de imagen y sonido digital	+ 100 Señales con calidad de imagen y sonido digital	+ 100 Señales con calidad de imagen y sonido digital	+ 100 Señales con calidad de imagen y sonido digital	+ 100 Señales con calidad de imagen y sonido digital
39 señales HD Bonificadas por 6 meses	39 señales HD Bonificadas por 6 meses	39 señales HD	39 señales HD	39 señales HD	39 señales HD DVR: Grabá, pausá y rebobiná
Internet 10 Megas WIFI	Internet 20 Megas WIFI	Internet 10 Megas WIFI	Internet 20 Megas WIFI	Internet 40 Megas WIFI	Internet 100 Megas WIFI
Telefonía Plan 2500 minutos libres de llamadas locales					
\$0 Costo de Instalación					
\$559 Final por mes por los tres servicios. Precio válido para clientes nuevos.	\$599 Final por mes por los tres servicios. Precio válido para clientes nuevos.	\$659 Final por mes por los tres servicios. Precio válido para clientes nuevos.	\$699 Final por mes por los tres servicios. Precio válido para clientes nuevos.	\$849 Final por mes por los tres servicios. Precio válido para clientes nuevos.	\$1099 Final por mes por los tres servicios. Precio válido para clientes nuevos.

Se observa que los precios establecidos por Cablevisión y Telecentro son similares en relación a la cantidad de señales y canales HD ofrecidos, y que además en ambos casos el costo de instalación es sin cargo. El combo más barato ofrecido por Cablevisión ofrece más de 70 canales y 6 megabytes de Wi Fi a \$599 (con 6 meses de HD sin cargo), mientras que el plan más barato de Telecentro posee un precio \$40 más barato y ofrece más de 80 señales sumado a 39 canales HD, 10 megabytes de WiFi y 2500 minutos libres de llamadas locales. La principal diferencia radica en la cantidad de megabytes provistos por cada una de las empresas. Mientras Cablevisión ofrece entre 6 y 12 megabytes de Wi Fi, se observa que Telecentro comienza ofreciendo desde 10, 20, 40 y hasta 100 megabytes para el plan más caro de \$1099. La empresa busca focalizarse en esto último y considerarlo como una ventaja competitiva que la diferencie de la competencia. Asimismo debe considerarse la ausencia del triple play para Cablevisión, quien todavía carece de la oferta del servicio de telefonía fija.

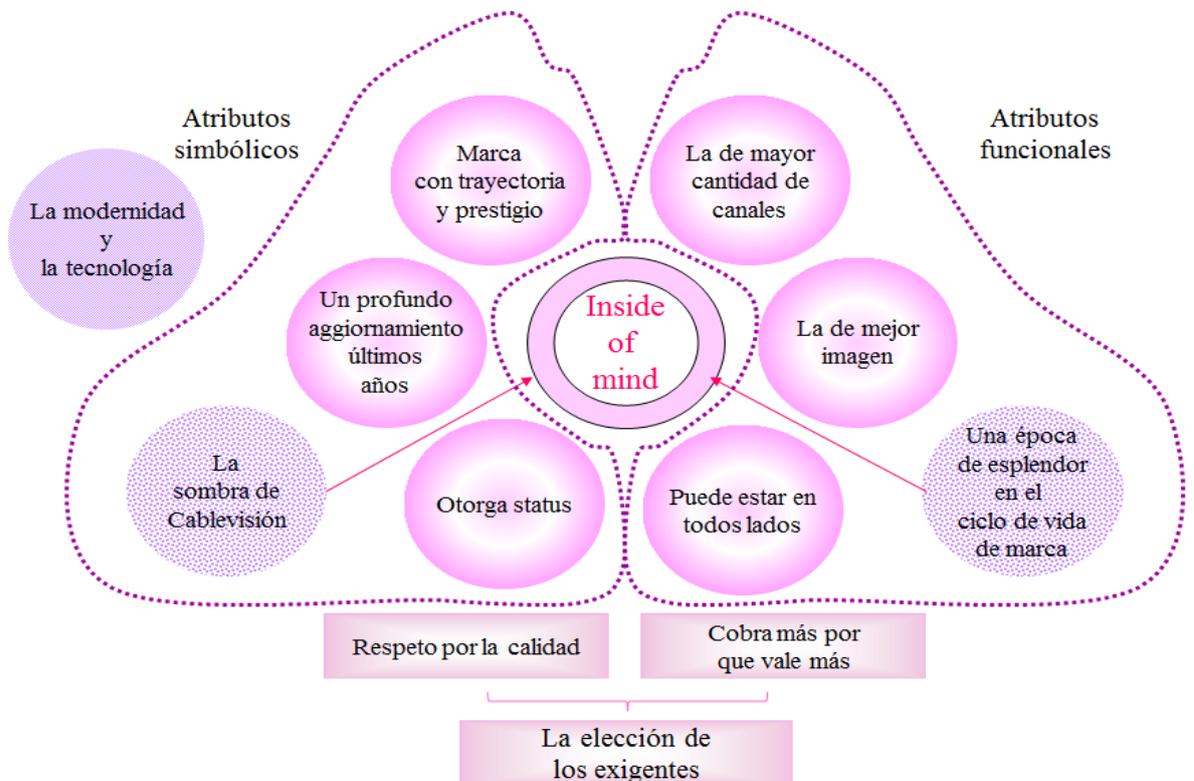
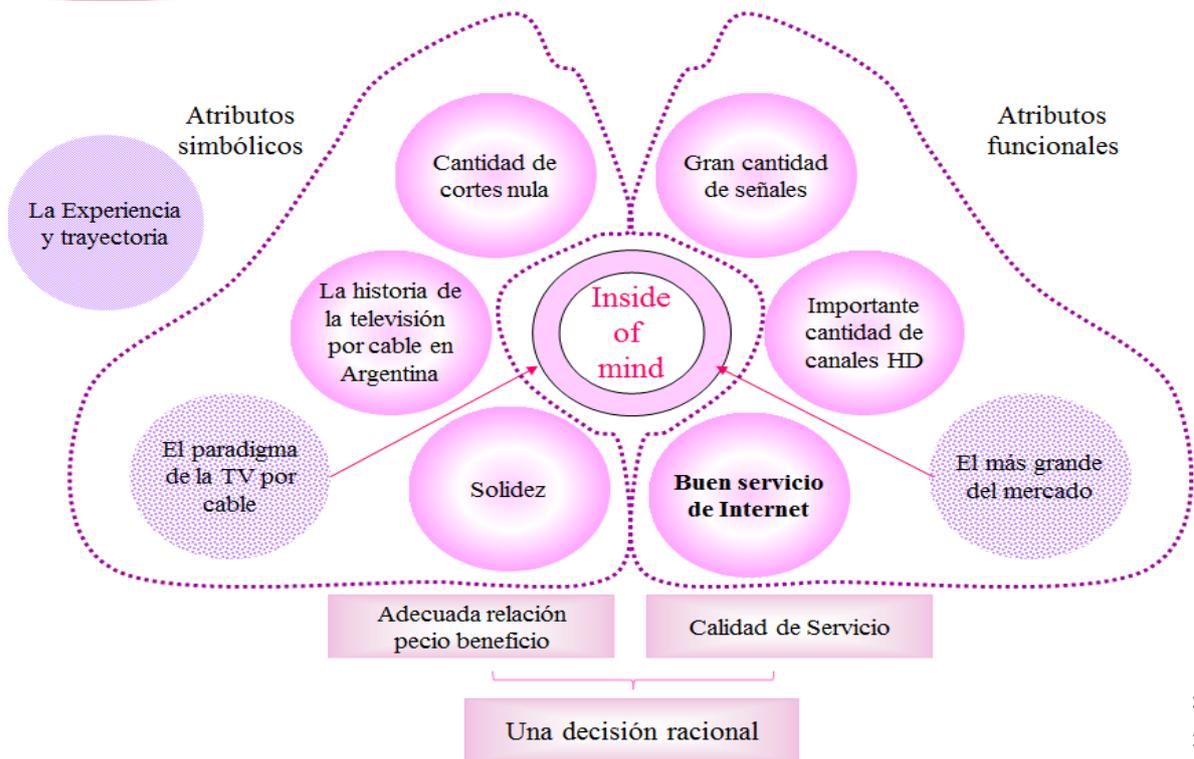
Por otra parte la competencia indirecta, liderada por DirecTv, ofrece planes que rondan entre los \$500 y los \$700 pero que solo incluyen servicio de televisión satelital. El plan más económico denominado “Oro”, incluye 120 canales con definición estándar y 40 canales de audio, junto con DirecTv Play. De igual forma, por el mismo precio debido a una oferta promocional se puede adquirir el plan “Oro HD” que incluye los mismos servicios, sumado a 45 canales de alta definición. Como se puede ver, DirecTv es la compañía que posee mayor cantidad de canales de alta definición (45 canales contra 39 Telecentro y 35 Cablevisión), por lo que esa es su principal ventaja competitiva, dada la importancia que se le atribuye hoy la calidad de la imagen los contenidos.

Telecentro se destaca fundamentalmente por su relación precio-producto y su notoriedad de marca. A la hora de diferenciar a la compañía de sus principales competidores, cabe destacar que DirecTv como empresa de televisión satelital se caracteriza por su alto awareness, siempre que se la asocia con prestigio, innovación y calidad y un alto grado de aspiracionalidad. Cablevisión también es asociada con prestigio y calidad, pero además se le atribuye una buena relación precio-producto y preferencia de marca.

En base a las conclusiones extraídas del análisis de las tres empresas y a información secundaria obtenida, a continuación se refleja con mayor profundidad la imagen y el posicionamiento de cada una de las mismas:



Cablevisión



El siguiente cuadro refleja una visión más microscópica del posicionamiento de cada una de las tres empresas competidoras en función de distintos atributos:

ATRIBUTO			
Recordatorio de Marca	Muy alto	Alto	Bueno
Prestigio	Muy alto	Alto	Relativamente alto
Calidad	Muy alta	Alta	Alta
Preferencia	1ra	2da	3ra
Precio	Más alto	Alto	El mejor
Relac. precio-beneficio	Alta	Muy alta	Alta
Aspiracional	Máximo	Alto	Alto
Concepto	La líder del mercado	La grande con masa crítica de crecimiento	La Gauchita De cabotaje
Diferencial	Puede estar en cualquier lugar	Fibertel	Triplepack
NSE	Alto	Todo NSE	NSE C2-C3
Rango Etario	Jóvenes	Edad media y avanzada	Jóvenes y mediana edad
Tipo de Cliente	Habitantes de Countries, barrios cerrados, centros urbanos de alto NSE.	La familia. En cualquier localización.	Recién casados. Solteros. Divorciados
Preferencias	Propensos a la tecnología. Amantes del deporte	Buscadores de equilibrio. Adversos al riesgo.	Buscadores de precio.
Estigma	Cortes por Clima.	Partidismo.	Ninguno
Cultura	Innovadora. Anticipatoria. Burocrática.	Estancada. Reactiva. Burocrática.	Emprendedora. Orientada al crecimiento.
Vinculo	La modernidad. La tecnología.	Alta propensión a lo seguro.	Ecónomos

Casos Internacionales

En el mundo es posible encontrar varios casos relacionados con la competencia dentro de los mercados de producción y comercialización de contenidos televisivos. Un ejemplo muy claro de esto ocurre en Estados Unidos, que por su cercanía cultural con la Argentina y por poseer una jurisprudencia similar basada en la defensa de la competencia dentro del sector, posee casos de prácticas anticompetitivas que son dignos de analizar.

El caso “FTC c/Summit Communications” (1995) fue analizado por la Comisión Federal de Comercio de los EEUU (FTC), en el que dicho organismo formuló cargos contra la compañía Summit Communications y contra siete operadoras de TV por cable

pertenecientes a la compañía Wometco, manifestando que las mismas habían concertado la distribución de sus clientes dentro del condado de Georgia, región donde los sistemas de cable se superponían. Todo esto comenzó en el año 1990, momento en el que Summit y Wometco negociaron sobre cuál de las dos compañías ofrecería sus servicios a cada uno de los distintos hogares. La FTC declaró que estos acuerdos restringían la competencia, y por tanto la posibilidad de los usuarios de elegir entre diversos servicios de televisión por cable con precios y calidad establecidos de forma competitiva. Este caso concluyó con la promesa de los denunciados de dejar de establecer acuerdos relacionados con el reparto de los clientes en regiones donde existe más de un cableado. (CNDC, 2007). Se observa que la situación es similar a la que ocurre en la actualidad en Argentina, principalmente dentro de las áreas urbanas, donde al haber más de un tendido de red, aumenta la competencia evitando el monopolio. A su vez esto último les otorga a los usuarios la posibilidad de elegir, de acuerdo a sus preferencias y a las características de cada empresa. Es por esto que se considera incorrecto que las empresas ejerzan acuerdos donde definan a qué regiones le ofrecerán sus servicios.

Otro caso interesante surgió en el Reino Unido, y se conoce como el caso “OFT c/Premier League, BSkyB y BBC”. BSkyB es una empresa de televisión satelital que en el año 1999 fue denunciada por la Office of Fair Trading (conocida como OFT, agencia antitrust británica) por haber establecido acuerdos con los clubes de fútbol de primera división inglesa, donde estos últimos solo podían vender los derechos de televisación de sus partidos a través de la Premier League. Esto implicó que de los 380 partidos jugados solo 60 pudieron ser televisados en directo, y los clubes de fútbol tuvieron prohibido vender sus derechos de transmisión del resto de los partidos. BSkyB obtuvo durante cinco años los derechos exclusivos para la transmisión en vivo de los partidos, y la BBC fue la única emisora a la que se le permitió transmitir en diferido aquellos momentos importantes de dichos eventos. Dado que la OFT consideró que esto llevaba a la insatisfacción de la demanda, mayores precios y menores alternativas de elección para los consumidores, la agencia propuso la prohibición y desagregación de la venta colectiva de los derechos, como así también la limitación del plazo de exclusividad. De todas formas la corte falló a favor de los denunciados, argumentando que los acuerdos cuestionados no violaban el interés público. (CNDC, 2007). Un caso similar ocurre actualmente en Argentina con la empresa de televisión satelital DirecTv, quien adquirió los derechos para transmitir los 380 partidos de fútbol en directo de la temporada 2014-2015 de liga inglesa. Aun así, cabe destacar que tanto Cablevisión como Telecentro transmiten los principales partidos de la

liga, pero no poseen la misma exclusividad que posee DirecTv al transmitir la temporada completa, y en muchos casos a través de cámaras y relatos exclusivos.

Problemática

En la actualidad, Telecentro se encuentra con que su imagen de marca no le permite diferenciarse de su competencia, y por ende le impide crecer. Al presente, las compañías que proveen servicios utilizados por una gran cantidad de clientes, como lo son las pertenecientes a la industria de las comunicaciones, suelen enfrentarse a rápidos y cambiantes desafíos dentro de un contexto que suele ser cada vez más competitivo. En una era en la que el cliente se torna cada vez más exigente, las empresas deben orientar sus esfuerzos a conocer en profundidad cuáles son las necesidades e inquietudes que el mismo posee, para así obtener herramientas que permitan generar ventajas competitivas. Estas últimas son cada vez más efímeras, y se han convertido casi en una responsabilidad para lograr el crecimiento y desarrollo en el mercado. Los competidores desarrollan nuevos productos a una alta tasa de velocidad, la batalla de precios es intensa y frecuente, y la publicidad y promoción es cada vez más impactante y agresiva. Es por todo esto, que un amplio grado de conocimiento del cliente es un factor esencial para lograr por un lado conservar el segmento de mercado actual, y por el otro lado incrementar la participación en el mismo. Las expectativas que poseen los clientes y la satisfacción que los mismos ostentan, son elementos categóricos a la hora de definir los cursos de acción, ya que se convierten en ventanas estratégicas. El servicio se transforma en un satisfactor de deseos, y en el caso especial de Telecentro se requiere alcanzar un alto grado de complacencia para el cliente, dados los competidores con los que la empresa se enfrenta. Son los usuarios, quienes a través de sus percepciones van construyendo simbólicamente la imagen de la compañía, afectando así (ya sea positiva o negativamente) su imagen de marca.

Todos estos factores claves mencionados anteriormente sólo pueden ser analizados y medidos en su justa dimensión a través de una investigación de mercado, donde se estudien en profundidad las percepciones de los clientes. Esta es la única forma de interiorizarse en el usuario y conocer acerca de la consecución de sus expectativas, como así también las variables reflexionadas para posicionar cada marca y los factores que considera para tomar su decisión. En el proyecto en cuestión se pretende analizar el grado de satisfacción de los clientes y los factores que afectan la imagen de Telecentro, dada la facilidad de acceso a la información de la empresa y con el fin de vincular los conocimientos incorporados a lo largo de la especialización, especialmente en lo que

respecta a los planos tanto a la investigación de mercado como al comportamiento del consumidor. Asimismo se investigará en que factores debe focalizarse la compañía en pos de mejorar su actual imagen y posicionamiento. Para esto se propone desarrollar un modelo utilizando la metodología de análisis multivariado a través de encuestas, basándose en el estudio de una serie de factores (que a partir de ahora se los llamará “Satisfactores”) con sus respectivos subfactores (que a partir de ahora se los llamará “Atributos”). Se evaluará tanto el grado de satisfacción con los mismos, como la importancia relativa (el peso) que se le atribuye a cada uno de los atributos que será estudiado. Esta metodología permitirá extraer emergentes que contribuyan a definir los cursos de acción que deberá llevar a cabo Telecentro para mejorar su imagen y diferenciarse de sus competidores.

Planteamiento del problema - Preguntas de investigación

A raíz de todos los aspectos anteriormente mencionados, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuán representativos son los indicadores elegidos al referirse a la satisfacción de los clientes de Telecentro?
- ¿Cuál es el índice de satisfacción total que poseen los usuarios de Telecentro con el servicio recibido respecto al resto de las compañías?
- ¿Cuáles son los grados de satisfacción de los clientes de Telecentro con cada uno de los atributos que conforman el servicio?
- ¿Qué variables prioriza el usuario de Telecentro en el momento de evaluar este servicio? ¿Son las mismas que tiene en cuenta al evaluar el uso del servicio de internet y de telefonía fija?
- ¿Cuál es el perfil que posee el cliente de Telecentro?
- ¿Sobre qué atributos se concentran las oportunidades de mejora para Telecentro?
- ¿Cuál es la probabilidad de migración de parte de los clientes de Telecentro y de su competencia? ¿En qué medida influye la lealtad del cliente tanto de Telecentro como de la competencia, a la hora de influenciar a los potenciales clientes en la compra del servicio?

Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un modelo viable que permita reflejar de la forma más completa y exhaustiva posible la satisfacción de los clientes de Telecentro y de la Competencia, en pos de determinar las oportunidades de mejora, las ventajas competitivas y las debilidades de la compañía.

Objetivos Específicos

- Construir un modelo de satisfacción cuantitativo en base a una etapa cualitativa como sustento.
- Determinar los grados de satisfacción de los clientes con cada uno de los atributos que conforman el sistema.
- Definir las importancias relativas de cada uno de los atributos.
- Calcular distintos índices de satisfacción y lealtad y plasmarlos en un tablero de control.
- Construir una regla de decisión sobre las variables a trabajar para mejorar la satisfacción de los clientes de Telecentro.

Alcances y Limitaciones

Alcances

- El presente trabajo de investigación estudia la satisfacción de los clientes de Telecentro y de su competencia con el servicio provisto tanto de televisión, como de internet y telefonía.
- La investigación abarca aquellos usuarios que tengan entre 20 y 40 años de edad y que habiten en las regiones de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Limitaciones

- La presente investigación se limita a analizar aspectos relacionados con la imagen de las diferentes empresas de telecomunicaciones y la lealtad por parte de los usuarios de las mismas, pero no discute cuestiones tales como el posicionamiento de Telecentro y su competencia o las estrategias de comunicación publicitaria desarrolladas por la empresa.

Marco teórico

Imagen e Identidad de Marca Corporativa

D. Scheinsohn (1997) manifiesta que la imagen de marca “es una síntesis mental que los públicos elaboran acerca de los actos que la empresa lleva a cabo, ya sean o no de naturaleza específicamente comunicacional.” (p.54) Analizándola desde el punto de vista de la empresa, puede decirse que el resultado de esta síntesis mental generada por el cliente es extremadamente útil, siempre que actúa tanto como fuente de retroalimentación como de realimentación corporativa. S. Davis (2002) agrega que “una imagen de marca bien elaborada orientará a su compañía en el desarrollo de las estrategias correctas para lograr la visión de la marca” (p.53). La compañía posee total responsabilidad de la imagen que el público elabora de sí misma, por lo que debe gestionarla de manera indirecta a través de todos los elementos que conforman su esencia: identidad, personalidad, cultura, vínculo y comunicación.

Vale la pena remarcar la diferencia entre “imagen de marca” e “identidad de marca”, conceptos que generalmente suelen ser erróneamente relacionados. Mientras que la imagen de marca resulta de la percepción de los consumidores, la identidad de marca precede a la imagen, y es según D. Scheinsohn (1997) “un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización.” (p.51) Estos atributos son los que hacen a la empresa única y que la permiten identificarse de las demás. Al describir a la identidad de marca P. Kotler y K. L. Keller (2006) se basan en el modelo de Aaker, incluyendo factores relacionados con cuatro perspectivas que la componen: la marca como producto, la marca como organización, la marca como símbolo y la marca como persona. D. Aaker (1996) postula que en muchos casos surge la “trampa de la imagen de marca”, que ocurre cuando la misma da lugar al cliente a determinar lo que la marca es (su identidad), y de aquí proviene la necesidad de diferenciar ambos conceptos. En primer lugar, cabe destacar que mientras la imagen de marca es completamente táctica, la identidad en cambio, debe ser estratégica en pos de desarrollar una estrategia comercial orientada a alcanzar ventajas sostenibles a lo largo del tiempo. Otro punto a considerar, es que al hablar de “identidad” se entiende que deben ser representadas todas las características básicas de la marca, que son las que seguramente persistirán a lo largo del tiempo, independientemente de que no sean tenidas en cuenta en la imagen de marca elaborada por el cliente. La identidad de marca, según D. Aaker (1996) “debe reflejar el alma y la visión de la marca, lo que pretende lograr.”

Valor y Satisfacción del cliente

Hoy en día, en un contexto cada vez más competitivo donde los clientes cuentan con cada vez más alternativas, los mismos basan su elección final en aquella opción que consideran que mayor valor les otorgará. Las empresas por su parte, en muchos casos cometen el error de establecer solamente parámetros contables específicos orientados a determinadas metas financieras, pero no se aseguran ser líderes en concepto de “valor” en sus tres facetas: valor de compra, valor de uso y valor final.

B. Gale (1996) postula que el valor se basa en una combinación entre la calidad y el precio justo esperado por el cliente, por lo que la correcta definición de las medidas que otorgan valor es la base del sistema de navegación estratégica para las empresas. Sin que se establezcan planes de acción específicos orientados a la persecución de ventajas competitivas y a la medición de los avances de la compañía, los miembros de la organización se ven imposibilitados de trabajar en conjunto en pos de alcanzar el éxito. El éxito se ve reflejado en la participación de mercado y en la competitividad de las empresas, factores que, retomando el aspecto contable, orientan a la consecución de las metas financieras a largo plazo. Las empresas con éxito son aquellas que han logrado (y que aún continúan logrando) alcanzar un marketing mix adecuado para determinado segmento de clientes, es decir adaptado a las características de cada mercado y negocio. J. Leppard y L. Molyneux (1998) justifican lo antes mencionado, manifestando que en el caso de que el marketing mix no esté correctamente gestionado, seguramente el cliente experimentará un fallo en el servicio. Esto último afectará tanto la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes como así también la rentabilidad de la empresa. Es por esto que la clave del éxito en las empresas se basa en centrar la actividad poniendo como eje al cliente, ofreciendo simplemente productos y servicios que se adecúen a los requisitos exigidos por este.

P.Kotler (1996) define a la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”. (p.40) En otras palabras, la satisfacción del cliente se basa en la calidad percibida, ya que consiste en la comparación entre lo esperado y lo percibido por el mismo. De esta definición se desprenden tres conceptos claves: el rendimiento percibido, las expectativas y los niveles de satisfacción propiamente dichos. El “rendimiento percibido” se refiere al desempeño o resultado obtenido luego del uso del producto o servicio y se focaliza exclusivamente en el punto de vista del cliente. Las “expectativas” relacionan aquello que el cliente espera recibir del producto o servicio en

cuestión y la promesa de marca. Es por eso que en este aspecto participan tanto los clientes como la empresa, e incluso la competencia (prometiéndole beneficios aún mayores). Muchas veces la satisfacción del cliente se ve afectada por el aumento o disminución de las expectativas provocadas por la empresa, a raíz de diversas acciones de marketing. En tercer y último lugar, los “niveles de satisfacción” se categorizan en tres instancias: insatisfacción, satisfacción y complacencia. La insatisfacción ocurre cuando el resultado del uso del producto o servicio no cumple con las expectativas del cliente. Cuando el desempeño de la empresa se acerca a las expectativas del cliente, es cuando realmente comienza a producirse la satisfacción. Por otra parte, la complacencia implica que el resultado del uso del producto o servicio supera las expectativas del cliente.

Desde el punto de vista de los beneficios que implica lograr la satisfacción de los clientes, se destacan tres aspectos:

- Cuando el cliente se muestra satisfecho, tiende a estar más predispuesto a realizar mayores esfuerzos por volver a obtener el producto o hacer uso del servicio que, según su percepción posee mayor valor. Se genera la *lealtad* del cliente como beneficio para la empresa, que conlleva la posibilidad de continuar vendiéndole el mismo e incluso un nuevo producto o servicio.
- De la mano del cliente satisfecho en muchos casos surge el beneficio del boca a boca, donde el usuario comunica a los no clientes acerca de sus experiencias positivas con el producto o servicio, influenciando a estos últimos para que consuman el mismo.
- La satisfacción de un cliente determinado implica que la marca se asegure mayor participación de mercado, quitándole cuota a la competencia.

Medición de la Satisfacción del Cliente

La medición de la satisfacción del cliente es una herramienta clave para conocer de qué forma lograr el éxito de la marca. B.E. Hayes (1999) manifiesta que “el conocimiento de las percepciones y actitudes de los clientes con respecto a una organización comercial aumentará en gran medida sus oportunidades de tomar unas decisiones comerciales mejores.” (p.16) Lo importante es que todos estos aspectos anteriormente mencionados sean medidos de forma fiable, de modo tal que representen adecuadamente la opinión de los clientes y la percepción de los no clientes. Una correcta forma de medir las actitudes es a través de cuestionarios que evalúen fielmente las percepciones del cliente en términos de calidad del servicio o producto. Existen diversos factores que influyen en el análisis de la

satisfacción del cliente con la marca. Algunos surgen antes de la compra del producto/servicio, otros ocurren durante la adquisición, y otros posteriormente a la misma. Para analizar la forma en la que se puede entregar mayor valor al cliente, debe examinarse todo el proceso y las variables que influyen en las tres etapas recién mencionadas.

Se propone para esto desagregar la satisfacción del cliente en un conjunto de elementos, a los que se los llamará “Atributos” y que serán evaluados y categorizados por parte del cliente en forma independiente. Los mismos serán agrupados en “Satisfactores” de acuerdo a parámetros en común. El origen de los atributos y satisfactores puede obtenerse a través de los emergentes extraídos en grupos motivacionales o entrevistas en profundidad. Los mismos permitirán examinar en detalle las preocupaciones del cliente, como así también sus expectativas y formas de expresarse. Las encuestas, ya sean telefónicas, personales o vía web serán aquellas herramientas que permitirán capturar la información necesaria para otorgar valor estadístico y poder llevar a cabo el modelo, sobre una base de un intervalo de confianza, un desvío standard y un margen de error definidos para una población. Las preguntas de la encuesta, como bien postula J.Horovitz (1991) tendrán en cuenta aspectos relacionados con factores como por ejemplo la calidad, en función de las opiniones tanto de los clientes actuales como de los accidentales, antiguos e incluso con la percepción de los potenciales.

Lealtad

P. Eiglier y E. Langeard (1989) definen que “un cliente es fiel a una marca cuando, pudiendo elegir, compra siempre la misma marca para un producto determinado.” (p.123) Cabe destacar que la frase “pudiendo elegir” resalta la clara diferencia entre las expresiones “retención” y “lealtad”. S. Davis (2002) postula que el primer término, en muchos casos surge cuando el cliente no cuenta con la posibilidad de elegir entre distintas alternativas, como es el caso de los monopolios. La lealtad, en cambio, sucede realmente cuando luego de haber utilizado el producto o el servicio, y contando con varias opciones, el cliente queda satisfecho y por ende decide volver a optar por una marca específica. E. Carreras, A. Alloza y A. Carreras (2013) manifiestan que el paradigma de lealtad del cliente “tiene por objeto explicar la intención de conductas de recompra, recomendación y apoyo”.

Actualmente, las empresas deben implementar un nuevo modelo en el cual la rentabilidad de la empresa se asegure solamente si se consigue un valor mayor que la competencia, tanto desde el punto de vista del cliente como desde el empleado. La lealtad

del cliente debe ir más allá de simplemente el precio ofrecido, sino que más bien debe hacer foco en todos los aspectos que determinan la diferenciación, como lo son la personalidad de marca, los beneficios emocionales (generados a raíz de la construcción de marca) y los aspectos intangibles.

Un factor clave a tener en cuenta cuando de la lealtad de marca se habla, es el rol de la comunicación empresarial. La compañía requiere de desarrollar una correcta estrategia de comunicación, en pos de promover las recomendaciones de los clientes actuales a través del boca a boca como fuente de reconocimiento de marca. C. Soriano (1995) define al boca a boca como “comentarios que de forma verbal, transmiten los clientes a sus familiares, amigos y compañeros de trabajo o profesión sobre las experiencias que han tenido con una empresa, sus productos o servicios.” (p.35) Cabe destacar que cuando se habla de “comentarios”, se incluye a aquellos tanto positivos como también los negativos, por lo que el desafío de las empresas consiste en brindarles un producto o servicio acorde a sus necesidades, para así lograr que los clientes expresen comentarios positivos acerca de la experiencia con la marca. Esto último reflejaría la lealtad de marca por parte del cliente y a su vez estaría representando la transmisión del mensaje promocional de la empresa casi en forma gratuita. Generalmente una persona tiende a tomar con mayor facilidad y firmeza aquellas referencias y comentarios que provienen de un amigo o familiar, antes que un mensaje formal que provenga de la empresa.

Índice Promotor Neto (NPS)

Una métrica frecuentemente utilizada por grandes empresas para analizar la lealtad del cliente es la denominada “Net Promoter Score”, o más conocida con la sigla NPS. La misma fue dada a conocer por Frederick Reichheld en el año 2003, y se basa en formular la siguiente pregunta al cliente “¿Qué tan probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?”. F. Reichheld (2006) explica que el respondiente debe calificar su resultado entre 0 y 10, donde un 10 representa “Seguro que sí lo recomendaría” y un 0 representa “Nada probable que lo recomiende”. Las respuestas de los clientes se segmentan en tres grupos según las calificaciones asignadas, como se ilustra en la siguiente escala provista por J. Atienza (2011):



A continuación se detalla la descripción de cada uno de los tres grupos:

- Promotores: Califican con 9 o 10. Son aquellos clientes que poseen la tasa más alta de recompra, y actúan como principal fuente de comentarios positivos acerca de la empresa a través del boca a boca. Se los denomina “vendedores sin paga”, ya que actúan como si pertenecieran a la fuerza de ventas de la organización.
- Pasivos: Califican con 7 u 8. Como bien lo dice su nombre, muestran una actitud pasiva con respecto a la empresa. Pese a que sus calificaciones no son tan bajas, registran un menor porcentaje de tasa de recompra, como así también de referencias a través del boca a boca.
- Detractores: Califican entre 0 y 6. Seguramente han tenido experiencias negativas con el producto o servicio, por lo que existirán pocas posibilidades de que vuelvan a comprarlo, y en muchos casos incluso se encargarán de transmitir sus malas experiencias a amigos o familiares. Representan alrededor del 80% de los comentarios negativos acerca de la empresa a través del boca a boca.

El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores de la empresa, como lo ilustra la siguiente fórmula expuesta nuevamente por J. Atienza (2011):

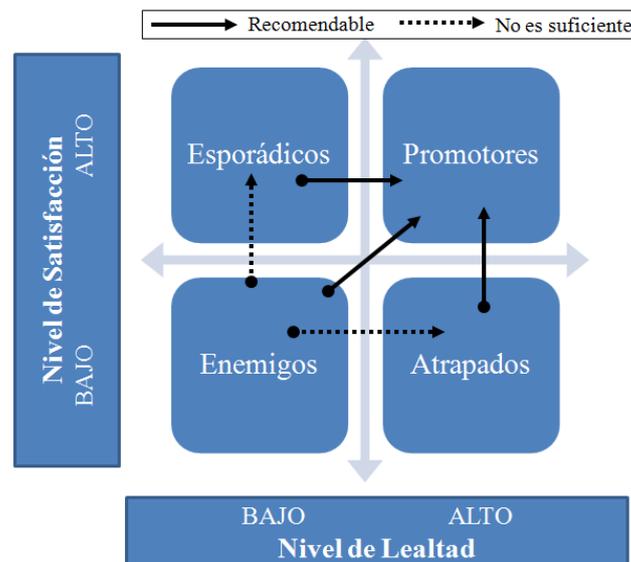
$$\text{NPS} = \text{Promotores} - \text{Detractores}$$

Esta métrica se caracteriza por ser simple tanto desde el punto de vista matemático como conceptual, y se correlaciona en gran medida con el aumento de la tasa de crecimiento de cualquier empresa competitiva. F. Reichheld (2006) postula que investigadores de Bain & Company han concluido que, en promedio, 12 puntos de aumento del NPS de un año a otro representan una duplicación de la tasa de crecimiento de la empresa, pese a la variación entre los distintos sectores de la industria. El NPS incluso puede servir para hacer benchmarking con otras empresas que se encuentren dentro de la misma industria y que también lo utilicen, ya que actúa como un índice de referencia en la gestión de la compañía basado en la experiencia del cliente o consumidor.

Relación entre Satisfacción del Cliente y Lealtad

A raíz de lo analizado anteriormente, puede observarse que la satisfacción y la lealtad del cliente se encuentran estrechamente relacionadas, ya que un alto grado de satisfacción tiende a crear un vínculo emocional con la marca, logrando como consecuencia un alto grado de lealtad por parte del cliente. R. Best (2007) manifiesta que combinando el índice de satisfacción del cliente con el de repetición de compra y el de recomendación del cliente, se construye el Índice de Lealtad del Cliente (ILC). Las empresas que poseen un enfoque hacia el cliente, están constantemente en contacto con los usuarios en pos de suministrarles un alto nivel de satisfacción, y desarrollar como consecuencia, un alto nivel de lealtad hacia la empresa. Buscan desarrollar estrategias basadas en las necesidades inmediatas y en la incorporación de otras posibles fuentes de valor para los usuarios, logrando de esta forma también conocer acerca de sus competidores claves. R. Best (2007) postula que “el beneficio principal del enfoque en el cliente y de la consecución de altos niveles de satisfacción reside en conseguir un alto nivel de lealtad.” Como consecuencia de los altos niveles de satisfacción y lealtad, la empresa podrá aumentar su rentabilidad e ir camino al éxito.

En base a la relación entre ambas satisfacción y lealtad, L.M. Manene (2011) desarrolla la siguiente matriz, donde se pueden identificar cuatro tipos de clientes diferentes:



Dónde:

- **Cliente Esporádico:** Es aquel cliente que, pese a estar satisfecho con la propuesta de valor de la empresa, no le es fiel a la misma. Puede identificárselo con un comprador ocasional.

