



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas

*Investigación sobre los clientes de Plus HD de DIRECTV Argentina y
propuesta de un plan de fidelización*

Tesista: Lic. María Ximena Hernández Ospina

Legajo: 73224

Director de tesis: Mag. Ricardo Palmieri

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, quiero agradecer a la Universidad de Palermo y Pablo Schiaffino, por su entera entrega en estos años, por su dedicación y compromiso para conmigo. Por escuchar las recomendaciones siempre encaminadas a la mejora del MBA, pero que claramente en el momento fueron fundamentales para dar un paso más y cumplir el objetivo.

Agradezco a mi familia quienes fueron el pilar para tomar la decisión de iniciar un MBA y fueron la motivación constante para dar el paso y seguirme durante estos dos años de dedicación. No podría dejar de lado a Dios, quien me dotó de facultades suficientes para poder emprender este camino, y quien me dio la fortaleza y templanza para mantenerme comprometida con la causa.

A mi mamá quiero agradecer su constante apoyo, el creer en mí y darme cada día el ánimo para seguir adelante a pesar de los tropiezos. A mi papá, quien desafortunadamente falleció en este proceso, pero quien siempre me inspiró y me dio la fuerza para no mirar atrás. A mis dos hermanos, Andrés Felipe y Juan Carlos, por siempre estar a mi lado y decirme constantemente lo orgullosos que están de mí. A toda mi familia Ospina por acompañar a mi familia en este proceso de distanciamiento, pero de metas cumplidas.

No podría dejar de agradecer a mi esposo, Esteban Costacaro, quien fue parte fundamental de mi adaptación, quien me dio ánimos cuando dudé, y quien me dio la mano en todo este camino, gracias. Y finalmente, a mi tutor de tesis, Ricardo Palmieri, y cómo no decirlo, el mejor docente que me acompañó en mi recorrido académico. Valioso tanto como persona como profesional, gracias por escucharme, por ayudarme y por transmitirme todo el conocimiento necesario para llegar a cumplir este último paso.

RESUMEN DE LA TESIS

Este documento analiza la importancia de una estrategia de fidelización en el proceso de consumo de un cliente buscando evitar recaer en estrategias de “retención”, recurso final para evitar que un cliente se retire.

Se busca analizar la tendencia que este tipo de estrategias generan en el consumidor, quien siempre está en la búsqueda de mejores ofertas y satisfacción de necesidades según su conveniencia. En este caso el consumidor sale beneficiado, el problema se presenta a nivel interno para la compañía ya que se genera una brecha en factor dinero en el *churn* (tasa de abandono) de la compañía.

A partir del producto Plus HD de DIRECTV, se profundiza y se busca entender la deficiencia en el proceso, comparar el beneficio entre mantener una estrategia de fidelización o la utilización de estrategias de retención, y de esta forma proponer una fórmula productiva para la compañía nombrada.

TABLA DE CONTENIDOS

EVALUACIÓN DEL COMITÉ	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN DE LA TESIS	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE GRÁFICOS	VII
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	5
HIPÓTESIS	5
METODOLOGÍA	5
1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	6
1.1 CRM, la fidelización, la retención de clientes y su efecto en el <i>churn</i>	6
1.2 Características específicas de estrategias de fidelización	10
1.2.1 Estrategias de fidelización	11
2. CAPITULO 2: EL MERCADO Y LA EMPRESA	14
2.1 El mercado	14
2.1.1 Definición y cuota de mercado a nivel mundial	14
2.1.2 Suscriptores a nivel mundial	20
2.1.3 La competencia y sus amenazas	22
2.1.4 La televisión por Internet y smartTV	23
2.1.5 La tendencia de consumo de Tv en Argentina	26

2.2	La empresa	29
2.2.1	La compañía y sus clientes	29
2.2.2	Cifras facturación anual	32
2.2.3	FODA	34
2.2.4	Portafolio de productos	36
2.2.5	Estructura comercial y de marketing	39
2.2.6	Estrategias de fidelización y/o retención	40
3.	CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	43
3.1	Cálculo de la muestra	43
3.2	Encuesta aplicada en el canal de electrodomésticos	43
4.	CAPÍTULO 4: RESULTADOS	47
4.1	Análisis de encuesta de satisfacción	47
5.	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
5.1	Plan de marketing	59
5.2	Conclusiones y recomendaciones	61
6.	CAPÍTULO 6: PROPUESTA PLAN DE FIDELIZACIÓN	66
6.1	Objetivos y target	66
6.2	Acciones específicas y costo	67
6.3	Proyección de resultados	69
	BIBLIOGRAFÍA	70
	CURRICULUM VITAE	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Planes y Paquetes de DIRECTV a mayo de 2015	2
Tabla 2: Participación de clientes por producto por año	32
Tabla 3: Comparativo facturación DIRECTV Argentina del 2012 al 2014	33
Tabla 4: Informe de ingresos DIRECTV Argentina del 2012 al 2014	33
Tabla 5: Portafolio de productos DIRECTV a mayo de 2015	36
Tabla 6: Organigrama DIRECTV Argentina a mayo de 2015	39
Tabla 7: Ficha técnica encuesta	43
Tabla 8: Encuesta realizada	44
Tabla 9: Estrategia y plan de marketing mundial	59
Tabla 10: Curva del ciclo de vida de un producto en el mercado, noviembre de 2015	63
Tabla 11: Propuesta de modelo de contacto para implementación de estrategia de fidelización, febrero de 2016	67
Tabla 12: Costos propuesta de fidelización	69
Tabla 13: Proyección de implementación del modelo	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Hogares con televisión, por región, 2008-2012	17
Gráfico 2:	Hogares con TV digital, en el mundo y por nivel de desarrollo, 2008-2012	18
Gráfico 3:	Hogares con TV digital, por región, 2008-2012	19
Gráfico 4:	Hogares con TV de pago, por región, 2008-2012	21
Gráfico 5:	Abonos a TV de pago por tecnología, 2008-2012	21
Gráfico 6:	Hábitos de consumo de TV/Video al 2011	25
Gráfico 7:	Composición Universo, Hogares con y sin TV paga	26
Gráfico 8:	Penetración TV paga en individuos	27
Gráfico 9:	Canibalización de audiencias	28
Gráfico 10:	Distribución por prestador de servicio	29
Gráfico 11:	Datos demográficos de la muestra	47
Gráfico 12:	¿Conocés la marca DIRECTV?	48
Gráfico 13:	¿Utilizás alguno de los productos de DIRECTV?	48
Gráfico 14:	Si la respuesta es SI en la pregunta anterior, ¿Qué producto de DIRECTV utilizás?	49
Gráfico 15:	¿Hace cuánto tiempo sos cliente de DIRECTV?	50
Gráfico 16:	¿Cómo definís el servicio al cliente de DIRECTV?	50
Gráfico 17:	¿Si existiera un servicio satelital con otro proveedor lo contratarías?	52
Gráfico 18:	Si la respuesta es SI en la pregunta anterior, ¿Por qué razón lo contratarías?	53

Gráfico 19:	¿Qué servicio considerarás mejor para el hogar?	54
Gráfico 20:	¿Por qué lo considerarás mejor?	55
Gráfico 21:	¿Por razones promocionales alguna vez solicitaste darte de baja y adherirte nuevamente como cliente con alguna marca?	56
Gráfico 22:	¿Alguna vez te diste de baja como cliente de DIRECTV?	57
Gráfico 23:	Si la respuesta es SI en la pregunta anterior, ¿Cómo fue el proceso?	58

INTRODUCCIÓN

Cuando se actúa como consumidor, la tendencia entre la prioridad hacia un cliente antiguo y uno nuevo es notoria y se refleja en las múltiples promociones para nuevos clientes y no para los actuales.

El consumidor representa importancia en el ciclo de vida de un producto (introducción, crecimiento, madurez, declinación), ya que es quien lleva a que el producto se pueda posicionar en un mercado y sea consumido, pero ¿qué pasa cuando descubrimos como consumidores, que somos importantes en el momento en que se realiza el cierre de una venta pero no a lo largo del consumo o uso del mismo? Por esta razón, se puede percibir una tendencia a cambiar el concepto de “retención” a “fidelización”, diferencia que generaría la permanencia de un cliente con un producto determinado.

Se analiza el caso de DIRECTV con su producto Plus HD, teniendo en cuenta su enfoque hacia el cliente, enriqueciendo el estudio con información de satisfacción por parte de los clientes, y con una perspectiva de cliente - consumidor. Adicionalmente, se entra a estudiar los canales por los que la marca seleccionada pueda llegar a su consumidor y cómo se fideliza o desinteresa al mismo por el buen o mal uso de los mismos. Se tienen en cuenta los canales de redes sociales, *call center*, publicidad masiva y encuestas, logrando con esto abarcar la mayor cantidad de perspectivas, datos y de esta forma poder proponer la fórmula ideal para mantener a los clientes satisfechos.

El producto Plus HD de DIRECTV, consiste en el servicio de televisión paga *premium* (paquete completo de programación), por medio de señal satelital. Este servicio se diferencia de los demás, tanto de la misma compañía como de la competencia, por sus diferenciales como:

- 25 señales en HD con variedad de programación
- 33% más de imagen (la imagen estándar recorta parte de la imagen en los extremos)
- Grabar, rebobinar, pausar en vivo tanto en HD como en estándar
- Acceso a programación 3D sin costo adicional
- Aproximadamente 150 señales de variedad en programación

Los otros productos de DIRECTV ofrecen igualmente señal satelital, lo que garantiza una mejor imagen, tienen menos beneficios, como acá se podrá observar, pero se ajustan a la necesidad de cada uno de los tipos de clientes que se pueden encontrar en el mercado.¹

Tabla No. 1: Planes y paquetes de DIRECTV a mayo de 2015

Planes y paquetes	PLATA	ORO	HD	PLUS HD
CANALES EN HD	0	0	17	17
CANALES PREMIUM*	Disponibles	Disponibles	Disponibles	Disponibles
TECNOLOGÍA DVR (Grabar, rebobinar, pausar)	0	0	0	Incluido
CANT DE SEÑALES	70	153	170	170
COSTO	\$ 249	\$ 315	\$ 345	\$ 375

Fuente: DIRECTV²

La programación Premium corresponde a servicios adicionales que el cliente puede solicitar por la línea de atención al cliente para mejorar su experiencia de entretenimiento. En este paquete Premium se encuentran paquetes de películas como HBO Pack, HBO Max, Movie City Hollywood Pack, entre otros.

Para llegar a analizar una tendencia en la forma de consumo y si el cliente se encuentra en una etapa de satisfacción con respecto al producto o servicio que adquirió, hay que llegar al punto de analizar las teorías acerca de la fidelización y de ahí partir para encontrar las respuestas a las preguntas y cuestionamientos que surgen al momento de estudiar un caso de este tipo.

Jerome McCarthy, definió las 4 P y las identificó como producto, precio, plaza y promoción, y que sumadas definen el concepto de marketing, pero a pesar de buscar definir las a cada una, se preguntó “¿Qué quiere el cliente de nuestro producto o servicio? ¿Qué necesita que el producto satisfaga? ¿Qué características tiene que tener para satisfacer sus necesidades?”³, no se especifica en ninguna de las 4 premisas, cómo llevar al consumidor a sentirse satisfecho con el producto para así mantenerse fiel a este, son estrategias dirigidas a impactar a nuevos clientes

¹ Información obtenida del sitio web <http://www.DIRECTV.com.ar/paquetes/verpaquetes/index?link=nav/>, recuperado el 16/03/2014

² Tomado del portafolio de productos en www.DIRECTV.com.ar/paquetes/

³ Información obtenida del sitio web <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/conoce-las-4ps-del-marketing/>, recuperado el 08/03/2014

y vincularlos con un producto. Por esta razón surge la pregunta ¿en qué punto este individuo o colectivo aparece como elemento fundamental para que un producto crezca y pueda mantenerse en una plaza?

Aquí es donde se dio el quiebre en las teorías del *marketing*, y surgieron las 4 C (consumidor, costo, conveniencia, comunicación), teoría que fue propuesta por Robert Lauterborn, quien definió a estas nuevas 4 premisas como una herramienta que “pretende generar un diálogo con el cliente, en el que este, es más que un receptor de productos. Ya no es suficiente con darle al cliente un buen producto, sino que debemos conocer cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas”⁴.

Es por esta razón, que esta investigación entra a detallar, analizar y profundizar en las teorías, antiguos y nuevos conceptos, que ayuden a demostrar que la “fidelización” es la causa y la consecuencia de que un producto se mantenga, funcione y satisfaga a un individuo o colectivo.

Para avanzar con este proyecto y llegar a respuestas puntuales, es necesario preguntarse, ¿la primera venta es la parte primordial de un producto, o se podría decir que la prioridad de un producto debe estar en venderse pero mantener lo suficientemente satisfecho al consumidor para mantenerlo, mas no retenerlo, a lo largo de su ciclo de vida?

Es importante cuestionarse, en ¿qué momento las marcas decidieron o quisieron “retener” clientes y no mantenerlos? Acá es donde se empieza con el quiebre en el desuso de antiguos términos de *marketing* que llevaban a pensar siempre en el consumidor y que ahora vienen siendo términos inutilizados y supeditados a simple uso académico pero no práctico.

⁴ Información obtenida del sitio web <http://pixel-creativo.blogspot.com.ar/2011/10/las-4-c-del-marketing.html>, recuperado el 08/03/2014

Como objetivo de esta investigación se plantea conocer la importancia del consumidor en el ciclo de vida de un producto, buscando darle valor a la palabra “mantener” y no “retener” como estrategia de fidelización de clientes insatisfechos. Pero para poder llegar a una respuesta consolidada y que abarque la mayoría de escenarios posibles, es indispensable analizar objetivos específicos que encaminen la investigación. Estos objetivos son:

- Enunciar los principales conceptos de *marketing* que apuntan a la importancia de la fidelización y del consumidor como parte del proceso de venta en el producto Plus HD de DIRECTV.
- Definir los conceptos que deberían considerarse relevantes en el continuo trabajo de fidelizar consumidores.
- Reconocer los diferentes canales que debe tener en cuenta una marca para acercarse o dar espacio para que el consumidor se acerque al producto.
- Evaluar y analizar la idoneidad de cada canal.
- Diseñar y proponer una fórmula acorde a las necesidades actuales del consumidor, para generar el suficiente vínculo producto-cliente, que lleve a “fidelizar” y no a utilizar recursos finales como el “retener” en el caso particular del producto Plus HD de DIRECTV.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Analizar la importancia de una estrategia de fidelización en el proceso de consumo de un cliente para garantizar la permanencia de este y proponer un modelo idóneo para mantener satisfecho al mismo y no buscar retenerlo.

Objetivos específicos:

- Estudiar el mercado argentino con respecto a sus tendencias de consumo de servicios de entretenimiento como parte fundamental de sus necesidades básicas.
- Conocer el grado de satisfacción del mercado con respecto a determinadas variables del servicio.
- Identificar las posibles mejoras para el caso puntual de DIRECTV con su producto HD Plus.

HIPÓTESIS

El plan de *marketing* y comunicación interna de DIRECTV Argentina no está encaminado a determinar estrategias puntuales para la fidelización de clientes, lo cual lleva a utilizar estrategias de retención afectando de esta manera la rentabilidad.

METODOLOGÍA

La investigación será exploratoria y descriptiva.

La investigación exploratoria consistirá en tomar fuentes secundarias: libros, documentos, informes, artículos.

La investigación descriptiva estará dada por una encuesta cuantitativa aplicada a 250 clientes en las cadenas de electrodomésticos de Capital Federal.

1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 CRM, la fidelización y la retención de clientes y su efecto en el *churn*

El CRM, como bien lo dice su sigla en inglés *Customer Relationship Management*, más que una herramienta, son la suma de estrategias que tienen como fin construir una relación duradera con el cliente, centrar su foco en él con el fin de identificar, comprender y finalmente satisfacer sus necesidades.

El CRM ayuda a conocer a profundidad al cliente, poder detectar y predecir su comportamiento, ya que cada uno de los contactos con él se encuentran registrados en el sistema diseñado a medida para la compañía. Este tipo de estrategias mejoran la gestión comercial, puesto que el seguimiento al cliente es detallado y permite adaptar las ofertas a las necesidades, lo que se traduciría en el diseño de estrategias *one to one*.

Al hablar de CRM debemos tener en cuenta que buscamos es concretar la idea de fidelizar, puesto que la herramienta se puede gestionar como sistema central de control de clientes, pero si no tenemos en cuenta la importancia de la palabra como tal y la consecuencia de tenerla dentro de nuestros objetivos corporativos, por más *software* que se tenga, el objetivo no se cumpliría.

Al fidelizar lo que realmente se busca es generar un vínculo, en este caso hablamos de clientes, pero no se puede dejar en simplemente una relación, lo que se busca es buscar una relación rentable y duradera que traiga satisfacción a las dos partes.

En la actualidad el término fidelizar se ha cambiado a fans de las marcas, ¿por qué? Porque un fan más allá de consumir, habla por y de la marca, es un embajador de la misma.

Juan Carlos Alcaide y Sergio Bernués (2013) señalan que “las empresas pueden fidelizar a sus Clientes de dos maneras:

- Por la existencia de un modelo de negocio atractivo que seduzca y fidelice al cliente como puede ser Apple, Mercadona...
- Por una gestión adecuada de su cartera de Clientes con la realización de acciones personalizadas que les aporten valor” (Pág.12).

Para poder fidelizar a un cliente se debe tener en cuenta la comunicación constante con este, esta es la forma de poder identificar sus necesidades y comportamientos, no tiene sentido quedarnos con la primera impresión del cliente ya que esto limitará la posibilidad de conocer sus comportamientos y en cierta medida evolucionar con ellas, buscando con esto, adaptar las ofertas a sus necesidades. En esta medida el cliente pasa de ser un elemento en la cadena de valores a ser el mayor valor de la compañía.

