

**Escuela de Negocios**  
**Universidad Torcuato di Tella**  
**Tesis MBA**

**La Estrategia Comercial y el rol de los RRHH en  
el negocio de TV para abonados**

**Alumno:**  
Mendoza, Pablo

**Tutor:**  
Welsh, Vanesa

**Lugar:**  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**Fecha:**  
Junio, 2017

**EMBA**  
**Junio de 2017**

## **Agradecimientos**

A Andrea, por inspirarme cada día, y recorrer a mi lado este apasionante camino vivido desde que empecé esta increíble experiencia del EMBA.

A mis hermanos Jorge, María y muy especialmente a Carolina, de quienes recibí mucho apoyo en todo momento y a quienes debí recurrir en muchas oportunidades por su colaboración.

A mis hijos, Paulina, Federica y Francisco, con quienes no pude compartir muchas cosas, gracias por entender mis ausencias, y también gracias a muchos de mis amigos en particular a Diego, por haberme invitado e incitado a participar en la mágica aventura del EMBA y por apoyarme con tanto afecto en este camino.

A Vanesa Welsh, tutora de mi tesis, por guiarme el proyecto aportando su experiencia y calidez humana, cumpliendo un rol clave para alcanzar los resultados deseados.

## Resumen

En un análisis preliminar de la evolución de las empresas proveedoras de los servicios de entretenimiento de TV por cable en la ciudad de Montevideo, se identifican varios factores que han incidido para explicar la situación actual del sector y se visualizan a priori algunas amenazas que incidirán en el futuro y se plantea investigar más a fondo, para detectarlas y proponer mecanismos de prevención y/o amortiguación de los efectos negativos.

La investigación es descriptiva, se usaron como instrumentos: investigaciones de mercado solicitadas por organismos de contralor del sector (URSEC) y también por una de las empresas proveedoras del servicio, además de tomar y analizar información de acceso público del organismo de contralor mencionado, así como también entrevistas a Gerentes de algunas empresas y relevamientos con entrevistas a personal operativo en la empresa Montecable.

A partir de estos, se analizaron las Estrategias Comerciales de las principales empresas de cable operadores, así como también sus propuestas de valor y se evaluaron las percepciones de los consumidores con respecto a las dimensiones reconocimiento, diferenciación y preferencia de Marca, y se procedió a buscar el vínculo de estos elementos con la gestión de los Recursos Humanos que representan a las empresas.

Las principales conclusiones a las que se arriba, es a que el negocio ha evolucionado en etapas, donde la aparición de nuevos competidores con servicios y propuestas de valor, diferentes a lo que era tradicional años atrás, obliga a las empresas a mayores esfuerzos, poniendo un mayor foco en la gestión de los Recursos Humanos como diferencial, sin descuidar el tener una Estrategia Comercial atractiva y competitiva, apuntalando así las marcas que le dan soporte al negocio.

## **Palabras Claves**

Estrategia Comercial

Diferenciación

Percepción de los consumidores

Propuesta de Valor

Gestión de los RRHH

## Índice

Agradecimientos .....	ii
Resumen.....	iii
Palabras Claves.....	iv
Ilustraciones y Tablas .....	4
INTRODUCCIÓN .....	6
Hipótesis.....	12
Hipótesis principal.....	12
Hipótesis secundarias.....	12
MARCO TEORICO.....	15
CAPITULO 1. LA EMPRESA MONTECABLE. EL MERCADO DE CABLE OPERADORES DE URUGUAY. .....	15
Introducción .....	15
1.    Antecedentes y tendencias .....	15
1.1    Historia de la Empresa .....	15
1.1.1    Mercado potencial .....	18
1.1.2    Tendencias en Telecomunicaciones.....	24
1.1.3    Perfil de los consumidores.....	27
1.2    Mercado del Entretenimiento.....	29
1.2.1    Evolución del mercado del entretenimiento .....	30
1.2.2    Mercado, competidores y nuevas tendencias.....	33
CAPITULO 2. ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN.....	35
Introducción .....	35
2.1 La comunicación. Importancia .....	35
2.2 Estrategia. Planificación Estratégica. Estrategia Comercial .....	37
2.3 Formulación de Estrategias y su evaluación.....	42
2.4 Organización e implementación. Control y seguimiento.....	43
2.5 Estrategia: Segmentación, Targeting y Posicionamiento.....	45
2.6 El perfil del consumidor y su comportamiento. Drivers asociados a la definición de las estrategias comerciales.....	48
2.6.1    Hábitos y Comportamiento en el Consumo de Contenidos en Pantalla. Análisis cualitativo.....	49
2.6.2    Imagen y posicionamiento .....	59
2.6.3    Satisfacción del cliente.....	64

CAPITULO 3. ESTRATEGIA COMERCIAL Y CORPORATIVA ADOPTADAS EN EL SECTOR. MODELO CRM.....	68
3.1 Ejes de la Estrategia Comercial y Corporativa.....	68
3.2 El modelo de gestión CRM. Importancia de los RRHH como soporte.....	70
3.3 Vínculo de Estrategia Comercial con los RRHH. ....	78
CAPITULO 4. CONCEPTO DE MARCA. VALOR DE MARCA.....	79
4.1 Concepto de marca .....	79
4.2 Identidad de marca .....	81
4.3 Estructura de la identidad marcaria.....	84
4.4 Valor de marca .....	85
4.5 Diferenciación de marca .....	88
4.6 Reconocimiento de marca .....	89
4.7 Preferencia de marca .....	91
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	93
Tipos de estudio. Instrumentos de recolección.....	93
Proceso de investigación.....	94
Observación no participante e información secundaria. ....	95
CAPITULO 5. ENTREVISTAS. ANALISIS TECNICO. RECURSOS HUMANOS .....	113
5.1 Entrevistas.....	113
5.1.1 Entrevista a Gerente Comercial de Nuevo Siglo .....	113
5.1.2 Entrevista a Gerente General de Montecable .....	114
5.1.3 Entrevistas a Jefe de Ventas y Atención al Cliente de Montecable y sus Supervisores. 115	
5.1.4 Entrevistas grupales con operadores. Resumen de conclusiones obtenidas. ....	116
5.2 Análisis Técnico del Call Center.....	117
5.2.1 Gestión de la productividad .....	117
5.2.2 Calidad de las Ventas .....	125
5.2.3 Infraestructura Física.....	130
5.2.4 Infraestructura Tecnológica .....	133
5.3 Relevamiento de Recursos Humanos.....	136
5.3.1 Entrevista a la Responsable de RRHH de Montecable .....	136
5.3.1.1 Estructura Organizacional del Call Center: perfiles y descripciones de cargos.....	136
5.3.1.2 Reclutamiento y Selección .....	140
5.3.1.3 Capacitación .....	142
5.3.1.4 Gestión del Desempeño .....	147

5.3.1.5	Remuneraciones.....	149
5.3.1.6	Gestión del Clima y Cultura Organizacional .....	151
5.3.1.7	Gestión de la Comunicación interna .....	152
5.3.1.8	Rol de RRHH en la organización .....	156
CONCLUSIONES FINALES .....		159
Mientras que las hipótesis secundarias fueron: .....		162
REFLEXION FINAL.....		165
BIBLIOGRAFÍA.....		167
ANEXOS .....		169
Anexo I. Entrevista Gerente Comercial de Nuevo Siglo .....		169
Anexo II. Entrevista Gerente General de Montecable .....		175
Anexo III. Temas de Observación y Consulta a grupos de Operadores, Jefes de Area y Supervisores.....		181

## Ilustraciones y Tablas

- Figura 1.** Población. Hogares Uruguay: Montevideo e Interior
- Figura 2.** Distribución de población por edades
- Figura 3.** Distribución de Hogares de Montevideo con TV paga
- Figura 4.** Distribución según NSE: Uruguay y Montevideo
- Figura 5.** Distribución Total país de Hogares, según NSE
- Figura 6.** Distribución por NSE: Montevideo y Abonados Montecable
- Figura 7.** Distribución de abonados por tramos de edad: Montevideo y abonados de Montecable
- Figura 8.** convergencia de Servicios
- Figura 9.** Convergencia de Tecnología
- Figura 10.** Evolución de la forma de mirar TV en últimos 8 años
- Figura 11.** Perfil de los consumidores
- Figura 12.** Porcentaje de Servicios de TV para abonados contratados en Montevideo por empresa
- Figura 13.** Evolución de servicios de TV para abonados por empresas
- Figura 14.** Evolución de cantidad de abonados en Montevideo por empresa
- Figura 15.** Facturación del sistema de operadores de cable de Montevideo
- Figura 16.** Factores a observarse en el proceso de control y seguimiento
- Figura 17.** Momento de consumo de TV para diferentes opciones de acceso
- Figura 18.** Programas y contenidos asociados en TV abierta, paga e Internet
- Figura 19.** Factores observados en TV abierta, paga e Internet
- Figura 20.** Aspectos positivos y negativos acerca de uso de Internet versus TV abierta o cable
- Figura 21.** Razones de permanencia en el sistema. TV paga vs TV abierta
- Figura 22.** Drivers a observarse en razones de permanencia en el sistema
- Figura 23.** Drivers a observarse en el cambio de uno a otro cableoperador
- Figura 24.** Drivers a observarse en desafiliación y recontractación I
- Figura 25.** Drivers a observarse en desafiliación y recontractación II
- Figura 26.** Drivers a observarse en desafiliación y recontractación III
- Figura 27.** Imagen y posicionamiento. Ventajas y desventajas de cada operador
- Figura 28.** Top of mind de empresas operadoras de cable o vía aire



- Figura 29.** Satisfacción con los contenidos de TV
- Figura 30.** Valoración de empresas según abonados
- Figura 31.** Contenidos más importantes
- Figura 32.** Porcentajes de decodificadores por empresa
- Figura 33.** Porcentajes de decodificadores por tipo
- Figura 34.** Porcentajes clientes con decodificador HD
- Figura 35.** Evolución de ventas, bajas a solicitud, bajas por morosidad y crecimiento/decrecimiento neto.
- Figura 36.** Evolución de activaciones, desactivaciones y neto de paquetes premium.
- Figura 37.** Evolución de paquetes y activación de paquetes morosos.

## INTRODUCCIÓN

Los nuevos tiempos en los negocios y los cambios que se han generado a partir de las nuevas formas de comunicación han obligado a las empresas y a los empresarios a analizar y a reformularse en la forma de abordar los clientes con mucha más creatividad, pero al mismo tiempo mucha mayor presión, básicamente la que genera la “lucha” de las empresas por la subsistencia, de los distintos modelos o sistemas de venta y comercialización de productos o servicios.

Los factores de diferenciación se tornan cada vez más relevantes en los diferentes negocios, ya sea por el objetivo de tratar de remarcarlos y que ello tenga un rédito monetizable, como así también ante la decisión empresarial de asumir que no existirá tal diferenciación con los competidores y que se deberán buscar nuevas formas de gestionar la venta para poder seguir vigentes en el mercado.

Los mecanismos que deberán utilizarse, deberán ser mediante el uso de estrategias comerciales y de negocios creativas, adaptadas al cambio y diferentes, lo cual hace que la gestión comercial adquiera un rol preponderante.

En consecuencia, las empresas tienen que ser capaces de anticiparse al comportamiento de sus clientes, deben analizar cuáles son sus necesidades, indagar sobre sus gustos y preferencias, sin tener la necesidad de preguntárselos a ellos mismos, y por ello es que entra en juego la Estrategia Comercial o de Mercadotecnia y asociado a esta adquieren relevancia modelos como por ej. Modelos CRM (CRM: Customer Relationship Management), Modelos Predictivos, Modelos tipo Clustering o Business Intelligence o Decisión Binaria, por mencionar algunos.

Con respecto a estrategias comerciales se encuentran las que se soportan y canalizan vía Marketing, en sus distintos conceptos, ya sea: Directo, Tradicional, Viral, Digital, etc., e incluso se puede ver lo relevante que son los

modelos o sistemas de Segmentación, Targeting y Posicionamiento, para la definición de la estrategia corporativa.

Todo lo antes mencionado contribuye a construir relaciones con los clientes, basando estas relaciones en el ofrecimiento de productos y servicios adaptados a sus necesidades. También juega un rol importante en este marco, el *marketing relacional* (o marketing de las relaciones), que es aquel que gira alrededor de la premisa “el cliente es el rey”. Este concepto es muy importante porque colabora, sin lugar a dudas, en establecer, mantener y consolidar las relaciones con los clientes, es decir, *fidelizar* a los mismos. La *fidelización de clientes* es más rentable que adquirir nuevos clientes, y es un aspecto vital para la gestión de las empresas.

Para la mayoría de los puntos mencionados en relación con los clientes es imprescindible tener datos que permitan identificar primero y satisfacer después las necesidades de estos, desarrollando productos y servicios que cubran las expectativas de los mismos y es allí donde las herramientas comerciales o de marketing pueden operar y colaborar.

Para visualizar el foco del marketing en el vínculo y construcción de relaciones y para nutrirse de su forma de analizar las relaciones con los clientes, está lo que se dio en llamar por Kotler (2010), el Marketing 3.0 y que evolucionó al Marketing 4.0 (2016), siendo el foco de este último la transformación que esta disciplina está sufriendo a manos de la tecnología.

Kotler pasó del marketing 1.0 (centrado en el producto), al 2.0 (con foco en el consumidor), al 3.0 (aplicando una visión 360° para alcanzar la real dimensión de los clientes), hasta el nuevo 4.0 (marketing en una economía donde la conectividad es todo). La sociedad conectada implica que el trabajo sobre el target pasó de buscar concientizar, a construir lealtad y últimamente a lograr legalidad.

No sólo hay que lograr transacciones, sino crear y sostener un diálogo con los clientes: es la era del “*omnichannel conversacional*” o el *marketing omnichannel*, el cual pretende realizar una estrategia a través de distintos canales, integrada y consistente, anticipándose a lo que van a hacer los usuarios.

Los negocios están virando de la exclusividad a la inclusividad: la tecnología, con la suma de automatización de procesos y miniaturización de componentes, está logrando que muchos mercados emergentes hoy apliquen soluciones de punta.

Los segmentos más pobres de ciertos países pasaron de ser un “no-mercado” a convertirse en el mercado con mayor potencial del mundo. Esto incluye desde automóviles, como el Tata Nano que se vende a U\$S 2.000 hasta coberturas de salud en las que complejas operaciones oftalmológicas que eran inalcanzables hoy cuestan sólo 16 dólares. La mezcla de alta performance y bajo costo se está convirtiendo en el diferencial clave para el éxito de los productos, y lo están aplicando con notable éxito compañías globales como GE, que está inundando las zonas rurales de la India con equipos de alta tecnología capaces de funcionar con simples generadores eléctricos caseros.

Hoy el marketing debe tener en cuenta el “*factor F*” (friends, families, Facebook fans, Twitter followers), que se ha vuelto más relevante y creíble que muchos mensajes de marca.

La conectividad provista por Internet también hace que ya no se mire a los países centrales en busca de inspiración u oportunidades de negocios: los modelos de negocios empiezan a ser “clonados” en diferentes regiones. Amazon tiene su versión en la India, llamada Flipkart, Groupon tiene un equivalente nacido en Indonesia (bautizado Disdus), China lanzó su propio PayPal (Alipay), y Malasia lanzó con éxito su versión de Uber, al que bautizaron Grab.

Los consumidores de esos países ya no tienen que esperar a que desembarque una compañía estadounidense o europea para utilizar esos servicios. Al mismo tiempo, las barreras entre industrias están desapareciendo:

La convergencia o integración entre dos o tres categorías de negocios empieza a ser habitual. Las industrias tienen la opción de buscar sinergias en vez de competir cuando tratan de llegar a los mismos consumidores.

Por otra parte, debemos mencionar que no queda completo el trabajo de captura y búsqueda de relacionamiento con los clientes, si no se considera la importancia de la comunicación, o sea lo que se denomina *comunicación efectiva* hacia los clientes y en particular a la gestión de los RRHH de las empresas, siendo que estos son el móvil de la comunicación o sea quienes canalizarán el mensaje que la empresa pretende dar. Sobre estos aspectos se enfatizará más adelante en el trabajo.