- Cliente Promotor: Es el cliente al que toda empresa desea llegar. Se encuentra satisfecho con la propuesta de valor de la empresa y está dispuesto a volver a elegirla. Constituye una fuente esencial de referencia en términos de comunicación, ya que transmite sus experiencias positivas a través del boca a boca.
- Cliente Enemigo: Es aquel que posee bajo nivel tanto de satisfacción como de lealtad. A diferencia del promotor, este cliente transmite experiencias negativas acerca de la marca, por lo que la empresa debe implementar acciones destinadas a revertir esta imagen.
- Cliente Atrapado: Estos clientes poseen bajo nivel de satisfacción pero alto nivel de lealtad. En este caso, el término “lealtad” debería ser reemplazado por “retención”, ya que seguramente este cliente forme parte de aquellas personas que son “rehenes” de la marca, debido a la imposibilidad de acceder a otro proveedor (ya sea por precios altos o inexistencia de alternativas). En este caso, al igual que con el enemigo, el cliente atrapado tiende a expresarse negativamente al referirse a la marca con terceros.

Relación entre Imagen e Identidad de Marca, Satisfacción y Lealtad del Cliente

El concepto “cadena reputacional”, desarrollado por G. Davies (2003) refleja la capacidad de correlacionar la identidad (desde el punto de vista de los empleados) y la imagen (desde el punto de vista del cliente) a través de la satisfacción, que a su vez lleva a la retención de los empleados y a la lealtad de los clientes. Tanto para los empleados como para los clientes, la satisfacción representa un factor clave de éxito y excelencia, que no solo se entiende en términos económicos, sino que también en términos personales, motivacionales y de autorrealización. Lo importante en primer lugar es, según el autor, identificar aquello que conduce a la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. La satisfacción de los primeros conduce al desarrollo de un buen servicio y a la innovación, mientras que la satisfacción de los clientes conduce sin dudas a un aumento de las ventas. Como se observa, los niveles de satisfacción de ambos se relacionan entre sí, ya que sin que se desarrolle un servicio tanto de calidad como innovador, habrá menos posibilidades de que se genere un aumento de las ventas de la empresa.

De la mano de todo lo anteriormente mencionado, se desprende el concepto de “reputación” como factor clave de cambio, incluyendo en este término tres factores: admiración, buena estima y confianza. En la actualidad, muchas marcas miden su gestión

en base a este término, ya que la misma permite obtener una visión más a largo plazo de la compañía, como así también una perspectiva más ética y transparente corporativa. La reputación busca extender su mirada hacia el exterior para poder entender dónde debe concentrar sus esfuerzos la empresa en pos de crecer. E.Carreras, A.Alloza y A.Carreras (2013) manifiestan que aquellos negocios que poseen una buena reputación reflejan “una capacidad diferenciadora para atraer inversiones y retener clientes y empleados, a la vez que construyen mayores niveles de satisfacción y fidelidad hacia sus productos y marcas.”

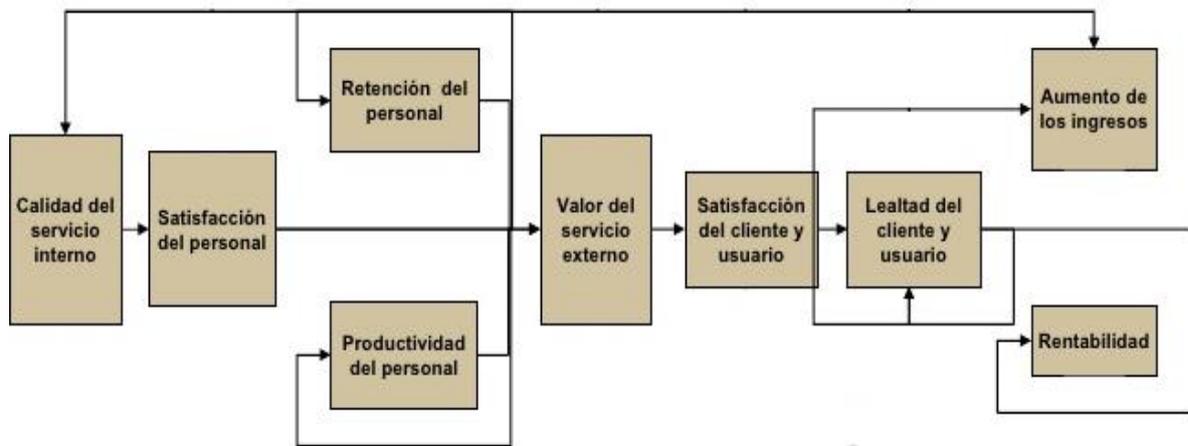
Modelo Service Profit Chain

J.L. Heskett, T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser y L.A. Schlesinger (1994) postulan que en la actualidad, aquellos directivos de empresas mundialmente reconocidas y exitosas han dejado de destinar la mayoría de su tiempo en establecer objetivos basados simplemente en la rentabilidad o el market share. El autor manifiesta que estos en cambio optan por centrar su negocio, por un lado en los empleados de primera línea y por el otro en sus clientes. A raíz de esto último, se desprende una serie de factores que generan rentabilidad en este nuevo paradigma de servicios:

- Invertir en las personas.
- Tecnologías de soporte a los empleados de primera línea.
- Prácticas de reclutamiento y capacitación constante.
- Comisiones en base al rendimiento de los empleados.

J.L. Heskett et al. (1994) asimismo plantean que se requiere desarrollar técnicas de medición innovadoras, basadas en el impacto generado por la satisfacción del empleado, la lealtad y el valor agregado de los productos o servicios ofrecidos, para así lograr construir la satisfacción de los clientes y su lealtad. Con respecto a este último factor, cabe destacar que el valor de vida de los clientes fieles es un factor clave, siempre que estos son los que generalmente repiten las compras (generando así un flujo constante de ingresos a la compañía) y transmiten a través del boca a boca, los beneficios de la marca a clientes potenciales. De esta forma se podrá generar el impacto necesario tanto en la rentabilidad como en el crecimiento de la empresa.

El modelo que se plantea, busca relacionar todos los factores duros (operativos) con los más bien personales (gestión de las relaciones). Los elementos que componen la cadena del modelo son aquellos que se reflejan en la imagen a continuación:



Dentro de la cadena, se asumen las siguientes proposiciones:

- La rentabilidad y el aumento de los ingresos (crecimiento) se encuentran estimulados por la lealtad del cliente y usuario.
- La lealtad del cliente y usuario es un resultado directo de la satisfacción del mismo.
- La satisfacción del cliente y usuario se encuentra influenciada por el valor del servicio externo.
- El valor del servicio externo se genera un vez que se logra la retención del personal y su productividad.
- La satisfacción del personal se obtiene una vez que el mismo posee las herramientas necesarias para ofrecerle el mejor servicio al cliente (calidad del servicio interno).

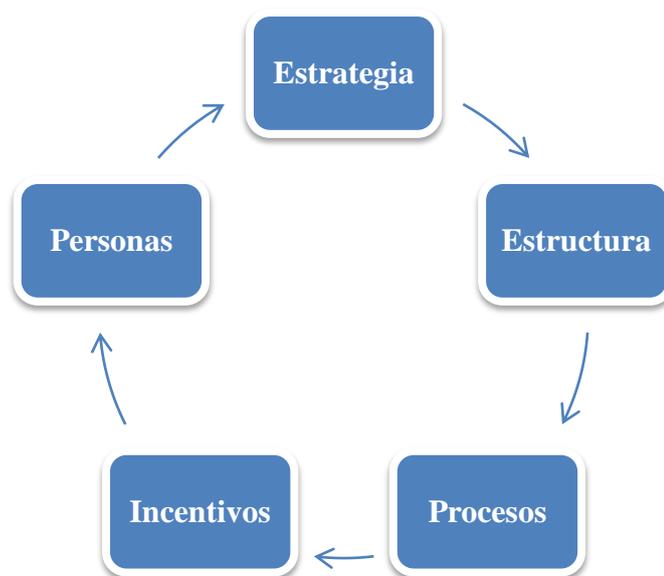
Modelo Customer Centric

Durante las últimas décadas del siglo XX, las empresas se apoyaron en un modelo tradicional basado en el producto (o más bien en el servicio en este caso) donde el responsable era quien se encargaba de asegurar el éxito del mismo, sin necesidad de tener relación alguna con el resto de los empleados de la empresa. Hoy en día, el modelo que se plantea es completamente distinto. Las empresas ahora no solo se limitan a cuidar el servicio en lo que respecta su proceso de venta, sino que también comienzan a preocuparse por entender mejor las necesidades del cliente, en pos de segmentar, personalizar y configurar la oferta correctamente. De aquí D. Villaseca Morales (2014) describe el modelo “Customer Centric”, que como bien lo menciona su nombre, se basa en organizarse sistémicamente de forma tal de centrar los objetivos de la empresa en las necesidades de los clientes más valiosos. De todo lo recién mencionado se desprenden tres

claves competitivas que permiten identificar a una empresa que implementa este modelo correctamente y de forma competitiva:

- Segmentación correcta de los clientes y no clientes.
- Selección adecuada de los clientes target (aquellos cuyos deseos y necesidades pueden ser satisfechos por la empresa, sin que esta última deje de ser rentable)
- Posicionamiento de la oferta y comunicación buscando relevancia sobre ese cliente target.

El servicio que se le entrega a los clientes target debe contribuir al crecimiento, tanto a corto como a largo plazo, y la única forma de lograr hacerlo efectivo es comprendiendo los deseos y necesidades de los mismos. En síntesis, este tipo de organizaciones debe focalizarse en cinco ejes claves que deben articularse de forma sistémica y alineada con el cliente:



Metodología y técnicas a utilizar

En función de los objetivos y las preguntas de investigación previamente definidas, se planteó que la metodología y técnicas a utilizar que más se ajustan son las siguientes:

Tipo de Estudio

Descriptivo.

Técnica de recolección de datos

- Encuestas telefónicas.
- Las mismas fueron registradas a través de la metodología CATI (Computer Assisted Telephone Interview), donde las encuestadoras registraron sus respuestas en un cuestionario que figuraba en la pantalla de la computadora.
- Se llevaron a cabo dos cuestionarios: uno que analizó las Importancias Relativas y otro que analizó los Grados de Satisfacción de los siguientes satisfactores, con sus respectivos atributos:

Satisfactores y Atributos		Satisfactores y Atributos	
1	FAS: Facilidad Acceso al Servicio	5	INT: Calidad Servicio Internet
	1 FAS:Facilidad de acceso información del servicio		24 INT:Velocidad de navegación
	2 FAS:Facilidad para comunicarse telefónicamente		25 INT:Continuidad de la navegación
	3 FAS:Información suministrada sobre el servicio		26 INT:Rapidez para conectarse
	4 FAS:Disponibilidad de puntos de venta		27 INT:Variedad ofertas ancho de banda
	5 FAS:Requisitos para la compra		28 INT:Cobertura del WIFI
	6 FAS:Precio de compra del servicio	6	ACL: Atención al Cliente
2	FV: Fuerza de Venta		29 ACL:Facilidad para comunicarse
	7 FV:Amabilidad del vendedor		30 ACL:Rapidez resolución consulta
	8 FV:Conocimiento técnico del vendedor		31 ACL:Conocimiento representante
	9 FV:Proactividad del vendedor		32 ACL:Amabilidad representante
	10 FV:Claridad explicación del producto		33 ACL:Complejidad menú telefónico
	11 FV:Lenguaje entendible		34 ACL:Recepción en término de la factura
3	INS: Instalación		35 ACL:Claridad de la factura
	12 INS:Flexibilidad horaria	7	ST: Servicio Técnico
	13 INS:Cumplimiento horarios y fechas		36 ST:Facilidad para comunicarse
	14 INS:Amabilidad del instalador		37 ST:Amabilidad del representante telefónico
	15 INS:Cuidado de las instalaciones hogareñas		38 ST:Amabilidad del técnico
	16 INS:Rapidez entre solicitud e instalación		39 ST:Lapso entre pedido y recepción del servicio
4	TV: Calidad Servicio TV		40 ST:Cumplimiento horarios y fechas
	17 TV:Cantidad de canales HD		41 ST:Conocimiento del técnico
	18 TV:Cantidad de canales digitales		
	19 TV:Multiplicidad de packs disponibles		
	20 TV:Calidad de la imagen HD		
	21 TV:Amigabilidad del menu		
	22 TV:Info suministrada de cada programa		
	23 TV:Calidad de los contenidos		

Duración de las encuestas

Aproximadamente 20 minutos.

En el **Anexo 1** se detalla la estructura de ambos cuestionarios.

- Con el fin de evitar sesgo en los resultados, se optó por ir rotando el orden de los atributos de forma aleatoria dentro de cada satisfactor, para cada encuesta realizada.

Población/Muestra:

La misma fue segmentada por tipo de cliente, zona y edad.

A continuación se detalla la totalidad de la muestra para el análisis de las Importancias Relativas y de los Grados de Satisfacción:

Muestra					
Cliente/ZonaEdad	CABA		GBA		TOTAL
	20-29	30-40	20-29	30-40	
Tv Privada	14	116	38	169	337
Telecentro	36	133	87	228	484
Total	50	249	125	397	821

Intervalo de confianza: 95%.-
Error permitido: 6%.-
D.S de la población: 40%.-

Técnica de procesamiento

Análisis multivariado – Modelo de ecuaciones estructurales (con el objetivo de validar el modelo) y Modelo de medición de la Satisfacción del Cliente.

Análisis de los datos

Se trabajó con el paquete estadístico SPSS, utilizando la base que registra los Grados de Satisfacción de los clientes de Telecentro y su competencia (565 casos).

- En primer lugar, se reemplazaron los valores perdidos en la base (todos aquellos registros cuya respuesta fue “No sabe/No contesta”) por la media de la serie, sin utilizar valores decimales.
- Luego se calculó la distancia de Mahalanobis para todos los casos, utilizando como base el modelo de regresión lineal. Las variables que se consideraron fueron las siguientes:

Variable dependiente: ID del entrevistado

Variable independiente: Los 41 atributos analizados

- Una vez obtenida la distancia de Mahalanobis, se calculó la probabilidad de que la misma haya sido obtenida por azar utilizando 41 grados de libertad, equivalentes a la cantidad de variables analizadas. Las probabilidades muy bajas representan distancias atípicas, por lo que se eliminaron todos aquellos casos cuya $p < 0,01$. En total se eliminaron 81 casos, cuyos ID son los que se detallan a continuación:

ID Casos Eliminados					
81480395	81146380	81726836	81942230	81773948	81145667
81290831	81639360	81477322	81719467	81767145	81482877
81769963	81107490	81527716	81383113	81811113	81814932
81196276	81110387	81293443	81200403	81680464	81433471
81147319	81197360	81287048	81769854	81769024	81198817
81466727	81934523	81284893	81520650	81241819	81189681
81147428	81423101	81638826	81419372	81526649	81198106
81479056	81521276	81295619	81722445	81107530	81818242
81154597	81560851	81243469	81775387	81419991	81379390
81284549	81192722	81527861	81518250	81810721	80566160
80556402	81247992	81196703	81421235	81521899	81885393
81776310	81780039	81432118	80553316	81149984	
81467164	81292640	81728896	80520109	81722357	
81235320	81110971	80558874	81201972	81429502	

- Luego de eliminados los 81 casos que poseían desviaciones atípicas según el cálculo de probabilidades de la distancia de Mahalanobis, se procedió a calcular la asimetría y curtosis para los 484 casos restantes. Tomando como referencia que el valor absoluto del estadístico de la curtosis debe encontrarse entre el 0 y 2, se observa que ciertos atributos (variables) no obedecen el formato de una distribución normal (sombreados en amarillo). Aun así, por no ser valores tan alejados del rango requerido, se ha decidido dejar dichas variables. A continuación se detallan los resultados obtenidos:

Estadísticos descriptivos									
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
x1	484	1	10	7,61857741	1,801241583	-0,924195852	0,11099745	1,27269991	0,22154424
x2	484	1	10	7,41382173	2,307684169	-0,921391519	0,11099745	0,32892792	0,22154424
x3	484	1	10	7,61106346	1,81246561	-0,968415788	0,11099745	1,55748828	0,22154424
x4	484	1	10	6,89370678	1,928123363	-0,557254082	0,11099745	0,70222492	0,22154424
x5	484	2	10	8,12531624	1,408659021	-0,816108662	0,11099745	1,285912	0,22154424
x6	484	1	10	6,72485661	2,257175626	-0,635650432	0,11099745	0,0038963	0,22154424
x7	484	3	10	8,52075527	1,369524198	-1,107530497	0,11099745	1,77579456	0,22154424
x8	484	1	10	7,79420222	1,75858141	-1,001129773	0,11099745	1,53010881	0,22154424
x9	484	2	10	8,0133656	1,515940641	-0,895639561	0,11099745	1,56789436	0,22154424
x10	484	2	10	8,03426415	1,635483651	-0,992911389	0,11099745	1,31860761	0,22154424
x11	484	3	10	8,29307057	1,450165378	-0,972837757	0,11099745	1,40933747	0,22154424
x12	484	1	10	7,88169977	1,964828094	-1,09188153	0,11099745	1,10376736	0,22154424
x13	484	1	10	7,98135755	2,188772081	-1,385302349	0,11099745	1,6798466	0,22154424
x14	484	1	10	8,39234118	1,729789766	-1,582234103	0,11099745	3,18316764	0,22154424
x15	484	1	10	8,12322268	1,938876982	-1,406520361	0,11099745	2,1908359	0,22154424
x16	484	1	10	7,70730028	2,067928732	-1,12092451	0,11099745	1,35146903	0,22154424
x17	484	1	10	7,60631204	1,554070458	-0,905668674	0,11099745	2,40875376	0,22154424
x18	484	1	10	7,81134113	1,74918463	-0,940421483	0,11099745	1,15835989	0,22154424
x19	484	1	10	7,6296181	1,692429428	-1,064235754	0,11099745	2,43878192	0,22154424
x20	484	2	10	8,57824313	1,26132679	-1,390102844	0,11099745	3,53393081	0,22154424
x21	484	1	10	8,01791176	1,579645254	-0,859619575	0,11099745	1,30802619	0,22154424
x22	484	1	10	7,56406567	2,058241149	-1,06081265	0,11099745	1,17062706	0,22154424
x23	484	1	10	7,62631497	1,980902548	-0,961774684	0,11099745	0,87674561	0,22154424
x24	484	1	10	7,54305102	1,889244796	-0,831183733	0,11099745	0,81663626	0,22154424
x25	484	1	10	7,45755184	1,915534351	-0,660651378	0,11099745	0,29449646	0,22154424
x26	484	1	10	7,71688395	1,799804612	-0,908712879	0,11099745	1,1101588	0,22154424
x27	484	1	10	7,36551192	1,790231324	-0,923588223	0,11099745	1,7229211	0,22154424
x28	484	1	10	7,66345529	1,913676454	-0,992551942	0,11099745	1,16449647	0,22154424
x29	484	1	10	7,04102948	2,261950776	-0,838163101	0,11099745	0,41397458	0,22154424
x30	484	1	10	7,10119086	2,24384412	-0,845543014	0,11099745	0,46665545	0,22154424
x31	484	1	10	7,5929333	1,839585734	-0,995420757	0,11099745	1,42417698	0,22154424
x32	484	1	10	8,14589862	1,619434508	-1,27415998	0,11099745	2,84963332	0,22154424
x33	484	1	10	7,23732098	1,985343195	-0,977375984	0,11099745	1,3193043	0,22154424
x34	484	1	10	6,85457278	2,478332586	-0,821654493	0,11099745	0,06884634	0,22154424
x35	484	1	10	7,75668521	2,034457489	-1,184210909	0,11099745	1,54062083	0,22154424
x36	484	1	10	7,17190083	1,816353239	-0,842505348	0,11099745	1,73162184	0,22154424
x37	484	2	10	8,10141494	1,336751201	-0,857385478	0,11099745	2,02483174	0,22154424
x38	484	2	10	8,2815286	1,297276751	-1,110818204	0,11099745	2,65037414	0,22154424
x39	484	1	10	6,80253458	1,869345352	-0,661908638	0,11099745	1,17544911	0,22154424
x40	484	1	10	7,52791722	1,769048077	-1,003089027	0,11099745	2,21732423	0,22154424
x41	484	1	10	8,09112283	1,435274283	-1,459287178	0,11099745	4,74753459	0,22154424
N válido (según lista)	484								