Las tácticas de mayor relevancia para que un cliente se adhiera a una marca son los descuentos y promociones, ofertas a medida y ofertas de regalos. De acuerdo a estas y teniendo en cuenta el estudio: Tendencias del consumidor y fidelización de clientes 2012, elaborado por The Logic Group e Ipsos España, se pudo concluir que un 70% de la población analizada se inclinan por descuentos y promociones, el 62% por ofertas a medida.

A medida que la importancia del cliente ha crecido dentro de la compañía, han surgido nuevas ideas del *marketing* para llegar a este con las mejores opciones para ser el primero en la toma de decisión del cliente. Una relación netamente transaccional disminuye la posibilidad de conocer las necesidades y de adaptar las ofertas según las tendencias del consumidor. Por esto surge el *marketing* relacional, el cual busca generar una relación rentable con el cliente a largo plazo, pero no hablando del grupo de clientes, sino de cómo optimizar la rentabilidad de cada uno de los clientes, lo que se traduciría en un *marketing* personalizado, conocer a cada cliente y atenderlo de manera personalizada.

Para articular el *marketing* relacional, Alcaide y Bernués, señalan que:

1. Las nuevas tecnologías, especialmente los CRM (Customer Relationship Management) - programas informáticos que gestionan la relación con los Clientes - facilitan esta forma de *marketing* orientada a recopilar información que permita ofertar productos a nuestros consumidores que satisfagan sus necesidades y alcancen sus expectativas.
2. La empresa tiene que estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos (Discriminación positiva de Clientes). Mejor trato a nuestros mejores Clientes.

3. Se requiere apurar y concretar más la segmentación de nuestros Clientes (Microsegmentación). 4. Clasificar y organizar a los clientes actuales (Carterización), poniendo en marcha planes de actuación diferentes para tipos de Clientes distintos. De esta manera conoceremos la estimación del valor que representa cada cliente para la empresa, a lo largo de toda la vida útil estimada de dicho cliente. (*Customer lifetime value*). 5. *Marketing* es el camino que nos lleva a captar y mantener Clientes rentables. Conseguir que cada Cliente sea único y especial. (Pág.16).

Al ver la importancia de fidelizar a los clientes para de esta forma generar valor a la empresa por medio de la rentabilidad de clientes fieles y constantes, se desvirtuó la palabra fidelizar pasando a un término de más corto alcance como es retener. Actualmente, las compañías tienen como prioridad el retener a sus clientes. Pero, ¿se han cuestionado lo que implica la palabra retener? Retener significa según la Real Academia de la Lengua Española, *impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca*⁵. Este significado nos daría a entender que estamos obligando o manteniendo algo en contra de su voluntad, pero yendo más allá del significado, se entendería como una estrategia de último momento frente a una incapacidad de la compañía para mantener al cliente satisfecho.

Es común oír que es más barato conservar un cliente actual que conseguir uno nuevo, pero esto depende de dónde crea valor la organización para mantenerlos satisfechos lo que implicaría que el tratar de retenerlos puede ser un juego de prueba y error que concluye en acciones costosas y poco efectivas.

La estrategia de retención surge como respuesta a la constante necesidad de los clientes de buscar marcas que ofrezcan mayores beneficios, tendencias que los lleva a desmedidamente darse de alta y baja de acuerdo a sus necesidades. El comportamiento del consumidor está relacionado con la evolución y la era cambiante de los productos y del contenido y acceso a la información, por lo que el cliente no se conforma fácilmente.

⁵ Tomado de <http://lema.rae.es/drae/?val=retener>, recuperado el 08/03/2014

Por esta razón, las empresas buscan ofrecer a aquellos clientes que deciden darse de baja, alguna oferta que los hagan desistir de su decisión. La consecuencia de estas acciones de último momento, es que el cliente puede quedar satisfecho en el corto plazo, pero su constante necesidad de satisfacción lo lleva a cambiar a decisiones, por lo que la empresa tendría que estar dispuesta a ofrecer regalos a la medida constantemente para evitar la deserción de ese cliente.

Esto demuestra, que el tener a un cliente satisfecho a lo largo de su relación con el producto es más rentable que aplicar estrategias de retención a último momento, lo cual no se puede medir o cuantificar porque no se sabe cuántas veces el cliente buscará satisfacer su necesidad con este tipo de ofertas.

El factor que más se ve afectado por la estrategia de retención es el *churn* (tasa de abandono). El churn está relacionado con el tiempo de permanencia de un cliente, es decir que un cliente es rentable después de un tiempo determinado como cliente de una marca. En el caso de DIRECTV, el cliente empieza a ser rentable para la misma después de los 3 meses de permanencia, por esta razón, se utilizan constantes estrategias de retención para aquellos que antes de los 3 meses solicitan darse de baja con el servicio.

Puntualmente para el caso de DIRECTV, se utilizan varias tácticas para retener a un cliente de menos de 3 meses:

1. Bonificación de un mes
2. Bonificación de programación Premium
3. Bonificación de decodificador adicional
4. Servicios adicionales con descuento con tarjeta de crédito

De acuerdo a la retención de clientes, Sandra Cortéz Directora de Sur Europa Verint Systems, señala que “un servicio de retención de clientes exitoso es diferente de un servicio de recuperación, por que acompaña durante toda la vida del cliente en nuestra empresa y empieza desde el mismo momento en el que comienza el viaje del cliente por todo el proceso de compra. Aprovechando las posibilidades de análisis, las empresas y organizaciones tienen la capacidad de identificar aquellos elementos que se encuentran detrás de la satisfacción o insatisfacción del cliente en todos y cada uno de los momentos de su relación con la empresa, impulsando su lealtad hacia nuestra empresa o producto”.⁶

1.2 Características específicas de estrategias de fidelización

Existen diferentes estrategias para la fidelización de clientes, pero es importante resaltar que todas buscan lo mismo o comparten características comunes.

Es relevante resaltar que el CRM es una de las herramientas que busca optimizar las estrategias de fidelización, pero no es una de las características, y como herramienta debe estar orientada a estos mismos puntos que se irán identificando.

Una de las características, y de la que se desprenden todas las demás, es la orientación al cliente. Una estrategia de fidelización debe centrarse en esta premisa, lo que importa al cliente importa a la compañía dueña del producto o servicio, como un cliente da valor a una marca también puede desvirtuarla por el poder que descansa en sus opiniones.

1. Orientación al cliente: en este punto la empresa debe buscar que desde la dirección hasta el último eslabón de la misma se relacionen con el cliente y la necesidad de satisfacerlo con un bien o servicio. Se busca generar una relación a largo plazo que la empresa le realice seguimiento constante, dejar de lado la venta puramente transaccional para tener una venta relacional, en la que las dos partes se ven beneficiadas.

⁶ Información obtenida del sitio web <http://www.puromarketing.com/53/16709/retencion-clientes-convertido-gran-prioridad-muchas-empresas.html>, recuperado el 02/08/2014

2. Calidad: antes de querer mantener un cliente se debe tener claro lo que se tiene para ofrecer para de esta manera garantizar que el producto o servicio cumple con altos estándares de calidad. Para poder establecer estos índices de evaluación, es indispensable conocer la opinión del cliente para de esta forma, volver al punto uno, orientarnos al cliente.

Adicional a los estándares de calidad, la compañía debe estar en constante conocimiento de los procesos internos, evaluando qué genera valor al proceso y que no, de esta manera poder suprimir o simplificarlos en busca de mejorar la atención, volvemos al punto uno, orientándonos al cliente.

3. Aprovechar la información interna: esta característica es una de las menos utilizadas en las compañías, y es aprovechar las experiencias internas, todo empleado es cliente de algún producto, o vendría siendo el primer cliente de una compañía, por esta razón sus anécdotas, sus vivencias como cliente son valiosas para enriquecer un proceso de atención al cliente.

Juan Carlos Alcaide y Claudio Soriano (2007) señalan acerca de este tema, que “no será posible sacar partido del CRM, ni sedimentar políticas de fidelización, si la Dirección de la empresa no impulsa de arriba a abajo políticas y formas de ver la realidad del mercado centradas en el cliente.” (N°227, Pág9)

1.2.1 Estrategias de fidelización

Las estrategias de fidelización no se pueden estandarizar o categorizar, existen varios formatos, eficientes o no, o funcionales para unos y para otros no, pero lo que interesa en este estudio, es que se pueden ir sumando diferentes estrategias a medida que el producto o servicio va conociendo a su cliente, por esta razón, se nombrarán algunas de las más relevantes y de las que se consideran que podrían hacer parte del grupo de estrategias para fidelizar un cliente.

Según José Manuel Navarro Llena (2014), considera que existen diferentes tipologías de programas de fidelización, como son:

- Marca: generar una experiencia única entre el consumidor y la marca en la que se pueda mantener la atención y memorización de la misma.
- Producto: crear propuestas diferenciadoras que hagan sentir al cliente especial por el hecho de consumir ese producto.
- Precio: hacer sentir al cliente que está gastando lo justo por lo que compra, acá se utilizan acciones como descuentos, cupones y programas de puntos.
- Acciones promocionales: mejorar el precio en pro del cliente y sus necesidades.
- Venta cruzada: buscar las necesidades y tendencias del cliente para de esta forma el cliente pueda acceder a ofertas complementarias que no estaba buscando específicamente.
- RSC: crear un vínculo del cliente con proyectos solidarios donde sienta que él hace parte de este.

Como se decía anteriormente, estos puntos pueden percibirse como estrategias o como tipologías para estrategias, pero esta es la flexibilidad que tiene la fidelización, desde que se tenga como objetivo la orientación hacia el cliente, la aplicación de acciones o estrategias serán más sencillas por que se conocen las tendencias y necesidades de este.

Adicional a estas tácticas se incluirían algunas de análisis propio y que se podrían contemplar como posibles estrategias para fidelizar:

- Elementos de valor: orientar al cliente al uso del producto o servicio genera sentido de pertenencia con el mismo, la forma más sencilla de perder un cliente es enredándolo o complicando el uso de lo que adquirió, si facilitamos su experiencia, ese cliente buscará mantenerse.
- Personalización: no todos los clientes son iguales ni consumen de igual forma, por esto las ofertas y promociones deben ajustarse a las necesidades de este. Las promociones percibidas como masivas no hacen sentir al cliente especial ni único.

- Clubes: esta es una de las estrategias más utilizadas para fidelizar, pero debe tenerse claro que el precio no siempre es la razón para que un cliente se mantenga con un producto o servicio, el cliente busca sentir que las promociones son pensadas en él, que lo hacen diferenciarse de un colectivo y que tiene beneficios por hacer parte de ese grupo “selecto”.

Según Alcaide y Bernués (2013), dicen que “podemos encontrarnos con Clientes retenidos y que no están satisfechos, los que denominamos rehenes o cautivos. Como puede ser un cliente descontento en un banco que tiene allí su hipoteca o el Cliente insatisfecho de una empresa de telefonía que ha firmado un contrato de permanencia con la compañía.

Y por el contrario también tenemos Clientes satisfechos que pueden no estar retenidos, aquellos que se denominan mariposas, un tipo de consumidor que abandonará nuestra empresa a la menor oferta de la competencia” (Pág11).

Es por esto que es necesario hacer un seguimiento detenido a cada uno de nuestros clientes, no podemos hablar de cartera de clientes como única diferenciación, ya que ese colectivo es posible que la única característica que compartan es que son clientes, pero no necesariamente tendencias de consumo ni mucho menos necesidades.

2. CAPITULO 2: EL MERCADO Y LA EMPRESA

1.1 El mercado

2.1.1 Definición y cuota de mercado a nivel mundial

“La Televisión Digital Terrestre (TDT) es el resultado de la aplicación de la tecnología digital a la señal de televisión, para luego transmitirla por medio de ondas hercianas terrestres, es decir, aquellas que se transmiten por la atmósfera sin necesidad de cable o satélite y se reciben por medio de antenas UHF convencionales”⁷

Esta definición amplía la idea de lo que es la televisión digital, abre la puerta a la actual tendencia del involucramiento del consumidor con los productos o servicios que consume. A partir del siglo XX las personas se interesaron más allá de comprar a interactuar con aquello que consumen, buscando con esto, ser parte del proceso, accediendo a mejoras o finalmente encontrar una satisfacción claramente evidenciada en la fidelidad con dicho producto o servicio.

La televisión es parte de la evolución tecnológica e inclusive protagonista de la misma, logrando con esto llegar a una etapa de su existencia, en la que los televidentes pasan a ser consumidores de contenido, no se limitan ni conforman con el hecho de observar, si no con ir un poco más allá y decidir en qué momento ver o no un programa, en escoger entre ver publicidad o no, e inclusive hacer parte de la producción de nuevos y mejores contenidos.

Se hubiera pensado, que con la llegada del Internet, los medios tendrían a desplazarse por la rapidez y eficiencia con que este medio provee información y con la facilidad que ofrece de actualización, pero a cambio de haberse desplazado, coexistieron y se adaptaron al cambio. Como bien lo expone Henry Jenkins en su libro *Convergence Culture*, “cada viejo medio se vio forzado a coexistir con los medios emergentes.

⁷ Información obtenida del sitio web <http://www.televisiondigital.gob.es/TDT/Paginas/que-es-tdt.aspx>, recuperado el 17/04/2016

De ahí que la convergencia se antoje más pausable como un modo de comprender las últimas décadas de cambios mediáticos de lo que lo fuera el viejo paradigma de la revolución digital. Los viejos medios no están siendo desplazados. Antes bien, sus funciones y estatus varían con la introducción de las nuevas tecnología”⁸

La televisión digital, ofrece diferentes tipos que varían de acuerdo a la disponibilidad de un operador que la ofrezca o por afinidad de quien lo consume. Los diferentes tipos son:

1. Televisión digital por cable: Esta clase de televisión transmite la señal a través de sistemas de televisión por cable, de tipo coaxial o telefónico.⁹
2. Televisión por IP (en inglés, Internet Protocol)¹⁰: Este tipo de servicios permite que por medio del par de cobre o hilo telefónico se puedan recibir canales temáticos de televisión, vídeo a la carta y espectáculos o películas de pago previo (el famoso Pay Per View en Inglés), permiten mayor velocidad de conexión y la transmisión de centenares de canales, además de diversas posibilidades interactivas.¹¹
3. Televisión digital por satélite: este tipo de televisión se refiere a la transmisión de señales satelitales en formato digital. Los operadores con mayor penetración de mercado en el mundo son: Telmex, Sky, DIRECTV y Telefónica.¹²

Esta nueva forma de consumir los medios, llevó a que la gente empezara a adherirse a nuevos servicios que ofrecieran esta interactividad y de esta forma ver lo que querían ver en el momento que lo desearan. Es así que aparecen diferentes operadores de servicio digital en el mundo, que comienzan a tomar el mercado, dejando la televisión pública como opción dentro de la oferta de programación.

⁸JENKINS, Henry. *Convergence Culture*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona. 2008. Introducción, Pág 25

⁹Información obtenida del sitio web <http://www.televisiondigital.gob.es/TDT/Paginas/que-es-tdt.aspx>, recuperado el 17/04/2016

¹⁰Información obtenida del sitio web <http://www.informatica-hoy.com.ar/aprender-informatica/Que-es-la-direccion-IP.php>, recuperado el 5/11/2014

¹¹Información obtenida del sitio web <http://www.televisiondigital.gob.es/TDT/Paginas/que-es-tdt.aspx>, recuperado el 24/03/2014

¹²Información obtenida del sitio web <http://www.televisiondigital.gob.es/TDT/Paginas/que-es-tdt.aspx>, recuperado el 24/03/2014

El índice que se percibe actualmente en cuanto a la cuota de mercado de la televisión digital, se incrementa no sólo por la tendencia de consumo si no por el apagón de radiodifusión analógica que se viene dando en el mundo, son cada vez menos los servicios analógicos y más los operadores que ofrecen el servicio digital. La cifra es mucho más alta en países del primer mundo, pero aun así, el porcentaje es alto a medida que pasan los años, incluyendo en los países del tercer mundo.

La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) es el organismo especializado de la ONU que se encarga de regular las telecomunicaciones a nivel internacional y es quien realiza el reporte anual de medición de la sociedad de la información que se centra en las tendencias de las TIC en el mundo.

TIC se desglosa en Tecnologías de la Información y la Comunicación, y son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes¹³.

Este informe adicional a la cuota de mercado de la televisión, ofrece:

- Índice de desarrollo de las TIC
- Índice mundial que clasifica a 157 países en función de su nivel de acceso, utilización y calificaciones en relación con las TIC¹⁴

¹³ Información obtenida del sitio web <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>, recuperado el 5/11/2014

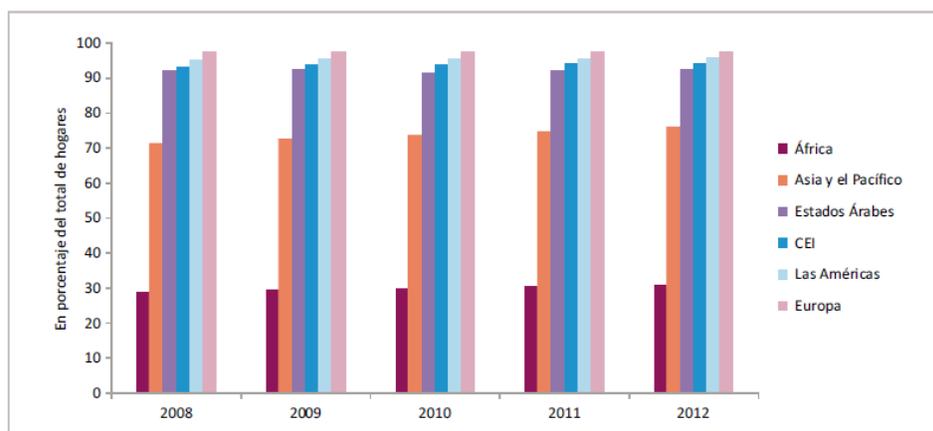
¹⁴ Información obtenida del sitio web <http://digitvcoop.net/es/noticias/175-2013-la-television-digital-tiene-55-de-cuota-de-mercado>, recuperado el 24/03/2014

En la asamblea realizada el 21 de noviembre de 2013, la UIT anunció que la televisión digital ya representa el 55% en el mundo.