La amplia oferta del entretenimiento por la vía de dispositivos visuales en sentido amplio (se incluyen a otras plataformas no consideradas operadoras ni por cable o aire, sino por el uso de internet, como por ej. Netflix) en el mercado, dificulta la diferenciación y recordación de las mismas y plantea la necesidad y el desafío en simultáneo, de buscar alternativas de comunicación innovadoras para forjar una identidad y lograr un posicionamiento ante los consumidores.

La utilización estratégica de modelos de evaluación de comportamiento para focalizar en la propuesta de valor podría impactar positivamente en los consumidores, mejorando el valor de la marca en términos de diferenciación, recordación, reconocimiento y preferencia.

En relación al caso de estudio, se debe hacer una breve reseña respecto al sector para ir comprendiendo mejor las vinculaciones con otros aspectos que hacen al negocio y que ayudan a justificar la investigación.

Los operadores de cable en Uruguay aparecen en los 90 como empresas dedicadas a brindar entretenimiento e información a sus abonados a través de televisión por cable en el marco de los permisos otorgados por el gobierno en aquel entonces y a tales efectos para específicamente la ciudad de Montevideo.

El desafío planteado en ese entonces era el de llegar comercialmente a un mercado tan extendido como heterogéneo, donde la inversión inicial era económicamente significativa, en especial para un concepto nuevo y que modificaría hábitos de consumo pero implicaría asumir un costo fijo, que los abonados debían considerar en su estructura de costos familiar. O sea, un cambio cualitativo importante en la forma de entretenerse, de “ver la televisión”, pero con contrapartidas a evaluar por parte de los usuarios.

La actividad comercial se lleva a cabo desde ese entonces en un mercado de consumo masivo que incluye prácticamente a todos los segmentos geográficos y socioeconómicos de la ciudad de Montevideo, habiendo clientes potenciales en prácticamente todas las zonas de la ciudad con disposición geográfica (a las cuales se denomina nodos) y de poder adquisitivo disperso e incluso se observará que no siempre existirá correlación entre el poder adquisitivo del cliente y el tipo de producto que este adquiere.

En este contexto, las empresas encaran la venta del servicio con dos modalidades fundamentales de presentación: una primera conformada por un paquete básico de canales/señales de tv, componiendo los operadores de cable un paquete de entre 40 y 45 señales, (obviamente señales similares en su mayoría en SD) y una segunda conformada por promociones de paquetes Premium para adicionar al básico (donde si podría haber un poco más de diferenciación de composición, no así de precios) en modalidad *upselling*.

Si bien existen componentes complementarios del servicio, que pueden oficiar de diferenciadores respecto a la competencia, como ser, la calidad del servicio técnico postventa que se ofrece a los abonados, calidad de la imagen, etc., el principal factor de diferenciación y éxito en este negocio resulta ser la implementación de la Estrategia Comercial y de Marketing y en particular y con un alto nivel de incidencia el sistema de abordaje a los clientes por parte de los operadores comerciales (gestión de los equipos), identificando en los RRHH vinculados al sector comercial como el gran diferencial y un imprescindible soporte a la gestión, lo cual será desarrollado en forma detallada.

La diferenciación y el reconocimiento de marca inciden directamente en su valor (Brand Equity) y por consecuencia en el valor de la compañía y es por ello que atendiendo a una eficiente gestión comercial y de los interlocutores con el mercado es que se investigará y demostrará que representan un aspecto relevante.

Desde el punto de vista de las empresas, las preguntas de la investigación a responder fueron: ¿Existen en Uruguay marcas que desarrollan estrategias de comunicación utilizando modelos de estrategia comercial focalizados en el consumidor? ¿En qué variables impactan y con qué resultados?

Desde el punto de vista del consumidor, las preguntas de la investigación a responder fueron: ¿Cómo impacta la utilización estratégica de modelos comerciales, que propongan una comunicación efectiva en términos de reconocimiento, diferenciación y preferencia de una marca? ¿Qué rol juegan los RRHH involucrados en esa comunicación?

Estas preguntas ayudan a la formulación del problema sujeto a estudio.

Como objetivo principal esta investigación se propuso establecer una guía de acción, que contribuya a una mejora en la toma de decisiones de los agentes de venta u operadores, en relación al abordaje de los clientes a contactar. Es primordial tomar en cuenta para alcanzar este objetivo, la importante contribución que puede hacer el adecuado uso de los datos e información de los clientes, poniendo el foco en: conocer al cliente, identificar los principales atributos que estos valoran y ver lo que se pueda agregar de valor a la propuesta, adaptando promociones, acciones de marketing y propuestas comerciales para su captura, fidelización y retención.

Y en cuanto a objetivos más específicos se propuso:

- Relevar la mayor y mejor información de los consumidores, para afrontar el abordaje, fijar los criterios comerciales con una estrategia que se

adapte a gustos y preferencias, a partir de bases de datos de buena calidad.

- Diseñar estrategias de comunicación considerando patrones de conducta o comportamiento, hábitos y costumbres, a partir de los datos mencionados, considerando la coherencia con la identidad y la estrategia corporativa.
- Interpretar los datos sobre consumo que permitan dar un soporte de apoyo a la gestión de los RRHH, ofreciendo información valiosa para el abordaje en forma individual de los clientes, evitando la incursión en temas que debiliten la comunicación.
- Dimensionar y comparar la performance en términos de reconocimiento, diferenciación y preferencia en las diferentes compañías con diferentes niveles de utilización estratégica de los RRHH como elemento de diferenciación.

## Hipótesis

### Hipótesis principal

La hipótesis central sobre la que girará el presente trabajo es:

Las estrategias comerciales, complementadas con eficientes métodos de gestión de los RRHH, contribuyen positivamente a la captación, fidelización y/o retención de clientes y en el abordaje de los mismos, lo cual redundará en una contribución al valor de la marca a través de la construcción de su identidad, diferenciación y reconocimiento y en conclusión suma valor al negocio.

### Hipótesis secundarias

**H1:** La utilización **coherente y consistente** de técnicas de gestión comercial constituye un **estímulo clave** para los operadores, contribuye en forma indirecta a la construcción de la identidad de la marca e impacta de manera **positiva** en su **Reconocimiento**.



**H2:** La utilización **coherente y consistente** de técnicas de gestión comercial constituye un **estímulo distintivo** para los operadores, contribuye en forma indirecta a la construcción de la identidad de la marca e impacta de manera **positiva** en su **Diferenciación**.

**H3:** La utilización **incoherente e inconsistente** de técnicas de gestión comercial, que **no sumen ni como estímulo ni como contribución** hacia el operador en su **comunicación**, no contribuye a la identidad de la marca e impacta de manera **negativa** en su **Identificación**.

**H4:** La presencia de **herramientas de gestión comercial** a disposición de los operadores contribuye a la obtención de los **resultados esperados**, considerando que estos puedan ser: captar, fidelizar y/o retener a los clientes.

**H5:** La complementación de **herramientas de gestión comercial y la propia gestión de los RRHH** que interactúan con los consumidores, es un mecanismo **coherente, consistente y distintivo**, que contribuye en la identidad de la marca e impacta de manera **positiva** en su **preferencia y en el valor del negocio**.

La investigación será de tipo descriptiva basándose en los marcos filosófico y científico, contemplando los conceptos teóricos investigados, las entrevistas realizadas y las observaciones obtenidas en los relevamientos realizados.

El presente trabajo de investigación propone como punto de partida utilizar los antecedentes del negocio, datos de mercado de carácter público e información histórica de la empresa, con aportes de sus áreas Comercial, Marketing y RRHH. Asimismo, contempla utilizar una investigación de mercado para extraer conclusiones sobre el efecto del uso de estrategias utilizadas por las compañías investigadas, en términos de reconocimiento, diferenciación y preferencia por parte del público consumidor.

Por cada compañía se analizará resultados de sus estrategias, a partir de observación pasiva y entrevistas, para finalmente evaluar el desempeño de las mismas en términos de recordación, diferenciación y preferencia, y extraer

conclusiones acerca de las relaciones entre las variables que conforman la hipótesis.

La tesis se estructura en 5 capítulos, donde en el primero se trata a la empresa Montecable (cable operador del Uruguay) y el Mercado en donde ésta opera; en el segundo capítulo se establece el marco teórico en relación a Estrategias y Comunicación, luego en el tercero se prosigue con los ejes de la Estrategia Comercial y Corporativa y el concepto de modelo CRM vinculándolo con la gestión de RRHH, a continuación en el capítulo 4 se puntualizará sobre el concepto de Marca y Valor de Marca, y por último se abarcará el capítulo referente a la experiencia de campo con las Entrevistas, el análisis técnico del Call y el relevamiento de la gestión del Departamento de RRHH, lo que permitirá extraer conclusiones respecto a la investigación.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO 1. LA EMPRESA MONTECABLE. EL MERCADO DE CABLE OPERADORES DE URUGUAY.

#### Introducción

En el presente capítulo, se realiza una reseña del operador mencionado y el contexto del mercado en donde opera, se describen antecedentes de la compañía, su historia, características del mercado y sus participantes, el entorno a nivel tecnológico, la evolución de los competidores (directos e indirectos) y también se hace referencia a los consumidores, en cuanto a sus perfiles y cómo evolucionan estos en relación a hábitos de consumo, experiencias y percepciones.

#### 1. Antecedentes y tendencias

##### 1.1 Historia de la Empresa

Monte Cablevisión S.A. o mejor conocida en el mercado como Montecable, nace en 1995 como una empresa dedicada a brindar entretenimiento e información a sus abonados a través de televisión por cable en el marco de los permisos adjudicados por el gobierno uruguayo y a tales efectos, en la ciudad de Montevideo.

Si bien forma parte de un grupo económico integrado por varias empresas dedicadas al negocio de los medios de comunicación (los accionistas son además propietarios entre otros negocios del grupo, de: canal 4 Montecarlo TV, uno de los 4 canales de aire de Montevideo, y de las radios Montecarlo en AM y Radiocero en FM), lo cierto es que no guarda relación estratégica con ninguna de ellas. Tanto las actividades comerciales como de las operaciones y el equipo de gente dispuestos por la empresa, son autónomas e independientes del resto de las empresas de dicho grupo.

Desde la perspectiva de dichos accionistas, la empresa busca fundamentalmente un crecimiento sostenido de la rentabilidad económica,

considerando a la unidad de negocios como una entidad autónoma. Si bien esa es la finalidad fundamental, el cuidado y desarrollo sostenido de la marca Montecable es también un segundo objetivo que los accionistas consideran muy importante, como en toda empresa de consumo masivo de servicios.

Montecable se desempeña entonces en el negocio de televisión por abonados en la ciudad de Montevideo. Se trata de un mercado que si bien todavía cuenta con espacio para crecimiento, ya ha entrado en su etapa de madurez.

En el mercado en la actualidad existen además de Montecable, 5 competidores: TCC, Nuevo Siglo, Multiseñal, Direct TV y Cablevisión, éstos dos últimos son operadores por aire (satelitales). El reparto del mercado es casi en partes iguales, habiendo no más de un 5% de diferencia entre líder y empresa de menor share.

La propuesta de valor de los líderes es muy similar por más que a Nuevo Siglo se lo percibe como el que ataca el segmento de alto poder adquisitivo, o sea nivel socioeconómico ABC1, y a TCC se lo asocia con una mayor sofisticación tecnológica, lo cierto es que no tienen diferencias significativas entre ellos, ya que ofrecen una cartera de canales/señales para abonados similares.

Un singular factor de diferenciación estratégica respecto a las otras empresas podría considerarse la oferta de fútbol para abonados. Si bien Montecable puede proveer paquetes especiales de fútbol para los abonados que así lo soliciten, los mismos no se promueven activamente ni se incluyen en el básico como algunas de las empresas competidoras, ya que las condiciones contractuales con la señal poseedora de esos derechos efectúa cambios unilaterales de las condiciones y eso es uno de los problemas que se debe gestionar.

Otro aspecto muy importante que tiene consecuencias estratégicas y por tanto debe ser mencionado, es la relación de Montecable con la empresa proveedora/propietaria de la red de cableado en la ciudad de Montevideo, la firma Equital. Esta empresa, es cogestionada por los tres cables: Montecable, Nuevo Siglo y TCC, y por tanto este vínculo condiciona fuertemente la estrategia comercial de Montecable al ser el nexo con la información básica de las bases de datos de clientes, lo cual veremos en el desarrollo del trabajo que constituirá una condicionante operativa muy relevante a la hora de abordar a los clientes.

Para alcanzar los objetivos de rentabilidad, esenciales para los accionistas tal cual se mencionó anteriormente, resulta imprescindible no perder abonados con la competencia o incluso dejen el sistema y/o conseguir un aumento de las ventas de la empresa en cantidad (Q de abonados) que compense el cambio de escenario en cuanto a los precios (P=precios promedios de abono), aspecto este último que viene cayendo a causa de la alta competencia y disputa por captura y retención de abonados de todos los actores.

Como se dijo, si bien existen componentes complementarios del servicio, que pueden oficiar de diferenciadores respecto a las competencias, el principal factor de diferenciación y éxito en este negocio resulta ser la implementación de la estrategia de abordaje a los clientes, de allí la relevancia mencionada acerca de los RRHH y su capacitación.

La principal herramienta con la que cuenta Montecable para desarrollar su estrategia comercial es el Call Center, repartido en dos áreas principales: Call de Atención al Cliente y Call de Ventas.

El rol principal y conceptual del Call Center, es que representa el brazo comercial de la estrategia definida y es donde recae la principal responsabilidad para que el negocio funcione y genere la rentabilidad esperada por sus accionistas.

En vista de lo anteriormente mencionado, se induce que es a través de la gestión del Call Center que la compañía apalancará y potenciará su éxito, en el desarrollo de la estrategia de negocio, por lo cual el estudio hará foco en visualizar y exponer como hacer que la gestión del mismo sea eficiente y productiva.

La gestión eficaz y eficiente del mismo deberá ser uno de los principales *key factors* para agrandar la cartera o retener a los clientes, mejorando la calidad del servicio, considerando que es una actividad que cada vez agrega más componentes tecnológicos, siendo ésta la más usual y efectiva modalidad para interactuar con los usuarios.

### 1.1.1 Mercado potencial

En primera instancia, se dimensiona el mercado uruguayo global, considerando para el análisis: población total, hogares totales y distribución de estos entre Montevideo e Interior, a partir de datos de la Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercados del Uruguay (CEISMU), la cual elabora el INSE (Índice de Nivel Socio Económico), datos relevantes entre otros para el análisis.

Datos estos que permiten determinar la potencialidad del mercado al cual puede aspirar Montecable, tomando las variables edad, lugar de residencia y nivel socio económico, para explicarlo.



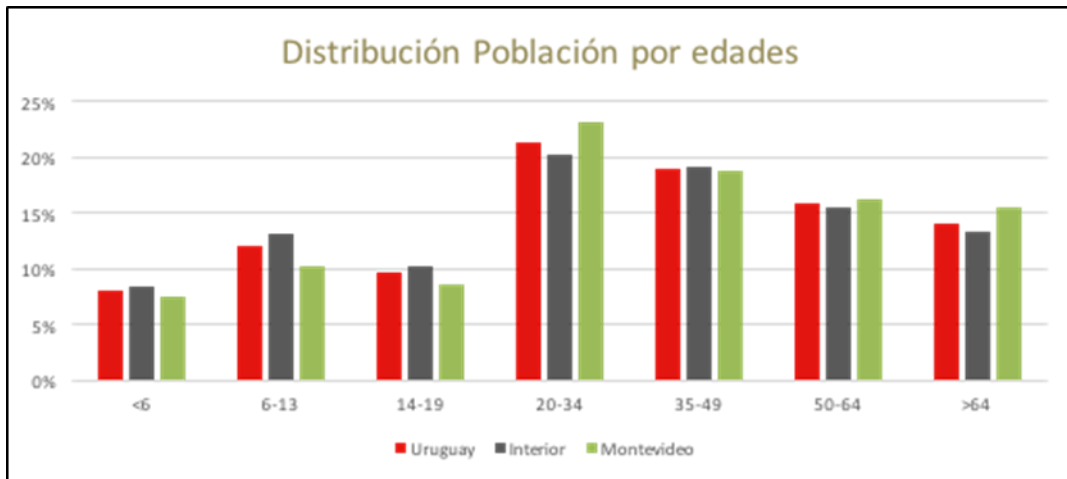
**Figura 1. Población. Hogares Uruguay: Montevideo e Interior**  
Fuente: INSE 2015-CEISMU.