Modelo de Ecuaciones Estructurales

- Se volcó el modelo con los 484 casos, 7 satisfactores y 41 atributos al programa estadístico AMOS, con el fin de determinar la bondad de ajuste de su estructura, a través de la técnica de análisis factorial confirmatorio. Inicialmente se llevó a cabo un análisis de primer grado, escogiendo las variables observables (atributos) que representan cada una de las 7 variables factoriales o latentes (satisfactores). (Por ejemplo: para la variable factorial F1 “Facilidad de acceso al servicio” se le asignaron las variables observables “fas1”, “fas2”, “fas3”, “fas4”, “fas5” y “fas6”). Acto seguido se establecieron las cargas factoriales y se correlacionaron las variables latentes entendiendo que, como mencionan Levy Mangin y Varela Mallou (2003), no todas las variables observables cargan en todas las latentes o factoriales.
- Este análisis de primer grado detallado en el **Anexo 2**, arrojó como resultado que el modelo propuesto posee validez, ya que las variables representan correctamente aquello que se desea reflejar. Se observa que no existe validez discriminante débil entre ninguna de las variables latentes, ya que en ningún caso la misma iguala o supera el valor de 0,85. Asimismo, al analizar los principales indicadores, puede verse que el Comparative Fit Index (CFI) arroja un valor de 0,900, mientras que el Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) arroja un valor de 0,062, entendiendo que este último debe ser inferior a 0,08. Asimismo los índices Normal Fit Index (NFI), Relative Fit Index (RFI), Incremental Fit Index (IFI), Goodness of Fit Index (GFI) y Tucker-Lewis Index (TLI) reflejan valores aceptables de 0,854, 0,842, 0,900, 0,803 y 0,892 respectivamente.
- Pese a los resultados positivos obtenidos en el primer análisis, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo orden (**Anexo 3**) desarrollando el constructo “Satisfacción” dentro de un segundo nivel, en pos de incrementar la validez del modelo. Se eliminó entonces la correlación entre los factores de primer nivel (variables latentes), sustituyéndola por relaciones entre la Satisfacción (factor de segundo nivel) y las variables de primer nivel antes mencionadas (variables latentes). Se correlacionaron también aquellas variables que generaban errores, dada su similitud desde el punto de vista estadístico (ins3 “Amabilidad del Instalador” con ins4 “Cuidado de las instalaciones hogareñas” por un lado y acl6 “Recepción en término de la factura” con acl7 “Claridad de la factura” por el otro)

y se eliminó el atributo acl1 “Facilidad para Comunicarse” dentro del satisfactor “Atención al cliente” (F7), ya que el mismo presentaba inconsistencias.

Los índices obtenidos para este segundo análisis, arrojaron nuevamente resultados positivos, que confirman aún más la validez del modelo. A continuación se detallan los nuevos valores obtenidos, para los mismos índices mencionados anteriormente en el análisis de primer grado:

- CFI = 0,910
- RMSEA = 0,058
- NFI = 0,864
- RFI = 0,855
- IFI = 0,911
- GFI = 0,824
- TLI = 0,904

- A raíz de los resultados obtenidos en ambos análisis factoriales confirmatorios, se decidió tomar como eje de estudio y de análisis el modelo de segundo orden, que propone la estructura de satisfactores y atributos detallados a continuación:

Satisfactores y Atributos		Satisfactores y Atributos	
1	FAS: Facilidad Acceso al Servicio	5	INT: Calidad Servicio Internet
	1 FAS:Facilidad de acceso información del servicio	23	INT:Velocidad de navegación
	2 FAS:Facilidad para comunicarse telefónicamente	24	INT:Continuidad de la navegación
	3 FAS:Información suministrada sobre el servicio	25	INT:Rapidez para conectarse
	4 FAS:Disponibilidad de puntos de venta	26	INT:Variedad ofertas ancho de banda
	5 FAS:Requisitos para la compra	27	INT:Cobertura del WIFI
	6 FAS:Precio de compra del servicio	6	ACL: Atención al Cliente
2	FV: Fuerza de Venta	28	ACL:Rapidez resolución consulta
	7 FV:Amabilidad del vendedor	29	ACL:Conocimiento representante
	8 FV:Conocimiento técnico del vendedor	30	ACL:Amabilidad representante
	9 FV:Proactividad del vendedor	31	ACL:Complejidad menú telefónico
	10 FV:Claridad explicación del producto	32	ACL:Recepción en término y claridad de la factura
	11 FV:Lenguaje entendible		ST: Servicio Técnico
3	INS: Instalación	33	ST:Facilidad para comunicarse
	12 INS:Flexibilidad horaria	7	34 ST:Amabilidad del representante telefónico
	13 INS:Cumplimiento horarios y fechas	35	ST:Amabilidad del técnico
	14 INS:Amabilidad y cuidado del instalador	36	ST:Lapso entre pedido y recepción del servicio
	15 INS:Rapidez entre solicitud e instalación	37	ST:Cumplimiento horarios y fechas
	TV: Calidad Servicio TV	38	ST:Conocimiento del técnico
4	16 TV:Cantidad de canales HD		
	17 TV:Cantidad de canales digitales		
	18 TV:Multiplicidad de packs disponibles		
	19 TV:Calidad de la imagen HD		
	20 TV:Amigabilidad del menú		
	21 TV:Info suministrada de cada programa		
	22 TV:Calidad de los contenidos		

Modelo de Medición de la Satisfacción del Cliente

El modelo utilizado para analizar la satisfacción de los clientes de Telecentro, comienza categorizando la importancia relativa (peso relativo) que posee el cliente con cada uno de los atributos dentro del satisfactor, para luego calificar su satisfacción con el atributo (grado de satisfacción). El producto de ambos componentes arrojará un “Índice de Satisfacción Ponderado”, o la sigla ISP. La suma de todos los ISP de cada Satisfactor representará el ISP Total, que reflejará una medida puntual de la satisfacción del cliente en un periodo determinado. La regla de decisión del modelo se basará en los coeficientes de pérdida, que se obtienen de la diferencia entre el ISP óptimo y el realmente obtenido, y se los denominará “Oportunidades de Mejora”.

Las importancias relativas se calculan en forma de porcentaje, de modo tal que la suma de la totalidad de los satisfactores siempre debe alcanzar el 100%. A continuación se detallan las importancias relativas de los Satisfactores, obtenidas para el segmento de clientes de Telecentro:

Satisfactores	IR	IR Acum
FV: Fuerza de Venta	6,19	6,19
INS: Instalación	7,58	13,77
FAS: Facilidad Acceso al Servicio	11,85	25,62
INT: Calidad Servicio Internet	14,29	39,92
ACL: Atención al Cliente	16,17	56,08
ST: Servicio Técnico	17,09	73,18
TV: Calidad Servicio TV	26,82	100,00

Tabla 1: IR Satisfactores



Gráfico 1: IR Satisfactores

Por otra parte, los grados de satisfacción de los clientes de Telecentro con los Satisfactores en estudio se definen seguidamente:

Satisfactores	GS
FAS: Facilidad Acceso al Servicio	7,35
ACL: Atención al Cliente	7,35
ST: Servicio Técnico	7,56
TV: Calidad Servicio TV	7,80
INT: Calidad Servicio Internet	7,82
INS: Instalación	7,91
FV: Fuerza de Venta	8,24

Tabla 2: GS Satisfactores

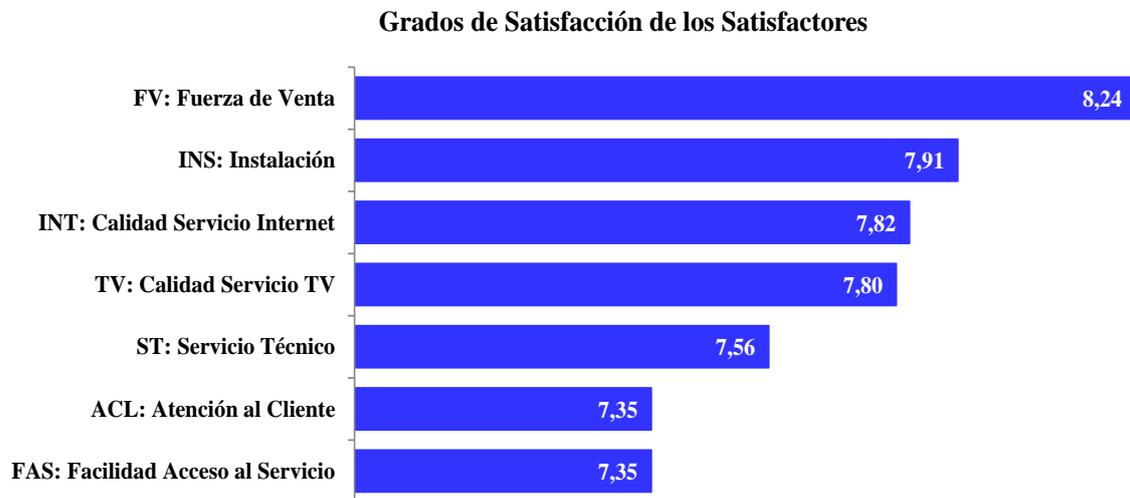


Gráfico 2: GS Satisfactores

Llevando a cabo un análisis más microscópico del perfil de los clientes de Telecentro, a continuación pasan a detallarse las importancias relativas que le han asignado los clientes a los 38 atributos que conforman el modelo. Las mismas se encuentran ordenadas de mayor a menor:

Atributos			Atributos		
	IR	IR Acum		IR	IR Acum
1	TV:Calidad de los contenidos	5,45	20	TV:Multiplicidad de packs disponibles	2,35
2	TV:Cantidad de canales digitales	4,42	21	INS:Cumplimiento horarios y fechas	2,31
3	ACL:Rapidez resolución consulta	4,07	22	FAS:Facilidad para comunicarse telefónicamente	2,29
4	TV:Info suministrada de cada programa	4,00	23	ST:Amabilidad del representante telefónico	2,18
5	TV:Amigabilidad del menú	3,82	24	INT:Cobertura del WIFI	2,17
6	INT:Continuidad de la navegación	3,68	25	FAS:Facilidad de acceso información del servicio	1,99
7	ST:Lapso entre pedido y recepción del servicio	3,64	26	ST:Amabilidad del técnico	1,98
8	INT:Velocidad de navegación	3,55	27	INT:Variedad ofertas ancho de banda	1,91
9	TV:Cantidad de canales HD	3,52	28	FAS:Información suministrada sobre el servicio	1,90
10	ACL:Recepción en término y claridad de la factura	3,37	29	INS:Amabilidad y cuidado del instalador	1,87
11	TV:Calidad de la imagen HD	3,28	30	INS:Rapidez entre solicitud e instalación	1,72
12	ACL:Conocimiento representante	3,22	31	FAS:Disponibilidad de puntos de venta	1,68
13	ST:Cumplimiento horarios y fechas	3,20	32	INS:Flexibilidad horaria	1,68
14	ST:Facilidad para comunicarse	3,12	33	FV:Claridad explicación del producto	1,61
15	ACL:Amabilidad representante	3,02	34	FV:Lenguaje entendible	1,37
16	INT:Rapidez para conectarse	2,99	35	FV:Amabilidad del vendedor	1,37
17	ST:Conocimiento del técnico	2,97	36	FAS:Requisitos para la compra	1,25
18	FAS:Precio de compra del servicio	2,73	37	FV:Conocimiento técnico del vendedor	1,25
19	ACL:Complejidad menú telefónico	2,48	38	FV:Proactividad del vendedor	0,59

Tabla 3: IR Atributos

Los siguientes gráficos reflejan los datos obtenidos con mayor claridad. Por un lado se exponen los diez atributos que mayor importancia le adjudican los clientes de Telecentro, y por el otro los diez atributos con menor prioridad:

Top Ten de las IR



Gráfico 3: Top IR

Bottom Ten de las IR

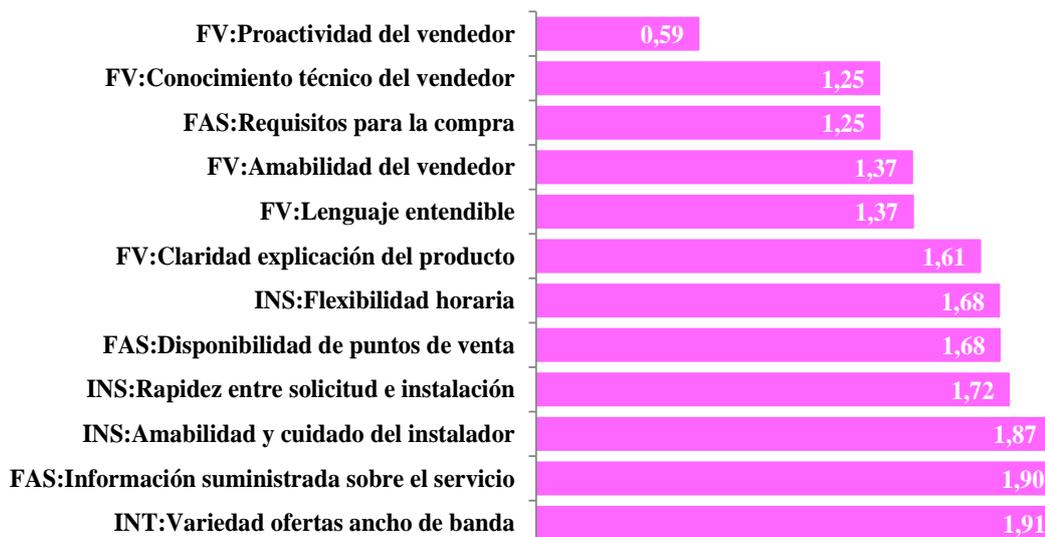


Gráfico 4: Bottom IR

El siguiente cuadro muestra una visión microscópica de la satisfacción de los clientes de Telecentro analizada atributo por atributo, que se refleja de forma más detallada en los gráficos posteriores:

Atributos	GS	Atributos	GS
1 TV:Calidad de la imagen HD	8,61	20 TV:Calidad de los contenidos	7,69
2 FV:Amabilidad del vendedor	8,57	21 TV:Multiplicidad de packs disponibles	7,67
3 FV:Lenguaje entendible	8,43	22 INT:Variedad ofertas ancho de banda	7,67
4 ST:Amabilidad del técnico	8,29	23 INT:Continuidad de la navegación	7,64
5 FAS:Requisitos para la compra	8,24	24 INS:Rapidez entre solicitud e instalación	7,62
6 INS:Amabilidad y cuidado del instalador	8,23	25 TV:Cantidad de canales HD	7,60
7 ST:Amabilidad del representante telefónico	8,13	26 ST:Cumplimiento horarios y fechas	7,59
8 ACL:Amabilidad representante	8,13	27 ACL:Conocimiento representante	7,57
9 FV:Claridad explicación del producto	8,08	28 FAS:Facilidad de acceso información del servicio	7,56
10 ST:Conocimiento del técnico	8,08	29 FAS:Información suministrada sobre el servicio	7,54
11 FV:Proactividad del vendedor	8,05	30 TV:Info suministrada de cada programa	7,42
12 TV:Amigabilidad del menu	7,97	31 FAS:Facilidad para comunicarse telefónicamente	7,25
13 INT:Cobertura del WIFI	7,97	32 ACL:Complejidad menú telefónico	7,24
14 INT:Rapidez para conectarse	7,96	33 FAS:Precio de compra del servicio	7,16
15 FV:Conocimiento técnico del vendedor	7,94	34 ST:Facilidad para comunicarse	7,14
16 INS:Cumplimiento horarios y fechas	7,89	35 ACL:Recepción en término y claridad de la factura	6,99
17 INT:Velocidad de navegación	7,88	36 ACL:Rapidez resolución consulta	6,95
18 INS:Flexibilidad horaria	7,88	37 ST:Lapso entre pedido y recepción del servicio	6,74
19 TV:Cantidad de canales digitales	7,74	38 FAS:Disponibilidad de puntos de venta	6,65