En resumen de acuerdo al informe presentado, las cifras muestran que:

- La tasa de penetración de la TV digital superó el 50% en 2012.
- En países desarrollados el 81% de los hogares que tienen TV, reciben señal digital.
- En el mundo en desarrollo, entre el 2008 y 2012 el crecimiento ha llegado a un 42%.
- El número de abonados a TV paga se ha incrementado en todo el mundo en un 32%.¹⁵

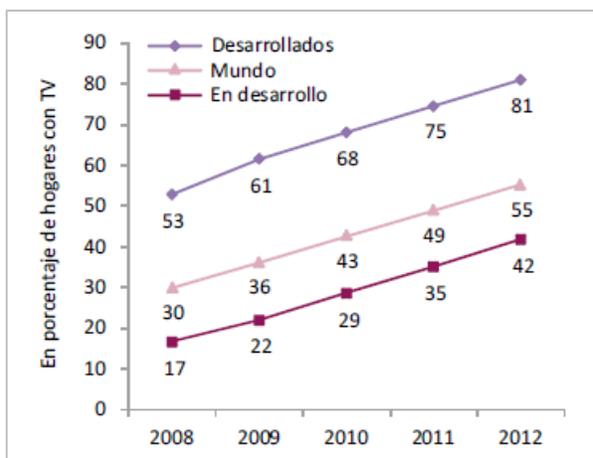
Gráfico No. 1: Hogares con televisión, por región, 2008-2012



Fuente: Estimaciones basadas en Digital TV Research y datos de la UIT. Los datos corresponden a 140 países, que representan 98% de todos los hogares del mundo. Informe de Medición de la Sociedad de la Información. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Ginebra, Suiza. 2013. Capítulo 5.

¹⁵Información obtenida del sitio web <http://digitvcoop.net/es/noticias/175-2013-la-television-digital-tiene-55-de-cuota-de-mercado>, recuperado el 24/03/2014

Gráfico No. 2: Hogares con TV digital, en el mundo y por nivel de desarrollo, 2008-2012



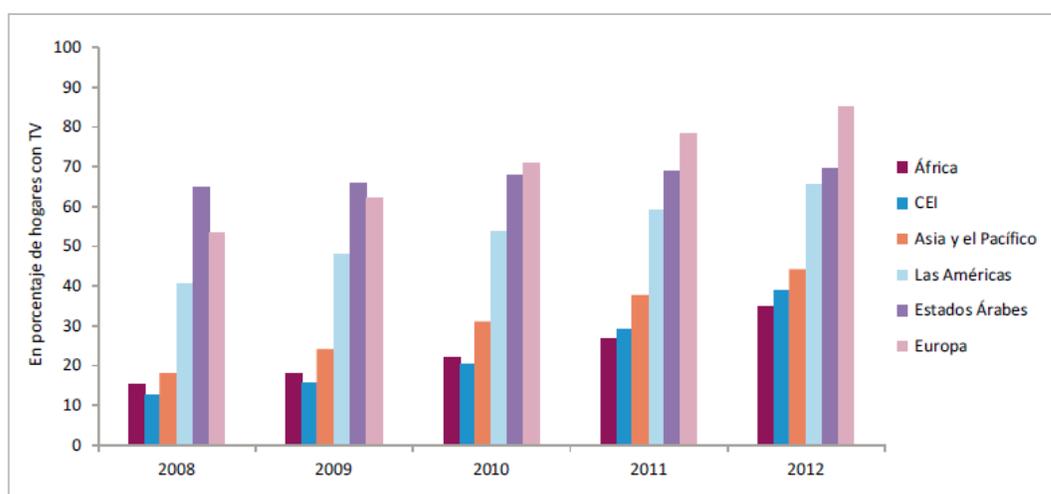
Fuente: Estimaciones basadas en Digital TV Research y datos de la UIT. Los datos corresponden a 140 países, que representan 98% de todos los hogares del mundo. Informe de Medición de la Sociedad de la Información. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Ginebra, Suiza. 2013. Capítulo 5.

“En los países desarrollados, prácticamente todos los hogares tenían un televisor en 2008, mientras que los países desarrollados eran sólo 69%. En los cuatro años transcurridos entre 2008 y 2012, la mayoría del crecimiento se produjo en los países en desarrollo y se añadieron más de 87.000.000 de hogares con televisor, por lo que se alcanzó una tasa de penetración de 72% de hogares con televisor en 2012. En los países desarrollados el porcentaje de hogares con televisor permaneció estable en 98% durante esos cuatro años.

Con todo, todavía queda margen de crecimiento: unos 350.000.000 de hogares de países en desarrollo no tenían televisor a finales de 2012, en particular en África, donde menos de la tercera parte de los hogares tenían televisor a finales de ese año. En cambio, el porcentaje de hogares con televisor en todas las demás regiones es superior al 75% (Tabla 2).

El mundo experimentó un cambio de la recepción de televisión analógica a digital entre 2008 y 2012. En 2012, 55% de los hogares con televisor recibían señales de TV digitales, en comparación con 30% en 2008 (Tabla 3). El punto medio se pasó en 2012. El cambio a digital también se está produciendo en los países en desarrollo, donde el número de hogares que reciben la TV digital casi se ha triplicado en este periodo de cuatro años. En los países desarrollados, hasta 81% de todos los hogares con TV recibían señales de TV a través de tecnologías digitales a finales de 2012¹⁶

Gráfico No. 3: Hogares con TV digital, por región, 2008-2012



Fuente: Estimaciones basadas en Digital TV Research y datos de la UIT. Los datos corresponden a 140 países, que representan 98% de todos los hogares del mundo. Informe de Medición de la Sociedad de la Información. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Ginebra, Suiza. 2013. Capítulo 5.

La evolución en tecnología ha desplazado a otros avances a medida que las tendencias de consumo varían. La televisión por cable, luego desplazada por la satelital y esta última tendiente a desaparecer por la reciente aparición de la televisión digital son la conclusión de que las tendencias son las que determinan las necesidades en el mercado.

¹⁶ Informe de Medición de la Sociedad de la Información. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Ginebra, Suiza. 2013. Capítulo 5. Pág 27

“En 2012 la TV digital por cable superó a la radiodifusión terrestre analógica como plataforma de TV más popular en la región de las Américas y ambas tecnologías eran utilizadas por casi la cuarta parte de los hogares de la región. Aproximadamente 21% de los hogares de la región tenían servicios DTH de pago por satélite. La TDT ha crecido fuertemente y la supresión de la radiodifusión terrestre analógica está terminada o muy avanzada en países grandes como Brasil, Canadá y Estados Unidos. Se mantienen las diferencias entre los mercados de la TV en Norteamérica y Latinoamérica: la TV digital llegaba a 93% de los hogares con TV en Norteamérica a finales de 2012, en comparación con 35% en Latinoamérica.”¹⁷

2.1.2 Suscriptores a nivel mundial

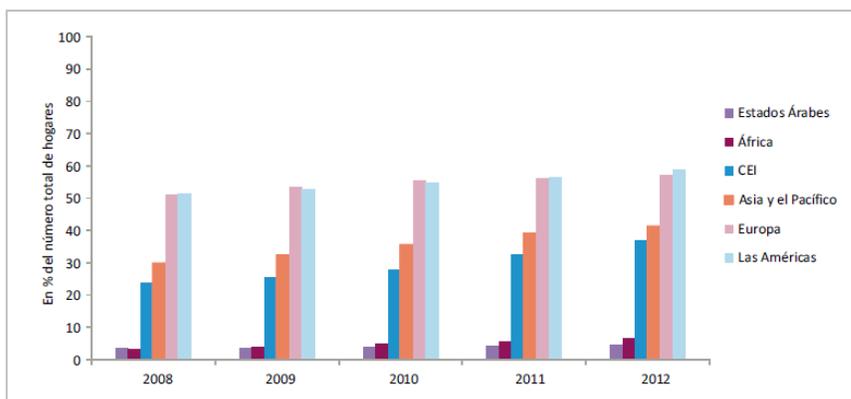
La TV paga es una necesidad creada que toma fuerza a medida que pasan los años, muestra de esta afirmación es que Latinoamérica es la región con mayor penetración de mercado, se podría considerar como un servicio más de primera necesidad sumándose al agua, luz y gas.

“El número de abonos a la TV de pago en todo el mundo aumentó 32% entre 2008 y 2012, y rebasó a la TV en abierto en 2011. A finales de 2012 había en total 728.000.000 de abonos a TV de pago, lo que significa que 53% de todos los hogares con TV están abonados a la TV de pago. América es la región con la mayor penetración de la TV de pago: prácticamente 60% de los hogares estaban abonados a servicios de TV de pago a finales de 2012 (Tabla 5). La explicación es el gran auge de la TV por cable y la TV DTH de pago por satélite en la región, así como el peso de Estados Unidos donde 85% de los hogares tienen servicios de TV de pago. El cable sigue siendo la principal tecnología de recepción de TV de pago, pero la parte de los abonos a DTH por satélite y a IPTV en el total de los abonos de TV de pago ha aumentado considerablemente (Tabla 5 y 6).”¹⁸

¹⁷ Medición de la Sociedad de la Información. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Ginebra, Suiza. 2013. Capítulo 5. Pág 29

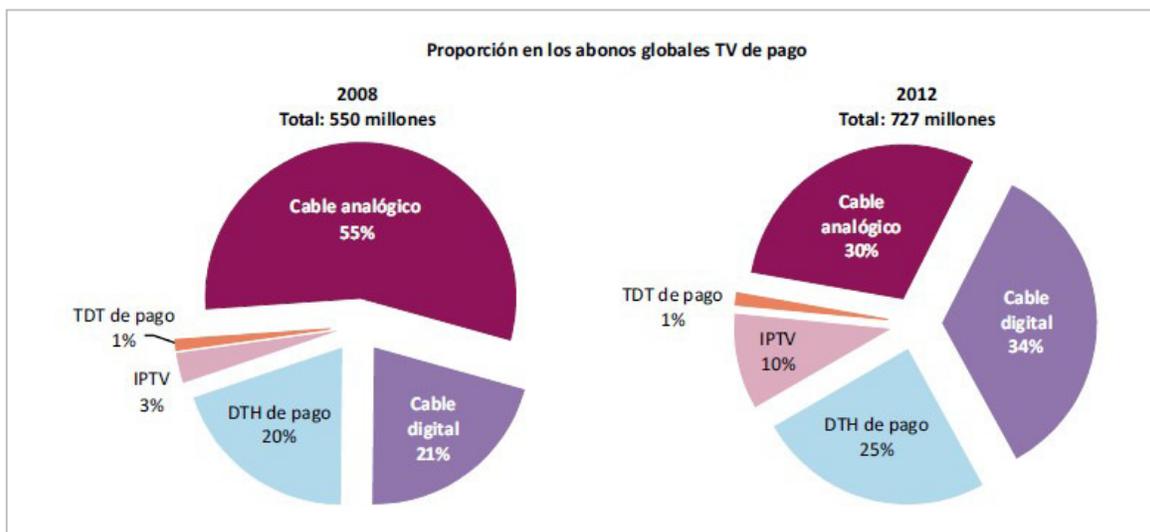
¹⁸ Medición de la Sociedad de la Información. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Ginebra, Suiza. 2013. Capítulo 5. Pág 29 y 30

Gráfico No. 4: Hogares con TV de pago, por región, 2008-2012



Fuente: Estimaciones basadas en Digital TV Research y datos de la UIT. Los datos corresponden a 140 países, que representan 98% de todos los hogares del mundo. Informe de Medición de la Sociedad de la Información. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Ginebra, Suiza. 2013. Capítulo 5.

Gráfico No. 5: Abonos a TV de pago por tecnología, 2008-2012



Fuente: Estimaciones basadas en Digital TV Research y datos de la UIT. Los datos corresponden a 140 países, que representan 98% de todos los hogares del mundo. Informe de Medición de la Sociedad de la Información. Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). Ginebra, Suiza. 2013. Capítulo 5.

2.1.3 La competencia y sus amenazas

Frente al nuevo escenario en el que se presenta la televisión en esta nueva era, se podría decir que sus principales competidores vienen siendo cualquiera de los demás dispositivos que ofrecen interactividad, hablando específicamente de las Pc. teléfonos móviles de alta gama o *smartphones, tablets y phablets*. ¿Por qué hablaríamos de otros dispositivos? Precisamente lo que ofrece la televisión digital no es simplemente el contenido, sino la forma de recibirlo, de procesarlo y de poder devolver una respuesta, acciones que no podrían limitarse a la televisión. Actualmente cualquier dispositivo es capaz de recibir contenido y de generarlo, frente a esta situación la televisión debe subir su nivel y mantenerse a la vanguardia para de esta forma no permitir que otros dispositivos puedan llegar a reemplazarla.

La televisión digital no se limita a ser emisor de programación, es un todo que permite conectividad con diferentes círculos de contenido de interés del individuo, haciendo referencia a la posibilidad de ver televisión, acceder a Internet, asociar varios dispositivos y de esta forma mejorar la experiencia de consumir contenidos.

La televisión digital abre las puertas a una variedad de herramientas que muchas veces los consumidores no conocen, limitan el término “digital” a una buena señal y acceso a múltiples señales de televisión, pero este es un error muy común, la era del apagón analógico ha acelerado el proceso de la llegada de la televisión digital pero dejando vacíos en su uso y beneficios.

La mayor amenaza de la televisión digital es no poder mantener su promesa, la promesa de ofrecer contenido y una constante posibilidad de actualización que el consumidor día a día irá exigiendo con mayor ahínco. Tatiana Millán Paredes (2005), al respecto señala que:

Las mayores amenazas se podrían ver en 3 sectores:

1. El proveedor de contenidos y servicios adaptados que se encuentra con un amplio abanico de posibilidades y la necesidad de cubrirlas a corto plazo, dado que la velocidad con que la tecnología se ha desarrollado no ha sido la misma que ha adoptado la industria de creación de contenidos. El mercado se ha encontrado por un lado con las grandes expectativas que creaba por ejemplo la televisión digital y a la vez con la decepción de ver que la multiplicación sin precedentes de canales de televisión muchas veces estaba basada en la repetición, contenidos no adaptados culturalmente ni en idioma al país de recepción y la baja calidad de la programación. El reto es importante y a la vez una de las claves del éxito e introducción de las nuevas tecnologías digitales.
2. El programador que agrupa esos contenidos y gestiona su venta porpaquetes.
3. Los operadores que distribuyen contenidos y servicios (Blog N° 45).

De estos factores que se interrelacionan depende que la televisión digital siga teniendo un marcado crecimiento o que muera en el intento de satisfacer la necesidad de consumo de los individuos.

2.1.4 La televisión por Internet y smartTV

La televisión por Internet es el principal ejemplo de la convergencia de la que se hablaba unas páginas atrás, se trata de la unión de dos mundos que resultan en una herramienta apta y digna de la época. La televisión fue el salto a la realización y realidad de todos esos libros leídos y de aquellas historias contadas por la radio que cobraron vida, y el Internet es la traducción a la necesidad de rapidez acorde al nivel de consumo actual.

Antonio Ambrosini (2009) señala que “la telefonía tardó 75 años en cubrir el 70% de la población en Estados Unidos, la radio 39, la televisión 25, e Internet lo logró en 7 años” (p.19).¹⁹ Simplemente se sumaron dos medios para converger en algo excepcional claramente exigido por el público.

Tan sólo en Latinoamérica el consumo de televisión por Internet creció a un 24%, cifra que demuestra los cambios a nivel mundial, en el que las personas buscan la forma más eficiente y rápida de poder consumir un contenido. Internet es el medio que mayor libertad ofrece a esta actividad, es tanto así que las mismas productoras han vinculado ciertas series a este medio para que así sus seguidores puedan tener continuidad en la historia, ¿sería esto el resultado a la necesidad de fidelizar a los consumidores con un contenido? ¿Es la forma en que pueden lograr que una persona se mantenga interesado con una serie? Es así que se interrelacionan el medio, el contenido y el consumidor, facilitando su acceso y consumo.

Es aquí donde aparece un nuevo dispositivo de avanzada, relacionado con todo lo anteriormente nombrado, los *smartTV*, lo cual se podría definir como un dispositivo de mayor escala pero con las facilidades de los móviles. Este tipo de aparatos ofrecen herramientas similares a las de los celulares facilitando la navegación del individuo, pero como la tendencia nos ha enseñado que no sólo buscamos herramientas si no dispositivos acordes a nuestros intereses, este tipo de televisores ofrecen la posibilidad de predecir los contenidos de interés del individuo, ayudando con esto a que su navegación no lo haga perder tiempo y siempre consumir lo que le gusta.

Adicionalmente los *smartTV* abren la opción al *human multitasking*, término que significa “ejecución contemporánea de más de un programa”²⁰, y que permite que la persona acceda a sus redes, ver televisión, grabar, estar en varias cosas a la misma vez, ayudando con esto a que no se pierda tiempo.