El Uruguay es un país con una población sumamente estable, que supera en poco las 3,200,000 personas, donde algo más de la tercera parte de ella habita en la capital Montevideo, denotándose un marcado centralismo y donde se radica como lo describe la Figura 1, el 43% del total de los hogares del país.

De acuerdo a la gráfica de la Figura 2, se puede inferir que más del 50% de la población es igual o supera los 35 años de edad, y algo más del 30% supera los 50 años. Mientras que el rango etario de mayor participación es el de entre 20 y 34 años con algo más del 21%.

A su vez en cuanto a la cantidad de hogares totales y la cantidad de hogares que están dentro del sistema, o sea están suscriptos a alguno de los operadores, el número de adhesiones está en el 79%, como lo demuestra la Figura 3.

**Distribución población por edades:** Uruguay: Montevideo e Interior.



**Figura 2. Distribución de población por edades.**  
Fuente: INSE 2015-CEISMU.

**Cantidad Hogares Montevideo:** Totales y con Tv para abonados contratada.



**Figura 3. Distribución de hogares de Montevideo con Tv paga.**  
Fuente: INSE 2015-CEISMU.

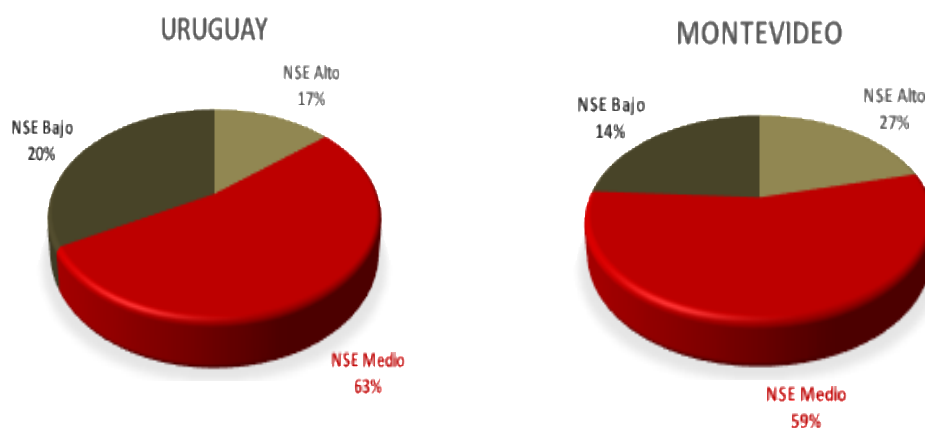
**MS:** Multiseñal, **DTV:** Direct TV, **CV:** Cablevision  
**MC:** Montecable, **NS:** Nuevo Siglo, **TCC:** TCC

Con respecto al perfil socioeconómico de la población, lo cual es un dato que inicialmente demostró tener un peso importante en cuanto a la incorporación o no del usuario al sistema. El nuevo costo que se debió asumir por la nueva opción de entretenimiento no fue bajo, se convertiría en una partida fija, y no toda la población estuvo dispuesta en primera instancia a asumirlo.



Con la evolución del sistema y también de los accesos a nuevas opciones tecnológicas, este dato ahora es nuevamente importante para considerar quienes permanecen en el sistema, quienes adhieren a otra tecnología además de permanecer en el sistema y quienes abandonan el mismo.

En consecuencia, el NSE del consumidor marca un patrón de comportamiento y lo que observaremos en las Figuras 4, 5, 6 y 7, es como se distribuyen los hogares según su nivel socioeconómico, lo cual contribuye a un análisis como el mencionado.



**Figura 4. Distribución de hogares según NSE: Uruguay y Montevideo**  
Fuente: INSE 2015-CEISMU.

El 63% de los hogares del país pertenecen a un estrato de NSE medio, el cual llevado al mercado de la capital del país, desciende un poco hasta un 59%, pero lo importante de la figura está en el dato del público de NSE Alto donde se observa un aumento de un 10% entre Montevideo y el total del país.

Ese dato nos hace presumir que hay un público con mayores posibilidades de acceso y de “soportar” un costo de entretenimiento adicional, e incluso más de una propuesta.

¿Qué define a cada NSE?

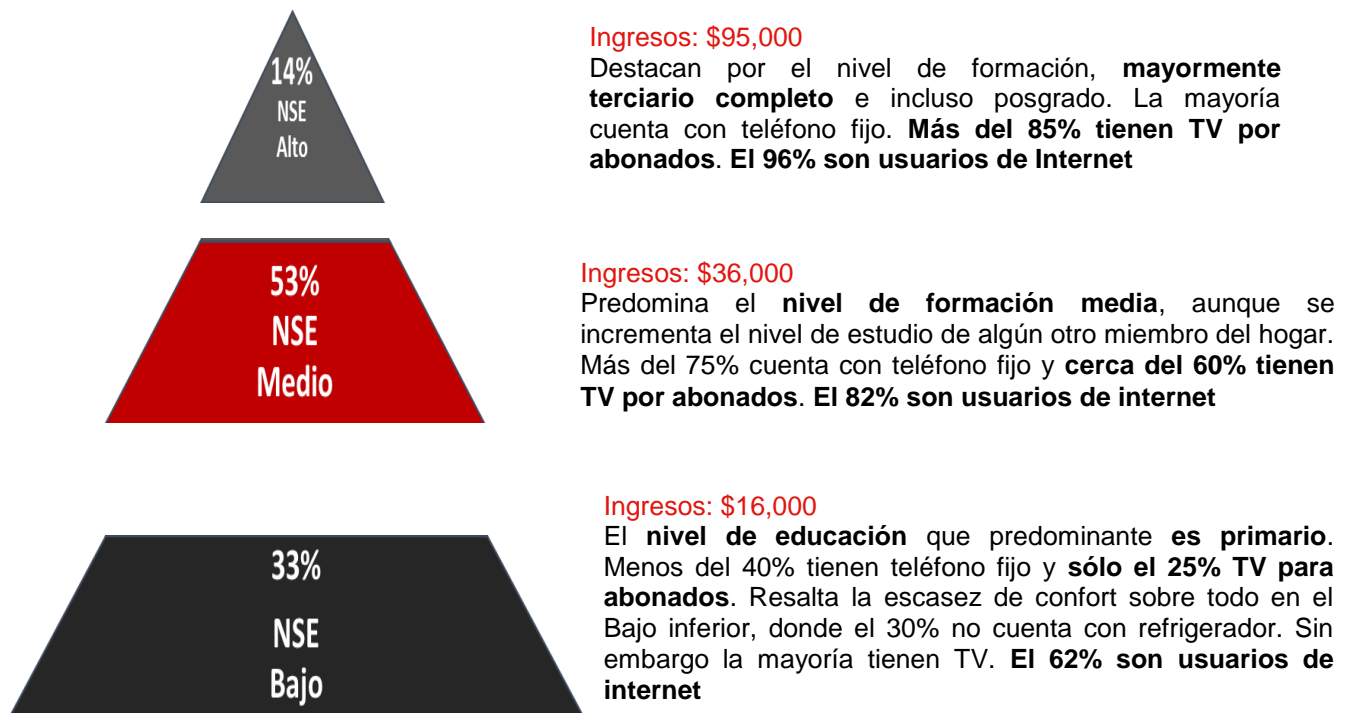


Figura 5. Distribución total país de hogares según NSE.

Fuente: INSE 2015-CEISMU.

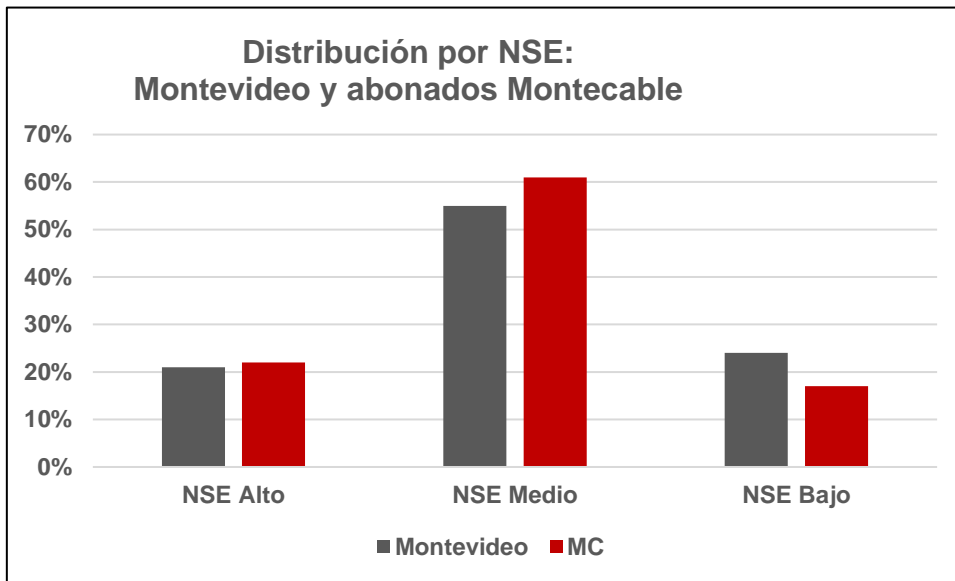


Figura 6. Distribución de % de hogares según NSE.  
Fuente: INSE 2015-CEISMU.

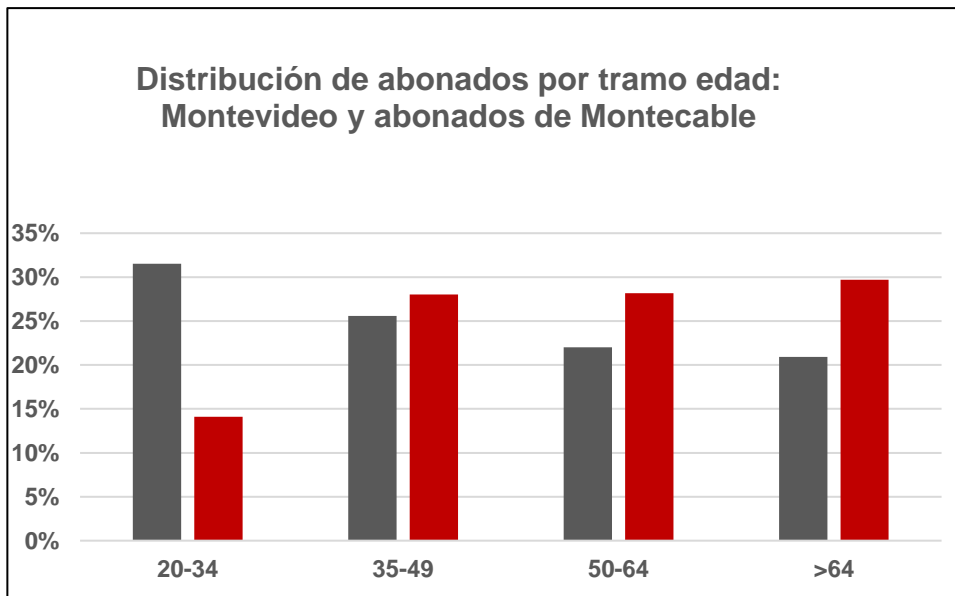


Figura 7. Distribución de abonados por tramos de edad: Montevideo y abonados Montecable.  
Fuente: INSE 2015-CEISMU.

### 1.1.2 Tendencias en Telecomunicaciones.

Es importante remarcar que en los últimos años se han verificado cambios importantes en las telecomunicaciones, tanto en la forma de proveerlas, como en contenidos, y sin pretender alejarse mucho del tema, es oportuno caracterizar los cambios de la siguiente forma:

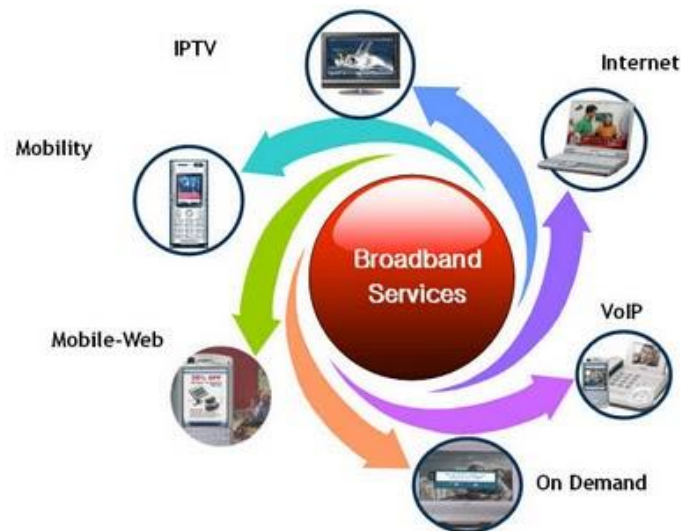
- a) Convergencia de Servicios
- b) Convergencia de Tecnología
- c) Cambios en los usos de Internet

#### Convergencia de Servicios

Como se puede observar en la figura 8 existe una “unificación” de lo que en principio eran servicios proporcionados por distintos proveedores, ahora los encontramos en algunos casos confluyendo tanto en el dispositivo como en el proveedor del servicio y ello es lo que determina una convergencia.

En los últimos años se ha verificado la confluencia dentro de la infraestructura de telecomunicaciones de un mismo proveedor de servicios, servicios que hasta hace poco se entendían como independientes y provistos cada uno de ellos por un operador de telecomunicaciones distinto.

Cada vez más, el servicio telefónico, el de televisión paga y la proveeduría de servicios de Internet, están al alcance de los clientes vía un solo proveedor de telecomunicaciones.



**Figura 8. Convergencia de Servicios.**  
Fuente: Elaboración propia.

Beneficios de la convergencia de servicios:

- ✓ Una red convergente no es únicamente una red capaz de transmitir datos y voz, sino un entorno en el que además existen servicios avanzados que integran estas capacidades reforzando la utilidad de los mismos. A través de la convergencia, una compañía puede reinventar tanto sus redes de comunicaciones como toda su organización.
- ✓ Las redes de nueva generación no son otras que las que integren todos los servicios (voz, video, datos, etc.), con nuevas aplicaciones en un solo tipo de red, las redes IP. En otras palabras, las futuras redes convergerán en una sola y usarán para ello como base de sus arquitecturas y funcionamiento, el protocolo IP.
- ✓ Entre sus muchos beneficios, permite mayor precisión, rapidez y control de los servicios. En la actualidad las redes telefónicas utilizan conmutación de circuitos, pero la idea es que al usar el protocolo IP, todo se haga por medio de conmutación de paquetes.

## Convergencia de Tecnología

En este caso la figura 9 nos muestra la convergencia a nivel de la tecnología, la cual se refiere a la integración de diferentes tipos de servicios como telefonía, TV, internet, voz, videos, etc. en un solo equipo terminal, en un solo dispositivo.



Figura 9. Convergencia de Tecnología.

Fuente: Elaboración propia.

## Cambios en los usos de Internet

Por último, pero no menos importante se observa en la Figura 10, que diversos estudios confirman que los usuarios utilizan Internet fundamentalmente para ver videos, TV "on demand" y audio. En particular el uso de internet para ver videos ha crecido exponencialmente.

### How Watching TV Has Evolved Over The Past 8 Years

Average weekly viewing of Showtime TV programs (live vs. time-shifted)

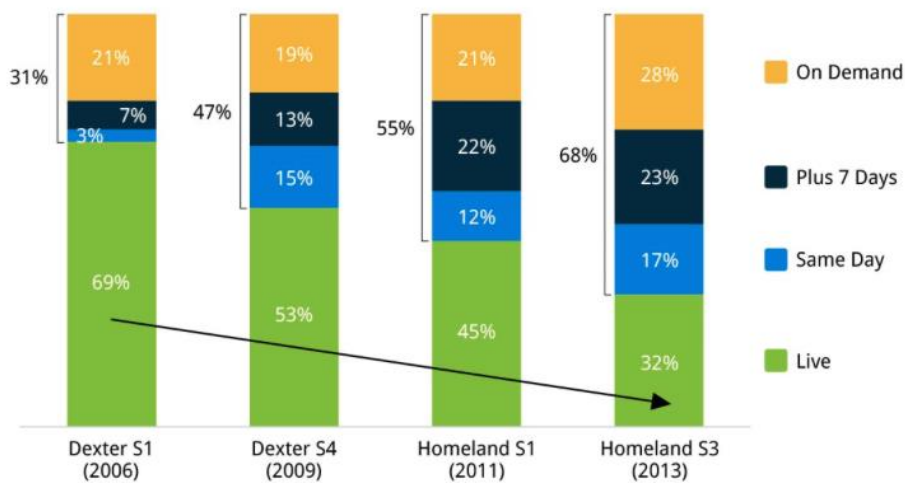


Figura 10. Evolución de la forma de mirar TV en últimos 8 años.