Tabla 4: GS Atributos

Top Ten de los GS

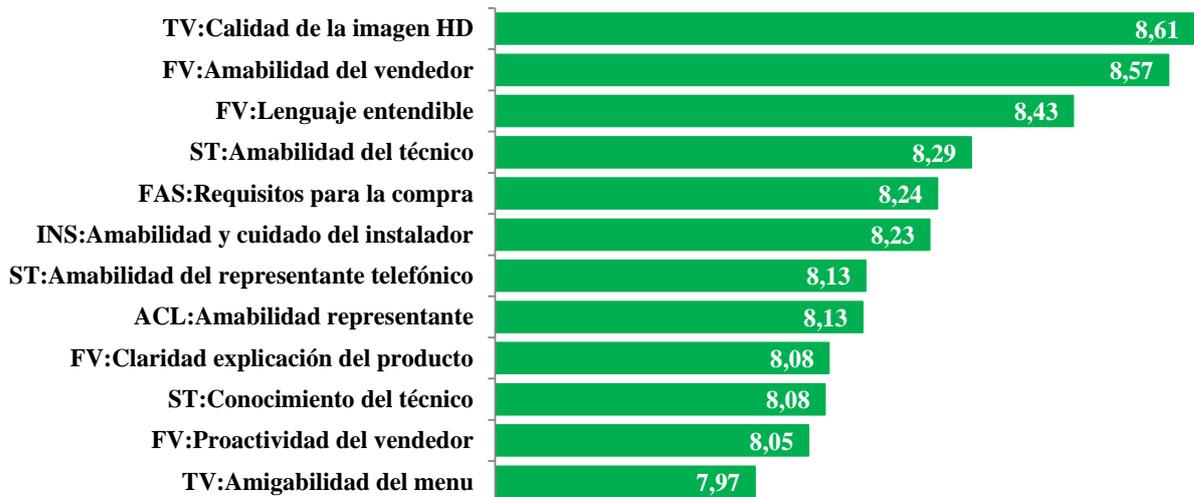


Gráfico 5: Top GS

Bottom Ten de los GS

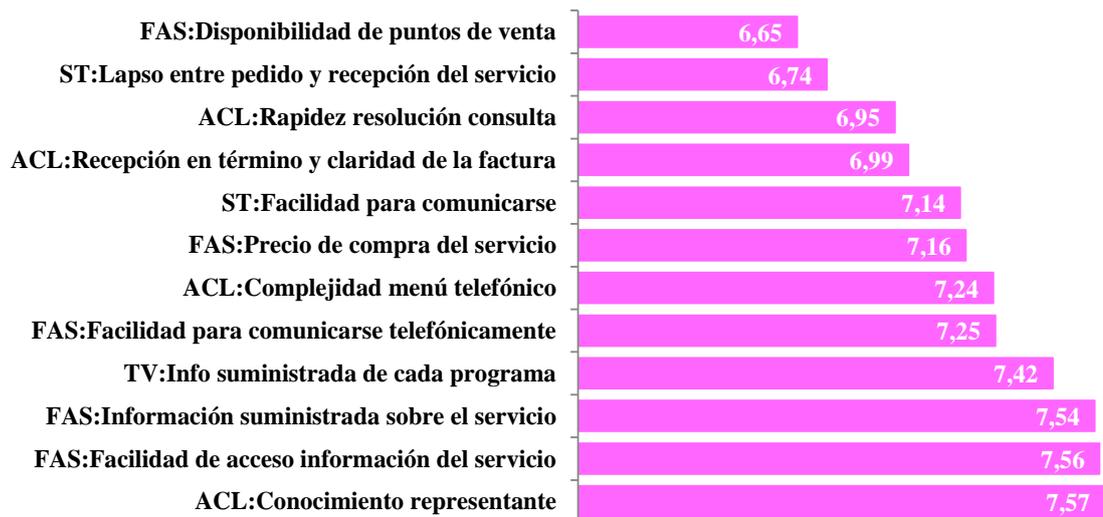


Gráfico 6: Bottom GS

Como producto de las importancias relativas y los grados de satisfacción consignados, se han calculado las oportunidades de mejora de los satisfactores. Las oportunidades de mejora se reflejan como el porcentaje de pérdida sobre la satisfacción total (ISP). Es por eso que la suma de todos los Satisfactores siempre debe ser 100%.

La tabla y gráfica a continuación detallan las oportunidades de mejora de los Satisfactores que conforman el modelo para Telecentro:

Satisfactores	OM
TV: Calidad Servicio TV	25,36
ACL: Atención al Cliente	18,41
ST: Servicio Técnico	17,88
FAS: Facilidad Acceso al Servicio	13,50
INT: Calidad Servicio Internet	13,37
INS: Instalación	6,80
FV: Fuerza de Venta	4,68

Tabla 5: OM Satisfactores

Oportunidad de Mejoras de los Satisfactores

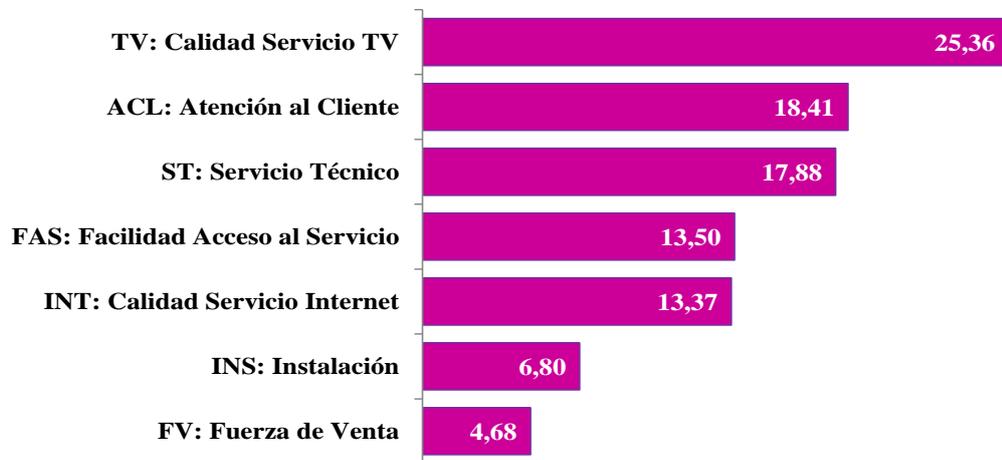


Gráfico 7: OM Satisfactores

El último análisis microscópico a realizar es precisamente el de las oportunidades de mejora para cada atributo dentro del modelo, que es el que emerge la regla de decisión y se detalla a continuación:

	Atributos	OM	ACUM
1	TV:Calidad de los contenidos	5,41	5,41
2	ACL:Rapidez resolución consulta	5,33	10,73
3	ST:Lapso entre pedido y recepción del servicio	5,09	15,83
4	TV:Info suministrada de cada programa	4,43	20,26
5	ACL:Recepción en término y claridad de la factura	4,36	24,61
6	TV:Cantidad de canales digitales	4,28	28,89
7	ST:Facilidad para comunicarse	3,82	32,71
8	INT:Continuidad de la navegación	3,73	36,44
9	TV:Cantidad de canales HD	3,62	40,06
10	ACL:Conocimiento representante	3,36	43,42
11	FAS:Precio de compra del servicio	3,33	46,75
12	TV:Amigabilidad del menu	3,32	50,07
13	ST:Cumplimiento horarios y fechas	3,31	53,38
14	INT:Velocidad de navegación	3,22	56,60
15	ACL:Complejidad menú telefónico	2,94	59,54
16	FAS:Facilidad para comunicarse telefónicamente	2,71	62,25
17	INT:Rapidez para conectarse	2,62	64,87
18	ST:Conocimiento del técnico	2,45	67,32
19	ACL:Amabilidad representante	2,43	69,75
20	FAS:Disponibilidad de puntos de venta	2,42	72,17
21	TV:Multiplicidad de packs disponibles	2,35	74,51
22	INS:Cumplimiento horarios y fechas	2,09	76,61
23	FAS:Facilidad de acceso información del servicio	2,09	78,70
24	FAS:Información suministrada sobre el servicio	2,00	80,70
25	TV:Calidad de la imagen HD	1,96	82,66
26	INT:Variedad ofertas ancho de banda	1,91	84,57
27	INT:Cobertura del WIFI	1,89	86,46
28	INS:Rapidez entre solicitud e instalación	1,75	88,21
29	ST:Amabilidad del representante telefónico	1,75	89,96
30	INS:Flexibilidad horaria	1,53	91,49
31	ST:Amabilidad del técnico	1,46	92,95
32	INS:Amabilidad y cuidado del instalador	1,43	94,37
33	FV:Claridad explicación del producto	1,33	95,70
34	FV:Conocimiento técnico del vendedor	1,10	96,80
35	FAS:Requisitos para la compra	0,94	97,75
36	FV:Lenguaje entendible	0,92	98,67
37	FV:Amabilidad del vendedor	0,84	99,51
38	FV:Proactividad del vendedor	0,49	100,00

Tabla 6: OM Atributos

La información analizada precedentemente arroja como resultado un índice de Satisfacción Ponderado (ISP) de 7,67 puntos (sobre un total de 10) para Telecentro. Se ha llevado a cabo el mismo análisis para la competencia, obteniendo esta última un ISP de 7,73, apenas 0,06 puntos más elevado. El índice de Oportunidad de Mejora Total (OMT) registrado para Telecentro es de 2,33, y resulta de la diferencia entre los 10 puntos que la empresa podría haber obtenido, y los 7,67 efectivamente obtenidos.

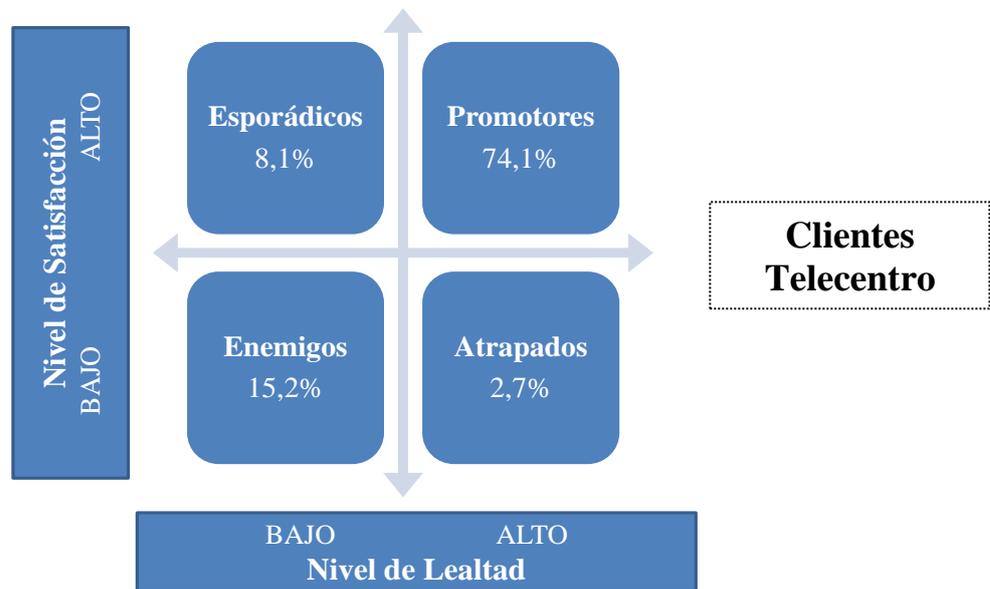
Matriz Lealtad-Satisfacción

Al analizar los resultados obtenidos en el estudio de la lealtad y satisfacción de los clientes tanto de Telecentro como de la competencia, se optó por tomar como base la matriz desarrollada por L.M. Manene (2011) con el fin de evaluar la relación entre ambas variables.

Para esto se establecieron los siguientes parámetros:

- Calificaciones de 1 a 5 = BAJO Nivel de Satisfacción/Lealtad
- Calificaciones de 6 a 10 = ALTO Nivel de Satisfacción/Lealtad

En función de los mismos, se obtuvieron los siguientes resultados:



Matriz 1: Satisf-Lealtad Telecentro



Matriz 2: Satisf-Lealtad Competencia

Net Promoter Score

Otro aspecto estudiado fue el grado de recomendación de los clientes de los distintos servicios de TV privada. Las calificaciones obtenidas brindaron la información necesaria como para poder calcular el índice de NPS tanto de Telecentro como de la competencia, utilizando como base los siguientes parámetros:

- Calificación de 0 a 6 puntos: DETRACTORES
- Calificación de 7 a 8 puntos: PASIVOS
- Calificación de 9 a 10 puntos: PROMOTORES

El gráfico a continuación refleja los resultados obtenidos:

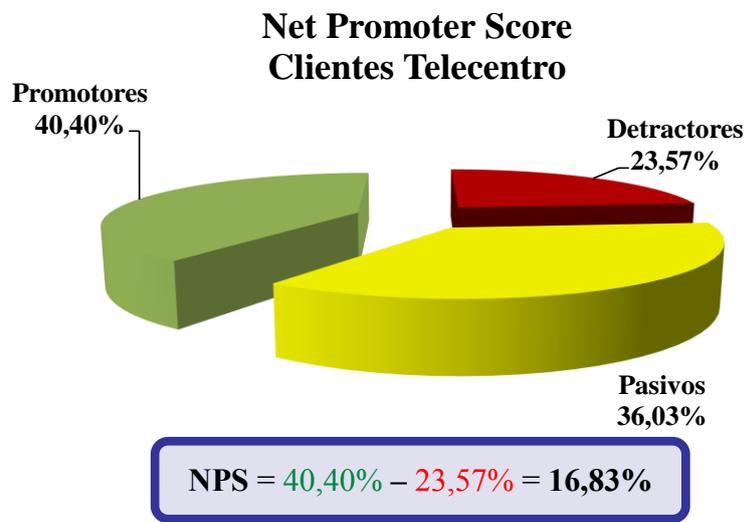


Gráfico 8: NPS Telecentro

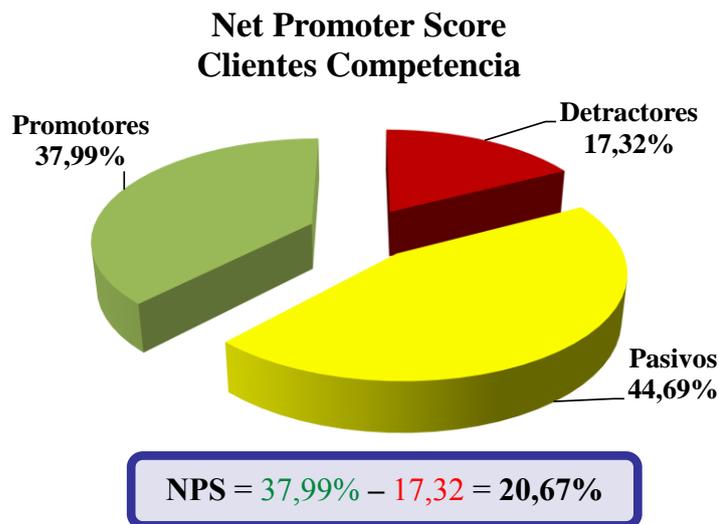


Gráfico 9: NPS Competencia

Conclusiones y Recomendaciones

P1. *¿Cuán representativos son los indicadores elegidos al referirse a la satisfacción de los clientes de Telecentro?*

En función de los datos analizados, se pueden extraer diversas conclusiones y recomendaciones que serán mencionadas a continuación. En primer lugar, a raíz de los resultados obtenidos luego de llevar a cabo el modelo de ecuaciones estructurales, se concluye que el presente estudio permitió confirmar la validez del modelo de Satisfacción inicialmente propuesto, pese a los pequeños ajustes que debieron llevarse a cabo para ajustar la representatividad de los indicadores elegidos. Una vez implementado el modelo final, como resultado del producto de las importancias relativas y los grados de satisfacción obtenidos para cada uno de los 38 atributos analizados, se obtuvieron las oportunidades de mejora, definiendo así por donde debe comenzar haciendo foco Telecentro en pos de mejorar su imagen y de optimizar los 2,33 puntos de pérdida registrados.

P2. *¿Cuál es el índice de satisfacción total que poseen los usuarios de Telecentro con el servicio recibido respecto al resto de las compañías?*

P3. *¿Cuáles son los grados de satisfacción de los clientes de Telecentro con cada uno de los atributos que conforman el servicio?*

Como fue mencionado en el análisis de los datos, la información obtenida a raíz de la satisfacción y de las importancias relativas reflejadas por los clientes que serán analizadas a continuación, arrojó un ISP (Índice de Satisfacción Ponderado) de 7,67 puntos para Telecentro, contra un ISP de 7,73 puntos registrado para la competencia.

Por otra parte, los clientes de Telecentro concentran su satisfacción en torno a todos aquellos aspectos relacionados con la Fuerza de Venta, otorgando una calificación promedio de 8,24 sobre un total de 10 puntos. Aquí se explica la escasa importancia relativa expresada por los Clientes cuando de este Satisfactor se habla, entendiendo que seguramente al estar altamente satisfechos con el mismo, priorizan otras variables al momento de contratar un servicio de TV privada. El segundo satisfactor mejor calificado es el proceso de Instalación, cuya calificación ostenta un 7,91, seguido por la calidad del Servicio de Internet con un 7,82. La menor satisfacción se registra en la Facilidad de Acceso al Servicio, variable que se ubica en la quinta posición al analizar su importancia

relativa. Al estudiar más en detalle a los 38 atributos que conforman el modelo, puede observarse que la mayor satisfacción de los clientes de Telecentro se concentra en la calidad de la imagen HD provista por la empresa con un 8,61, atributo que se encuentra dentro de los diez primeros en términos de importancia relativa. En relación a la fuerza de venta, se destaca la calificación obtenida por el lenguaje entendible y la amabilidad, siendo este último aspecto evaluado positivamente tanto para el vendedor como para el servicio técnico. Los requisitos para la compra constituyen una variable que posee poca importancia, y que aun así está bien calificada. Con respecto al servicio de internet, los clientes de Telecentro concentran su mayor satisfacción en la cobertura del WiFi y en la rapidez para conectarse, otorgando calificaciones de 7,97 y 7,96 respectivamente. Al analizar los atributos peor calificados por el cliente de Telecentro, se observa que la principal debilidad de la empresa se centra en la escasa disponibilidad de puntos de venta que posee. Otro atributo con baja calificación se relaciona con el lapso entre el pedido y la recepción del servicio técnico. Desde el punto de vista de la atención al cliente, estos últimos le otorgan bajas calificaciones a la rapidez de la resolución de la consulta y a la recepción en término y claridad de la factura.