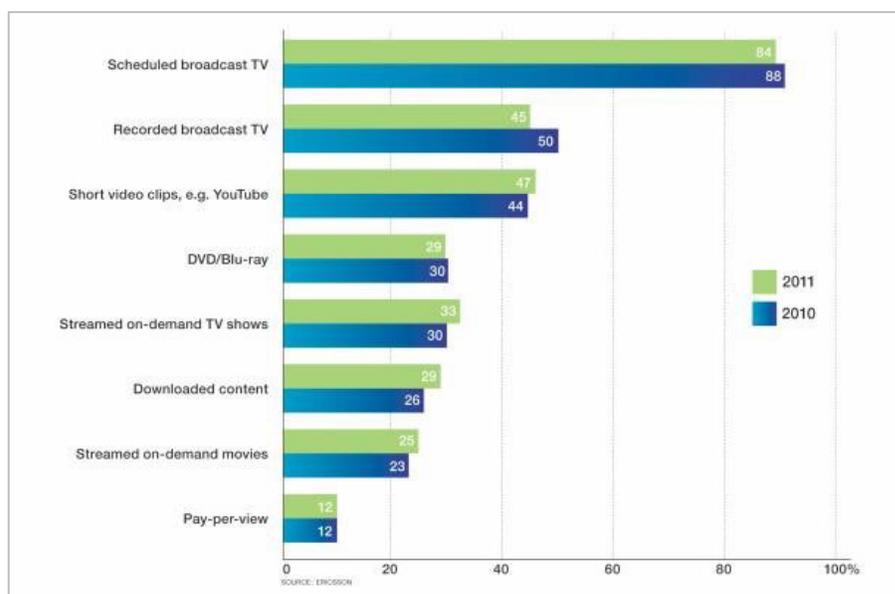
¹⁹ AMBROSINI, Antonio. La Cultura del Entretenimiento. Fenómeno Mundial. El caso argentino. Fundación Universidad de Palermo. Marzo 2009. Pág. 19

²⁰ Información obtenida del sitio web <http://diccionario.babylon.com/multitasking/>, recuperado el 19/07/2014

Esto se puede evidenciar en el reporte de Tendencias de Consumo de Tv y Video 2011, emitido por Ericsson (NASDAQ: ERIC) ConsumerLab, el cual muestra que “las personas están gastando menos tiempo viendo televisión de emisión programada y están dedicando más tiempo a transmisiones de televisión “a la carta en línea”.

Más del 44% de los encuestados reportó ver televisión *on-demand* en Internet más de una vez por semana; mientras que el 80 por ciento de los televidentes observan televisión abierta más de una vez por semana.”²¹

Gráfico No. 6: Hábitos de consumo de TV/Video al 2011



Fuente: Reporte de tendencias de consumo de TV y Video 2011.

Anders Erlandsson, afirmó: “ver televisión a la carta es cada vez más popular, mientras que la televisión abierta programada se mantiene como la forma más común que tienen las personas de ver televisión. El estudio muestra que la programación televisiva sigue siendo la de mayor consumo.

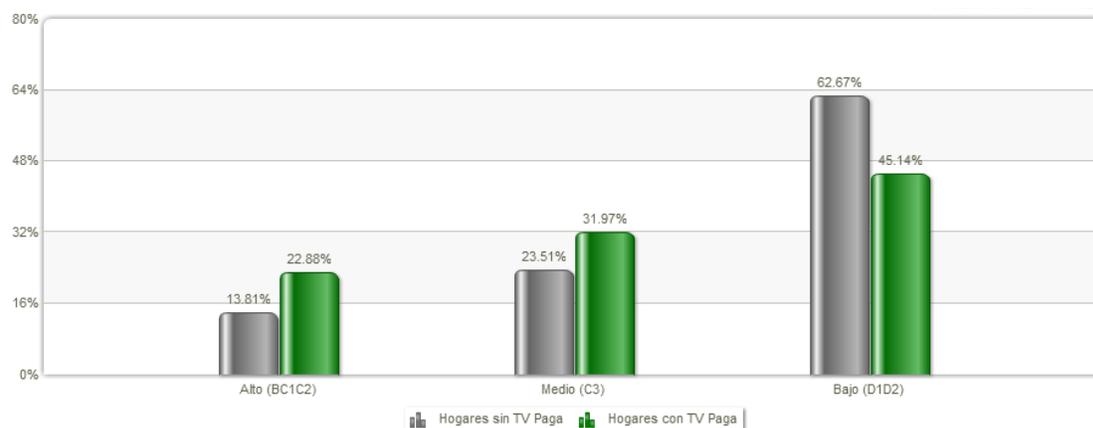
²¹ Información obtenida del sitio web http://www.ericsson.com/ar/news/2011-09-02-tv-study-es_3377875_c, recuperado el 24/03/2014

Las personas quieren que tanto las transmisiones programadas como la bajo demanda estén disponibles. La TV y el vídeo no se han visto negativamente afectados por Internet como sí lo ha sido la prensa: solo que ahora nosotros vemos televisión de formas muy diversas de lo que hacíamos antes”.²²

Como bien lo muestra el gráfico, el 129% de la población analizada, consume ente TV Programa y TV grabada. Esto demuestra que estas nuevas tendencias atraen y retienen audiencias. El consumidor ya no se conforma con programas diarios, semanales o mensuales, buscan programación estratégicamente organizada para mantener su interés.

2.1.5 La tendencia de consumo de TV en Argentina

Gráfico No. 7: Composición Universo, Hogares con y sin TV paga, enero de 2014



Fuente: Informe Métricas de TV Paga LAMAC, Enero 2014. Total hogares con TV Paga por provincia sobre total hogares con TV Paga Argentina. INDEC – Datos Censo 2010. Total Población.

La penetración nacional de TV paga en Argentina asciende al 80%, lo que se traduce a 9.800.000 de hogares (37% en Capital y GBA, 63% restante en el Interior).

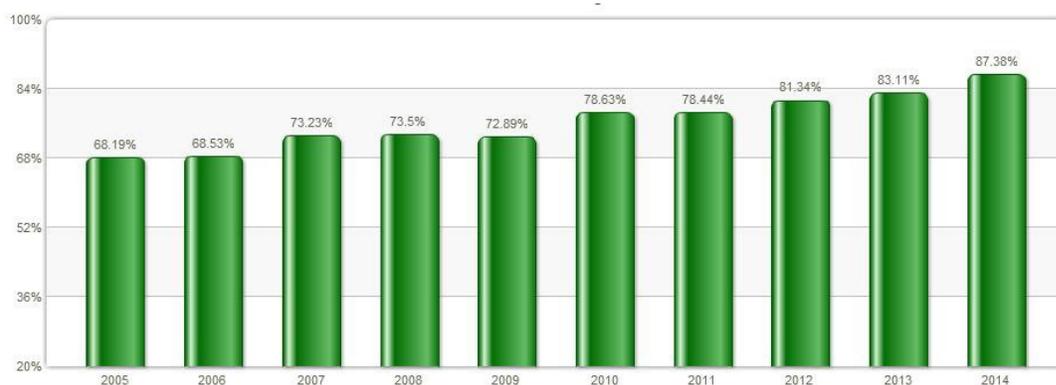
²² Información obtenida del sitio web http://www.ericsson.com/ar/news/2011-09-02-tv-study-es_3377875_c, recuperado el 24/03/2014

En Argentina como en muchos de los países en desarrollo, el apagón analógico no se ha realizado, por lo que su participación de mercado en cuanto a tecnología se compone en un 56% TV analógica y un 44% TV digital.

La mayor penetración de TV paga se percibe en el NSE Bajo. (Tabla 8)

El apagón analógico hace referencia al cese de emisiones analógicas, que darán paso a la ya citada Televisión Digital Terrestre²³.

Gráfico No. 8: Penetración TV paga en individuos, enero de 2014



UNIVERSOS EN MILES, REVELADOS POR IBOPE: TOTAL PERSONAS - ARGENTINA

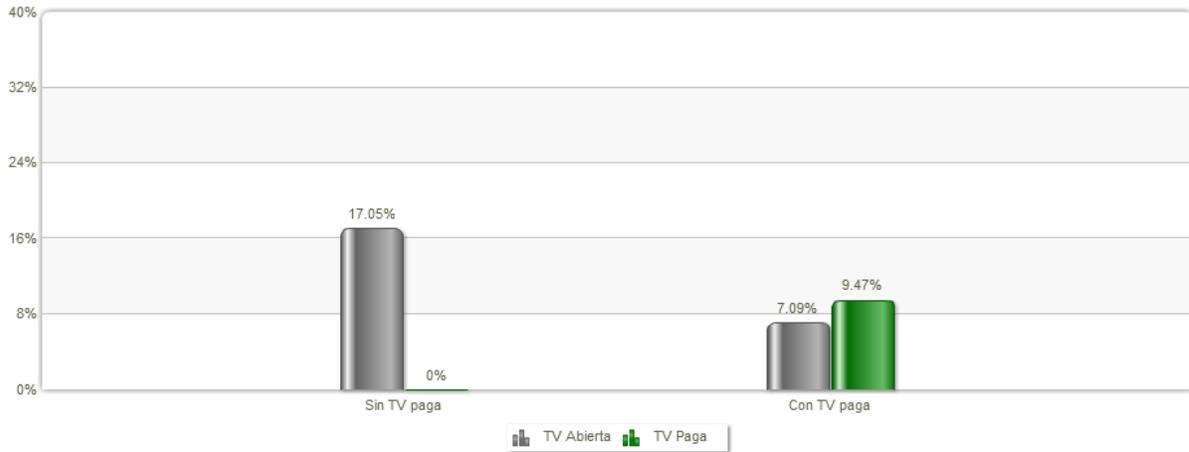
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
UNIVERSO TOTAL TV	12.871.818	12.965.487	12.597.794	12.720.564	12.804.110	12.876.643	12.957.740	13.032.466	13.123.961	14.107.386
UNIVERSO CON TV PAGA	8.777.915	8.885.819	9.225.537	9.349.145	9.332.736	10.125.095	10.164.426	10.600.049	10.907.017	12.327.308

Fuente: Informe Métricas de Tv Paga LAMAC, Enero 2014. Datos revelados por IBOPE en el Establishment Survey 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 para publicación de Universos 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014. Penetración de tv paga en individuos. Regiones medidas por IBOPE: Incluye BsAs: Capital y GBA, Interior: Gran Rosario, Gran Córdoba y Gran Mendoza.

Del total de individuos analizados (12.327.308) el 87,36% cuenta con TV paga, lo que demuestra que hay una relación proporcional entre la penetración de la TV paga con respecto a la población, a medida que esta aumenta, la población que se adhiere también. La TV abierta cada vez cobra menos relevancia en los intereses de consumo de entretenimiento de la audiencia.

²³ Información obtenida del sitio web <http://electronica.practicopedia.lainformacion.com/televisor/que-es-el-apagon-analogico-2166>, recuperado el 5/11/2014

Gráfico No. 9: Canibalización de audiencias, enero de 2014

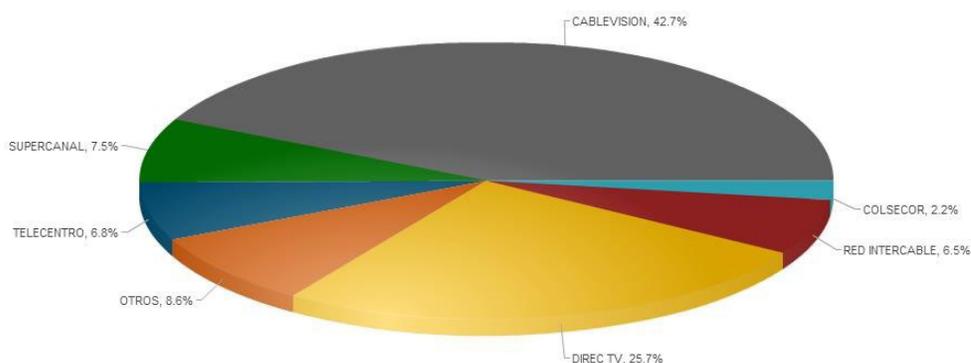


Fuente: Informe Métricas de Tv Paga LAMAC, Enero 2014. IBOPE Media, Argentina. MMW. Rating promedio, acumulado enero a junio 2014, total día, lunes a domingo. Regiones medidas por IBOPE: Incluye BsAs: Capital y GBA, Interior: Gran Rosario, Gran Córdoba y Gran Mendoza.

Se demuestra que a pesar de que las personas con TV paga tienen acceso a la TV abierta, prefieren consumir la programación de la TV paga que de la primera. Esta tendencia muestra una notable “canibalización” de la audiencia, ya que la TV abierta es únicamente consumida por quienes sólo tienen acceso a ella, pero al tener otra alternativa de entretenimiento, esta pasa a un segundo plano.

Argentina, adicionalmente, cuenta con variedad en la prestación de servicio de TV paga. Son varios los operadores que se disputan la fidelidad de sus clientes, pero esta depende de la afinidad del operador con la tendencia de consumo de la audiencia, más específicamente, en la variedad de su programación y mejores herramientas para el consumo de la misma, sin dejar de lado la relación costo – beneficio.

Gráfico No. 10: Distribución por prestador de servicio, enero de 2014



Fuente: Informe Métricas de Tv Paga LAMAC, Enero 2014. BUSINESS BUREAU. Diciembre 2013.

El 68,4% está entre Cablevisión y DIRECTV como preferencia de servicio de TV paga para los argentinos. De igual manera, existe una diferencia entre los dos operadores y es la tecnología que utilizan, uno es TV paga por cable y el otro es satelital. En cuanto a contenido pueden coincidir en la oferta pero su diferencia descansa en la calidad de la señal.

El mundo se encuentra en constante movimiento y la tecnología es la que rige estos cambios y el consumo pasa de ser simplemente transaccional a ser experiencial.

2.2 La empresa

2.2.1 La compañía y sus clientes

DIRECTV (NASDAQ: DTV) es el operador de TV paga satelital en el mundo con más número de clientes, cuenta con 36.000.000 de clientes en Estados Unidos y Latinoamérica. De capitales extranjeros, cotiza la totalidad de sus acciones en el mercado de valores de empresas tecnológicas de Nueva York.

Está presente en Argentina desde 1998, con más de 2.000.000 de clientes. Fue la primera empresa de TV paga en ofrecer imagen y sonido digital a sus televidentes. Asimismo, es la pionera en acercar el servicio de TV Prepaga, permitiendo acceder a la TV a quienes no pueden comprometerse con una factura mensual. También fue la impulsora de la llegada de la Alta Definición a la región.

DIRECTV piensa en su estructura como un “gran equipo” de gente, por lo que actualmente, en Argentina tiene 4678 empleados que trabajan en sus oficinas centrales, en las del interior del país y en sus bases operativas para cumplir con su promesa de servicio.

DIRECTV como compañía busca sensibilizar a todos sus empleados y vincularlos con la misión y visión, cumpliendo con los objetivos corporativos, puesto que cada uno de los empleados es parte fundamental del correcto funcionamiento. Por esto su misión es muy sencilla pero directa, Ser la mejor experiencia de entretenimiento, en cualquier momento y lugar, objetivo que buscan lograr con una correcta implementación de su visión que es transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio, que convierta a DIRECTV en la selección favorita del consumidor.

Con el fin de poder cumplir con la promesa de su misión y seguir el camino de la visión, destacan sus valores corporativos como competencias que deben destacarse en cada uno de sus colaboradores, liderazgo, innovación, determinación, agilidad, trabajo en equipo e integridad.

DIRECTV cuenta con una estrategia de responsabilidad social claramente organizada e implementada, por lo que reporta un aumento en la inversión en acciones para la comunidad que promueva la educación, la inserción laboral y el deporte. Durante el 2013 realizaron 103 actividades de voluntariado que involucraron a 2371 empleados y representaron más de 10.403 horas donadas. La empresa cuenta con un pilar en educación, al cual llamaron Escuela+, en el que trabajan con 12 instituciones y apadrinan la Escuela N° 32 de Vicente López.

DIRECTV como empresa de entretenimiento tiene que estar constantemente en la búsqueda de nuevos servicios y beneficios, por lo que en el 2013 sumaron el servicio DIRECTV Play, que ofrece contenidos online, como películas, series y deportes sin costo adicional para los abonados. Renovaron la guía de programación en HD, mejorando la experiencia para casi medio millón de clientes en todo el país.²⁴

DIRECTV llega a 2.000.000 de hogares en Argentina. La empresa opera en el país desde 1998, fue la primera empresa de televisión paga que ofreció imagen y sonido 100% digital a todos sus clientes y fueron pioneros de la televisión de alta definición en la región. La propuesta de contenidos combina las señales más populares del mundo, programación exclusiva y juegos interactivos.

El trabajo diario de la compañía busca que más personas puedan acceder a contenidos de calidad, razón por la que también se les puede acreditar la creación de la televisión prepaga. Esta alternativa, única en el país, permite a quienes no quieren adherirse a facturaciones mensuales que puedan disfrutar del servicio.

Desde el 2011 al 2013 DIRECTV ha tenido un crecimiento de clientes promedio del 22%, teniendo un crecimiento del 2011 al 2012 de un 31% (2011-1.562.00 clientes, 2012 – 2.044.000 clientes), mientras que del 2012 al 2013 presentó un crecimiento tan sólo del 13% (2013-2.313.000 clientes), esto se podría dar, puesto que los otros operadores de servicios de televisión paga están buscando nuevos servicios y tecnología, que llevan a dividir el mercado, lo que lleva a DIRECTV a perder participación en el mercado nacional. Del 100% de la distribución del servicio en el país, el 42,7% le pertenece a Cablevisión y el 25,7% a DIRECTV, el 23,6% restante está distribuido entre Supercanal, Telecentro, Colsecor, Red Intercable y un 8% en otros.

²⁴ Tomado del Reporte de Sustentabilidad 2013. Información obtenida del sitio web <http://DIRECTVrse.com.ar/>, recuperado el 07/03/2015

Tabla No. 2: Participación de clientes por producto por año, marzo de 2013

	2013	2012	2011	2010
Clientes Pospago	1758	1655	1413	1155
Clientes Prepago	567	389	149	35
Total	2325	2044	1562	1190

Fuente: Reporte de Sustentabilidad 2013.²⁵

2.2.2 Cifras facturación anual

En el 2012 “DIRECTV Latinoamérica registró un incremento de sus ingresos del 23%, aproximadamente 6.240.000.000 de dólares, por encima del crecimiento mundial que fue del 9%. La empresa reportó a nivel global una facturación de 19.740.000.000 de dólares, una utilidad operacional antes de depreciaciones y amortizaciones de 7.520.000.000 de dólares, y un beneficio operacional de 5.090.000.000 de dólares.