Fuente: Business Insider, 2013.

#### 1.1.3 Perfil de los consumidores.

Una pregunta clave es:

Quiénes son los consumidores?



Con respecto a los perfiles de los consumidores, según lo podemos observar en la Figura 11, podemos agrupar los perfiles en cuatro grandes grupos.

Allí se encuentran 4 grupos identificados:

Baby Boomers. De entre 49 y 57 años.

Generación X. De entre 34 y 48 años.

Generación Y. De entre 13 y 33 años

Generación Z. De entre 3 y 12 años

En el caso de Montecable, según datos proporcionados por la propia compañía, consideran que su masa de abonados se ubica entre las dos primeras mencionadas, en un valor cercano al 83%.



Figura 11. Perfil de los consumidores.  
Fuente: Business Insider, 2013.





## 1.2 Mercado del Entretenimiento

A continuación, en las Figuras 12 y 13, se comparten datos e informaciones obtenidas de las investigaciones de mercado realizadas por dos consultoras: *Grupo Radar*, la cual maneja información oficial de todo el sector, que realiza investigaciones a solicitud del órgano regulador uruguayo (URSEC) y *Opción Consultores*, que elabora informes regularmente para la empresa Montecable y que en esta oportunidad han sido compartidos.

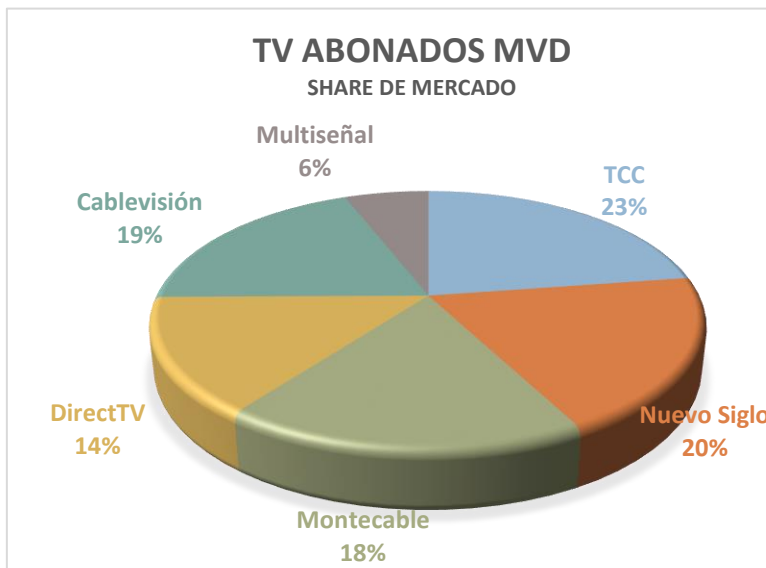


Figura 12. Mercado de cableoperadores I.  
Fuente: URSEC, 2016.

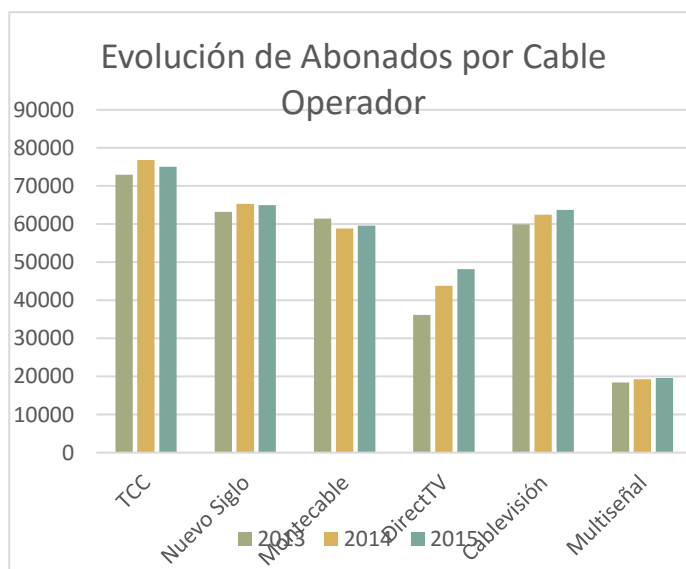
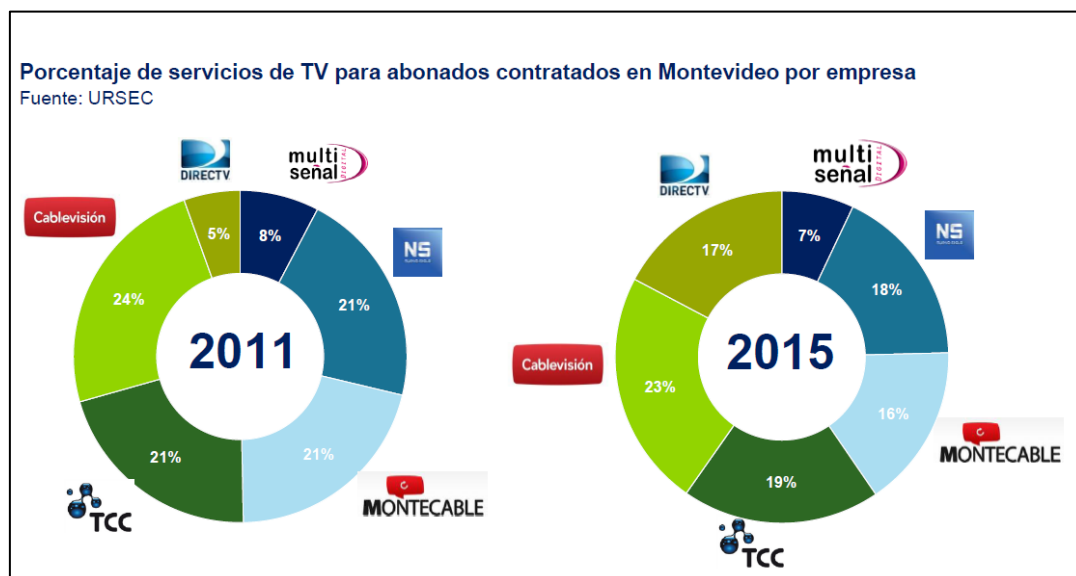


Figura 13. Mercado de cableoperadores II.  
Fuente: URSEC, 2016.

### 1.2.1 Evolución del mercado del entretenimiento

De acuerdo a lo que se observa en la Figura 14. la evolución del market share en el sector, comparando el año 2011 con el 2015, indicaría que los tres operadores de cable han resignado participación en una de las señales satelitales (Direct TV), en un valor de un 12%, siendo el principal perjudicado en esa migración precisamente Montecable. El descenso más pronunciado que alcanza un 5% de abonados le corresponde a Montecable, luego le siguen NS y TCC, con un 3% y 2% respectivamente, mientras que Cablevisión y Multiseñal no muestran cambios significativos.



**Figura 14. Porcentaje de servicios de TV para abonados contratados en Montevideo por empresa.**  
Fuente: URSEC, 2016.

Por otra parte se puede analizar en el cuadro de la figura 13 proporcionado por Montecable, con datos a Junio de 2016, la evolución significativa a nivel Montevideo y también a nivel país, del operador satelital Direct TV.

Servicio de TV para Abonados. Informe del Mercado.										
jun-16										
Empresas	jun-16			dic-11			Variación	Variación en %		
	MVD	Resto país	Total	MVD	Resto país	Total		MVD	Resto	Total
Cablevisión	66.966	52.846	119.812	55.612	39.283	94.895	24.917	20,42%	34,53%	26,26%
Montecable	44.821		44.821	48.680	-	48.680	(3.859)	-7,93%		-7,93%
Riselco	48.823		48.823	48.940	-	48.940	(117)	-0,24%		-0,24%
Tractoral	54.243		54.243	48.538	-	48.538	5.705	11,75%		11,75%
Multiseñal	20.033		20.033	17.828	-	17.828	2.205	12,37%		12,37%
Direct TV	52.810	123.215	176.025	12.687	39.983	52.670	123.355	316,25%	208,17%	234,20%
Otros	28	259.968	259.996		225.261	225.261	34.735		15,41%	15,42%
<b>Totales</b>	<b>287.724</b>	<b>436.029</b>	<b>723.753</b>	<b>232.285</b>	<b>304.527</b>	<b>536.812</b>	186.941	<b>23,87%</b>	<b>43,18%</b>	<b>34,82%</b>
<b>% Mercado</b>	<b>39,75%</b>	<b>60,25%</b>	<b>100,00%</b>	<b>43,27%</b>	<b>56,73%</b>	<b>100,00%</b>	-			

Figura 15. Evolución de servicios de TV para abonados por empresa.

Fuente: Montecable, 2016.

Por último en el gráfico de la Figura 15, la fuente oficial o sea la oficina de URSEC (Unidad Reguladora de Servicios de Comunicación), muestra como ha ido evolucionando la cantidad de abonados totales, desglosando por operador desde el año 2008 al año 2015.

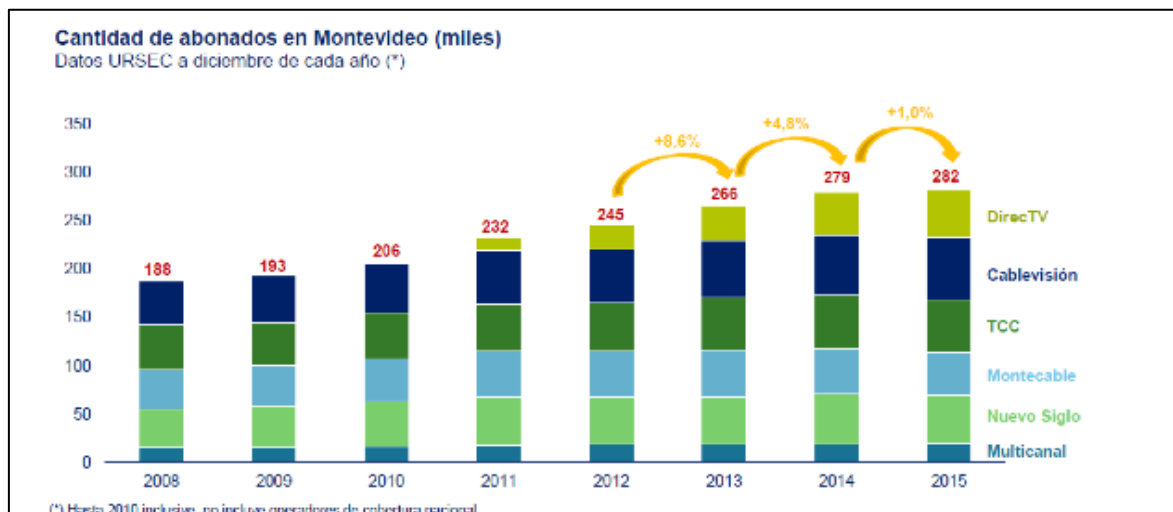
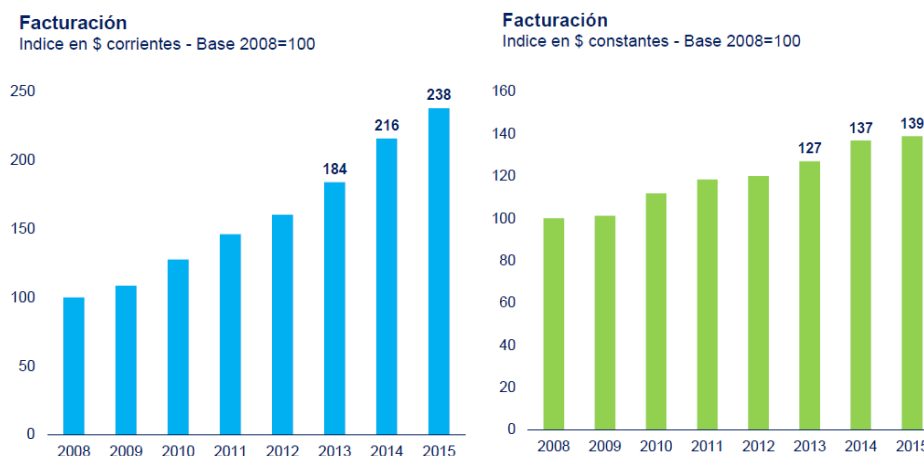


Figura 16. Evolución de cantidad de abonados en Montevideo por empresa.

Fuente: URSEC, 2016.

Con respecto a la facturación del sistema, podemos observar los datos proporcionados por Deloitte en la Figura 16, acerca de todo el sistema, que permiten realizar una evaluación desde el año 2008.



**Figura 17. Facturación del sistema de operadores de cable de Montevideo.** Valores constantes y corrientes (en miles de \$). Fuente: Informe solicitado por Empresas a Deloitte, 2016.

#### Algunas conclusiones de la primera parte:

- ✓ El mercado global en Uruguay alcanza a 750 mil abonados según datos de URSEC, distribuidos 40% en Montevideo y 60% en Interior
- ✓ Solamente dos empresas (Direct TV y Cablevision) se han mostrado dinámicas y por ende concentrado en tomar prácticamente el crecimiento del mercado en los últimos semestres; el resto permanece estable o decrece.
- ✓ En Montevideo, el crecimiento de abonados se ha enlentecido de manera importante – luego de crecer a tasas de 6,7% en promedio (2008/2014), baja a 1,5% (2014/2016).
- ✓ En términos de ingresos brutos (facturación - Fig. 17) se da un proceso de crecimiento diferente manteniéndose en indicadores crecientemente estables, aunque en términos reales este crecimiento se aterriza al 1,4% en el último año reduciendo su ritmo de expansión en la misma línea que los abonados.
- ✓ La tarifa promedio por abonado ha experimentado una evolución dispar, con crecimiento sostenido hasta 2014 donde alcanza \$ 774 y luego cae a \$ 765 en 2015.

### 1.2.2 Mercado, competidores y nuevas tendencias.

Una vez que entramos en el mundo del entretenimiento, ya ahora con la tecnología incorporada, existe un acceso cuasi ilimitado prácticamente a muchas plataformas con mayor o menor grado de valor, de variedad o contenidos de programación y por supuesto y no menos importante, diferente calidad de señales y experiencias para el usuario.



Pero a los efectos de simplificar el análisis, se centrará la evaluación en los principales actores y con incidencia directa en la comunicación hacia el mercado uruguayo:

- TCC 
- Nuevo Siglo 
- Direct TV 
- Cablevisión 
- Multiseñal 
- Montecable 

Se ha descrito con bastante grado de detalle los aspectos relevantes del negocio de los cableoperadores en Uruguay, estableciendo con claridad, el posicionamiento estratégico de Montecable, su share de mercado, su evolución en el mismo y los esfuerzos por no rezagarse en propuestas que mantengan a la empresa alineada con la evolución tecnológica y la importancia de la nueva competencia a la cual se aludió anteriormente.

El paso siguiente es el de entender acerca de la estrategia comercial, los mecanismos de comunicación de ésta y los impactos sobre el valor de la marca y del negocio.

## **CAPITULO 2. ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN.**

### **Introducción**

En este capítulo se abordarán temas relacionados a la estrategia comercial, donde el factor comunicación adquiere una relevancia importante, se describirán conceptos sobre la planificación estratégica y la relevancia de conocer al consumidor, su perfil y sus drivers para la selección ante diferentes opciones comerciales.

Además, se compartirá información acerca de lo que los modelos CRM pueden contribuir hacia identificar y conocer a los consumidores y finalmente el capítulo incluirá diferentes conceptos y definiciones relacionadas con las marcas, sus aspectos más relevantes y el valor que estas agregan para las compañías.

Es importante considerar que gran parte del análisis será soportado por una investigación de mercado, realizada y compartida por la propia empresa Montecable, investigación bajo la modalidad Focus Group que se realizó en el pasado semestre y que tuvo como objetivos principales: la identificación de los hábitos y comportamientos de los consumidores, la imagen y el posicionamiento y finalmente el grado de satisfacción de los clientes.