P4. *¿Qué variables prioriza el usuario de Telecentro en el momento de evaluar este servicio? ¿Son las mismas que tiene en cuenta al evaluar el uso del servicio de internet y de telefonía fija?*

P5. *¿Cuál es el perfil que posee el cliente de Telecentro?*

El perfil de los clientes de Telecentro se refleja al analizar las importancias relativas de los Satisfactores, dado que se observa que los mismos priorizan la Calidad del Servicio de TV con un porcentaje de 26,82%, seguido por la Atención del Servicio Técnico con un 17,09%. Cabe destacar como solamente contemplando estos dos satisfactores, se supera el 40% de las importancias relativas asignadas por el cliente al establecer sus prioridades en el momento de contratar un servicio de TV privada. La Fuerza de Ventas ostenta una escasa importancia relativa de 6,19%, porcentaje que pasará a explicarse una vez que se compare con el grado de satisfacción expresado por los Clientes. Al analizar las importancias relativas más en detalle, se observa que los diez atributos que más tiene en cuenta el cliente de Telecentro a la hora de seleccionar un servicio de TV privada, giran en torno a la necesidad de contar con una elevada calidad de los contenidos, sustentada por una amplia cantidad de canales digitales. Asimismo, los clientes priorizan el acceso a

información detallada acerca de cada programa dentro de la grilla y la amigabilidad del menú, facilitándoles así en ambos casos la elección de la programación que desean ver. Otro aspecto importante para los clientes de Telecentro radica en la rapidez de la resolución de las consultas, atributo clave en lo que respecta la atención al cliente. Desde el punto de vista de los diez atributos con menos importancia relativa para los clientes, se observa que todos aquellos aspectos relacionados con la fuerza de venta (proactividad, conocimiento técnico, amabilidad, lenguaje entendible y claridad en la explicación del vendedor) se encuentran dentro de los menos considerados por el cliente. Con respecto a la facilidad de acceso al servicio, los requisitos para la compra constituyen un atributo que aparentemente no posee tanta importancia para el cliente, siempre que se le asegure la calidad del servicio. Analizándolo desde el punto de vista de la elección del servicio de internet, cabe destacar que los usuarios priorizan tanto la continuidad de la navegación como la velocidad de la misma, factores en los que aparentemente Telecentro se destaca ante la competencia, siempre que ofrece una mayor cantidad de megabytes de velocidad. Cabe destacar que no se ha desarrollado un satisfactor específico para estudiar el servicio de telefonía fija, pero debe tenerse en cuenta que todos los atributos relacionados con la atención al cliente y el servicio técnico aplican tanto para el servicio telefonía fija como para el de TV y el de internet.

P6. ¿Sobre qué atributos se concentran las oportunidades de mejora para Telecentro?

De los guarismos previamente analizados también se logró obtener un Índice de Oportunidad de Mejora Total (OMT) de 2,33 puntos registrado para Telecentro. Se observa que más del 25% de las oportunidades de mejora para Telecentro se concentran dentro de la calidad del Servicio de TV, seguidas por la atención al cliente con un 18,41% y el servicio técnico con un 17,88%. A continuación, y en base al análisis minucioso de los 38 atributos, se detallan las recomendaciones que indican por donde debe comenzar a trabajar la empresa, ilustradas en tres gráficos separados en forma de “semáforo” que dicta el orden de prioridades. El color rojo indica donde se encuentran las mejoras urgentes, mientras que el color amarillo indica aquellas variables que no deben descuidarse y finalmente el color verde representa a los atributos que poseen menos riesgo:

Principal tercil de oportunidades de Mejoras

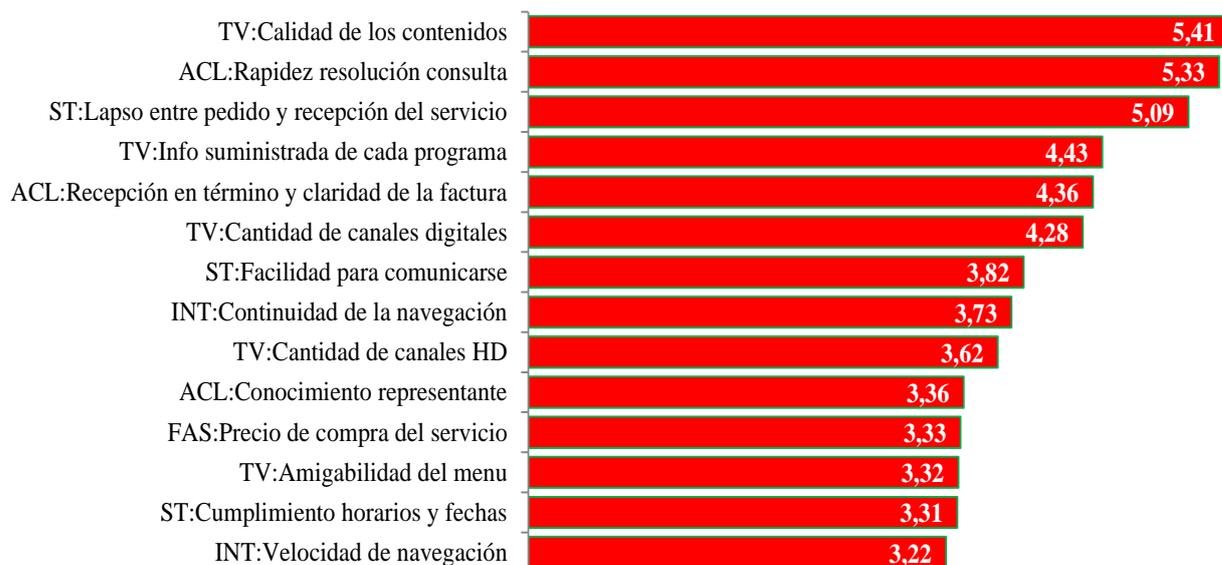


Gráfico 10: 1er Percentil OM

Segundo tercil de oportunidades de Mejoras

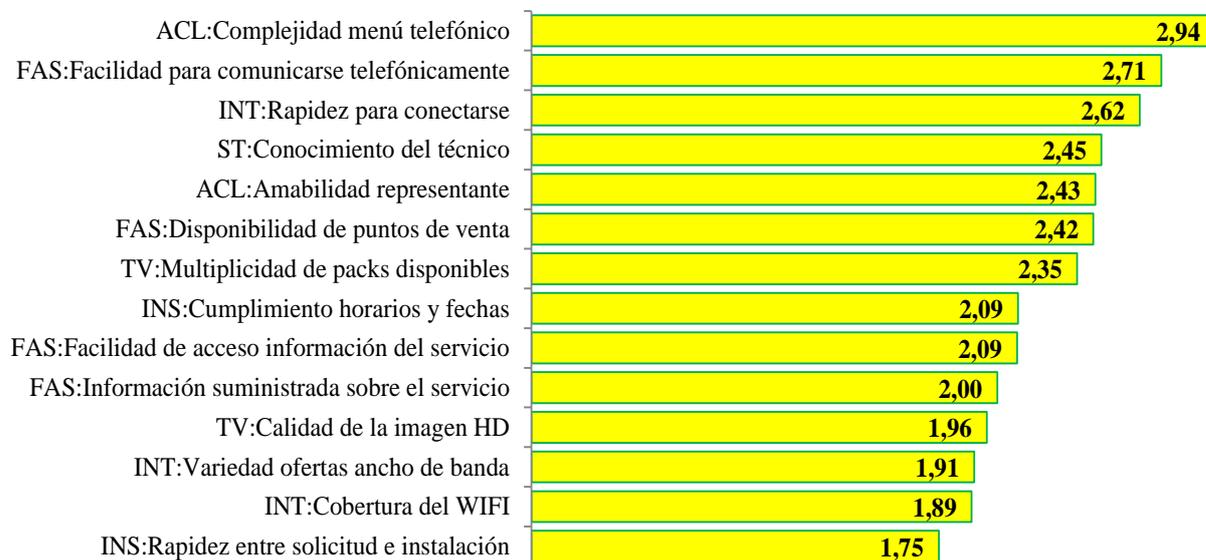


Gráfico 11: 2do Percentil OM

Tercer tercil de oportunidades de Mejoras

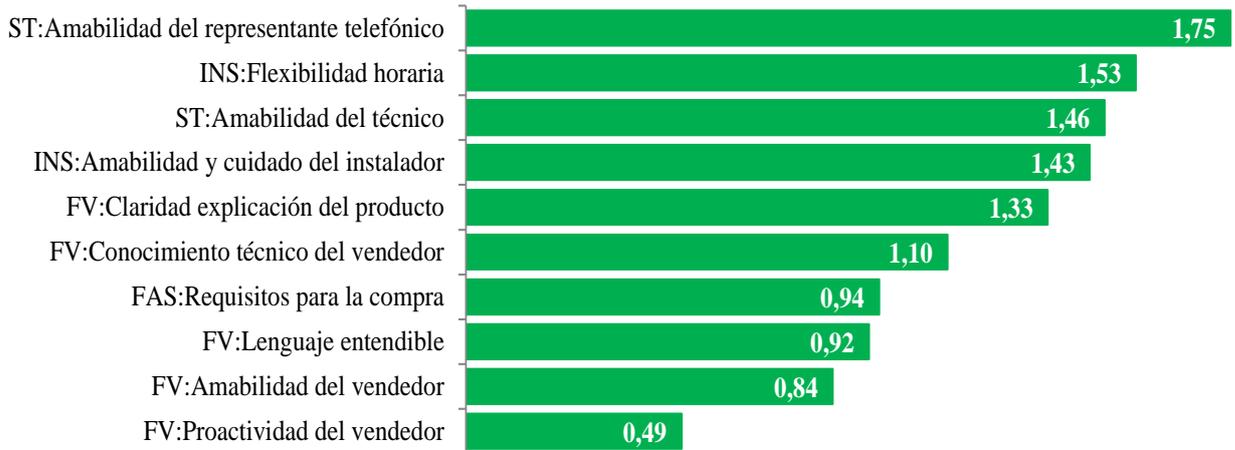
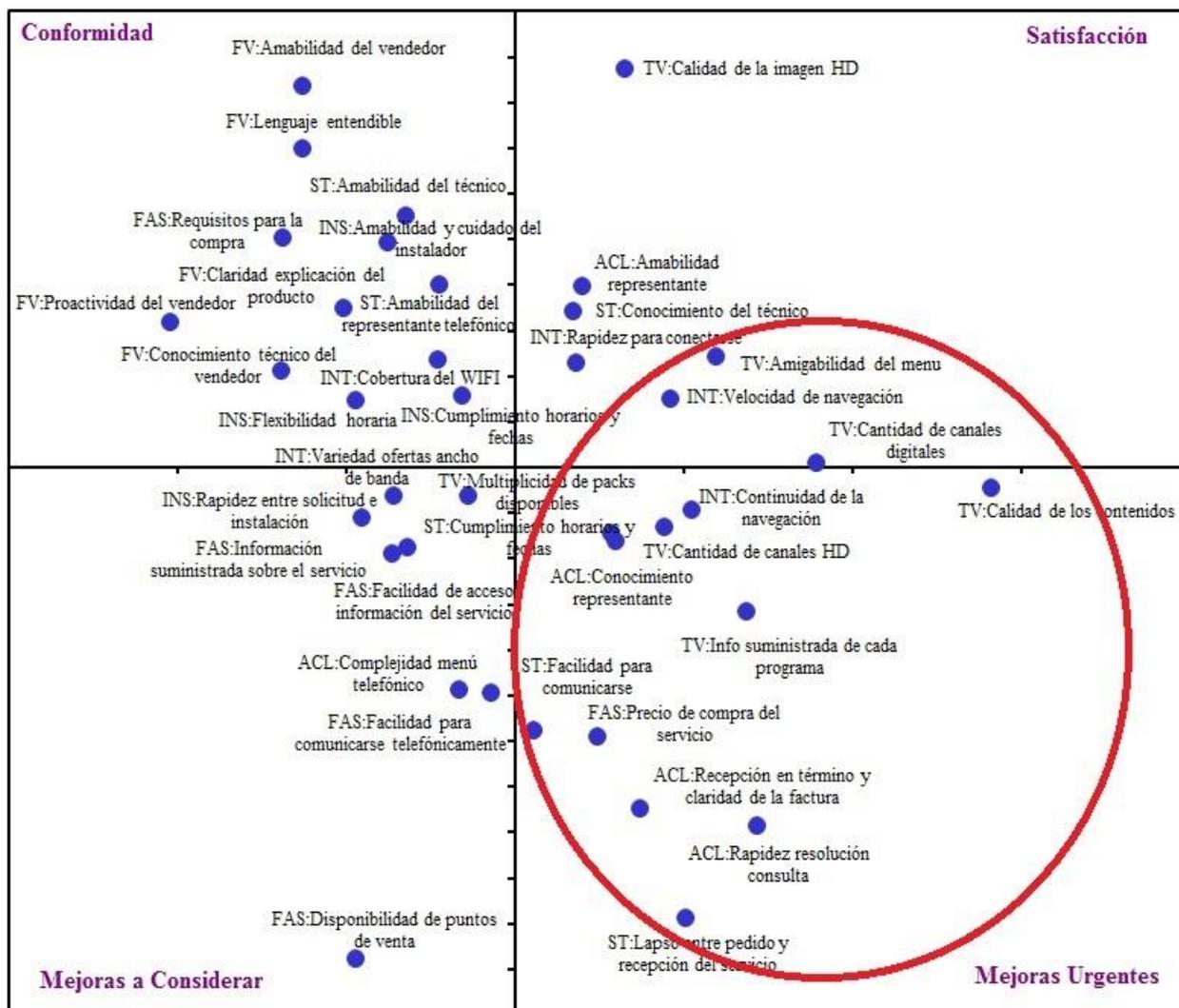


Gráfico 12: 3er Percentil OM

Se observa como simplemente mejorando los atributos presentes en el primer tercil, se logra alcanzar más del 50% de las mejoras. También se concluye que los aspectos relacionados con la Calidad del Servicio de TV, la Atención al Cliente y el Servicio Técnico, son aquellos a los que mayor atención se les debe prestar. Esto último se confirma al corroborar que los tres, son satisfactores que en términos generales poseen alta importancia relativa y baja satisfacción. Analizando todavía más en profundidad estos tres satisfactores, se ratifica que la calidad de los contenidos actualmente es fundamental, siempre que Telecentro está compitiendo con empresas en las que este aspecto define parte de su posicionamiento. Tanto desde el punto de vista de la atención al cliente como del servicio técnico, no hay dudas que los aspectos relacionados con los tiempos, la rapidez y la puntualidad también son fundamentales si se busca la diferenciación.

A continuación se desarrolla un mapping que analiza todos los atributos de cada uno de los siete Satisfactores, nuevamente en base a la importancia relativa (eje de abscisas) y los grados de satisfacción (eje de ordenadas) analizados en el capítulo anterior. El mismo está separado en cuatro cuadrantes que indican el estado en que se encuentra cada atributo, con el fin de conocer con cual se debe accionar primero, entendiendo que debe comenzarse principalmente con aquellos atributos ubicados en el cuadrante “Mejora urgente”, ya que son aquellos que poseen altas importancias relativas y bajos grados de satisfacción:



Matriz 3: Mapping atributos

Se observa que la mayoría de los atributos que se encuentran dentro del cuadrante de “Mejoras Urgentes”, son aquellos que reflejan las mayores oportunidades de mejora. Cabe destacar que los atributos “INT: Velocidad de Navegación”, “TV: Amigabilidad del Menú” y “TV: Cantidad de Canales Digitales” se encuentran también dentro de las principales oportunidades de mejora pese a encontrarse dentro del cuadrante de Satisfacción, ya que las importancias registradas por los clientes para estas tres variables son demasiado elevadas en comparación a la calificación obtenida. En este mapping se confirma que indudablemente debe comenzarse trabajando con la calidad de los contenidos televisivos, dada la alta importancia que le otorgan los Clientes y la baja satisfacción que los mismos ostentan con este atributo. Como bien fue mencionado en el análisis de la demanda, la mayoría de los ingresos de la televisión por suscripción son destinados a mejorar este aspecto y así diferenciarse de la televisión abierta, es por eso que se recomienda focalizarse en todos los factores que lo componen (producción, creatividad,

novedad, cantidad, variedad de canales y demandas funcionales). En segundo lugar, para mejorar la atención al cliente en término de rapidez y puntualidad, se recomienda implementar el Modelo “Service Profit Chain”. Para esto, tal como se detalló en el marco teórico, se requiere implementar las siguientes acciones:

1. Desarrollar la *calidad del servicio interno*, comenzando por un proceso de selección minuciosa de aquellos empleados que posean las aptitudes necesarias para relacionarse con los clientes. Se recomienda generar manuales de procedimientos estandarizados y capacitar al personal con los mismos, de forma tal que los empleados puedan seguir los pasos de forma rigurosa y así plantearse objetivos y estándares que cumplir (por ejemplo: resolver la consulta del cliente en no más de 5 días desde el momento en que el mismo se contactó con Telecentro). La misma acción debe llevarse a cabo con el personal de servicio técnico, incluyendo también un cronograma diagramado geográficamente, de modo tal que se logre cubrir todos los domicilios en los horarios y fechas programadas con el Cliente. Otro factor a considerar consiste en la creación de un agradable ambiente de trabajo para los empleados, como así también el hecho de brindarles las herramientas necesarias y las tecnologías adecuadas para llevar a cabo sus tareas, y finalmente entregarles premios o reconocimientos por los logros alcanzados. La empresa debe lograr generar una cultura organizacional que se encuentre equilibrada y que constituya un sistema. Si todos estos aspectos son tenidos en cuenta por Telecentro, seguramente se generará la *satisfacción de los empleados*, y como consecuencia de esto la *retención y productividad* de los mismos.
2. La lealtad y productividad de los empleados de Telecentro implicará que los mismos cuenten con la confianza suficiente como para asegurarse que contarán con todas las herramientas necesarias para lograr transmitir el concepto del servicio, y así poder satisfacer a los clientes. De esta forma crearán *valor del servicio externo*, lo que significa que podrán cumplir sin dificultades con todas aquellas acciones establecidas en el punto anterior, generando así no solo la *satisfacción del cliente* (a través de un servicio diseñado de forma tal que permita satisfacer las necesidades del mismo), sino que también su posterior *lealtad* (que involucrará la retención, la compra repetida del mismo y el boca a boca positivo de los clientes actuales a los clientes potenciales).
3. En el caso de que Telecentro logre llevar a cabo una buena gestión tanto de la satisfacción como de la lealtad de los empleados y clientes, se generará un *aumento de los ingresos* y de la *rentabilidad* de la empresa, contribuyendo finalmente así a la

satisfacción de los accionistas, quienes de esta forma estarán dispuestos a continuar invirtiendo y apostando en la empresa.