El crecimiento de los ingresos de la operación regional de DIRECTV se explica por un aumento del 26% en la base de suscriptores, que compensó una baja del 8,6% en el ARPU. La compañía cerró el año con 4.420.000 de adiciones brutas, debido al aumento en la demanda en Brasil, Argentina, Colombia y Venezuela.”²⁶

Al revisar el cierre de año entre el 2012 y 2014, se puede apreciar un decrecimiento promedio del 3%. Del 2012 al 2013 se presentó un decrecimiento del 3% mientras que del 2013 al 2014 el decrecimiento aumentó un 1%. De acuerdo a estos reportes, el año de mayor crecimiento para DIRECTV Latinoamérica fue del 2011 al 2012.

²⁵ Información obtenida del sitio web <http://DIRECTVrse.com.ar/>, recuperado el 07/03/2015

²⁶ Información obtenida del sitio web <http://www.telesemana.com/blog/2013/02/19/los-ingresos-de-DIRECTV-latinoamerica-crecieron-un-23-en-2012/>, recuperado el 07/03/2015

Tabla No. 3: Comparativo facturación DIRECTV Argentina del 2012 al 2014

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Ingreso neto	\$ 2.949.000,00	\$ 2.859.000,00	\$ 2.756.000,00

Fuente: Reporte de Finanzas Yahoo²⁷.

Tabla No. 4: Informe de ingresos DIRECTV Argentina del 2012 al 2014

Informe de ingresos		Consulta informe de ingresos de : <input type="text"/> <input type="button" value="Buscar"/>		
Ver: Datos anuales Datos trimestrales		Todos los números en miles		
Periodo Finalizado	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	
Ingresos totales	33.260.000	31.754.000	29.740.000	
Coste de ingresos	17.680.000	16.642.000	15.579.000	
Beneficio bruto	15.580.000	15.112.000	14.161.000	
Gastos operativos				
Investigación y desarrollo	-	-	-	
Venta de general y administrativo	7.509.000	7.134.000	6.639.000	
No recurrente	-	-	-	
Otros	2.943.000	2.828.000	2.437.000	
Total de gastos de explotación	-	-	-	
Beneficio o pérdida de explotación	5.128.000	5.150.000	5.085.000	
Ingresos por operaciones continuas				
Total otros ingresos/gastos, neto	218.000	178.000	199.000	
Ganancias antes de intereses e impuestos	5.348.000	5.328.000	5.284.000	
Gastos de interés	898.000	840.000	842.000	
Ingresos antes de impuestos	4.448.000	4.488.000	4.442.000	
Impuesto a las ganancias	1.673.000	1.603.000	1.485.000	
Interés minoritario	(19.000)	(28.000)	(28.000)	
Ingresos netos de operaciones continuas	2.756.000	2.859.000	2.949.000	
Eventos no recurrentes				
Operaciones discontinuadas	-	-	-	
Elemento extraordinario	-	-	-	
Efecto de cambios en la contabilidad	-	-	-	
Otro elemento	-	-	-	
Ingreso neto	2.756.000	2.859.000	2.949.000	
Acciones preferentes y otros ajustes	-	-	-	
Ingreso neto aplicable a acciones ordinarias	2.756.000	2.859.000	2.949.000	

Fuente: Reporte de Finanzas Yahoo²⁸.

²⁷ Información obtenida del sitio web <https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=DTV&annual>, recuperado el 07/03/2015

²⁸ Información obtenida del sitio web <https://es.finance.yahoo.com/q/is?s=DTV&annual>, recuperado el 07/03/2015

“La casa matriz de DIRECTV admitió que Latinoamérica, desde hace tiempo considerada una región de gran potencial de crecimiento, seguiría atravesando dificultades, afectada por la debilidad de las divisas de Brasil, Argentina y Venezuela, así como por costos relacionados al Mundial de fútbol del 2014 y la capacidad de expansión.

El presidente financiero de DIRECTV Latinoamérica, Fazal Merchant, dijo esperar un progreso significativo en el flujo de efectivo a partir del 2014 y una aceleración de esos avances durante el 2016.”²⁹

2.2.3 FODA

Análisis FODA DIRECTV Argentina a mayo de 2015.

1. Fortalezas:

- Existen dos medios o canales de comunicación que son reconocidos por los públicos internos de la compañía como medios informativos y oficiales para comunicar la información relevante (*email* y jefes).
- Actualmente DIRECTV cuenta con variedad de medios de comunicación interna.
- El área de recursos humanos cuenta con un presupuesto para implementar las acciones sugeridas.
- Los empleados tienen un alto grado de pertenencia hacia a la empresa lo que facilita su involucramiento en los procesos de mejoramiento.

2. Debilidades:

- Los tiempos de respuesta al cliente interno para satisfacer al cliente final son muy extensos.
- Problemas en la señal según el clima.
- Escasez de equipos.
- Poca personalización del servicio al cliente.
- Promociones sólo para clientes nuevos.

²⁹ Información obtenida del sitio web <http://lta.reuters.com/article/idLTASIE9BB04M20131212>, Reporte de Soham Chatterjee y Liana Baker. Editado en español por Lucila Sigal y Damián Pérez recuperado el 07/03/2015

- Los empleados no tienen conocimiento de los planes y programas ofrecidos por la compañía.
- Los empleados no se sienten parte de los logros y éxitos organizacionales
- Los líderes poseen pocas habilidades de comunicación especialmente para dar reconocimiento y motivación a sus grupos.
- Falta conocimiento entre las diferentes aéreas sobre los proyectos que se realizan, la labor que desarrollan y los objetivos que cada una desea alcanzar.

3. Oportunidades:

- Mercado en desarrollo.
- Control del mercado nacional.
- Ideas de planes para reducir tiempo de respuesta al cliente final.
- Gran posicionamiento en el mercadeo nacional.
- Posibilidad de llegar a cualquier parte del país.
- Plataformas tecnológica de comunicación avanzada.
- Producto de gran trayectoria, reconocimiento a nivel mundial.

4. Amenazas:

- Si el plan de acción al implementarse no es administrado adecuadamente no se logrará la efectividad esperada.
- No realizar un adecuado lanzamiento de los nuevos medios de comunicación al interior de la organización afectará el impacto y cumplimiento de los objetivos propuestos
- Regulación de los precios.
- Existencia de empresas de operadores de televisión por cable con bajo costo.
- Problemas de cobertura en ciertas zonas a nivel nacional.
- Gran participación de mercado por parte de la competencia (Cablevisión 42,7%).

Del análisis FODA realizado la conclusión general descansa en la necesidad de mejorar los canales de comunicación interna para así satisfacer al cliente final.

Es importante destacar que en la mayoría de los casos el cliente interno no está enterado del portafolio, de las promociones del mes ni de las mejoras en el producto, lo que lleva a que la comunicación al cliente final sea deficiente. Es relevante destacar que la información no sólo

descansa en el *call center* o canales de consulta para el cliente externo, el colaborador es embajador de la empresa, por lo que debe haber un conocimiento general.

De estas conclusiones es que surge la necesidad de proponer un plan de fidelización que no sólo debe impactar al cliente final sino al cliente interno, para tener una estrategia exitosa y hacer de una empresa la primera en el mercado, hay que iniciar por el cliente interno.

2.2.4 Portafolio de productos

Tabla No. 5: Portafolio de productos DIRECTV a mayo de 2015

DIRECTV Play	Gracias a DIRECT V Play, los clientes pueden acceder a películas, series y partidos online sin ningún costo adicional.
Control Plus	Con CONTROL Plus™ se pueden grabar los programas favoritos cuando se desee, sin necesidad de estar frente al televisor. Esta aplicación permite usar el teléfono celular o la computadora para programar el decodificador DIRECT V Plus™ o DIRECT V Plus HD™.
DIRECTV Friends	Es un programa de beneficios para nuestros clientes con descuentos, concursos y experiencias exclusivas.
DIRECTV Cinema	Con este canal interactivo nuestros clientes de DIRECT V Plus y DIRECT V Plus HD pueden acceder a 5000 títulos y programar la grabación.
DIRECTV Prepago	El kit permite pagar por adelantado los consumos, sin necesidad de recibos ni facturas mensuales. Se pueden realizar recargas en los más de 60 mil puntos habilitados del país e incluye dos paquetes de señales que van desde \$10,5 por día.

DIRECTV HD	Con DIRECT V HD se obtiene la mejor calidad de resolución e imagen. También incluye el servicio gratuito DIRECT V 3D, que permite ver la imagen un 33% más ancha y con sonido Dolby Digital 5.1.
Revista Access	En nuestra revista mensual nuestros lectores pueden encontrar artículos y entrevistas exclusivas que están ligadas a la programación de
On DIRECTV	Es un espacio en el que nuestros clientes pueden ver los contenidos más importantes de las señales de DIRECT V y en el que, además, se emite programación propia y las acciones de los voluntarios de la compañía en el marco del programa Piedra, Papel, Tijera.
DIRECTVsports.net	Es un portal exclusivo de deportes, con noticias, reportajes y mucho más.
HBO GO	Pone a disposición de nuestros clientes más de 1500 títulos de la mejor programación a los que se puede acceder través de una computadora, iPad o iPhone.
Moviecitiy Play	Ofrece acceso las 24 horas a más de 2000 títulos mensuales del paquete Moviecitiy, que están disponibles tan solo 48 horas después de su estreno.
ESPN Play	Permite acceder al mejor deporte del mundo, a través de la computadora, las 24 horas del día.
DIRECTV Oro	Es un paquete que ofrece 114 señales de video y 40 de audio con tecnología Mix, Plus y Plus HD.
DIRECTV Plata	Ofrece 71 señales, menús interactivos y presentación de la guía de programación en la pantalla, además de un sonido e imagen totalmente digitales.
TDT	Recibimos la señal de Televisión Digital Abierta para poder ofrecer a nuestros clientes todos sus canales.

DIRECTV Mix	Es un servicio básico que ofrece una variedad pensada para toda la familia, con una oferta de cine, conciertos, noticias, programas infantiles y deportes, a través de 140 canales, con imagen y sonido de calidad digital.
DIRECTV Plus™	Con esta tecnología, el cliente puede controlar la programación y elegir lo que quiere ver, cuando quiera. Con el control remoto puede grabar, pausar y rebobinar los programas en vivo. También, este servicio está disponible en alta definición (DIRECT V Plus HD™).
DIRECTV Móvil	Manejar la cuenta de MiDIRECT V desde el teléfono es ahora posible gracias a este innovador servicio. Se puede verificar el saldo, comprar películas PPV y productos premium, además de consultar la guía de programación y grabar los programas con Control Plus.
DIRECTV On Demand	Permite comprar estrenos PPV y contenidos exclusivos, y verlos en el momento.
DIRECTV Sports	Con un equipo de periodistas reconocidos, este servicio brinda el mejor deporte internacional, con la máxima calidad en imagen y sonido.

30

DIRECTV cuenta con 4 paquetes de planes, pero dentro de su portafolio incluye el total de productos que ofrece. Este portafolio incluye tanto los planes como los paquetes adicionales de películas y deportes que se pueden agregar a cualquiera de los planes por costos adicionales. En la mente de la empresa está poder ofrecer no sólo paquetes que incluyen todo, sino tener servicios adicionales por separado para que se adapten a las necesidades de cada cliente. La forma de consumir entretenimiento de cada persona es diferente, razón por la que DIRECTV amplía su oferta.

³⁰ Tomado del Reporte de Sustentabilidad 2013. Información obtenida del sitio web <http://DIRECTVrse.com.ar/>, recuperado el 07/03/2015

directa, lo que indica que cada área tiene sus objetivos pero no se relacionan ni trabajan bajo el mismo flujograma, a pesar de que busquen el mismo objetivo corporativo.

Para poder satisfacer las necesidades de un cliente, para conocer lo que el mercado busca, se debe tener claramente definida la estrategia entre la creación del producto (*marketing*) y la comercialización del mismo (ventas), estas dos áreas van de la mano en el éxito de una estrategia. A partir de esta identificación, se refuerza la necesidad de implementar procesos internos y externos de fidelización de clientes en el que desde adentro hacia afuera se cumpla con el mismo fin.

2.2.6 Estrategias de fidelización y/o retención

DIRECTV para cumplir con los indicadores de satisfacción y fidelizar a sus clientes, tiene varios formatos dentro de su flujograma de trabajo que tienen como objetivo conocer la percepción del cliente final acerca del producto, medirlo y proponer mejoras.

En el 2013 realizaron 3 estrategias puntuales para mejorar la satisfacción del cliente y apuntar a la fidelización de los mismos.

a. Para tener un panorama claro de la satisfacción de sus clientes, definieron indicadores de cancelaciones de órdenes de trabajo y generaron acciones junto con el equipo de *Field Services* (el área técnica a cargo de las instalaciones, de la asistencia tecnológica, la planificación de trabajo y el *reporting*). Estas medidas buscan controlar y disminuir el nivel de cancelaciones mensualmente, al igual que la incorporación de la herramienta Siebel, un sistema que permite ver el ciclo de vida del cliente, revisar el proceso de punta a punta y así mejorar la experiencia.

b. Trabajaron entre el área de producto pospago y administración comercial el servicio *Bundle*, que incluye Internet y televisión. Capacitaron a la fuerza de venta.

c. Eliminaron el requisito de raspado de la tarjeta de crédito con el cliente en el momento de la instalación del servicio. Y en los casos de *upgrade*, que no requieren la intervención de un técnico, se desarrolló un proceso de *walk-in*, que permite que el cliente pueda ir a retirar el producto a un punto de venta.

Estas tres tácticas ayudaron a resolver problemas presentados, pero sigue surgiendo la misma incógnita, ¿por qué esperar a que ocurran las dificultades para resolverlas y no preverlas? ¿Por qué no tener indicadores estipulados y procesos claros de fidelización y no acciones de retención?

Dentro de las herramientas que tiene DIRECTV para mantener el control de satisfacción de clientes están:

a. *Call center*: gestiona el servicio al cliente, reclamos y televentas. En el 2013 trabajaron con base en el tiempo de respuesta de solicitudes que está estipulado en máximo 72 horas.

b. Programa *cooltura*: este programa busca culturalizar con el objetivo de que los empleados piensen y actúen en función del cliente, por lo que desarrollaron dos programas que concluyen en premios, WOW y VOC. El programa cuenta con cuatro pilares:

- Hacer las cosas bien desde el principio.
- Cumplir a tiempo lo que prometimos.
- Ser amables y cálidos en nuestras acciones.
- Resolver problemas de manera rápida y empática.³²

En el 2013 realizaron 320 visitas mensuales a distintos puntos de venta con el objetivo de monitorear la experiencia del cliente. Se realizaron 2000 auditorías técnicas para identificar la calidad del servicio. Se realizaron monitoreos mensuales a los teleoperadores con el fin de garantizar el alineamiento a los procesos de atención y resolución al cliente.³³

³² Tomado del Reporte de Sustentabilidad 2013. Información obtenida del sitio web <http://DIRECTVrse.com.ar/>, recuperado el 07/03/2015

³³ Tomado del Reporte de Sustentabilidad 2013. Información obtenida del sitio web <http://DIRECTVrse.com.ar/>, recuperado el 07/03/2015

Si se analizan las herramientas y formatos de evaluación se podría decir que buscan cumplir con los estándares de calidad, el punto está en la respuesta y desarrollo de mejoras. El éxito no está en identificar el problema, sino en la capacidad para resolverlo y tener planes de contingencia definidos.

Para medir el nivel de satisfacción se realizan 3 encuestas:

- a. **De bienvenida:** el cliente hace una devolución sobre las posibles diferencias de las condiciones comerciales que interpretó en el momento de la venta, a partir de la cual se establece un indicador general de venta.
- b. **Momento de la instalación:** se realiza una encuesta de satisfacción con respecto a la asistencia o servicio técnico.
- c. **Centro de atención:** a partir de una comunicación con el centro de atención se realiza una encuesta de satisfacción con la atención prestada.

La encuesta de satisfacción permite armar un perfil de cliente y evaluar mes a mes cómo se encuentra el nivel de satisfacción en los diferentes escenarios, como la atención telefónica, la venta, el servicio técnico, programación, la instalación, la facturación, la señal, la calidad de imagen y de sonido, el precio y otros elementos relevantes del servicio.

Estas encuestas tienen una socialización semanal a todo el equipo de colaboradores para que de esta forma cada área pueda tomar acciones frente a los temas que en la encuesta se manifiestan. La falencia se encuentra en que no hay una medición de lectura de estos informes ni de planes de acción frente a las necesidades o problemáticas que acá se establecen. Una información sin acción no tiene ningún valor.

3. CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Cálculo de la muestra

Para poder analizar la tendencia de consumo y la opinión de los posibles consumidores de DIRECTV, se realizó una encuesta según los siguientes indicadores y características:

Tabla 7: Ficha técnica

Tipo de estudio	Cuantitativo
Universo	Hombres y mujeres, entre 18 y 50 años, posibles clientes de DIRECTV
Marco muestral	250 personas abordadas en tiendas electro de 3 cadenas
Población clientes Directv	2.000.000
Población aproximada cliente retail	800000
Muestra	250
Cobertura Geográfica	Capital Federal
Metodología	Encuesta presencial
Margen de error	6,2%
Nivel de confianza	95%
Fecha de realizaicón	Febrero a abril de 2014

3.2 Encuesta aplicada en el canal de electrodomésticos

Para finalizar con una propuesta aterrizada de lo que debería ser el plan de fidelización para DIRECTV, se realizó una encuesta de satisfacción en diferentes cadenas de venta de electrodomésticos, puntos de venta en los que se puede adquirir tanto el producto pospago como el prepago. Esta encuesta se implementó por medio de los gerentes de los puntos de venta quienes amablemente abordaron diferentes clientes y facilitaron los resultados.

Se trabajó con las cadenas Frávega, Garbarino y La Casa del Audio en Capital Federal. Se abordaron 11 puntos de venta, 5 de Frávega, 4 de Garbarino y 2 de la Casa del Audio. De los 11 puntos de venta se recogieron 250 encuestas.