### **2.1 La comunicación. Importancia**

La comunicación en temas comerciales, como ya se ha esbozado, se puede considerar de los aspectos más importantes al momento de emplear métodos y técnicas para atraer a los clientes, pero usual y equivocadamente se enfoca tanto en invertir en mecanismos rudimentarios de mercadeo, que hasta se olvidada de la comunicación con los clientes, y esto de última limita que las estrategias sean efectivas, o que en definitiva no sean explotadas adecuadamente.

Antes de hablar de comunicación en la faz comercial, se debe primero comprender que es comunicación y cuáles son sus dimensiones. Así que partiendo desde ese punto, se debe comprender simplemente que la comunicación es la trasmisión de una información de un punto a otro. Eso

es algo que todos saben y todos comprenden perfectamente, pero todo toma un entorno diferente cuando se comprenden las dimensiones de este concepto que se comprende como comunicación.

Para poder tener comunicación, simplemente difundimos nuestra información para hacérsela llegar a nuestros receptores, pero la dimensión más fantástica de la comunicación es la “amplificación de la información” para lograr alcanzar aun más receptores potenciales.

En el campo de la física esto se logra mediante transistores que amplifican la voz para lograr llegar más lejos, tal como fue descubierto en 1948 por William Shockley experimentando en los laboratorios de la Bell Telephone Company. Ahora, tomando esta analogía puede ser empleada también en la comunicación de mercadeo, que permitirá alcanzar aun más clientes potenciales mediante “transistores de mercadeo” y este debe de ser un principio fundamental para las empresas, y así lograr el efecto deseado.

Existen muchas formas de “transistores” los cuales amplifican el mensaje, por ejemplo los habituales y conocidos planes de referidos; estos son extremadamente importantes para difundir ofertas y promociones. Se emplean a menudo estrategias de planes de referidos, tales como: incentivos (tanto para el cliente como para su referido), descuento instantáneo en una compra a cambio de uno o mas referidos, etc.

Otra forma de “transistor de mercadeo” puede ser la interacción con otras empresas locales, por ejemplo una farmacia puede interactuar con un consultorio médico; el médico refiere a la farmacia y viceversa. O una ferretería con una empresa constructora empleando el mismo método antes mencionado.

Todo esto amplifica el potencial del mercado y lleva a alcanzar las metas ya que se emplea la comunicación en el mercadeo correctamente. Se deberá ser creativo y buscar la adopción de los métodos de amplificación adecuados y comenzar a aplicarlos e incluirlos en las estrategias y se verán los resultados a corto plazo.



## 2.2 Estrategia. Planificación Estratégica. Estrategia Comercial

El vocablo estrategia proviene del latín "strategia" y por otro lado a su vez este, del griego "strategoia" que significa "el arte de dirigir las operaciones militares". Esto tiene mucho que ver con la forma en que los ejércitos definen sus movimientos y tácticas militares para vencer a sus enemigos en batalla.

El paralelismo, no es lineal porque no hay guerra (en todo caso la hay con la competencia pero no con el cliente) y no se trata de derrotar al cliente porque no se quiere o pretende que este caiga en la lucha sino que se busca que adopte y permanezca lo más posible en el tiempo consumiendo determinado producto o productos de la compañía. Pero, en definitiva lo que si debe ser interpretado correctamente es que hay una operación táctica a desplegar con un objetivo específico.

Se exponen a continuación algunas definiciones de Estrategia vertidas por reconocidos especialistas.

- ... es la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas (Chandler, 1962)
- Estrategia es el conjunto de objetivos, propósitos, metas y las principales políticas y planes para conseguir estas metas, enunciados de tal manera que permitan definir en qué negocio está o desea estar la compañía, y el tipo de compañía que es o desea ser. (Quinn, 1980)
- De lo que se trata todo el tema de estrategia, en dos palabras, es ventaja competitiva... El principal propósito de la planificación estratégica es permitir a una compañía ganar, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible por sobre sus competidores. La Estrategia Corporativa entonces implica un intento de alterar las fortalezas de una compañía en relación a las de sus competidores, de la forma más efectiva posible. (Ohmae, 1982)

- La estrategia es el “Gran Trabajo” de una organización. En situaciones de vida o muerte, es el arte de la supervivencia o extinción. Su estudio no puede ser ignorado. (Sun Tzu, 1520).
- El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser ... (Andrews, 1977)
- La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Porter, 1982)
- El concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno.. (Hax y Majluf. 1996)

Para ir entendiendo mejor de que se habla, se desarrollarán varias definiciones de Estrategia Comercial, para finalmente concluir por aproximaciones sucesivas, a una definición global que contemple los conceptos que de cada una se irá rescatando.

Una primera aproximación indica que al definirla como toda acción específica orientada a conseguir un objetivo propuesto, que trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar objetivo previamente establecidos.(Santesmases Mestre, 2007)

También el mismo autor formula otra apreciación, la cual refiere a la forma de combinar los recursos, ya sean humanos o materiales, para alcanzar el objetivo

de la empresa aprovechando, las oportunidades del entorno para maximizar los beneficios y remarca que cada estrategia consistirá en una acción o varias acciones, que nos permitirán llegar a los objetivos previstos por la empresa con la mayor eficiencia posible.

En términos generales, y utilizando una expresión más específica, la Estrategia de Mercadotecnia o Comercial, es un tipo de estrategia que presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizará para lograr los objetivos que se ha propuesto la empresa o unidad de negocios.

Entonces, para esta última definición, surgen dos preguntas muy importantes: la 1ª. ¿En qué consiste la Estrategia Comercial? y la 2ª. ¿qué elementos se deben considerar al momento de elaborar una Estrategia Comercial?

Es imprescindible considerar pues, como se define la Estrategia de Mercadotecnia y por ello algunos autores que nos ayuden a definirla.

A criterio de McCarthy y Perreault (1996), la estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado".

Para Kotler y Armstrong, (2012) "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos".

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia" (2004), la estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga".

En síntesis, extraemos que la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos comerciales mediante: 1) La selección del mercado objetivo al que desea

llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente del público objetivo, 3) la elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado objetivo y 4) la determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

Con respecto a la segunda pregunta, se requiere definir cuáles son los elementos de la *Estrategia Comercial*. Analizando entonces los conceptos y definiciones mencionadas, se visualizan cuatro elementos "clave" que componen la estructura básica de la estrategia:

El *Mercado Objetivo*: Es nuestro objetivo desde el punto de vista de la atracción o la captura de clientes, son grupos que cumplen determinadas características que los agrupa, lo cual podremos determinar a partir de lo que denominamos Segmentación. Se refiere en otras palabras a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer, y mediante la Segmentación procede a escoger y hacia ese grupo es que dirige la estrategia inicialmente.

El *Posicionamiento o Público Objetivo*: Una vez elegido el grupo, dentro de este necesitamos definir que subgrupo más específico deseamos que adopte nuestro producto, que es lo que denominamos *Público Objetivo*. Para ello, el posicionamiento consiste en hacer que un determinado producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con otros productos, propios o también productos de la competencia, en las mentes de esos consumidores objetivo.

La *Combinación de mercadotecnia* (4P del Marketing mix): Son las variables (Producto, Plaza, Precio y Promoción) que una empresa combina y controla para satisfacer ese mercado.

La *Determinación de los niveles de gastos a aplicar*: El buscar atraer al consumidor hacia el consumo de nuestro producto demanda inversión y gastos para lograrlo. Por tanto, deberá determinarse un presupuesto general que dé una idea global acerca de cuánto dinero se necesitará para implementar el plan

en su totalidad y evaluar relación costo-beneficio, para concluir en si lo justifica o no.

La *Estrategia Comercial* señala de forma específica: 1) el mercado objetivo o grupo de clientes seleccionado, 2) el posicionamiento que se intentará conseguir en la mente del público objetivo, 3) la combinación o mezcla de mercadotecnia (es decir, el producto con el que se pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado objetivo, el precio al que se lo ofrecerá, los medios que se utilizarán para que el producto llegue al lugar donde se encuentran los clientes objetivo y la promoción que se va a emplear para informar, persuadir o recordar a esos clientes acerca de la existencia del producto y/o servicio) y 4) los niveles de gastos inherentes al plan Comercial, con la finalidad de lograr los objetivos comerciales de la empresa o unidad de negocios.

Para redondear lo que refiere a la estrategia pura y en particular a la estrategia comercial, se deben relacionar ambos conceptos a los de planificación estratégica y planificación comercial, porque serán estos dos conceptos, claves para el accionar de cualquier plan comercial.

*Planificación estratégica*, consiste en planificar acciones teniendo en cuenta cómo afectan al futuro. Es un proceso de toma de decisiones en el presente contemplando los cambios esperados del entorno, el cual tomará en cuenta diferentes líneas de acción y casuísticas que pudieran ocurrir, predefiniendo respuestas acordes. (Chandler, 1962)

Trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos.

*Planificación comercial*: forma parte de la planificación estratégica. Tiene como fin principal el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo, abandonando la planificación diaria como foco principal de actividad, visualizando rutas o alternativas de la gestión comercial a partir de los objetivos propuestos.

## 2.3 Formulación de Estrategias y su evaluación.

El proceso de planificación de la Estrategia Comercial puede resumirse en tres preguntas:

¿Dónde estamos? ¿Adónde queremos ir? ¿Cómo llegamos allí?

Para responder a la primera se debe realizar un análisis de la situación interna, es decir realizar un diagnóstico de la situación actual, particularmente de los recursos y capacidades de la empresa, y también considerar en el mismo la situación externa, o sea, mercados, competencia y resto del entorno externo con los cuales la empresa interactúa.

En el caso de la segunda pregunta, implica que se hará necesario definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar en la organización, lo que a su vez implicará el estudio de los “destinos” posibles para luego adoptar el que resulte más atractivo, tomando en consideración opinión y motivos que los tomadores de decisión elijan.

Por último, está el diagnóstico como punto de partida, luego está el “destino” escogido, estaría faltando definir cual será el “camino” a seguir para arribar al mismo.

En otras palabras, cuáles serán los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos buscados.

Una vez formuladas las estrategias, se procede a la evaluación utilizando diferentes criterios:

### a. Adecuación.

La estrategia será adecuada si:

- Permite desarrollar una ventaja competitiva o mejorar la actual

- Permite aprovechar las oportunidades de mercado
- Reduce el nivel de riesgo y las amenazas
- Mantiene o mejora la imagen de la empresa

**b. Validez.**

Deberá cumplirse que:

- Los supuestos sobre entorno y competencia en los que se basa son realistas
- Son aceptables las previsiones sobre los resultados de la estrategia
- La información utilizada es confiable

**c. Consistencia.** Deberá existir una marcada armonía entre los objetivos y las estrategias

**d. Posibilidad.** Implica considerar restricciones básicas que pueda plantear la organización

**e. Vulnerabilidad.** Supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia.

**f. Resultados potenciales.** Los resultados esperados deben superar los mínimos exigidos por la empresa.

## **2.4 Organización e implementación. Control y seguimiento.**

La organización comercial comprende la estructura humana o sea el RRHH y la infraestructura o los recursos materiales que permiten a las empresas, ejecutar la planificación estratégica, como concepto, o sea lo que permitirá a la organización comercial llevar adelante el proceso para que los objetivos estratégicos de la corporación sean alcanzados.

La implantación o implementación de la estrategia, es la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización para alcanzar los objetivos previstos.

Los integrantes de una organización asumen distintos roles, y es importante considerar que en esa asignación de roles habrá personas que tendrán la

responsabilidad de ejercer la autoridad y serán las que decidirán las acciones a llevar a cabo, disponiendo de los medios humanos y materiales necesarios de la organización para aplicar a dichas acciones.

Es por otra parte remarcable, que la autoridad presupone responsabilidad y la obligación de ejecutar las acciones sobre las que tiene competencia, es quien toma a su responsabilidad las consecuencias de sus decisiones.

Finalmente se puede afirmar que la organización permite tanto dividir como coordinar el trabajo, y esa división del trabajo se produce cuando hay muchas tareas que realizar que se asignan a distintas personas y cuando tiene lugar un desarrollo adicional de las actividades actuales. La coordinación implicaría o supondría la integración de las distintas tareas individuales.

En cuanto al control y seguimiento del proceso, estas etapas implican medir los resultados de las acciones comerciales emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y tomar medidas correctivas.

En la figura 18 se observa un cuadro con los distintos aspectos que son relevantes en el proceso de control y seguimiento de la estrategia, donde aparece el cliente como denominador común.

Conocimiento de costo de adquisición de clientes.	Cálculo del valor de vida del cliente.	Clasificación de clientes por niveles de rentabilidad y valor.
Identificación de campañas más eficientes en captación y retención de clientes.	Tasa de resolución de casos o requerimientos de clientes y procesos en cada caso.	Presupuesto de retención de clientes.
Niveles de personalización de comunicación y servicios.	Procesos de levantamiento y actualización de información y fuentes.	Indicadores relacionados con la captación, retención, satisfacción, recomendación y fidelización de clientes.

**Figura 18. Factores a observarse en el proceso de control y seguimiento.**

Fuente: Elaboración propia.



## 2.5 Estrategia: Segmentación, Targeting y Posicionamiento

En todo proceso de definición de una estrategia comercial, se encuentran presentes tres elementos claves que son considerados comunes porque se utilizan y aplican a los más diversos rubros. La definición de cada uno de ellos, ayudará a visualizar que prácticamente es lo mínimo e imprescindible que todo emprendimiento debe realizar para salir al mercado a ofrecer sus productos.

### *Segmentación.*

La segmentación del mercado es un proceso, que como su propio nombre lo indica, tiene como objetivo dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características, comportamientos y necesidades semejantes, buscando a partir de esa información más focalizada, influir en el comportamiento o la decisión de compra de estos.

Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias comerciales y/o de marketing. Podemos inferir entonces que, estos grupos probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

La segmentación sirve para determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el consumidor del producto, teniendo en cuenta que el mismo no va dirigido para todo público, sino para el público objetivo.

### *Tipos de Segmentación*

Son observables diversos tipos de segmentación o clasificación de los potenciales clientes en función de diferentes tipos de variables. Una segmentación común consiste en usar los siguientes tipos de variables.

Las variables utilizadas para segmentación incluyen:

1. *Variables geográficas*: Región del mundo o del país, tamaño del país, clima, ciudad, región, país.
2. *Variables demográficas*: Edad, sexo biológico, orientación sexual, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos familiares, profesión, nivel educativo, estatus socio-económico, religión, nacionalidad, culturas, raza, generación.
3. *Variables Psicográficas*: personalidad, estilo de vida, valores, actitudes, intereses.
4. *Variables conductuales*: Búsqueda del beneficio, tasa de utilización del producto, fidelidad a la marca, utilización del producto final, unidad de toma de decisión, etc.

Los beneficios de la segmentación de mercados son:

- ✓ Permite identificar las necesidades más específicas para los grupos seleccionados.
- ✓ Ayuda a focalizar mejor la estrategia comercial y de marketing
- ✓ Optimiza el uso de los recursos a emplear en:
  - Marketing
  - Producción
  - Logística
  - Comercial
  - Publicidad
- ✓ Colabora en identificar y seleccionar un nicho propio o nichos donde no tenga competencia directa o excesivamente agresiva.
- ✓ Aumenta las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores

Existen varios tipos de segmentos pudiendo encontrar los que a continuación se presentan:

- ✓ Unipersonales. Este dato refleja el paulatino cambio de “toda una estructura social”.

- ✓ Real Fact: los consumidores de hoy tienen cierta resistencia a lo que no es auténtico o genuino. Así, cuando el mercado les acerca propuestas livianas, sin contenido, aparecen frases como “esto es puro marketing”.
- ✓ Premiumization: Se abre paso un nuevo concepto acerca de aquello que es exclusivo. En este punto, se planteó la paradoja de que si hoy existe un gran deseo por el lujo, al mismo tiempo hay una intensa búsqueda de ofertas y descuentos.
- ✓ Living the experience: implica dar a los clientes “algo más que un producto”.
- ✓ Hiperconectividad: implica fenómenos como el blogging, la explosión de Internet y el fenomenal avance de la banda ancha.
- ✓ Boca-Boca o Boca-Oreja: la gente confía cada vez más en lo que le dicen otras personas. De hecho, un grupo identificado con los “influentials” adquiere un lugar privilegiado en términos de recomendación y credibilidad para el resto de la sociedad. Representan alrededor del 10% de la población y tienen efectos incluso sobre los early adopters.
- ✓ Cambio de roles hombre-mujer: en el mundo, alrededor del 40% de las mujeres son económicamente activas. Mientras tanto, los hombres hacen crecer exponencialmente el mercado de la cosmética.