P7. ¿Cuál es la probabilidad de migración de parte de los clientes de Telecentro y de su competencia? ¿En qué medida influye la lealtad del cliente tanto de Telecentro como de la competencia, a la hora de influenciar a los potenciales clientes en la compra del servicio?

Por otra parte, al analizar la matriz de lealtad y satisfacción propuesta por L.M. Manene (2011) para los Clientes de Telecentro y los de la competencia, en primer lugar se observa que en ambos casos el mayor porcentaje se registra para los clientes “Promotores”. Telecentro registra un porcentaje de 74,1% de clientes ideales, que se encuentran satisfechos con el servicio provisto y que aseguran que volverían a contratarlo. La competencia por su parte, registra un porcentaje 5,3 puntos mayor (79,4%) de Promotores. Nuevamente para ambos casos le siguen los Clientes “Enemigos”. Mientras que Telecentro registra un 15,2%, la competencia posee un 10,3% de clientes que se muestran insatisfechos con el servicio y que a su vez expresan que no volverían a elegir la empresa en caso de tener que contratar un servicio de TV privada. En tercer lugar se encuentran los clientes ocasionales o “Esporádicos”, donde tanto Telecentro como la Competencia registran porcentajes similares (8,1% y 8,6% respectivamente). Estos clientes se muestran satisfechos pero no necesariamente fieles a la empresa que les provee el servicio. Finalmente, en último lugar se registran los clientes “Atrapados”, aquellos rehenes de la marca que no se encuentran satisfechos, pero aun así volverían a elegirla. Para este último caso los porcentajes registrados son un 2,7% para Telecentro y un 1,7% para la competencia. Se observa entonces que desde el punto de vista de la lealtad y la satisfacción, la competencia se encuentra mejor que Telecentro, ya que la primera posee un mayor porcentaje de clientes promotores y un menor porcentaje de clientes enemigos.

Con respecto al análisis de la recomendación (Net Promoter Score), se observa que el 40,40% de los clientes de Telecentro son identificados como “Promotores” ya que han calificado con 9 o 10, por lo que seguramente recomendarían la empresa, probablemente dada su alta satisfacción con la misma. La competencia, en cambio registra un porcentaje de clientes Promotores 2,41 puntos más bajo que Telecentro, representado por un 37,99%. Le sigue un 36,03% de clientes “Pasivos” para Telecentro y un 44,69% para la Competencia. Finalmente un 23,57% de clientes “Detractores” manifestaron que seguramente no recomendarían a Telecentro, otorgando una calificación comprendida entre

0 y 6 puntos. La competencia, por su parte, registra un porcentaje de clientes “Detractores” de 17,32%. En función de los guarismos recién detallados se pasó a calcular el índice de NPS para Telecentro y para la competencia, obteniendo como resultado un porcentaje de 16,83% y 20,67% respectivamente. Se observa que, pese a ser levemente menor que la competencia, el hecho de que el NPS de Telecentro sea positivo confirma que efectivamente la satisfacción y la lealtad de sus clientes son altas. Resta entonces que la empresa trabaje para alcanzar, e incluso superar esos 3,84 puntos de diferencia.

A raíz del análisis de la satisfacción y la lealtad, se le sugiere entonces a Telecentro comenzar trabajando tanto con aquellos clientes ocasionales (Esporádicos) como con los “retenidos” (Atrapados), llevando a cabo acciones de marketing que permitan mejorar la lealtad y la satisfacción de los mismos, en pos de convertirlos en Promotores. Solamente después de lograr esto, Telecentro deberá centrarse en los clientes más difíciles de captar, es decir los enemigos. Ambas la satisfacción y lealtad deben desarrollarse fortaleciendo la propuesta de valor y generando valor para el cliente, tanto optimizando el servicio a través de la satisfacción de sus necesidades (recomendaciones reflejadas en las oportunidades de mejora), como también desarrollando relaciones constantemente. Debe tenerse en cuenta que los planes de acción tanto para los clientes esporádicos como para los retenidos deben ser diferentes, dado que estaríamos hablando de distintos tipos de “audiencias”. Como bien menciona D. Sanna (2013), la selección de la estrategia de marketing en base a los segmentos objetivos no termina de ser suficiente, siempre que dentro de esta misma segmentación se reflejan distintos grados de preferencia de marca. El autor postula que “la elección de una marca para una categoría dada está basada (...) en la notoriedad o conciencia de la misma y en la preferencia que por ella evidencie el consumidor, lo cual definirá su “lealtad” hacia la marca.” (p.72) Es en relación a este punto donde Telecentro debe diferenciar a estos dos tipos de clientes. Una vez alcanzada esta segmentación, se recomienda focalizarse en la letra R (Relación y Retención) del Modelo “A-I-D-A-R”, buscando estrategias para que el cliente continúe vinculándose con la marca. Un ejemplo de esto último, consiste en aprovechar las bases de datos de los Clientes para generar un CRM que permita conocer más a fondo a cada uno de ellos y así poder ofrecerles un programa de fidelización personalizado, acorde a sus necesidades. Asimismo se sugiere el desarrollo de marketing relacional a través de mailings con boletines informativos, donde se detallen ofertas promocionales y beneficios de los programas de fidelización para los clientes actuales (Ejemplo: 3 meses de HBO Plus y Paquete Fox + de regalo). Las redes sociales también constituyen un punto a favor en lo que respecta a canales de tracción que

promueven las relaciones con el cliente, por lo que se sugiere que Telecentro involucre a los consumidores a través de la optimización de su actual perfil de Facebook (www.facebook.com/Telecentro) y Twitter (twitter.com/TeleCentroAr) a través de la constante interacción con los mismos, respondiendo a sus comentarios, dudas o inquietudes en tiempo real. Además, la retroalimentación ayudará a la organización a encontrar fácilmente dónde se localizan sus fortalezas y debilidades. Debe tenerse en cuenta que, especialmente los clientes atrapados, seguramente suelen expresarse de forma negativa hacia Telecentro con terceros, por lo que no debe descuidarse el boca a boca generado por los mismos. Otro punto importante a tener en cuenta para optimizar, es el papel trascendental que cumple el Servicio Técnico como promotor de la lealtad, ya que generalmente los Clientes valoran la confianza y seguridad que les genera saber que, luego de haber pagado por el servicio, los mismos pueden acudir nuevamente a la empresa en caso de que haya surgido un inconveniente, estando seguros que siempre se les brindará una solución. Dentro del análisis de la recomendación, cabe destacar que solamente el cálculo del índice NPS no termina de ser suficiente, ya que como manifiesta D. Villaseca Morales (2014) además es necesario conocer en profundidad acerca del proceso de generación de las recomendaciones, como así también acerca del impacto en el proceso de compra. Se sugiere entonces analizar la generación de valor con visión cliente, como así también su recurrencia en el tiempo, a través de la gestión del “Customer Lifetime Value” (CLV) teniendo en cuenta estos cuatro indicadores:

- Componentes propios del CLV.
- Cambios del ciclo de vida.
- Indicios de comportamiento.
- Actitudes de los clientes.

A raíz de los mismos, se recomienda también a Telecentro implementar el Modelo “Customer-Centric”, centrando sus procesos, personas y objetivos en torno a las necesidades y deseos de aquellos clientes que le brindan mayor valor a la empresa, buscando obtener así oportunidades de crecimiento para la misma.

Referencias bibliográficas y bibliografía

- Aaker, D.A. (1996). Sistema de Identidad de Marcas. *El éxito de tu producto está en la marca. Las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla.* (pp.68-77). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- *Argentina Digital es ley: Se abre la puerta al triple play.* (2014). Recuperado de: <http://www.eldestapeweb.com/argentina-digital-es-ley-se-abre-la-puerta-al-triple-play-n1427>
- Aienza, J. (2011). *¿Medir la lealtad es suficiente para garantizar el crecimiento de una empresa.* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: http://blogs.tnsglobal.com/blog_experiencias/2011/08/
- Best, R. (2007). El enfoque en el cliente y la gestión de su lealtad. *Marketing Estratégico* (4^{ta} ed.) – (pp.7-22). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). Vías para modelizar y gestionar la reputación corporativa. *Reputación corporativa.* (pp.250-258) Madrid: LID Editorial.
- CNDC (2007) *Problemas de competencia en el sector de distribución de programas de televisión en la Argentina.* Recuperado de: http://www.cndc.gov.ar/comp_television_castell.pdf
- Davies, G. (2003). Managing reputation by managing corporate personality. *Corporate reputation and competitiveness.* (pp. 159-175). Londres: Routledge. Taylor & Francis Group.
- Davis, Scott M. (2002). *La Marca: Máximo valor de su empresa.* (1^{era} ed.). (pp. 1-18). México: Pearson Educación.
- Eiglier, P y Langegard, E. (1989). La política de comunicación. *Servucción.* (pp.121-124). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- *Estiman con que la economía argentina en 2015 seguirá “estancada” y con inflación cercana al 30%.* (2015) Recuperado de: <http://www.cronista.com/economiapolitica/Estiman-con-que-la-economia-argentina-en-2015-seguira-estancada-y-con-inflacion-cercana-al-30-20150308-0008.html>
- Gale, B. (1996). Cambio del eslogan “la satisfacción del cliente” a tema científico. *Descubra el valor de su cliente.* (pp.25-37). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Gobierno de la Ciudad (2014). Recuperado de http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/informes_oic_2014_-_tv_-_final.pdf (24/6/2015)

- Haiek, E. (n.d.) *Efectos de la televisión en la sociedad*. Recuperado de: <http://www.rppnet.com.ar/efectostv.htm>
- Hayes, B.E. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. (pp.15-20). Barcelona: Ediciones Gestión 200, S.A.
- Heskett, J.L, O Jones, T., Loveman G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A. (1994). *Putting the Service Profit Chain to Work*. Harvard Business School. Recuperado de: <http://www.tgli.cl/students/intranet/content/Lecturas/Putting%20the%20Service-Profit%20Chain%20to%20work.pdf>
- Horovitz, J. (1991). Medir la satisfacción del cliente. *La calidad del servicio*. (pp.78-80). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- Kotler, P. (1996). Cómo instituir la satisfacción del consumidor mediante la calidad, el servicio y el valor. *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. (8va ed.). (pp.40-41) México: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). El brand equity. *Dirección de Marketing* (12^{ma} ed.). (pp.274-283) México: Pearson Educación.
- *La convergencia y su impacto en la organización* (2008). Recuperado de: <http://www.managementsolutions.com/PDF/ESP/Telco-convergencia.pdf>
- LAMAC (2014). *La calidad en el ojo de los televidentes*. Recuperado de: <http://www.lamac.org/argentina#> (24/6/2015)
- LAMAC (2015). *TV Paga en Argentina*. Recuperado de: <http://www.lamac.org/argentina#> (24/6/2015)
- Lepere P. y Perez Vacchini G. (n.d.) *Evolución regulatoria y convergencia tecnológica en los mercados de telecomunicaciones y servicios audiovisuales de la Argentina*. Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.cndc.gov.ar/NOTA1102.pdf>
- Leppard, J. y Molyneux, L. (1998). ¿Qué es el servicio al cliente y por qué es importante? *Cómo Mejorar su Servicio al Cliente*. (pp.22-28) Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Levy Mangin, J.P. y Varela Mallou, J. (2003). Modelización y análisis con ecuaciones estructurales. *Análisis multivariable para las ciencias sociales*.- (pp.769-791) Madrid: Pearson Education S.A.
- Manene, L.M. (2011). *El cliente: su valor, satisfacción, fidelización, retención y lealtad*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad/>.

- *Promulgan la ley que le permite a las telefónicas ofrecer TV por cable.* (2014) Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1753834-promulgan-la-ley-que-le-permite-a-las-telefonicas-ofrecer-tv-por-cable>
- Reichheld, F. (2006). *The Microeconomics of Customer Relationships*, 47(2). Recuperado de: <http://bainandcosa.net/bainweb/PDFs/cms/Public/micro.pdf>
- Sanna, D. (2013). La marca y su contexto. *Comunicación rentable en Marketing. Seis Pasos en la era de las Redes Sociales.* (pp.72-75) Buenos Aires: MarCom Ediciones.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la comunicación estratégica.* (pp.51-55) Buenos aires: Ediciones Macchi.
- Shaalo, M. (2014) *Argentina lideró ranking regional de bajo crecimiento, alta inflación y desempleo.* Buenos Aires: Cronista.com. Recuperado de: <http://www.cronista.com/economiapolitica/-Argentina-lidero-ranking-regional-de-bajo-crecimiento-alta-inflacion-y-desempleo-20140113-0034.html>
- Solomon, M. (2008). Personalidad y estilos de vida. *Comportamiento del Consumidor* (7^{ma} ed.) (pp.205-207). Prentice Hall – Pearson Education.
- Soriano, Claudio L. (1995). Retención de los clientes: Razones y beneficios. *La Lealtad de sus Clientes. El activo más importante de su empresa.* (pp.35-42). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Villaseca Morales, D. (2014) Captación y valor de clientes. *Innovación y marketing de servicios en la era digital.* (pp.43-55) Madrid: ESIC Editorial.

Anexo 1

Encuesta: Importancias Relativas TELECENTRO

Pág. 1.- FILTROS

Me podría decir su edad? (o rango de edad)

- Menos de 20 años
- De 20 a 29 años
- De 30 a 40 años
- Más de 40 años

Consignar género del entrevistado

- Femenino
- Masculino

¿Cuál es el prestador de TV privada que tiene contratado?

- Cablevisión
- Direct TV
- Otros
- Telecentro

Lugar donde tiene el servicio

- CABA
- GBA

Pág. 2.- IMPORTANCIAS RELATIVAS

Si hablamos del momento de contratación del servicio de TV Privada, seguramente algunos factores deben ser más importantes que otros para Usted. Le solicito que por favor ordene los factores que le leeré a continuación, de acuerdo al grado de importancia que le brinda a cada uno de ellos.(Leer opciones, marcar el primero, leer los siguientes y así sucesivamente.)

- Facilidad de acceso al Servicio (Proceso de compra)
- Fuerza de Venta
- Instalación
- Calidad del servicio de TV
- Calidad del servicio de Internet
- Atención al Cliente
- Servicio técnico

Preg.3.- Concentrándonos en la FACILIDAD DE ACCESO AL SERVICIO (Proceso de Compra), le solicito por favor ordene los atributos que le leeré a continuación, de acuerdo al grado de importancia que le brinda a cada uno de ellos.

- Facilidad de acceso a la información del servicio (canales)
- Facilidad para comunicarse telefónicamente
- Información suministrada sobre el servicio

- Disponibilidad de puntos de venta
- Requisitos solicitados para la compra
- Precio de compra del servicio

Preg.4.- Si nos concentramos en la FUERZA DE VENTA provista por los prestadores, a que atributo le brinda mayor importancia? Y cual es el siguiente? Y así sucesivamente.

- Amabilidad del vendedor
- Conocimiento técnico del vendedor
- Proactividad del vendedor
- Claridad en la explicación del producto
- Lenguaje entendible (sin tecnicismos)

Preg.5.- Cuando hablamos del proceso de INSTALACIÓN, algunos factores suelen ser más importantes que otros. Le pido por favor, ordene del que considera más importante al menos importante.

- Flexibilidad de horarios
- Cumplimiento de los horarios y fechas pautadas
- Amabilidad del instalador
- Cuidado de las instalaciones hogareñas
- Rapidez entre solicitud e instalación

Preg.6.- Enfocándonos en la CALIDAD DEL SERVICIO DE TV, le solicito que nombre en orden de importancia los atributos que le mencionaré a continuación:

- Cantidad de canales HD
- Cantidad de canales digitales
- Multiplicidad de Packs disponibles
- Calidad de la imagen HD
- Amigabilidad del menú
- Información suministrada acerca de cada programa
- Calidad de los contenidos

Preg.7.- ¿Posee Internet en su domicilio?

- Si
- No

¿Quién es su prestador de Internet?

(* Contestar solo si han contestado a "¿Posee Internet en su domicilio?": "Si" de la página "IMPORTANCIAS RELATIVAS".)

- Fibertel
- Speedy
- Arnet
- Telecentro
- Otro (Por favor especifique)_____

Concentrándonos en la CALIDAD DEL SERVICIO DE INTERNET, le solicito por favor que nombre en orden de importancia los siguientes factores:

(* Contestar solo si han contestado a "¿Posee Internet en su domicilio?" : "Si" de la página "IMPORTANCIAS RELATIVAS".)

- Velocidad de navegación
- Continuidad de la navegación
- Rapidez para conectarse
- Variedad de ofertas de ancho de banda (cantidad de megas)
- Cobertura del WIFI

Preg.8.- Concentrándonos en la ATENCIÓN AL CLIENTE, a que atributo le brinda mayor importancia? Y cuál es el siguiente? Y así sucesivamente.

- Facilidad para comunicarse
- Rapidez en la resolución de la consulta
- Conocimientos del representante
- Amabilidad del representante
- Complejidad del menú telefónico
- Recepción en término de la factura
- Claridad de la factura

Preg.9.- Para finalizar, enfocándonos en el SERVICIO TÉCNICO que brindan los prestadores, le solicito que nombre en orden de importancia, los factores que le leeré a continuación.

- Facilidad para comunicarse
- Amabilidad del representante telefónico
- Amabilidad del técnico
- Lapso de espera entre pedido y recepción del servicio
- Cumplimiento de horarios y fechas pautadas
- Conocimiento del técnico

Encuesta: Grados de Satisfacción TELECENTRO

Pág. 1.- FILTROS

Me podría decir su edad? (o rango de edad)

- Menos de 20 años
- De 20 a 29 años
- De 30 a 40 años
- Más de 40 años

Consignar género del entrevistado

- Femenino
- Masculino

¿Cuál es el prestador de TV privada que tiene contratado?