Tabla No. 8: Encuesta realizada a 250 clientes en el canal de electrodomésticos en Capital Federal, febrero a abril de 2014

ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS
*Por favor, necesitamos de te ayuda para responder este breve cuestionario.
 Solo te llevará 4 minutos.
 ¡Muchas gracias!*

Información del encuestado

Edad	18 a 25 años 25 a 50 años Más de 50 años		
Sexo	F M		
Nivel de estudios	Secundario Universitario Posgrado Otro		
			Cual _____
Lugar de residencia	Capital Federal Zona Norte Zona Sur Zona Oeste Zona Este Otra		
			Cual _____

Encuesta

Cada una de las preguntas cuentan con una respuesta única, vos encontrarás una opción que se ajuste o la opción neutral. Se solicita por favor no dejar en blanco ninguna pregunta

1. ¿Conocés la marca Directv?

a. Si	
b. No	
c. NS/NC (no sabe , no contesta)	

2. ¿Utilizás alguno de los productos de Directv?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC (no sabe , no contesta)

Si la respuesta es NO, por favor pasar a la pregunta No6

3. Si la respuesta es SI en la pregunta anterior, ¿Qué producto de Directv utilizás?

- a. Directv abono básico (no graba, no HD)
- b. Directv abono plus (graba, no HD)
- c. Directv abono plus HD (graba y HD)
- d. Directv prepago
- e. NS/NC (no sabe , no contesta)

4. ¿Hace cuánto tiempo sos cliente de Directv?

- a. Menos de un año
- b. 1 año
- c. Entre 2 y 5 años
- d. Más de 5 años
- e. NS/NC (no sabe , no contesta)

5. ¿Cómo definís el servicio al cliente de Directv?

- a. Oportuno, eficiente y me solucionan
- b. Lento, poco eficiente, pero me solucionan
- c. Lento, poco eficiente y nunca me solucionan
- d. Nunca lo he utilizado
- e. NS/NC (no sabe , no contesta)

6. ¿Si existiera un servicio satelital con otro proveedor lo contratarías?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC (no sabe , no contesta)

7. Si la respuesta es SI en la pregunta anterior, ¿Por qué razón lo contratarías?

- a. Esperando un mejor servicio
- b. Esperando mejoras en la señal
- c. Mejores precios
- d. NS/NC (no sabe , no contesta)

8. ¿Qué servicio considerarás mejor para el hogar?

- a. Telecentro
- b. Cablevisión
- c. Directv
- d. Ninguno
- e. NS/NC (no sabe , no contesta)

9. ¿Por qué lo considerarás mejor?

- a. Servicio
- b. Señal
- c. Programación
- d. Precio
- e. Ninguna de las anteriores
- f. NS/NC (no sabe , no contesta)

10. ¿Por razones promocionales alguna vez solicitaste darte de baja y adherirte nuevamente como cliente con alguna marca?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC (no sabe , no contesta)

11. ¿Alguna vez te diste de baja como cliente de Directv?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC (no sabe , no contesta)

12. Si la respuesta es Si en la pregunta anterior, ¿Cómo fue el proceso?

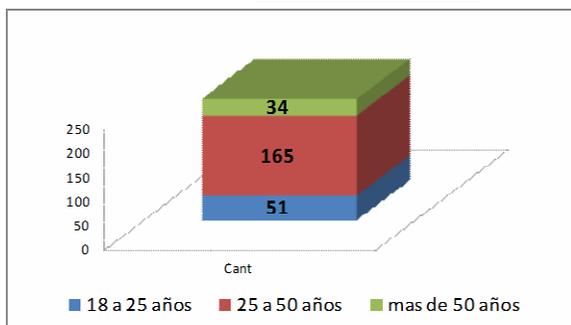
- a. Rápido, fácil y atento
- b. Rápido, fácil, pero poco atento
- c. Lento, difícil pero atento
- d. Lento, difícil y poco atento
- e. Me ofrecieron nuevas promociones y acepté
- f. Me ofrecieron nuevas promociones pero rechacé
- g. NS/NC (no sabe , no contesta)

4. CAPÍTULO 4: RESULTADOS

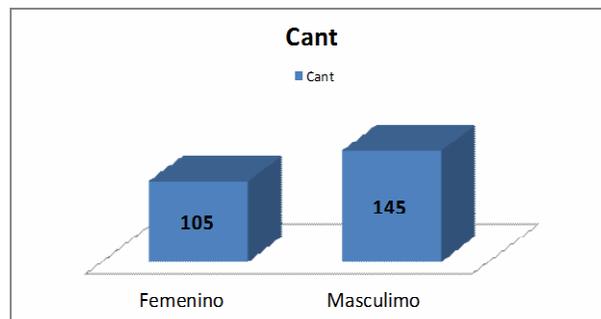
4.2 Análisis de encuesta de satisfacción

Gráfica No. 11: Datos demográficos de la muestra

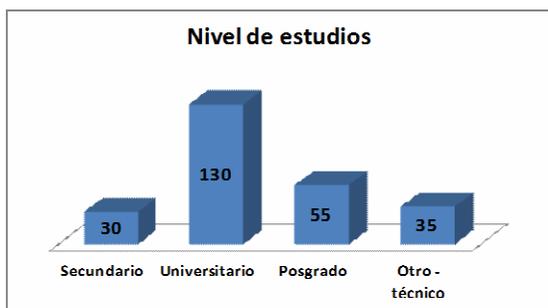
Edad	Cant	Participación
18 a 25 años	51	20%
25 a 50 años	165	66%
mas de 50 años	34	14%
	250	100%



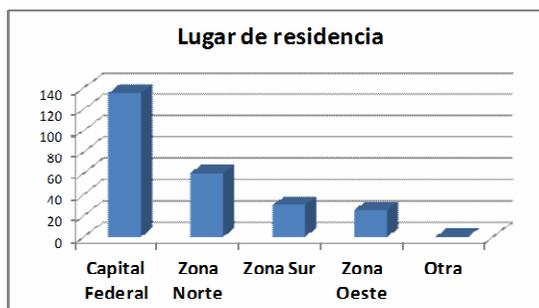
Sexo	Cant	Participación
Femenino	105	42%
Masculino	145	58%
	250	100%



Nivel de estudios	Cant	Participación
Secundario	30	12%
Universitario	130	52%
Posgrado	55	22%
Otro - técnico	35	14%
	250	100%



Lugar de residencia	Cant	Participación
Capital Federal	135	54%
Zona Norte	60	24%
Zona Sur	30	12%
Zona Oeste	25	10%
Otra	0	0%
	250	100%

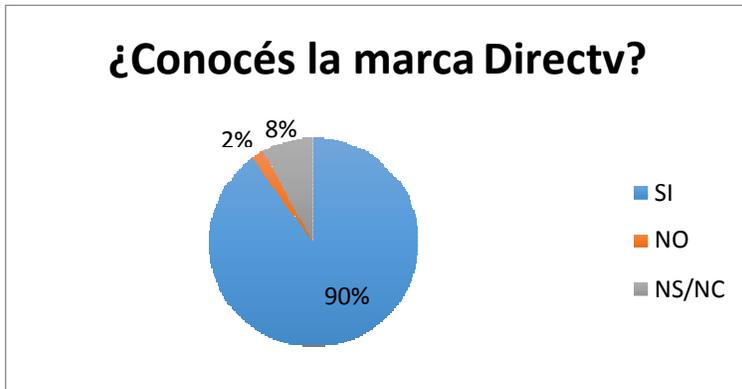


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

A partir del resultado de respuesta a la encuesta se puede identificar que hay una notable tendencia de receptividad a este tipo de métodos de análisis en una población entre los 25 y 50 años y siendo equitativo entre el género, mientras que en cuanto el nivel de estudios es más tendiente a dar respuesta el público que se encuentra en un rango universitario.

Gráfica No. 12: Pregunta 1: ¿Conocés la marca DIRECTV?

SI	225
NO	5
NS/NC	20



Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

Gráfica No. 13: Pregunta 2: ¿Utilizás alguno de los productos de DIRECTV?

SI	160
NO	75
NS/NC	15

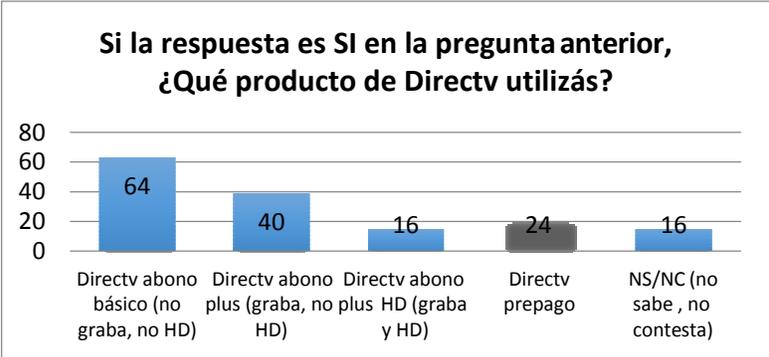


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

De acuerdo al conocimiento de la marca DIRECTV y su consumo se puede evidenciar que un 90% de la muestra indica conocerlo, pero tan sólo un poco más del 50% lo utiliza. Con esto se podría inferir que existe más competencia en el mercado que permite optar por otras opciones.

Gráfica No. 14: Pregunta 3: Si la respuesta es SI en la pregunta anterior, ¿Qué producto de DIRECTV utilizás?

Directv abono básico (no graba, no HD)	64
Directv abono plus (graba, no HD)	40
Directv abono plus HD (graba y HD)	16
Directv prepago	24
NS/NC (no sabe , no contesta)	16

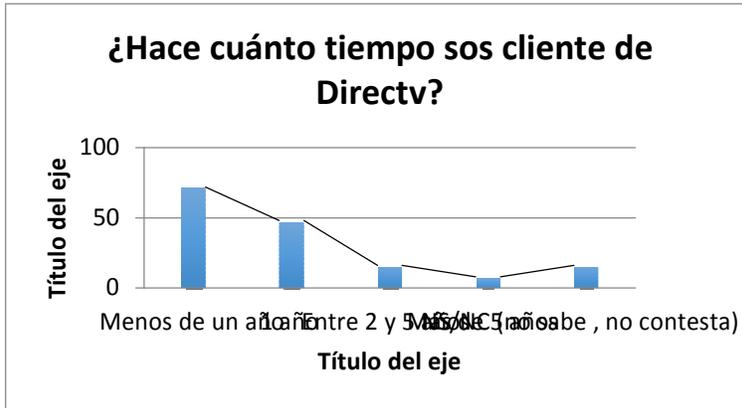


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

Teniendo en cuenta los clientes que utilizan DIRECTV un 40% indica utilizar el producto básico del portafolio y tan sólo un 10% el producto en análisis, Plus HD. Esto podría indicar que hay una directa relación producto vs. Precio, lo que impide que esta muestra manifieste mayor tendencia al producto de mayor gama.

Gráfica No. 15: Pregunta 4: ¿Hace cuánto tiempo sos cliente de DIRECTV?

Menos de un año	72
1 año	48
Entre 2 y 5 años	16
Más de 5 años	8
NS/NC (no sabe , no contesta)	16

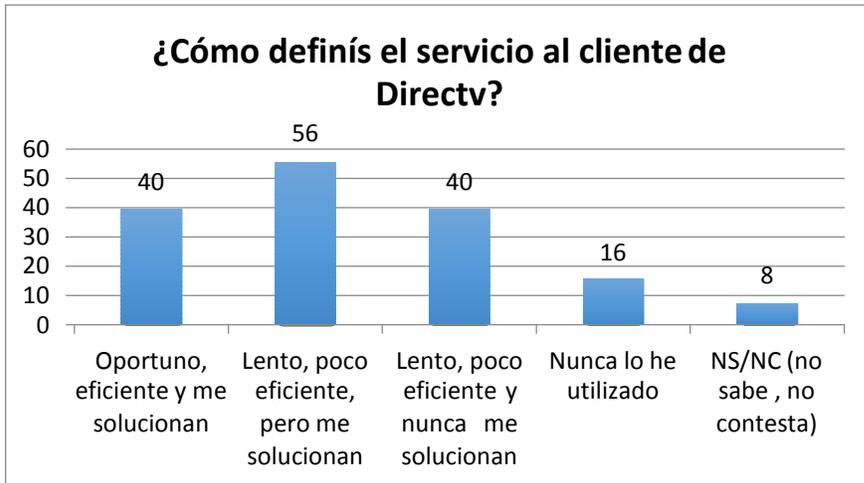


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

De acuerdo al tiempo de permanencia con el producto se percibe una fuerte tendencia a permanecer no más de 1 año con la marca, identificando un 45% de clientes que llevan menos de 1 año, un 30% que llevan 1 año y tan sólo un 10% entre 2 y 5 años. Estos resultados podrían dar un indicio en cuanto a la tendencia de cambiar de marca o producto de acuerdo a la oferta de promociones que benefician a los clientes en cuanto a factor precio.

Gráfica No. 16: Pregunta 5: ¿Cómo definís el servicio al cliente de DIRECTV?

Oportuno, eficiente y me solucionan	40
Lento, poco eficiente, pero me solucionan	56
Lento, poco eficiente y nunca me solucionan	40
Nunca lo he utilizado	16
NS/NC (no sabe , no contesta)	8

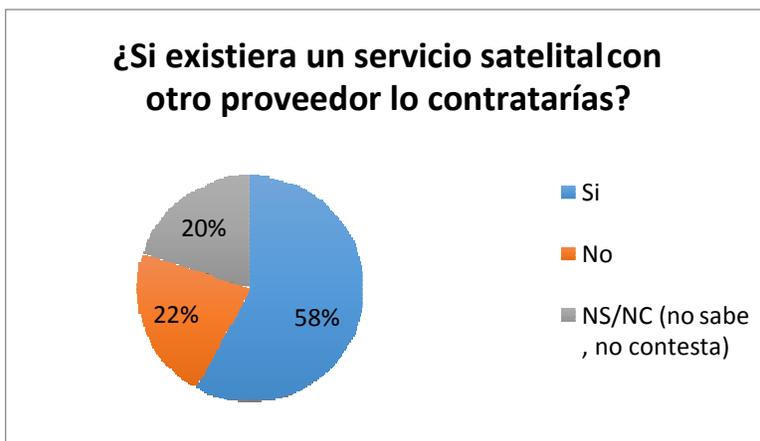


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

Siendo el servicio al cliente uno de los temas puntuales de esta investigación, es importante resaltar que la respuesta ante la pregunta acerca de la calidad del servicio al cliente es diversa, presentando un 25% de satisfacción y un 35% de conformidad, siendo este último un reflejo de lo que no es el buen servicio, ya que la solución no es el único factor que se evalúa en la prestación de servicios. Y finalmente un 40% se encuentra insatisfecho y dudoso del servicio que le fue prestado.

Gráfica No. 17: Pregunta 6: ¿Si existiera un servicio satelital con otro proveedor lo contratarías?

Si	145
No	55
NS/NC (no sabe , no contesta)	50

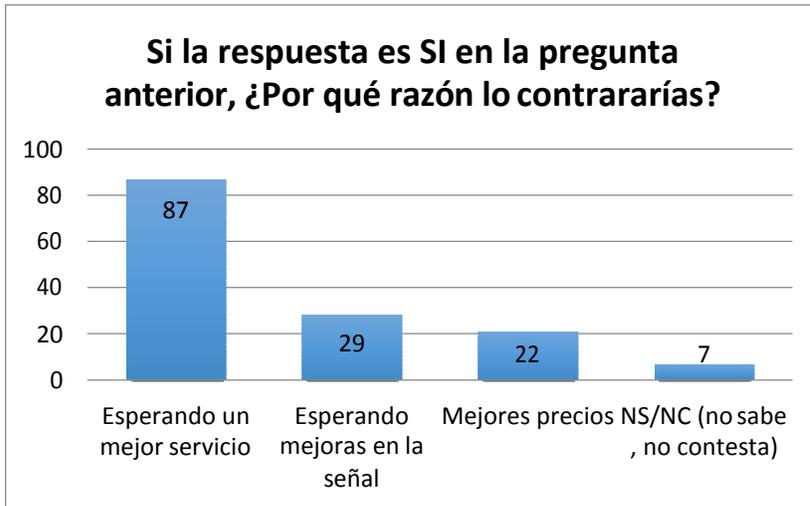


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

Al analizar esta pregunta surgen muchas dudas acerca de la calidad del servicio de DIRECTV, ya que de los 250 encuestados un 58% manifiesta estar interesado en otro proveedor si este existiera con las mismas características de DIRECTV.

Gráfica No. 18: Pregunta 7: Si la respuesta es SI en la pregunta anterior, ¿Por qué razón lo contratarías?

Esperando un mejor servicio	87
Esperando mejoras en la señal	29
Mejores precios	22
NS/NC (no sabe , no contesta)	7

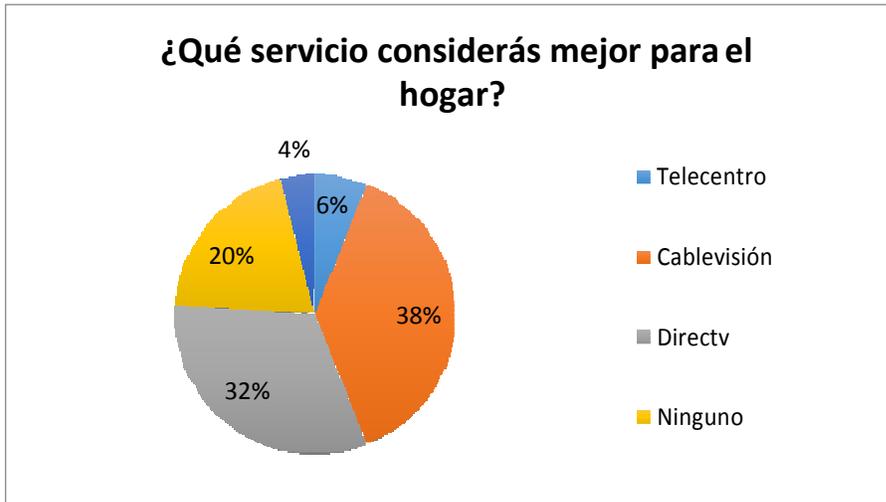


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

Si existiera un proveedor que tuviera las mismas características que DIRECTV un 58% preferiría cambiarse, y de este 58% un 60% lo haría buscando un mejor servicio lo que indica que es un factor relevante para el cliente y un 20% por mejor señal, tan sólo un 15% indica que buscaría mejor precio, por lo que podríamos inferir que el factor decisivo de compra de este tipo de productos es a partir del buen servicio que la marca preste.