Los requisitos para una buena segmentación son:

- ✓ Homogeneidad en el segmento
- ✓ Heterogeneidad entre segmentos
- ✓ Estabilidad de segmentos.

Si se cumplen estas condiciones se puede garantizar que los clientes dentro de cada segmento exhibirán comportamientos parecidos (homogeneidad intrasegmental), que el comportamiento de diferentes segmentos será diferente (heterogeneidad intersegmental) y que la variación viene explicada en alto grado por las variables que definen el segmento.

Finalmente la estabilidad implica que la segmentación basada en estudios en un determinado momento se mantiene más o menos inalterada con el paso del tiempo y sólo serían necesarios cambios menores.

### *Targeting*

El targeting es un término que se utiliza para indicar la dirección, el objetivo o el foco hacia donde se dirigirá el accionar buscando incidir, es en otras palabras hacer que una cosa o grupo de cosas sean un objetivo, para seleccionarlo o para que se actúe sobre ellos, influyendo sobre sus decisiones.

En lo comercial o en marketing es muy común escucharlo, porque se utiliza en referencia a mercados y consumidores, mencionando términos como mercado objetivo o público objetivo.

### *Posicionamiento*

Una vez segmentado y escogido el mercado y público al que se va a abordar, se iniciará el proceso de implementación de esa estrategia inicial, adaptando o definiendo los productos y la forma en que queremos que estos sean valorados por los consumidores.

Este término va de la mano del anterior, porque en definitiva focalizar es una primer etapa y posicionarse es como la conclusión final al proceso, pero es casi simultáneo.

## **2.6 El perfil del consumidor y su comportamiento. Drivers asociados a la definición de las estrategias comerciales.**

El siguiente paso es analizar como es el comportamiento y que producto es el que demanda el consumidor del cable y para conectar lo teórico con la realidad del negocio, sería imprescindible analizar entonces como es su comportamiento. Para ello se ha podido acceder a la información contenida en una Investigación de Mercado recientemente realizada por Opción consultores,

solicitada por la propia compañía, la que gentilmente comparte los resultados de la misma a los efectos de la evaluación.

Entonces, analizaremos primero los Objetivos buscados y la Metodología utilizada como base del trabajo y proseguiremos con información obtenida de los focus y resumida en algunas placas que se comentarán.

### **2.6.1 Hábitos y Comportamiento en el Consumo de Contenidos en Pantalla. Análisis cualitativo.**

El consumidor de cable tiene determinados hábitos y responde a comportamientos que es importante analizar en relación al consumo de contenidos en pantalla. Las formas de acceso en que puede hacerlo son varias, pudiendo ser a través de: TV abierta, TV paga o Internet.

Para su análisis las compañías operadoras de cable decidieron contratar una investigación y definieron los objetivos y características de los perfiles de los focus group de acuerdo a lo que se explica a continuación:

#### **Objetivos:**

##### **Hábitos de Uso y Contenidos a demanda.**

- Identificar y Caracterizar hábitos y comportamientos en el consumo de contenidos en pantalla.
- Caracterizar el consumo de contenidos OTT/VOD y su integración con el consumo de contenidos en soportes tradicionales
- Motivadores e inhibidores de consumo VOD/OTT

#### **FASE 1 – FOCUS**

Focus Group 1: Hombres y Mujeres /18 a 25 años/Usuarios de Internet, NSE Medio

Focus Group 2 – Hombres y Mujeres/26 a 49 años / Abonados a TV por cable / Usuarios y no Usuarios de VOD / OTT

#### **FASE 2 – ENCUESTA WEB**

Universo: Hombres y Mujeres de 18 a 55 años, residentes en todo el País

Cantidad de casos: 788 encuestados

**Margen de error:** a) +- 6,9% al 95% de confianza ( $p=q=0,5$ ,  $P=infinita$ ): b) +-5,5% al 95% de confianza ( $p=q=0,5$ ,  $P=infinita$ )

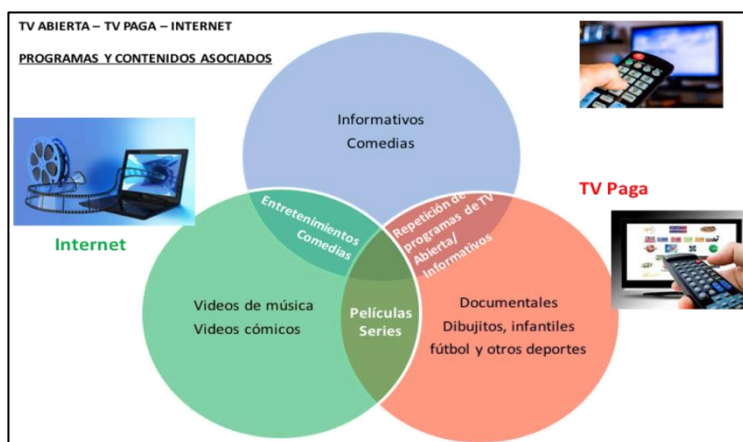


**Figura 19. Momentos de consumo de TV para diferentes opciones de acceso.**  
**Fuente:** Focus Group Opción Consultores.

Se observan como características remarcables del análisis el considerar los momentos asociados y los programas y contenidos asociados.

En el primero de los casos como se puede observar en la Fig.19, el estudio identifica que el uso de Internet es habitual para momentos en los cuales el consumidor está decidido a ver algo con amigos o solo, pero que no lo encuentra ni en el cable ni en la TV abierta, pero tiene claro que quiere ver algo especial.

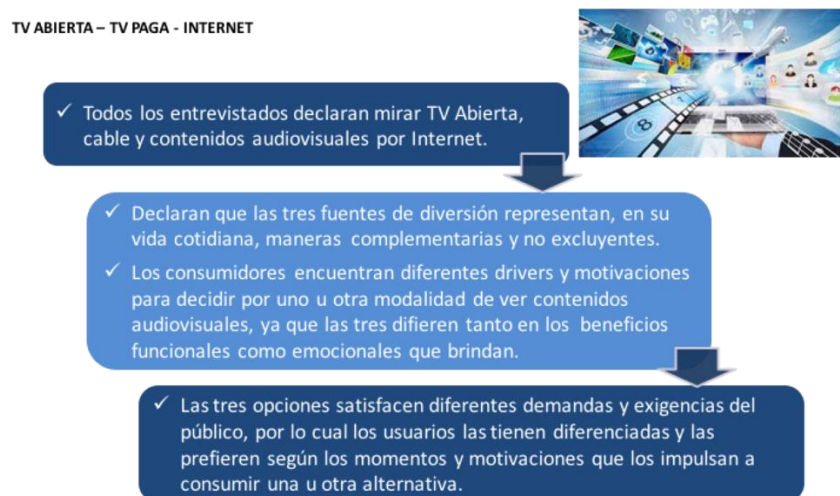
Por otra lado los consumidores que optan por la TV paga, en general están solos, desean ver alguna película o partido de fútbol, y eso sucede por lo general durante los fines de semana.



**Figura 20. Programas y contenidos asociados en TV abierta, paga e Internet**  
**Fuente:** Elaboración propia.

Finalmente, el consumidor de TV abierta, se identifica con horarios asociados específicamente con una programación determinada, como es: información del tiempo, informativos y comedias.

Por otra parte en la Fig.20 se muestran los programas y contenidos asociados, donde ya se mencionó los de la TV abierta, pero para la TV paga también los hay y son: películas y series, futbol y deportes varios, documentales, infantiles y para el caso de Internet se observa que son: entretenimientos, películas, series y videos (cómicos y musicales). Se observa así puntos en común donde es indistinto el sistema para el objetivo de consumo buscado.

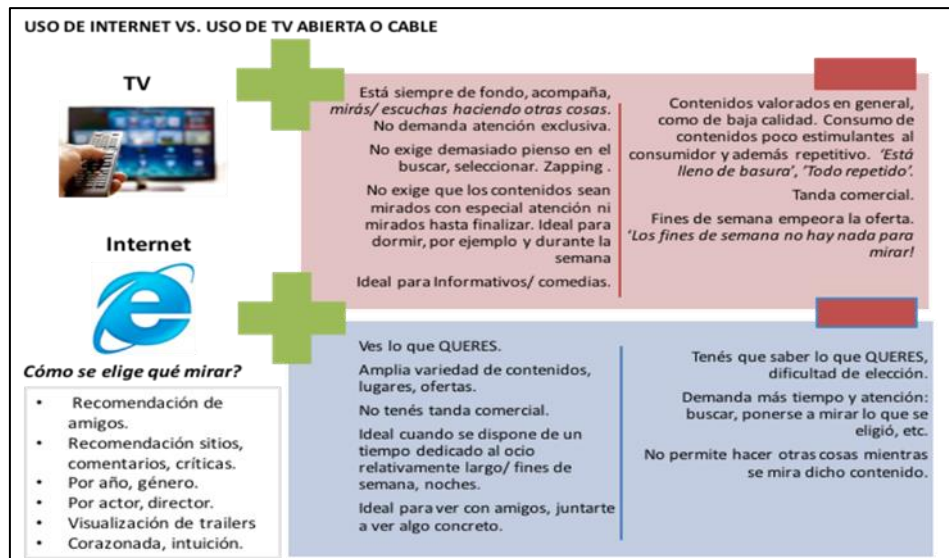


**Figura 21. Factores observados en TV abierta, paga e Internet.**

**Fuente:** Elaboración propia.

En otro orden de las consultas realizadas, surge el dato que todos los perfiles de consumidores (los de: TV abierta/paga/internet), dicen mirar indistintamente cualquiera de los 3 formatos y entienden que no son excluyentes, en consecuencia estos encuentran distintos drivers y motivaciones para la

elección de los contenidos, ya que es claro que satisfacen diferentes gustos y expectativas. Esto lo muestra la Fig. 21.



**Figura 22. Aspectos positivos y negativos acerca de uso de Internet vs TV abierta o cable.**  
Fuente: Elaboración propia.

A su vez de lo relevado en los Focus Group en relación a la decisión de cómo elegir que mirar, considerando las opciones de internet versus TV en sus dos formatos de TV abierta o paga, hay algunas particularidades interesantes de observar, como lo refleja la Fig.22.

En cuanto aspectos positivos de la TV, los usuarios dijeron que la TV no demanda atención exclusiva, no exige demasiado el pensar o buscar por el hecho de hacer zapping, no exige que los contenidos sean mirados con especial atención y hasta su fin y que es ideal para tenerla de fondo como compañía mientras se hace otras cosas e incluso algunos lo dicen, ideal para dormir.

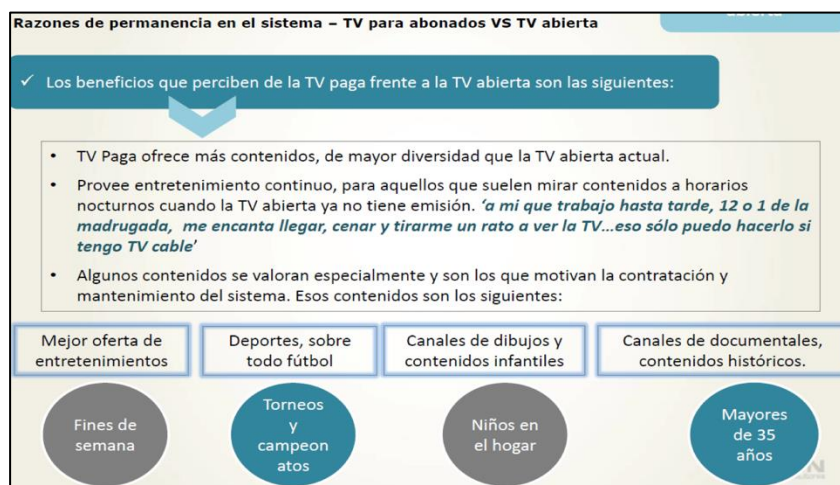
Por otro lado encuentran negativo, que los contenidos son valorados como de baja calidad y poco estimulantes, existen tandas comerciales que por momentos se hacen interminables, y los fines de semana empeora la oferta, "no hay nada para ver".



Con respecto a internet, existe una valoración positiva en relación a que, “ves lo querés”, o sea una amplia variedad de contenidos, lugares y ofertas, sin tandas comerciales tediosas, siendo ideal para momentos de ocio y para reunión de amigos.

Lo negativo que observan en este caso es que, se tiene que saber lo que se quiere ver, aparece la dificultad para elegir, la cual demanda más tiempo y atención y puede llevar a generar la frustración rápida de no encontrar algo atractivo. Una vez encontrada demanda atención exclusiva, por lo cual no permite hacer otras cosas en forma simultánea.

En el caso de internet opera como motor de búsqueda las recomendaciones de amigos, recomendaciones de sitios, portales, críticas, reviews, etc., la selección de destacados por género, año, actor, director, etc.



**Figura 23. Razones de permanencia en el sistema. TV paga vs TV abierta.**  
Fuente: Opción Consultores.

Por otra parte se observa lo importante que fue en el consumidor la evolución que marcó el cambio entre el uso de la TV abierta como forma de entretenimiento desde la aparición de la TV paga, como se describe en la Figura 23.

De alguna manera el patrón del cambio, está nuevamente presente, por ejemplo en la valoración de mejores contenidos, en la de tener horarios no acotados y por ejemplo en no tener tandas comerciales.

Esto habla de flexibilidad a favor de la oportunidad y el momento escogido por el consumidor: cuando quiere, donde quiere y como quiere.

En esa línea se avanza entonces sobre lo que serían los diferentes drivers que movilizan a los consumidores y que refieren a:

- ✓ Asociados a elección del proveedor
- ✓ Asociados a la permanencia en el sistema
- ✓ Asociados al cambio de proveedor
- ✓ Asociados a la desafiliación y recontratación

En primer lugar se observa en la Fig.25 que los drivers asociados a la elección de un proveedor, refieren a cuatro factores principales:

*Beneficios y promociones.* Este aspecto es medular porque es el que se observa presente en todas las compañías como motor para tracción de la venta. Si no existe promoción con beneficios comunicados masivamente, según la opinión de los principales de la compañía sería imposible vender.

*Precio.* Este factor es relevante, desde luego que la competitividad es importante pero también es remarcable que en defensa del propio negocio global no existe una “guerra” de precios en la pelea por los abonados.

*Atención al cliente.* El servicio que se brinde es valorado significativamente, esto es y será así porque al cliente le gusta ser bien atendido y asesorado.

*Flexibilidad.* Por último este driver obedece a los nuevos tiempos, y a la percepción de que lo uso y lo pago cuando lo necesito y cuando no lo voy a usar prefiero tener al menos la opción de no pagarlo. Este es uno de los aspectos más críticos de momento, al cual los operadores no le han encontrado aún solución, en particular en la competencia con las plataformas de internet que funcionan con el criterio mencionado, abonando solo por uso y en conformidad con el servicio recibido.

En relación con los drivers asociados a la permanencia en el sistema, la figura 24 deja un mensaje que es bastante claro y duro al mismo tiempo, y es que los consumidores permanecen por “Necesidad”, lo cual lleva a deducir que si esa necesidad no estuviese presente el abonado tomaría la opción de abandonar el

sistema. En definitiva es la percepción de lo que ocurre con el cambio generacional que sostiene, lo quiero y lo quiero ya o lo abandono.