- Cablevisión
- Direct TV
- Otros
- TeleCentro

Lugar donde tiene el servicio

- CABA
- GBA

Pág. 2.- GRADOS DE SATISFACCIÓN

Preg.6.- Si nos concentramos en la FACILIDAD DE ACCESO AL SERVICIO (Proceso de Compra) de ...(indicar el prestador que mencionó)....., cómo calificaría cada uno de los atributos que le voy a mencionar seguidamente. Considerando que 1 significa que es Muy Malo y 10 Excelente. Puede utilizar calificaciones intermedias.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NC
Facilidad de acceso a la información del servicio (canales)	<input type="checkbox"/>										
Facilidad para comunicarse telefónicamente	<input type="checkbox"/>										
Información suministrada sobre el servicio	<input type="checkbox"/>										
Disponibilidad de puntos de venta	<input type="checkbox"/>										
Requisitos solicitados para la compra	<input type="checkbox"/>										
Precio de compra del servicio	<input type="checkbox"/>										

Preg.7.- Si nos concentramos en la FUERZA DE VENTA de ...(indicar el prestador que mencionó)....., cómo calificaría cada uno de los atributos que le voy a mencionar seguidamente. Recuerde que 1 significa que es Muy Malo y 10 Excelente. Puede utilizar calificaciones intermedias.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NC
Amabilidad del vendedor	<input type="checkbox"/>										
Conocimiento técnico del vendedor	<input type="checkbox"/>										
Proactividad del vendedor	<input type="checkbox"/>										
Claridad en la explicación del producto	<input type="checkbox"/>										
Lenguaje entendible	<input type="checkbox"/>										

Preg.8.- Ahora, concentrándonos en la INSTALACIÓN de ...(indicar el prestador que mencionó)....., cómo calificaría cada uno de los atributos que le voy a mencionar seguidamente. Tenga presente que 1 significa que es Muy Malo y 10 Excelente. Puede utilizar calificaciones intermedias.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NC
Flexibilidad de horarios	<input type="checkbox"/>										
Cumplimiento de los horarios y fecha pactada	<input type="checkbox"/>										
Amabilidad del Instalador	<input type="checkbox"/>										
Cuidado de las instalaciones hogareñas	<input type="checkbox"/>										
Rapidez entre solicitud e instalación	<input type="checkbox"/>										

Preg.9.- Enfocándonos en la CALIDAD DEL SERVICIO DE TV de ...(indicar el prestador que mencionó)....., cómo calificaría cada uno de los atributos que le voy a mencionar seguidamente. Considerando que 1 significa que es Muy Malo y 10 Excelente. Puede utilizar calificaciones intermedias.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NC
Cantidad de canales HD	<input type="checkbox"/>										
Cantidad de canales digitales	<input type="checkbox"/>										
Multiplicidad de Packs disponibles	<input type="checkbox"/>										
Calidad de la Imagen HD	<input type="checkbox"/>										
Amigabilidad del menú	<input type="checkbox"/>										
Información suministrada acerca de cada programa	<input type="checkbox"/>										
Calidad de los contenidos	<input type="checkbox"/>										

Preg.10.- ¿Posee internet en su domicilio?

- SI
 NO

¿Quién es el prestador de Internet?

(* Contestar solo si han contestado a "¿Posee internet en su domicilio?": "SI" de la página "Grados de Satisfacción".)

- Fibertel
 Speedy
 Arnet
 Telecentro
 Otro (Por favor especifique)_____

Preg.11.- (SOLO SI POSEE SERVICIO INTERNET) Si nos concentramos en la CALIDAD DEL SERVICIO DE INTERNET de ...(indicar el prestador que mencionó)....., cómo calificaría cada uno de los atributos que le voy a mencionar seguidamente. Nuevamente considere que 1 significa que es Muy Malo y 10 Excelente. Puede utilizar calificaciones intermedias.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nc
Velocidad de navegación	<input type="checkbox"/>										
Continuidad de la navegación (cortes o interrupciones)	<input type="checkbox"/>										
Rapidez para conectarse	<input type="checkbox"/>										
Variedad de ofertas de ancho de banda (cantidad de megas)	<input type="checkbox"/>										
Cobertura del WIFI	<input type="checkbox"/>										

Preg.12.- Al hablar de la ATENCIÓN AL CLIENTE de ...(indicar el prestador que mencionó)....., cómo calificaría cada uno de los atributos que le voy a mencionar seguidamente. Cómo le comenté 1 significa que es Muy Malo y 10 Excelente. Puede utilizar calificaciones intermedias.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NC
Facilidad para comunicarse	<input type="checkbox"/>										
Rapidez en la resolución de la consulta	<input type="checkbox"/>										
Conocimientos del Representante	<input type="checkbox"/>										
Amabilidad del Representante	<input type="checkbox"/>										
Complejidad del menú telefónico	<input type="checkbox"/>										
Recepción en término de la factura	<input type="checkbox"/>										
Claridad de la factura	<input type="checkbox"/>										

Preg.13.- Enfocándonos en el SERVICIO TÉCNICO de ...(indicar el prestador que mencionó)....., cómo calificaría cada uno de los atributos que le voy a mencionar seguidamente. Una vez más le recuerdo que 1 significa que es Muy Malo y 10 Excelente. Puede utilizar calificaciones intermedias.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NC
Facilidad para comunicarse	<input type="checkbox"/>										
Amabilidad del Representante telefónico	<input type="checkbox"/>										
Amabilidad del Técnico	<input type="checkbox"/>										
Lapso de espera entre pedido y recepción del servicio	<input type="checkbox"/>										
Cumplimiento de horarios y fechas pautadas	<input type="checkbox"/>										
Conocimiento del técnico	<input type="checkbox"/>										

Pág. 3.- TELECENTRO PLAY

(Módulo Exclusivo para Clientes de TeleCentro)

¿Conoce TeleCentro Play?

(* Contestar solo si han contestado a "¿Cuál es el prestador de TV privada que tiene contratado?" : "TeleCentro" de la página "FILTROS".)

- SI
- NO

¿Cuál es su grado de satisfacción con? Califiquelo de 1 a 10, donde 1 es Muy malo y 10 Excelente.

(* Contestar solo si han contestado a "¿Conoce TeleCentro Play?": "SI" de la página "TELECENTRO PLAY".)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/Nc
Variedad de los contenidos	<input type="checkbox"/>										
Amigabilidad del sitio	<input type="checkbox"/>										

Calidad de los contenidos	<input type="checkbox"/>										
Facilidad de navegación	<input type="checkbox"/>										
Rapidez de acceso	<input type="checkbox"/>										

¿Compraría contenidos Premium en TeleCentro Play?
 (* Contestar solo si han contestado a "¿Conoce TeleCentro Play?": "SI" de la página "TELECENRO PLAY".)

- SI
- NO
- Ns/Nc

Pág. 4.- LEALTAD

Preg.14.- ¿Recomendaría a un amigo/familiar que utilice los servicios de? Por favor califique en un continuo de 0 a 10, donde 0 es "Seguramente NO lo recomendaría" y 10 "Seguramente SI lo recomendaría". Puede utilizar escalas intermedias

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- Ns/Nc

Preg.15.- Teniendo en cuenta su experiencia con el servicio de, ¿En qué medida considera Usted que está respondiendo el mismo a sus necesidades? Le agradeceremos que lo califique de 1 a 10, donde 1 es "Mucho peor de los esperado" y 10 "Mucho mejor de lo esperado"

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

- 9
- 10
- Ns/Nc

Preg.16.- Imagine un servicio de TV Privada que resulta perfecto en todos los aspectos. ¿Cómo considera que se encuentra el que le brinda con respecto a ese Servicio Perfecto? Le solicito que califique de 1 a 10, donde 1 significa que esta "Muy lejos del Servicio perfecto" y 10 "Muy cerca del servicio perfecto"

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- Ns/Nc

Preg.17.- Le solicitamos que califique de 1 a 10 el esfuerzo que ha hecho para brindar el mejor servicio, durante los últimos 12 meses. Recuerde que 1 significa que "Empeoró mucho" y 10 "Mejóro mucho"

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- Ns/Nc

Preg.18.- ¿Si hoy tuviera que contratar un servicio de TV Privada, volvería a contratar a? A tal efecto considere en una escala de 1 a 10 que 1 significa que Seguramente no volvería a contratar y 10 que Seguramente lo volvería a contratar. Cómo siempre puede utilizar una calificación intermedia.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

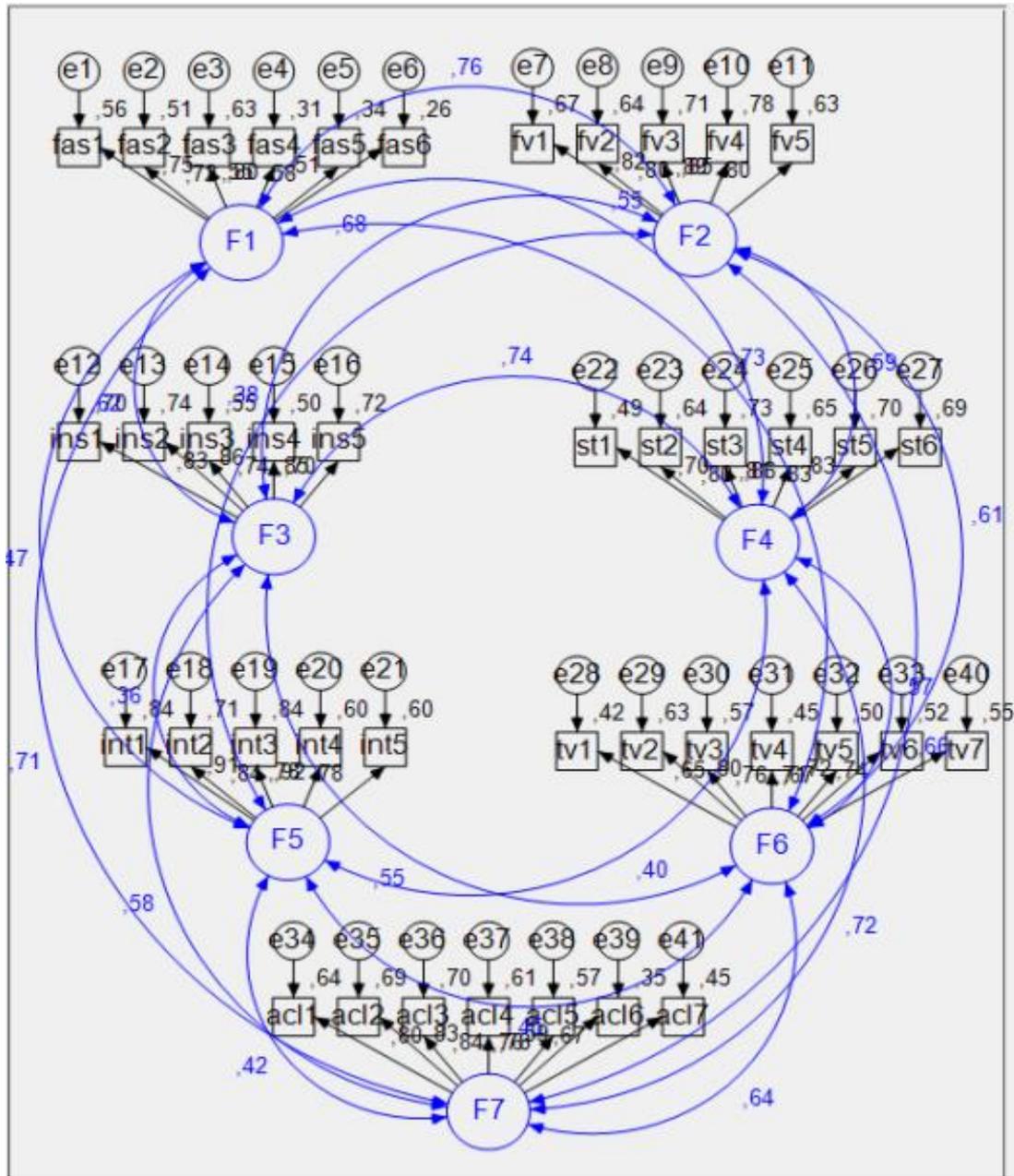
- 9
- 10
- Ns/Nc

Preg.19.- Luego de haber calificado los factores anteriores, ¿Cuál es su Satisfacción General con el Servicio de? Le solicitamos que lo califique de 1 a 10, donde 1 significa que se encuentra "Muy Insatisfecho" y 10 que se encuentra "Muy Satisfecho".

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- Ns/Nc

Anexo 2

Análisis Factorial Confirmatorio de Primer Grado Diagrama Interactivo



Principales Indicadores

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	103	2159,241	758	,000	2,849
Saturated model	861	,000	0		
Independence model	41	14806,194	820	,000	18,056

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,168	,803	,776	,707
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,279	,138	,095	,131

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,854	,842	,900	,892	,900
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,924	,790	,832
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1401,241	1266,197	1543,884
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	13986,194	13594,689	14384,100

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,470	2,901	2,622	3,196
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	30,655	28,957	28,146	29,781

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,062	,059	,065	,000
Independence model	,188	,185	,191	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2365,241	2384,861	2795,996	2898,996
Saturated model	1722,000	1886,000	5322,775	6183,775
Independence model	14888,194	14896,004	15059,660	15100,660

ECVI

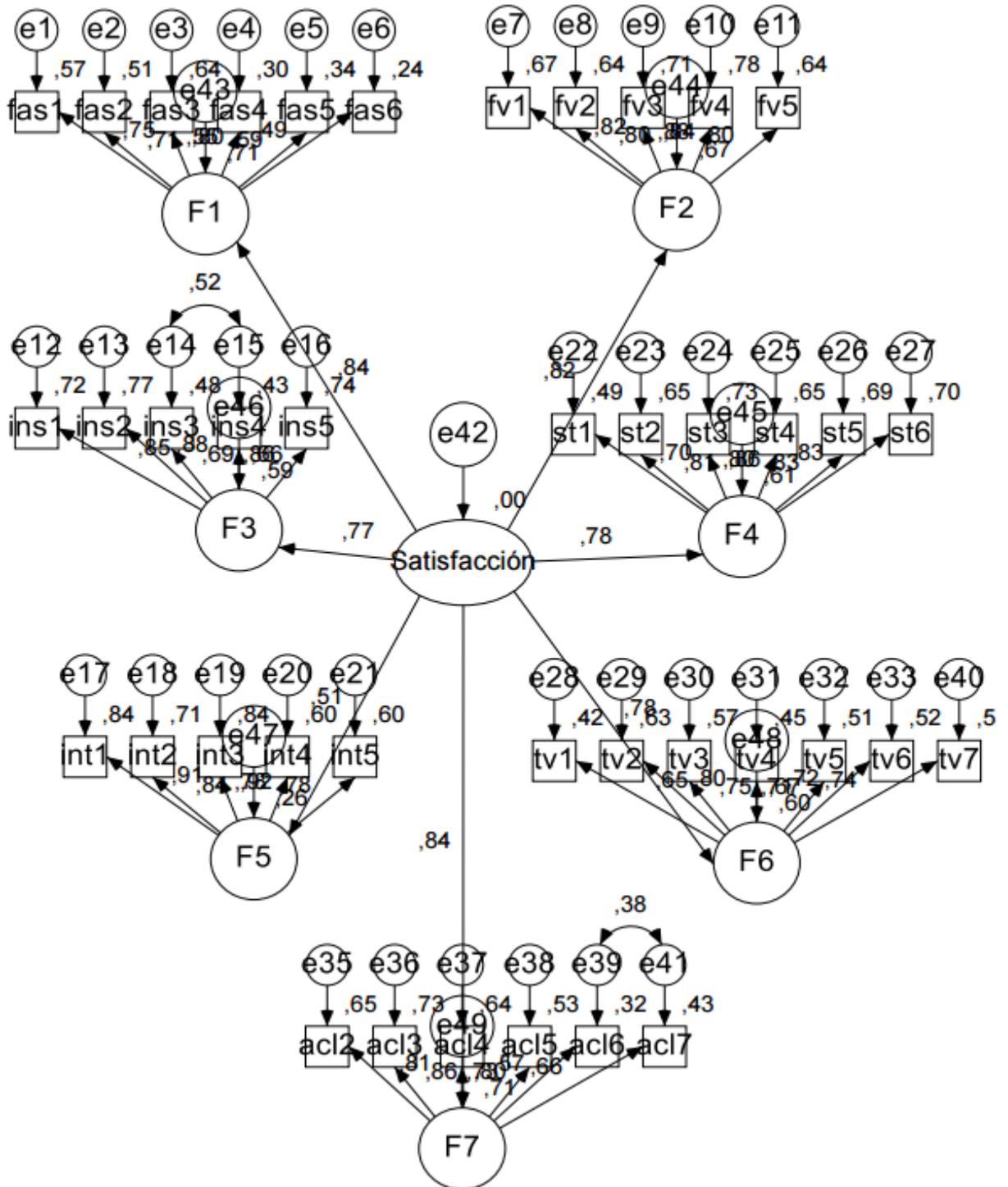
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,897	4,617	5,192	4,938
Saturated model	3,565	3,565	3,565	3,905
Independence model	30,824	30,014	31,648	30,841

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	,05	,01
Independence model	185	191
	29	30

Anexo 3

Análisis Factorial Confirmatorio de Segundo Grado Diagrama Interactivo



Principales Indicadores

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	89	1935,457	731	,000	2,648
Saturated model	820	,000	0		
Independence model	40	14222,494	780	,000	18,234

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	4,007	2,494	2,232	2,772
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	29,446	27,831	27,037	28,639

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,186	,824	,802	,734
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,254	,141	,097	,134

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,058	,055	,062	,000
Independence model	,189	,186	,192	,000

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,864	,855	,911	,904	,910
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2113,457	2129,968	2485,662	2574,662
Saturated model	1640,000	1792,127	5069,310	5889,310
Independence model	14302,494	14309,914	14469,777	14509,777

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,937	,810	,853
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4,376	4,114	4,654	4,410
Saturated model	3,395	3,395	3,395	3,710
Independence model	29,612	28,817	30,419	29,627

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1204,457	1077,887	1338,656
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	13442,494	13058,793	13832,593

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	199	206
Independence model	29	30