Gráfica No. 19: Pregunta 8: ¿Qué servicio considerarás mejor para el hogar?

Telecentro	15
Cablevisión	95
Directv	80
Ninguno	50
NS/NC (no sabe , no contesta)	10

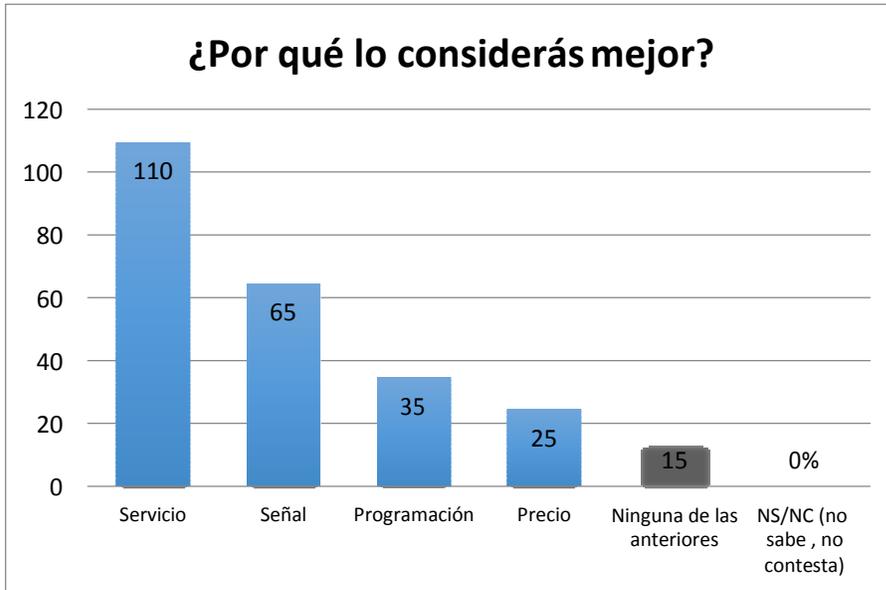


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

La respuesta a esta pregunta nos permite identificar una oportunidad de captura de mercado, ya que un 20% indica que ninguna de las opciones es la mejor para el hogar, lo que permitiría una oportunidad de mejora que busque captar este potencial de mercado.

Gráfica No. 20: Pregunta 9: ¿Por qué lo considerarás mejor?

Servicio	110
Señal	65
Programación	35
Precio	25
Ninguna de las anteriores	15
NS/NC (no sabe , no contesta)	0%



Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

Otra oportunidad de mejora se encuentra en esta respuesta, ya que infiere que no se requiere de una guerra del centavo entre marcas para ganar el potencial de mercado insatisfecho sino una mejora en la prestación del servicio, teniendo un 44% de personas en búsqueda de mejores servicios.

Gráfica No. 21: Pregunta 10: ¿Por razones promocionales alguna vez solicitaste darte de baja y adherirte nuevamente como cliente con alguna marca?

Si	205
No	25
NS/NC (no sabe , no contesta)	20

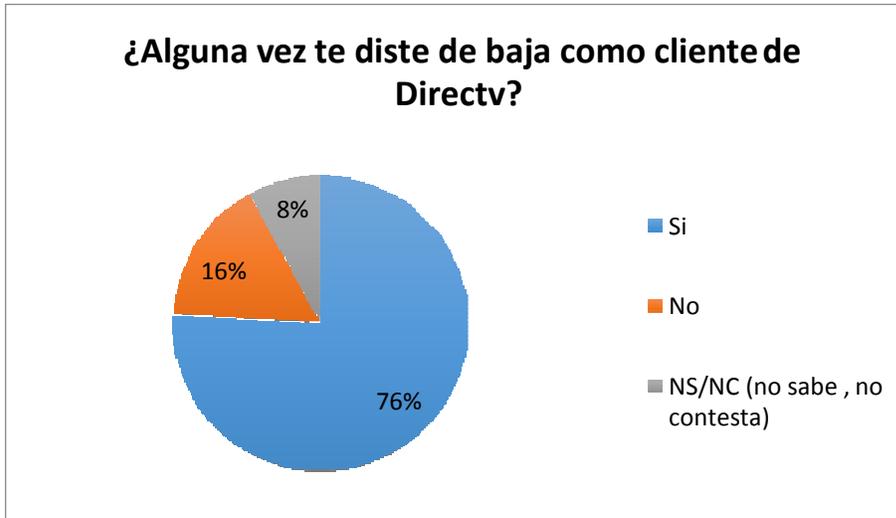


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

Esta respuesta confirma la hipótesis de este documento, ya que el hecho de que un cliente tienda a darse de baja de acuerdo a posibles promociones, es una muestra clara de insatisfacción. En este caso un 82% confirma haber realizado este tipo de transacciones para obtener mejoras.

Gráfica No. 22: Pregunta 11: ¿Alguna vez te diste de baja como cliente de DIRECTV?

Si	190
No	40
NS/NC (no sabe , no contesta)	20

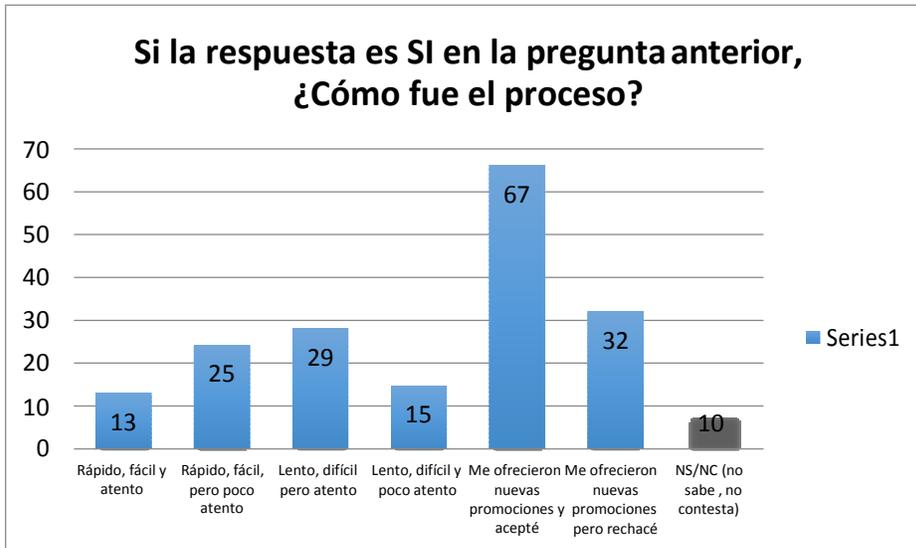


Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

Teniendo en cuenta la respuesta anterior y esta, podemos identificar una tendencia marcada de insatisfacción con la marca DIRECTV. Un 76% manifiesta haberse dado de baja alguna vez con la marca.

Gráfica No. 23: Pregunta 12: Si la respuesta es SI en la pregunta anterior, ¿Cómo fue el proceso?

Rápido, fácil y atento	13
Rápido, fácil, pero poco atento	25
Lento, difícil pero atento	29
Lento, difícil y poco atento	15
Me ofrecieron nuevas promociones y acepté	67
Me ofrecieron nuevas promociones pero rechacé	32
NS/NC (no sabe , no contesta)	10



Fuente: encuesta realizada a 250 individuos en cadenas de electrodomésticos en Capital Federal

DIRECTV de acuerdo a la respuesta de los encuestados muestra una tendencia a retener clientes a partir de la oferta de nuevas promociones, mostrando un 26% de personas que confirman haber recibido este tipo de ofertas en el momento de quererse dar de baja.

5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Plan de marketing

Para este documento de análisis se seleccionó el plan de *marketing* presentado para el 2014 para el Mundial en Brasil. Se escogió este plan ya que teniendo un pilar de comunicación tan fuerte como el del mundial de fútbol debería contemplarse todos los públicos objetivos para de esta forma alcanzar los objetivos pero ganar posicionamiento y afinidad cautivando a nuevos clientes y fidelizando a actuales.

El plan del 2014 se organizó en 3 etapas las cuales tenían como objetivo cubrir la totalidad el año, teniendo una etapa 1 de pre Mundial, una etapa de Mundial y una final de pos Mundial. Dentro de cada etapa se determinan objetivos, mensajes, medios pero no se determinaron públicos. Con este tipo de planeación se limita la promoción y divulgación del plan a captación de clientes nuevos, dejando nuevamente de lado los beneficios para clientes actuales.

ETAPA 1 - El mundial es un espectáculo único, nada más importa

Tabla No. 9: Estrategia y plan de *marketing* mundial, junio 2014



Fuente: Estrategia y plan de *marketing* mundial. Entregado parcialmente por empleado de DIRECTV.

Como se puede apreciar en la Tabla 7, el plan está programado para la totalidad del año, pero carece de especificaciones por público. Todos los medios y mensajes construidos están dirigidos a una estrategia de *marketing* masivo, lo que nos indica que no hay identificación de públicos actuales y se deja de lado una estrategia de fidelización y se limita a una estrategia de captación. Esto mismo ocurre con la etapa 2 y 3 del plan estratégico del 2014.

Durante el 2014 DIRECTV apalancó todas sus comunicaciones en el Mundial para lograr con esto ganar participación de mercado, y esto indica que el objetivo central es ampliar el mercado dentro del segmento.

En cada una de las etapas de la estrategia se determinaron objetivos como se dijo anteriormente, los cuales fueron:

Etapas 1:

- Anticiparnos en el lanzamiento del Mundial 2014 (DIRECTV ya está en Brasil 2014)
- Sacar el máximo partido a la dupla Oliver Stone y DIRECTV
- Generar expectativa

Etapas 2:

- Promocionar la experiencia de DIRECTV
- Promocionar los beneficios exclusivos y diferenciales de DIRECTV
- Incentivar la compra para el Mundial

Etapas 3:

- Generar *engagement* con nuestra marca
- Incentivar la contratación de DIRECTV
- Mantener la base post Mundial

De los objetivos podemos destacar términos como incentivar, *engagement*, siendo estos términos dirigidos a tácticas puntualmente de captación de clientes, en ningún objetivo se percibe o se identifica una táctica dirigida a construir comunidad, ofrecer beneficios a clientes actuales o aumentar los beneficios para estos últimos.

Conociendo toda esta información se puede concluir que DIRECTV aún se encuentra en una etapa de crecimiento de acuerdo a la curva del ciclo de vida de un producto en el mercado.

5.2 Conclusiones y recomendaciones

La encuesta realizada en los puntos de venta de electrodomésticos seleccionados nos ofrecerá un panorama más claro de la participación de DIRECTV como líder de la categoría o a diferencia de esto encontraremos la posición que ocupa en la muestra analizada. En este proceso de análisis podremos identificar el comportamiento del consumidor frente al servicio y los productos ofrecidos por esta marca.

Dentro de la población encuestada predomina el género masculino, y esto va en línea con la oferta de mayor cantidad de canales de deportes con respecto a la competencia, teniendo en cuenta que DIRECTV como operador de televisión por cable, es quien lidera la categoría con la obtención de licencias de las diferentes ligas y copas de fútbol a nivel mundial.

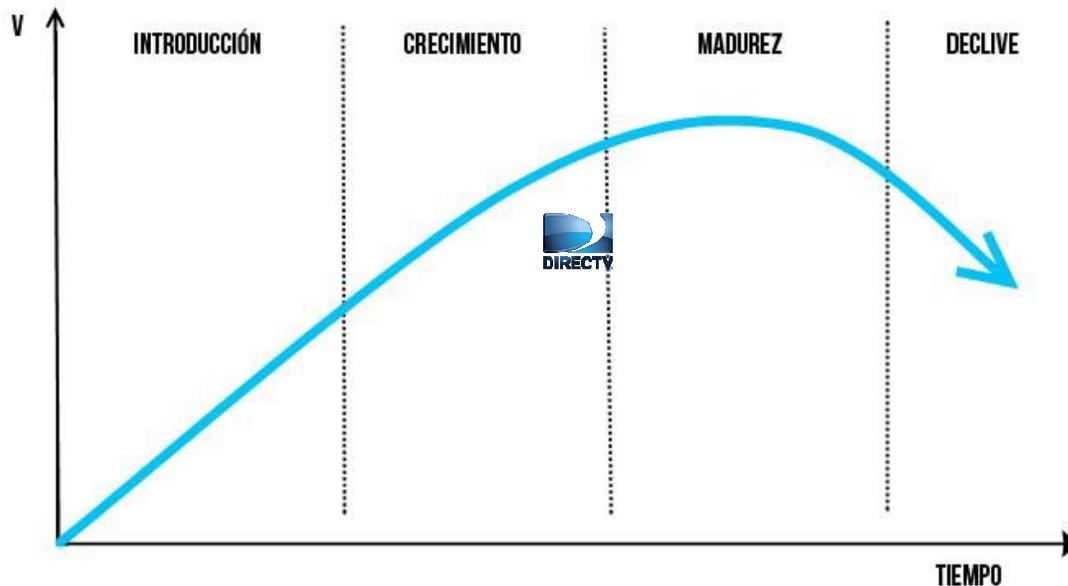
Con los resultados se puede identificar que un 90% de la población conoce la marca y la identifica, siendo tan sólo un 2% la que indica no conocerla. Con esto se puede inferir que la marca está posicionada en el mercado y es reconocida como operador de servicio de televisión paga. De las personas que indicaron conocer la marca, tan sólo el 64% manifestó que utiliza este operador en sus hogares, el 36% restante hace referencia a los consumidores de la competencia y un 6% que no responde ya que no utiliza ninguno de los dos anteriores y consume canales de aire.

De las personas que indican utilizar los productos de DIRECTV, tan sólo un 10% (16 personas) tienen en su hogar el producto DIRECTV abono plus HD, el cual ha sido nuestro objetivo de análisis a lo largo de este documento. Este comportamiento daría a entender que el consumidor final prefiere adquirir productos más sencillos y con la programación básica, es decir sacrificar las facilidades tecnológicas pero no incrementar su flujo de caja mensual (40% de la población analizada tiene el producto DIRECTV abono básico).

Es importante para esta investigación la respuesta de la población encuestada en cuanto al tiempo de permanencia con la marca, ya que el 75% de la misma está entre un año de antigüedad (30%) y menos de un año (45%), y un 58% de los encuestados y que están adheridos a DIRECTV, indican que si existiera otro servicio de televisión satelital lo contratarían, presentando tan sólo un 32% de afinidad con este público, ya que esta es la población que manifiesta que DIRECTV es la mejor opción para el hogar. Y más preocupante aún es su posición frente a la opción de darse de baja frente a posibles mejores ofertas con la misma marca u otra, siendo un 76% la que ha afirmado que se ha dado de baja particularmente con DIRECTV.

Estos datos más allá de ser cifras acerca de las percepciones de parte del público objetivo de la marca, es un panorama de cómo el consumidor frente a un mejor servicio, una mejor oferta económica estará dispuesto a romper su alianza con la marca que sea, en este caso particularmente hablando de DIRECTV. Es frente a estas situaciones que la marca debería analizar por qué el producto debe construirse pensando en el consumidor y no al revés, que el consumidor deba adaptarse al producto. Este tipo de tendencias están pidiendo a gritos a las marcas que piensen en sus necesidades y se adapten a su forma de consumo. Este comportamiento muestra la importancia de construir en torno al cliente final para así alcanzar su fidelidad, partir las estrategias entre la captación de nuevos clientes para aportar al crecimiento del mercado, pero de igual forma mantener a los actuales quienes marcan la diferencia financieramente y representan rentabilidad para la misma.

Tabla No. 10: Curva del ciclo de vida de un producto en el mercado, noviembre de 2015



Esta ubicación de la marca en la curva del ciclo permite concluir que DIRECTV aún está en búsqueda de la mayor participación de mercado, para de esta forma, al llegar a la etapa de madurez aprovechar a los clientes actuales y apalancarse en la rentabilidad de los mismos y poder mantenerse en la posición que logre en el mercado.

Sin embargo es importante resaltar varias de las conclusiones que se fueron sacando a lo largo de este documento, ya que la finalidad es a partir de esta síntesis, proponer un modelo idóneo para lograr el objetivo de fidelización de clientes.

Dentro del análisis podemos identificar como relevante el hecho de que se debe tener claridad en la definición de la estrategia, contemplando tanto la creación del producto (*marketing*) como la comercialización del mismo (ventas), estas dos áreas van de la mano en el éxito de una estrategia, hecho que no se ve reflejado en la estructura organizacional de la empresa, donde se evidencia una clara división entre mercadeo y el departamento comercial. Un buen producto sin una sólida estructura comercial que lo venda no funciona, al igual que una fuerte estructura de ventas pero sin un producto para vender tampoco funcionaría, por eso debería haber una sinergia entre estas dos para así satisfacer las necesidades del cliente final, contemplando tanto clientes nuevos como actuales, ya que los primeros representan

incremento en la participación de mercado pero los segundos representan la rentabilidad de la compañía, volviendo a la importancia de siempre tener el churn muy presente, ya que un cliente nuevo empieza a ser rentable después de los 3 meses de permanencia.

Otro aspecto a resaltar es el descuido en cuanto al manejo de la información internamente, se sabe que para que un producto se venda y se posicione en el mercado se debe empezar por fidelizar al cliente interno, pero como veíamos en el capítulo 3 de la investigación, existe una debilidad en cuanto al conocimiento de los productos, promociones y actualizaciones al interior de la empresa, dejando de lado la importancia del *Word of mouth*, o mejor llamado voz a voz, donde el empleado se convierte en un vocero o embajador de su propia compañía.