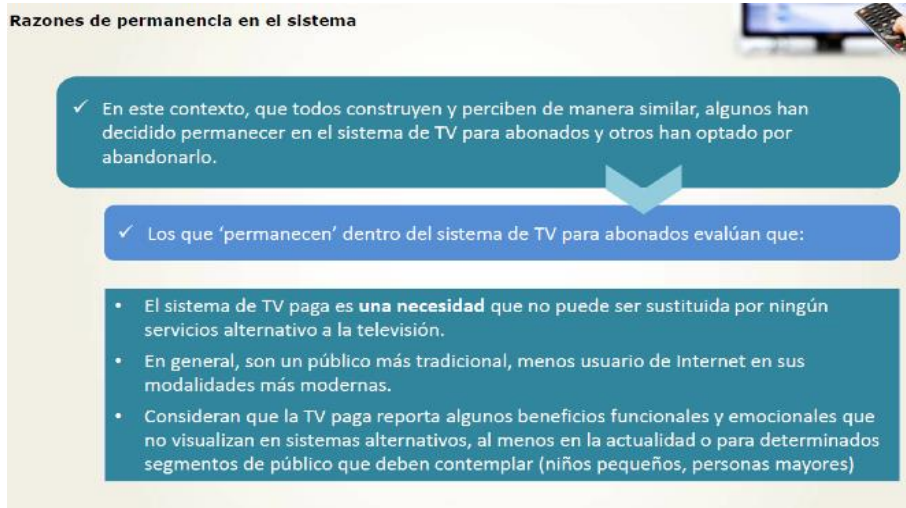


Figura 24. Drivers a observarse en razones de permanencia en el sistema.  
Fuente: Opción Consultores.



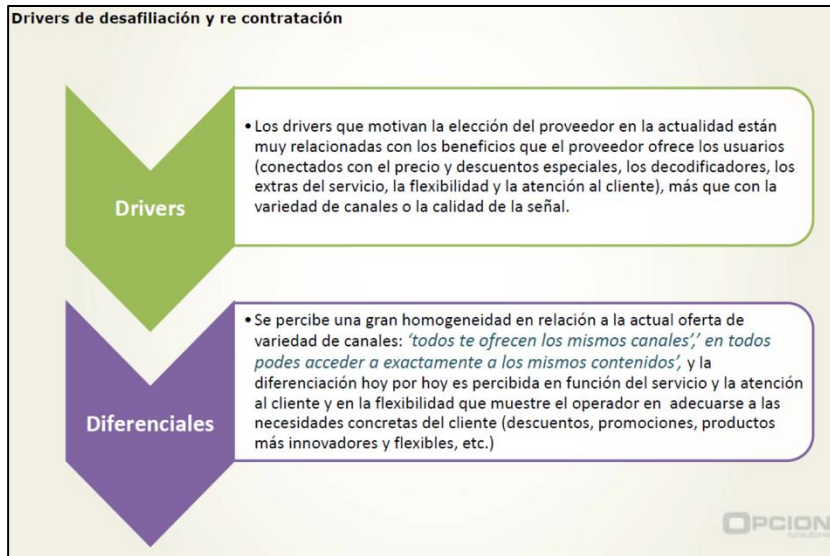
Figura 25. Drivers a observarse en el cambio de uno a otro cableoperador.  
Fuente: Opción Consultores.

Acerca de los drivers asociados al cambio de operador de cable, podemos decir que el mismo obedece a varias razones a saber:

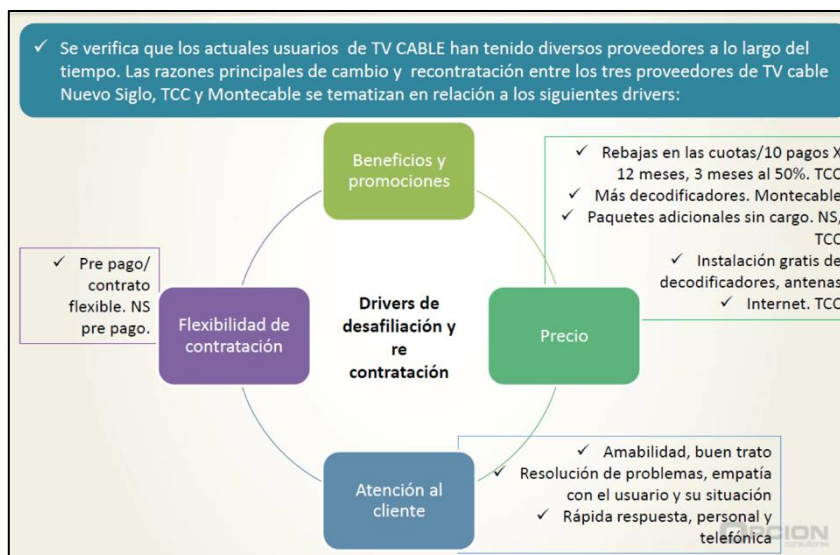
- *Precio.* Por aparecer promociones mejores y más accesibles para cierto público. Con características de oferta, se le traslada al cliente la percepción de estar haciendo “buen negocio”, pero en el fondo todos los operadores como se dijo tienen una propuesta similar.
- *Flexibilidad.* Como se mencionó más arriba, al aparecer opciones de prepago, sin contrato (o al menos de menor duración) u otras razones de servicio, como por ejemplo que te envíen el contrato a la casa a firmar, etc. Son valoraciones que el usuario entiende positivas y movilizadoras hacia el cambio, por más que a pesar de tener la flexibilidad de salirse del contrato por ejemplo, igual permanezca en el mismo operador por mucho tiempo.
- *Ofertas de contenidos especiales.* Es el caso por ejemplo del Fútbol Uruguayo, ya que quien lo promoció u ofrezca “diferente”, es identificado como que agrega valor, pero en el fondo lo importante para el usuario es tenerlo. Similar situación se da con las series, y los canales que poseen las más taquilleras, entonces esos paquetes en promoción serán valorados positivamente al momento del cambio o no de operador.
- *Modernidad y contenidos.* Esto refiere a por ejemplo los avances tecnológicos que se le ofrecen a los clientes, como es el caso de Direct TV con su propuesta de grabado de contenidos para verlos después si es que no le es posible hacerlo en vivo, ejemplo evento deportivo.

Por último pero no menos importante, encontramos los drivers asociados a la desafiliación y recontratación del servicio, las Figuras 26 y 27 nos muestra que los consumidores observan que la oferta de contenidos es muy similar, y que por lo tanto lo que opera de diferencial podrán ser las promociones, pero estas a la larga también se equiparan. Entonces cual es ese diferencial valorado por el cliente?

El servicio y la atención al cliente es la respuesta correcta, la cual deja de frente el aspecto central de este trabajo que es como se vincula la estrategia comercial con el rol de los RRHH. En este punto es donde se manifiesta que el diferencial es el Servicio al cliente, y por tanto si no existen equipos preparados para soportar ese servicio y ese vínculo con el cliente, el usuario va a migrar hasta encontrarlo en otro lado.

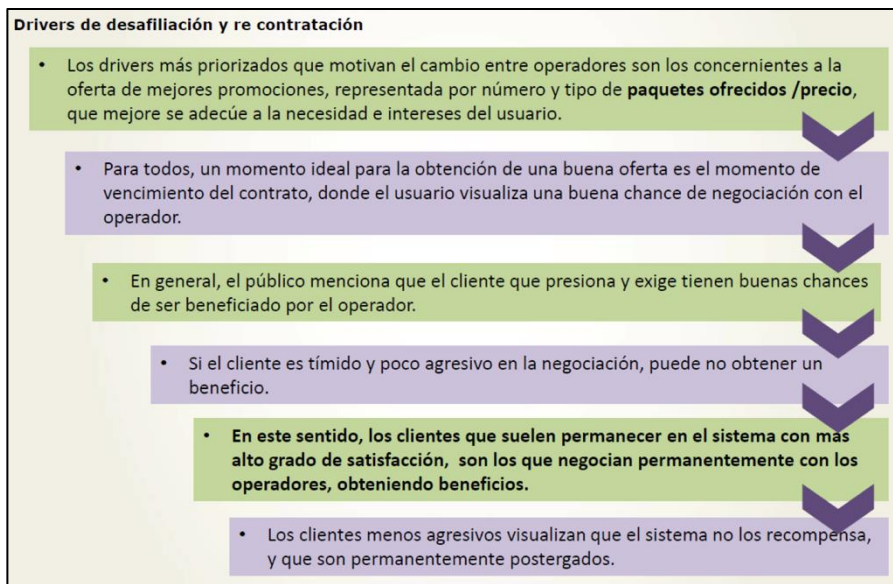


**Figura 26. Drivers a observarse en desafiliación y re contratación I.**  
Fuente: Opción Consultores.



**Figura 27. Drivers a observarse en desafiliación y re contratación II.**  
Fuente: Opción Consultores.

Del focus se obtuvieron algunos comentarios que son importantes de considerar, básicamente porque obedece a comportamientos que no necesariamente se repetirán en el futuro por parte de los usuarios. Lo que en otra época funcionaba no necesariamente lo hace ahora y tampoco asegura efectividad de futuro. La Fig.28 lo ilustra.



**Figura 28. Drivers a observarse en desafiliación y re contratación III.**  
Fuente: Opción Consultores.

## 2.6.2 Imagen y posicionamiento

En la investigación solicitada se agregó en segunda instancia un análisis sobre la imagen y el posicionamiento de Montecable en relación al resto de las compañías. Los objetivos se detallan a continuación además de la forma y características de la encuesta. El análisis será realizado en el contexto de cuales son los drivers de los consumidores para la elección del proveedor.

### Objetivos:

#### Imagen y Posicionamiento

- Imagen y Posicionamiento de Montecable y sus competidores
- Motivaciones y comportamientos de contratación para la categoría.
- Drivers en la elección de las diferentes compañías

#### **FASE 1 - FOCUS**

Focus Group 1: *Hombres y Mujeres*/ NSE medio 25 a 44 años/ decisores contratación de TV paga

Focus Group 2: *Hombres y Mujeres*/ NSE medio/ 45 a 60 años/ Decisores de TV paga

#### **FASE 2 - ENCUESTA TELEFONICA**

**Universo:** *Hombres y Mujeres* mayores de 25 años residentes en Montevideo que cuenten con servicio de TV paga en el hogar. Muestreo proporcional por cuotas de las principales compañías: Montecable; DirecTV; TCC; Nuevo Siglo; Cable Visión y Multiseñal. TOTAL: 400 casos.

**Margen de Error** – +- 4,9% margen de error global al 95% de confianza. ( $p=q=0,5$ .  $P=$  Infinita).



**Figura 29. Imagen y posicionamiento. Ventajas y desventajas de cada operador**  
Fuente: Elaboración propia.

La Fig. 29 permite extraer conclusiones acerca de las ventajas y desventajas de cada uno de los operadores, identificar sus posicionamientos a partir de dichas consideraciones y contribuye a mapear el mercado por perfil del proveedor.

Como lo mencionan las respuestas del focus, hay cable operadores que supieron estar en una posición, supieron tener una estrategia de imagen y posicionamiento que hoy ya no consistente porque la realidad de mercado cambio.

El ejemplo más claro es el de NS que se mostraba como el cable del público sofisticado, era el cable seductor y que se percibía como el moderno. Hoy fue desplazado por Direct TV, no necesariamente por ofrecer cosas muy diferentes o importantes, en realidad se posicionaron de forma de buscar desplazar precisamente a NS, lográndolo con mucho bombardeo publicitario y una estrategia de marketing clara en ese sentido.



En el caso de TCC, su gran diferencial era el tener la posibilidad de ofrecer Internet conjuntamente con el cable, pero eso con la evolución tecnológica, a pesar de sostenerse en la propuesta, la calidad de internet que ofrece para los valores que compiten con los demás no es la calidad ideal, menos aún si se lo compara con el servicio de la estatal ANTEL, quien tiene la exclusividad y ofrece como su servicio básico, un producto de mejor calidad que TCC.

De ambos casos, TCC y NS, se detectan respuestas negativas en relación a la percepción de calidad del servicio al cliente y por contrapartida Montecable es el que recibe los elogios en ese sentido.

Por último un comentario en relación a Cablevisión es que se ha percibido como un cable “barato” y que incluye dentro de su básico al fútbol, lo cual lo posiciona como un cable para el consumidor que busca entretenimiento al menor costo posible, con el Fútbol como señal imprescindible.

Procesando la información recabada se ha podido establecer un análisis acerca de las fortalezas, las oportunidades, debilidades y amenazas que aplican a Montecable.

Dentro de lo que se describe, parecería ser lo más importante el atacar el aspecto comunicacional, y lo que refiere a como se exhibe desde el punto de vista de imagen corporativa, porque se la identifica como una marca que se ha quedado en el tiempo.

Si bien parecería que desde el punto de vista de la atención al cliente no se perciben problemas, pero sí se identifica la oportunidad que a su vez resuelve debilidades, que es la capacidad de comunicar sus ventajas y diferenciales con respecto a la competencia y al mismo tiempo las propuestas y los productos que tiene desarrollados. Sobre todo en lo que refiere a la plataforma Click & Play (On demand), que lo está posicionando como en proceso de innovación, después de muchos años de estar sin presencia y/o gran visibilidad.

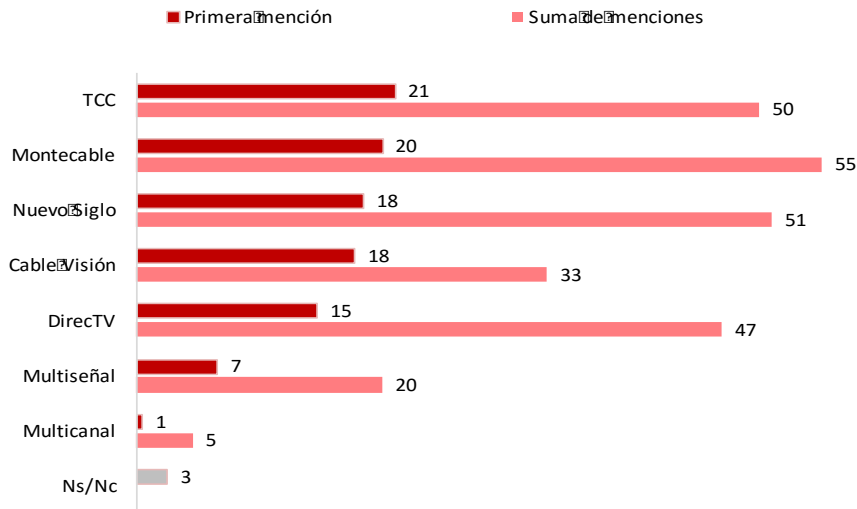


Con respecto a lo que es reconocimiento de la marca y realizado el análisis por respuestas en primera mención y luego en segunda, estaría en el primer puesto MC, siendo TCC el que por muy poco (un 1%) supera a Montecable en la primera mención.

En la suma de menciones MC alcanza el primer lugar con un 55%, siendo NS segundo con 51% y TCC con 50%, según lo muestra la Figura 30.

**Top of mind**

*Pensando en compañías de televisión para abonados, ¿cuáles son las tres primeras compañías que le vienen a la mente?*



El 55% de los encuestados menciona a **Montecable** de forma espontánea.

**Figura 30.** Top of mind de empresas operadoras de cable o vía aire.  
Fuente: Opción Consultores.

### 2.6.3 Satisfacción del cliente

Para la última parte de la investigación de mercado, se ha procedido a segmentar tomando en cuenta: Edad, Nivel educativo, Región y si utiliza a Intener como medio para mirar TV. Se definieron objetivos y también las características del formato de encuesta.

Objetivos:

#### Satisfacción

Niveles de Satisfacción con el Servicio. Caracterización de expectativas, motivos de insatisfacción, imagen, referenciación y fidelidad hacia la marca

#### ENCUESTA TELEFONICA

**Universo:** Clientes de Montecable

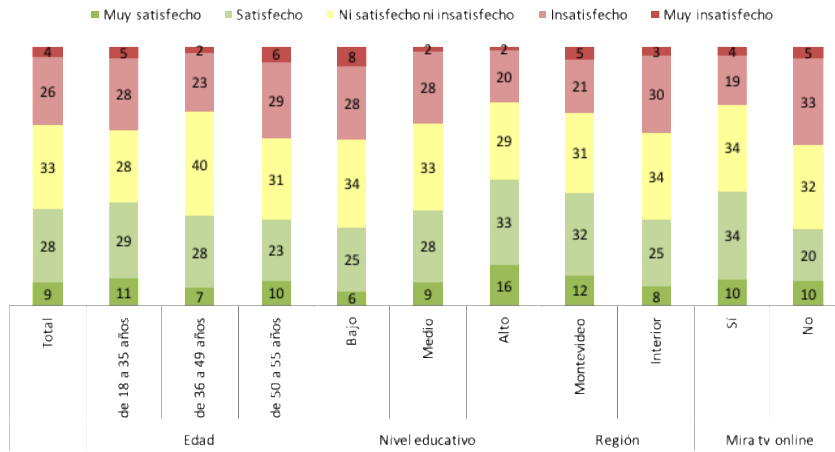
**Muestreo Aleatorio Simple:** 300 casos. Seguimiento de cuotas por sexo y edad

**Margen de error:**  $\pm 6,9\%$  de error al 95% de confianza. ( $p=q=0,5$ .  $P=Infinita$ )

Los resultados arrojan que el % de mayor insatisfacción lo estaría definiendo un público mayor, con nivel educativo bajo, que no mira tv on line y que es del interior del país. Figura 31. Por contrapartida, la mayor satisfacción estaría en el público de mayor nivel educativo y que igualmente mira tv on line.