DIRECTV sigue siendo un producto aspiracional, en el que si bien se esfuerzan por la calidad, orientarse al cliente, aún no saben aprovechar los beneficios de tener la información como pasa con la encuesta de satisfacción, la cual viene siendo la mayor fuente de insumo para mejorar o potencializar los productos. Actualmente es un índice de medición interna más no una herramienta de mejora.

Al analizar la información del estudio y los datos que surgieron de la encuesta se pueden identificar varias oportunidades de mejora en las que la marca puede trabajar. La primera de las oportunidades halladas es el de clientes que manifiestan no saber o no responder ante la pregunta de si existiera un servicio satelital con otro proveedor si lo contrataría, un 20% manifiesta no saber o responder, lo que permite una oportunidad de captar un nicho que ante cualquier mejora en el servicio optará por esa marca.

Otro de los factores hallados que ofrecen una oportunidad, se encuentra en el factor de mayor valor para el cliente, el cual se encuentra en la excelente prestación de un servicio y no en su precio.

Por esta razón pensar en un plan de fidelización antes que llevar al cliente al límite es la forma de proyectar al producto al futuro, ya que un aumento del 5% de la fidelidad de los clientes puede llegar a producir hasta un 30 o 45% del beneficio. El ROI (retorno de la inversión) de un programa enfocado en la fidelización es del 200% frente a cualquier otra estrategia, ya que el cliente actual es un cliente rentable. El utilizar una táctica de fidelización cuesta al menos entre 4 y 5 veces menos que traer un cliente nuevo.

6. CAPÍTULO 6: PROPUESTA PLAN DE FIDELIZACIÓN

6.1 Objetivos y target

Objetivo General

El modelo que se propondrá buscará potencializar el conocimiento de la información, la gestión comercial segmentada y más importante que los dos anteriores, anticiparse a los posibles momentos de desvinculación. Los objetivos que se buscarán alcanzar serán:

Objetivos específicos

- Convertir a los clientes en embajadores de la marca: al lograr fidelizar al cliente este se volverá un vocero de la marca quien podrá recomendarlo por su propia experiencia lo que traerá referenciados de esta labor.
- Generar estrategias de venta cruzada: permitirá ofrecer a los clientes productos complementarios que mejorarán su experiencia, generando con esto un mayor valor para ellos.
- Abrir nuevos canales de comunicación: permitirá una comunicación directa que podrá personalizarse de acuerdo a las necesidades.
- Optimizar la medición de la inversión en *marketing*: este objetivo irá ligado al anterior, ya que al tener un canal de comunicación directo con los clientes, de este se podrá sacar información idónea, veraz, ya que se apalancará en la confianza generada y podrá ser medible más certeramente.

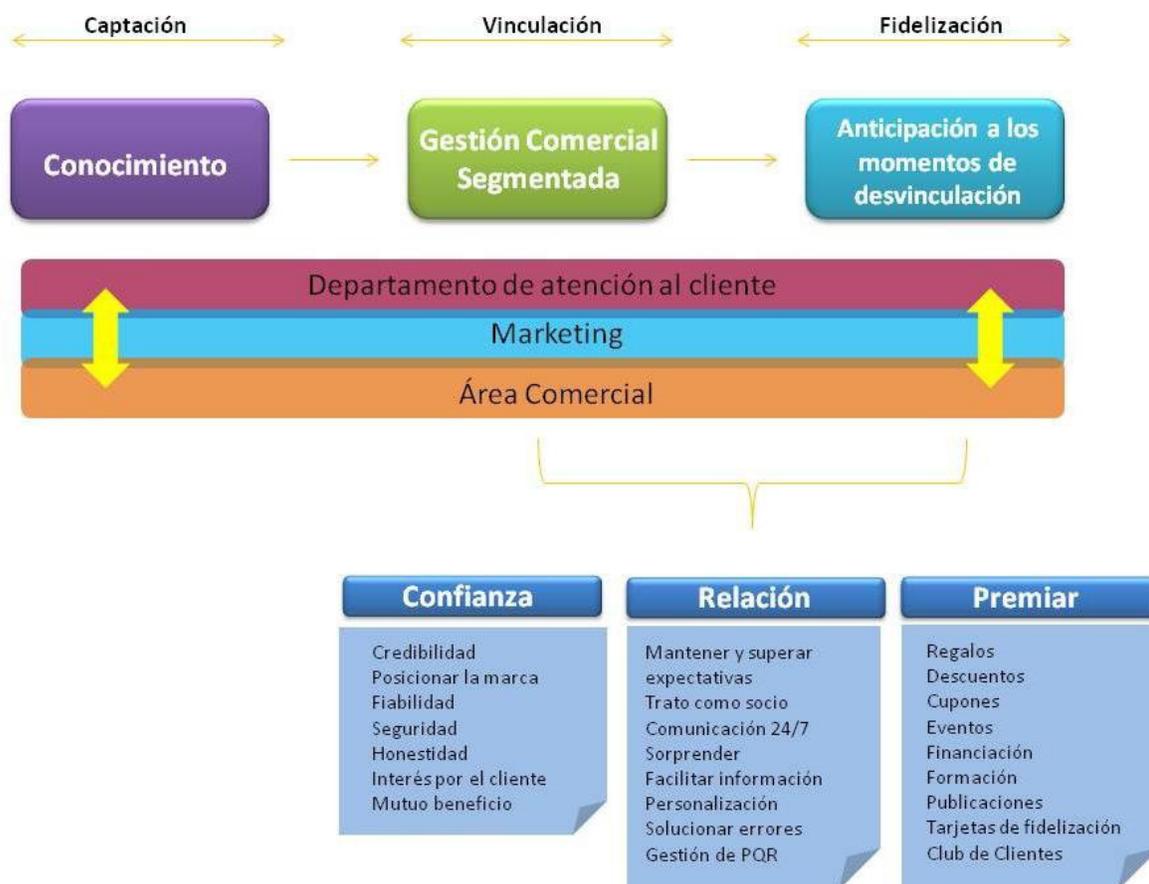
Target

La propuesta se dirigirá a la Dirección de Comunicaciones quien debería ser la responsable de escalar el modelo hacia el área Comercial y *Call center*.

6.2 Acciones y costos

El modelo

Tabla No. 11: Propuesta de modelo de contacto para implementación de estrategia de fidelización, febrero de 2016



- **Marca:** generar una experiencia única entre el consumidor y la marca en la que se pueda mantener la atención y memorización de la misma.
- **Producto:** crear propuestas diferenciadoras que hagan sentir al cliente especial por el hecho de consumir ese producto.
- **Precio:** hacer sentir al cliente que está gastando lo justo por lo que compra.
- **Acciones promocionales:** mejorar el precio en pro del cliente y sus necesidades.
- **Venta cruzada:** buscar las necesidades y tendencias del cliente para de esta forma el cliente pueda acceder a ofertas complementarias que no estaba buscando específicamente.

Acciones

Para el modelo que se propone se busca optimizar los recursos internos de la compañía, teniendo en cuenta que está ya tiene implementado un CRM donde puede gestionar el total de clientes. Puntualmente lo que se debe hacer es una actualización de la plataforma en la que se logre:

1. Crear tipologías de contacto, permitiendo con esto clasificar a cada cliente de acuerdo a su tiempo de permanencia, tarifa mensual, comentarios, gestión frente a quejas y reclamos. Ofrecería un panorama completo de cada cliente para de esta forma atender a cada cliente de acuerdo a su necesidad puntual y no con un discurso estándar. Propuesta de tipologías:

- Cliente nuevo muestra interés
- Cliente nuevo adherido
- Cliente nuevo queja o reclamo
- Cliente nuevo volver a llamar
- Cliente nuevo acción fidelización
- Cliente actual queja o reclamo
- Cliente actual acción fidelización

2. Crear plantillas automáticas de respuesta al cliente con mensajes idóneos con respecto a su necesidad y que se encuentren alineados con la tipología que le fue asignada o la última gestión.

3. Alertas de fechas especiales

Costos

Tabla No. 12: Costos propuesta de fidelización

Actualización plataforma CRM	\$ 38.000	1	\$ 38.000
Capacitación actualizaciones	\$ 5.500	3	\$ 16.500
Coach de fidelización	\$ 18.000	3	\$ 54.000
Campaña lanzamiento fidelización	\$ 77.500	3	\$ 232.500
Campaña mantenimiento fidelización	\$ 38.000	6	\$ 228.000
TOTAL	\$ 177.000		\$ 569.000

Fuente: construcción por parte del investigador

6.3 Proyección de resultados

Teniendo en cuenta la inversión y la proyección de una campaña de lanzamiento del nuevo modelo, se contempla en 3 meses tener resultados iniciales, a 6 meses un incremento de mejora y a un año cumplir el objetivo completo.

Se tomará una muestra de 250 clientes entre 1 año y 5 aleatoriamente tomando la cifra de encuestas analizadas.

Se implementará el lanzamiento del modelo y se medirá a los 3 meses, a los 6 y al año.

Tabla No. 13: Proyección de implementación del modelo

Resultados a 3 meses	205	82%
Resultados a 6 meses	212	85%
Meta a un año	225	90%

Fuente: construcción por parte del investigador

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Alcaide, J.C; Bernués, S; Díaz, E; Espinosa, R; Muñoz, R; Smith, C. (2013). *MARKETING Y PYMES Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Valencia: Elena Merigo Ediciones.

Ambrosini, A. (2009). *La Cultura del Entretenimiento.Fenómeno Mundial. El caso argentino*. Argentina: Fundación Universidad de Palermo.

Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Milán Paredes, T. (2005). *Televisión Digital, PC y Móviles de Tercera Generación: ¿Competencia o Confluencia?* España: Universidad de Extremadura

Páginas Web

Información obtenida del sitio web <http://diccionario.babylon.com/multitasking/>, recuperado el 19/07/2014

Información obtenida del sitio web <http://digitvcoop.net/es/noticias/175-2013-la-television-digital-tiene-55-de-cuota-de-mercado>, recuperado el 24/03/2014

Información obtenida del sitio web <http://digitvcoop.net/es/noticias/175-2013-la-television-digital-tiene-55-de-cuota-de-mercado>, recuperado el 24/03/2014

Información obtenida del sitio web <http://digitvcoop.net/es/noticias/175-2013-la-television-digital-tiene-55-de-cuota-de-mercado>, recuperado el 24/03/2014

Información obtenida del sitio web <http://www.DIRECTV.com.ar/paquetes/verpaquetes/index?link=nav/>, recuperado el 16/03/2014

Tomado del Reporte de Sustentabilidad 2013. Información obtenida del sitio web <http://DIRECTVrse.com.ar/>, recuperado el 07/03/2015

Información obtenida del sitio web <http://electronica.practicopedia.lainformacion.com/televisor/que-es-el-apagon-analogico-2166>, recuperado el 5/11/2014

Información obtenida del sitio web http://www.ericsson.com/ar/news/2011-09-02-tv-study-es_3377875_c, recuperado el 24/03/2014

Información obtenida del sitio web <http://www.informatica-hoy.com.ar/aprender-informatica/Que-es-la-direccion-IP.php>, recuperado el 5/11/2014

Información obtenida del sitio web <http://lta.reuters.com/article/idLTASIE9BB04M20131212>, Reporte de Soham Chatterjee y Liana Baker. Editado en español por Lucila Sigal y Damián Pérez recuperado el 07/03/2015

Información obtenida del sitio web <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/tendencias/conoce-las-4ps-del-marketing/>, recuperado el 08/03/2014

Información obtenida del sitio web <http://pixel-creativo.blogspot.com.ar/2011/10/las-4-c-del-marketing.html>, recuperado el 08/03/2014

Información obtenida del sitio web <http://www.puromarketing.com/53/16709/retencion-clientes-convertido-gran-prioridad-muchas-empresas.html>, recuperado el 02/08/2014

Información obtenida del sitio web <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>, recuperado el 5/11/2014

Información obtenida del sitio web <http://www.telesemana.com/blog/2013/02/19/los-ingresos-de-DIRECTV-latinoamerica-crecieron-un-23-en-2012/>, recuperado el 07/03/2015

Información obtenida del sitio web <http://www.televisiondigital.gob.es/TDT/Paginas/que-es-tdt.aspx>, recuperado el 24/03/2014

Información obtenida del sitio web <http://www.televisiondigital.gob.es/TDT/Paginas/que-es-tdt.aspx>, recuperado el 24/03/2014

Información obtenida del sitio web <http://www.televisiondigital.gob.es/TDT/Paginas/que-es-tdt.aspx>, recuperado el 17/04/2016

Información obtenida del sitio web <http://www.televisiondigital.gob.es/TDT/Paginas/que-es-tdt.aspx>, recuperado el 17/04/2016

Otros:

Alcaide Casado, J.C. (2003). Alta fidelidad: Estrategias y herramientas. (Pág 106). España: Marketing Relacional.

Alcaide Casado, J.C; Soariano, C. (2007). *Cómo impulsar las relaciones con los clientes*. (Pág 8). España: Dossier

Alcaide Casado, J.C. (2007). *El Decálogo de la fidelización de clientes en el comercio en tiempos de crisis*. España.

CURRICULUM VITAE



Contacto

- Tel Fijo: 2581880
- Celular: 3106290398
- ximenahernandez@gmail.com

**María Ximena
Hernández**

Educación

- *MBA con doble título con énfasis en Comunicación Institucional y Publicidad. Graduate School of Business, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Proceso de Tesis
- *Especialista en Gerencia de Marketing, Universidad del Rosario, Bogotá – Colombia, 2011. Graduado
- *Comunicadora Social y Periodista. Universidad de La Sabana, Bogotá – Colombia, 2007. Graduado

Experiencia

Universidad del Rosario

Coordinadora de Mercadeo Institucional, Julio 2014 a la fecha, Colombia.

- *Planación, implementación de Foros de alto nivel como Foro Justicia Transicional en Colombia en alianza con EL TIEMPO y con la participación del Director de la Corte Penal Internacional, Foro ¿Qué alcalde necesita Bogotá?, con la participación del Vicepresidente de la República, Foro Fuerzas Militares por la Paz con la participación de los altos mandos de las Fuerzas Armadas Colombianas, Foro Transformation of the education con la conferencia principal dictada por el Director del Centro del Dalai Lama Tenzin Priyadarshi. Eventos con asistencia aproximada de 400 a 700 personas con una convocatoria aproximada de 800 a 1.300 personas (efectividad de asistencia del 30 al 37% en promedio).
- *Desarrollo e implementación del nuevo manual de marca. Divulgación interna y externa con ciclos de capacitación en la totalidad de colaboradores. Seguimiento y revisión de piezas de divulgación internas y externas.
- *Diseño y desarrollo del primer portafolio institucional en inglés para divulgación en el exterior.
- *Cumplimiento de meta de inscripciones y matrículas de los programas de pregrado y posgrado del portafolio asignado entre un 98 y 123% respectivamente.

Directv Argentina

Ejecutiva de Mercado, Enero de 2013 a Mayo 2014, Argentina, Buenos Aires.

- *Diseño de estrategias de posicionamiento y coordinación de exhibición del producto en cadenas retail electro a nivel Capital Federal.
- *Seguimiento a objetivos e implementación de estrategias para el alcance de los mismos y mejora del performance de cada cadena.
- *Reactivación de 2 puntos de venta de la cadena Casa del Audio por cumplimiento de metas.
- *Cumplimiento de metas por el tiempo del cargo entre un 100 y 110%
- *Premio Excelencia en Servicio y Calidad, Diciembre 2013
- *Premio Directo al Mundial, 3er Lugar dos meses consecutivos, a nivel país como mejor Ejecutiva de Mercado, Enero y Febrero 2014

AdVerit Comunicación Digital

Ejecutiva Grandes Cuentas 2012, Argentina, Buenos Aires.

- *Cuentas asignadas Liberty Seguros, Zona Jobs y Telefónica.
- *Implementación de la primera plataforma de creación de landings para pymes con alianza con Telefónica.

Universidad del Rosario

Coordinadora Mercadeo Institucional, de 2010 hasta 2012, Colombia.

- *Desarrollo de la nueva visibilidad de marca en las instalaciones administrativas.
- *Desarrollo de estrategias de sensibilización para vincular benefactores para los proyectos de donaciones.
- *Diseño, producción y divulgación de los Fascículos de Divulgación Científica de la Universidad (circulan con el periódico EL TIEMPO desde Mayo hasta Agosto, 16 fascículos por cada tomo, 10 tomos).

Sístole Marcas Activas S.A (GrupoBBDO)

Ejecutiva de cuenta – inhouse movistar, del 2008 hasta el 2010, Colombia.

- *Trabajé como ejecutiva de cuenta inhouse en movistar con notables resultados por lo que me fueron asignados cargos directos del área trade como: manejo de fabricantes a nivel nacional para determinación de exhibición mensual, encargada de la visibilidad a nivel nacional con 4 puntos de venta móviles, y como analista de ventas labor en la que me encargaba de trabajar con todo el equipo las tarifas del mes y su divulgación a nivel nacional.
- *Gira de fidelización con PDV directos de Terpel para revinculación de las fuerzas de venta a nivel país.

heat marketingemocional

Ejecutiva de Cuenta, del 2007 hasta el 2008, Colombia.

- *Estrategia 360° (trade, brand y medios) para something special durante un mes en el Carnaval de Barranquilla con un incremento en ventas del 12%.
- *Gira de bares durante el mes de octubre del 2007 a nivel Bogotá con activaciones BTL para Something Special (Pernod Ricard)

Competencias

Inglés

●●●●●●●● Intermedio

Microsoft Office

●●●●●●●● Intermedio/Avanzado

Corel

●●●●●●●● Intermedio

Photoshop

●●●●●●●● Intermedio

Premier/Final Cut

●●●●●●●● Intermedio

Google analytics

●●●●●●●● Intermedio

Google insights

●●●●●●●● Intermedio

Facebook Ads

●●●●●●●● Intermedio