**Satisfacción con contenidos de televisión**

¿Cuán satisfecho se encuentra con la oferta de contenidos en televisión sin contar la televisión por internet?



**Figura 31. Satisfacción con los contenidos de TV.**

Fuente: Opción Consultores.

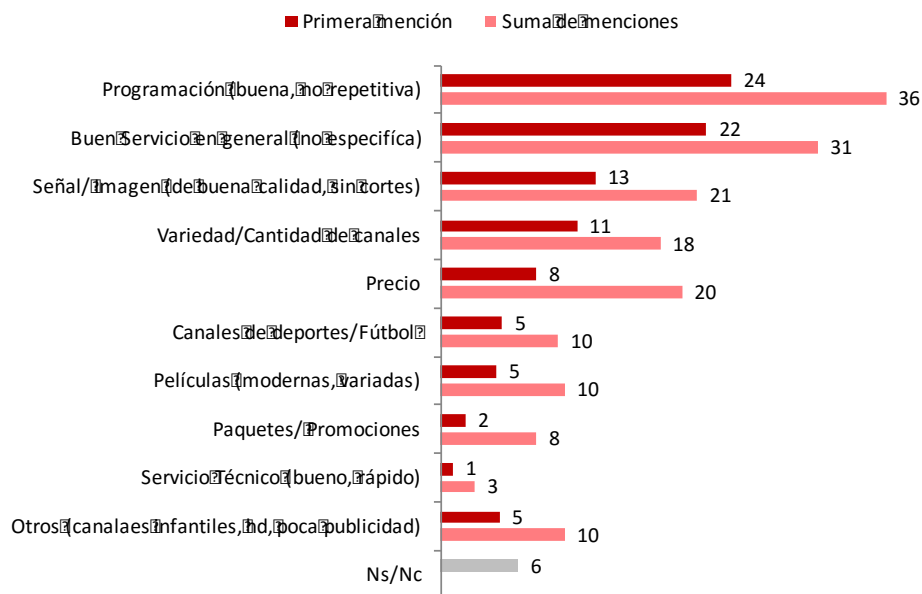
En relación a la valoración de la programación que hacen los consumidores, se puede identificar los conceptos que mas se valoran:

- ✓ Programación
- ✓ Servicio
- ✓ Calidad de señal
- ✓ Variedad de canales
- ✓ Precio
- ✓ Deportes
- ✓ Películas
- ✓ Paquetes
- ✓ Servicio Técnico

Los resultados que arroja están expuestos en la figura 32, donde la programación y el buen servicio sobresalen con 36% y 31% respectivamente y en la figura 33, se observan los drivers vinculados a los contenidos mas relevantes que deben ser considerados en las propuestas comerciales de las distintas compañías .

**Valoración de empresas**

*¿Qué es lo que más valora de una empresa de TV para abonados?*

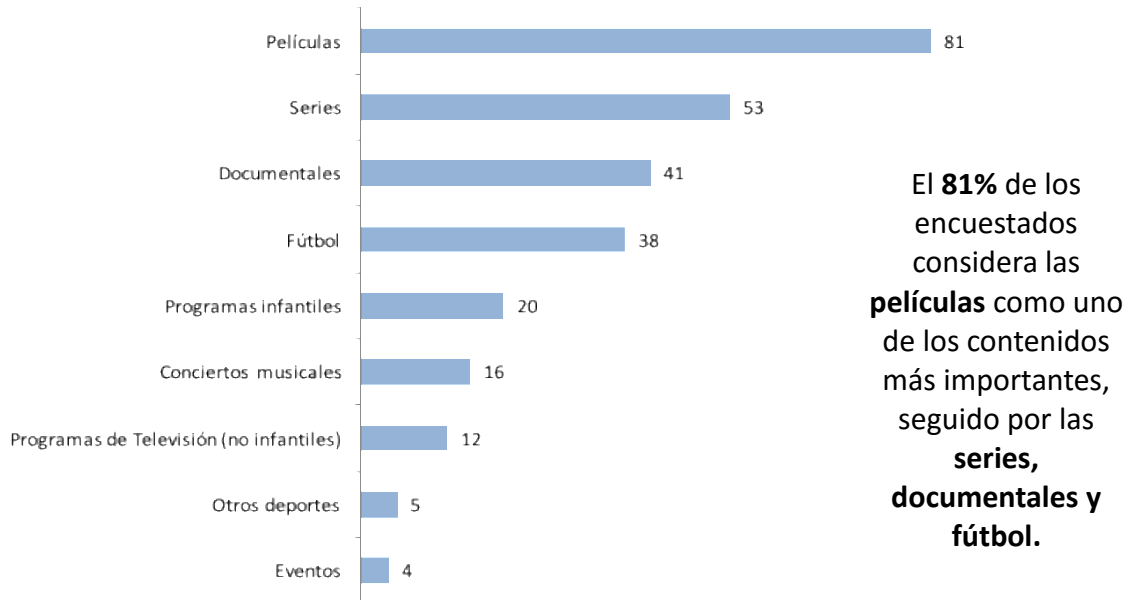


**Figura 32. Valoración de empresas según abonados.**

Fuente: Opción Consultores.

**Contenidos más importante**

*¿Cuáles son los contenidos más importantes que la televisión paga o los sitios por internet deben tener?*



**Figura 33. Contenidos más importantes.**  
Fuente: Opción Consultores.

## **CAPITULO 3. ESTRATEGIA COMERCIAL Y CORPORATIVA ADOPTADAS EN EL SECTOR. MODELO CRM.**

### **Introducción**

La coyuntura empresarial dinámica y compleja, donde operan múltiples cambios que pueden afectar más o menos significativamente el futuro de las empresas, se visualizan, desde el punto de vista estratégico en lo que a definiciones comerciales se refiere, diferentes ejes sobre los cuales se mueven los decisores y equipos de decisión, no estando ausente el sector que se está analizando.

### **3.1 Ejes de la Estrategia Comercial y Corporativa.**

Por ello es que definiendo los ejes, se podrá hacer un paralelismo con la situación puntual del mercado de cableoperadores del Uruguay.

#### **a. Apuesta a la innovación y al desarrollo de nuevos productos y servicios**

Uno de los conceptos que manejan las empresas es el de estar alineados con la innovación y el cambio tecnológico, por lo tanto el objetivo buscado es el de estar posicionado como el que nunca está detenido en el tiempo y siempre busca estar ofreciendo lo mejor o lo más nuevo, y que el consumidor lo busque y lo identifique por esa característica.

En cuanto a los productos o servicios que ofrecerán requerirán un trabajo permanente de I + D, lo que implicará asumir determinados costos que no son menores y que en comparación con los otros competidores en el mercado que no lo hacen, determinará un aspecto negativo inicial hasta tanto ese proceso de los frutos esperados.

En este caso, para nuestro análisis existen dos empresas que reúnen ese perfil de apuesta a la innovación y que son Nuevo Siglo (NS) y Direct TV, los cuales además de lo mencionado anteriormente, deben tener previsto un desembolso significativo por concepto de publicidad para transmitir y comunicar los nuevos productos y diferenciales.



### **b. Optimización de Gestión. Búsqueda de excelencia operativa**

Por otro lado también se maneja como concepto por determinadas empresas, el de la optimización de gestión, lo cual incorpora elementos como la optimización de los recursos, la búsqueda de la excelencia y asociada a las búsquedas anteriores la necesidad de un profesionalismo importante.

En este caso podemos tomar como ejemplo a TCC y a Montecable, las cuales han venido modificando su eje, siendo en el caso del primero un eje inicial el tema tecnológico y la búsqueda de posicionamiento vanguardista en definiciones y propuestas renovadas.

Por otro lado Montecable, ha mantenido con bastante criterio su eje de ser visto como una compañía humilde, austera y que buscar dar un buen servicio en calidad de productos y en servicios ofrecidos al cliente. Si bien esas características las mantiene, se percibe en el mercado un deterioro de la imagen a todo nivel corporativo e individual, por lo cual la demanda de mayor soporte de profesionales le ha sido una condición imprescindible para apuntar a recuperar posición apuntando a una excelencia operativa.

### **c. Optimización de Costos. Baja de márgenes para ganar share**

Este eje particularmente refiere a un concepto inverso a los anteriores mencionados, en definitiva lo que se pretende es la optimización de los costos y eso tiene impacto directo en las propuestas comerciales, los productos y los servicios ofrecidos, pero se parte de la base del concepto rentabilidad presente por encima del concepto perpetuidad del negocio. El fundamento estaría asociado a lo rápido del cambio tecnológico y la evolución del negocio con cambios que pueden hacer inviable los negocios al requerir inversiones muy grandes.

En este grupo se encuentran por ejemplo Cablevisión y Multiseñal, los cuales tienen la menor infraestructura de todos los operadores, ofrecen productos estándares y están dispuestos a resignar rentabilidad para ganar o no perder share.

#### d. Calidad de la comunicación y enfoque de servicio y atención al cliente

En este último eje se encuentra que el cliente es el centro de todo y es a quien se le debe comprender, por tanto cuanto más información de este se tenga más viable será tanto la comunicación con este como también lo será la calidad del servicio que se le pueda brindar y los productos que se desarrollarán.

En ese sentido existen estrategias y modelos de apoyo a la gestión comercial que contribuyen a obtener buena información y datos de los consumidores, para que quienes tengan que asumir el rol de ser el contacto con estos, pueda encontrarse preparado adecuadamente y dirija la conversación o el abordaje con mayores probabilidades de éxito.



Este eje, puede operar complementariamente y puede no ser eje principal, pero está presente en casi todas las compañías, con mayor o menor grado de incidencia.

### 3.2 El modelo de gestión CRM. Importancia de los RRHH como soporte

Los diferentes operadores desde sus inicios adoptaron como modelo de gestión, el trabajo mediante Call Centers, y para este formato de abordaje de los clientes y de trabajo, adoptaron como habitualmente lo hacen estas unidades comerciales, un modelo CRM.

La estrategia de análisis y evaluación de propuestas comerciales, en especial cuando los clientes representan grupos numerosos, es la de buscar agruparlos por patrones de conducta, para poder elegir líneas de acción según dichos patrones. Por ello para tomar en cuenta esos patrones se requiere considerar información con profesionalismo y con la capacitación adecuada para procesarla.

Es decir, esos dos conceptos son pilares fundamentales, por tanto al definir cómo abordar la problemática de la implementación o una reingeniería de una estrategia comercial o modelos comerciales, el Modelo CRM (Customer Relationship Management) parece el adecuado, como base o formato de trabajo a utilizar, partiendo de un trabajo en grupo y profesional, con idóneos en cada uno de los temas.

Se llega a dicha a dicha conclusión de que el uso de este modelo es el adecuado, porque en lo personal considero que el principal factor de diferenciación y éxito en negocios donde las demás variables se comportan de forma similar o las compañías adoptan decisiones sobre estas que los lleva a igualarse y no diferenciarse, resulta entonces ser la utilización de las adecuadas estrategias de abordaje a los clientes, ese factor diferenciador.

Para ello se requieren definiciones importantes para la captura de información (conocerlo al máximo), el procesamiento de esos datos, depurando bases de calidad y el minucioso análisis para la definición de estrategias y pautas de abordaje y contacto.

Implementar este modelo, a partir del concepto de CRM, el cual se define como la Gestión sobre la Relación con los Clientes, básicamente se refiere a una estrategia de modelo de negocios centrada precisamente en el cliente, que permita identificar y administrar las relaciones, de manera de mejorar la efectividad al momento de interactuar con los mismos.

El fundamento teórico sobre el que opera un modelo CRM, es el de considerar el concepto del Marketing Relacional como clave. El mismo refiere a la construcción a través del marketing de, relaciones estables, duraderas y de largo plazo.

A continuación una breve revisión bibliográfica para ampliar y profundizar sobre la anterior definición:

Para López-Pinto, (2001), el marketing relacional es el proceso de identificar, establecer, mantener, reforzar y, de ser necesario, terminar las relaciones con los clientes y otros stakeholders de una manera rentable, de tal forma que los objetivos de todas las partes involucradas sean logrados.



De acuerdo con Zikmund y Babin (2013), los mercadólogos con frecuencia hablan de conseguir clientes, pero conservarlos tiene una importancia similar. Los mercadólogos efectivos trabajan para construir relaciones a largo plazo con sus clientes.

El término marketing relacional comunica la idea de que una meta básica es construir relaciones a largo plazo con los clientes, lo que contribuye al éxito de la empresa. Una vez que se realiza un intercambio, el marketing efectivo demanda manejar las relaciones para que se generen intercambios adicionales.

Los mercadólogos efectivos consideran que hacer una venta no es el fin del proceso, sino el principio de la relación de la organización con un cliente. Los consumidores satisfechos regresarán a una empresa que los haya tratado bien. Si necesitan comprar el mismo producto en el futuro, o si necesitan algo relacionado, saben cuál es el primer lugar donde deben buscar.

Según Dvoskin (2004), esta metodología implica un sistema basado en herramientas tecnológicas que permiten construir la lealtad de y hacia el cliente.

Se fundamenta en la idea de establecer con cada cliente una relación de aprendizaje, que se torna más inteligente en cada interacción. Debe tenerse en cuenta que los clientes, ya sean consumidores u organizaciones, necesitan exactamente lo que necesitan, y las tecnologías interactivas y de base de datos hacen que sea posible responder a estas demandas.

El primer gran concepto sobre el que se basa la utilización de un modelo CRM es que el objetivo que se busca es dar soporte a una estrategia global de

Marketing Relacional, donde la construcción de relaciones duraderas es la prioridad ante todo.



### ¿Qué es CRM (Customer Relationship Management)?



CRM es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada. (Margaret Rouse, 2006)

En general, se le da mucha más importancia dentro de lo que es implementar un modelo de estas características al desarrollo de un software a ser aplicado al modelo el cual deba ser desarrollado adaptándolo a las necesidades específicas de cada negocio y por lo general no tanto, como habitualmente sucede, a la parte de gestión humana del mismo.

Para saber que es esperable de un modelo de estas características se puede analizar lo que el modelo va a permitir a quien lo ponga en marcha.

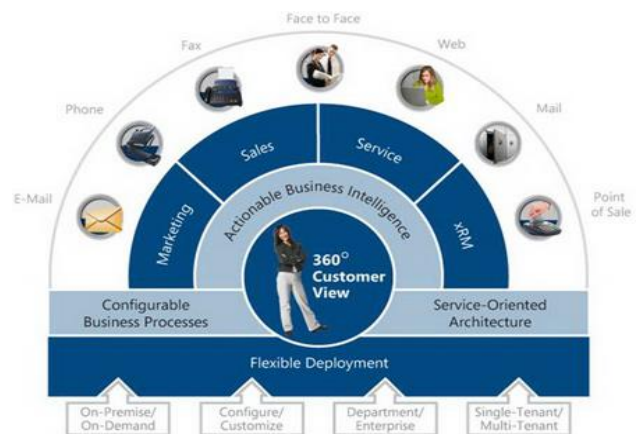
Por ejemplo un modelo CRM aplicado a los operadores de cable, en particular, permite:

- a. Ayudar a mejorar la gestión de los abonados y las ventas mediante la optimización de la información compartida por varios empleados y la racionalización de los procesos existentes.

- b. Ayudar que los analistas de Marketing y/o de Business Intelligence, puedan identificar y seleccionar a los mejores clientes (público objetivo), gestionar campañas de marketing y generar oportunidades de calidad para el equipo de ventas. De mucha utilidad para la gestión de las retenciones.
- c. Permitir la formación de relaciones personalizadas con los clientes, con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente y maximizar los beneficios; identificar a los clientes más rentables y ofrecer a estos el más alto nivel de servicio. El uso de las mediciones de audiencia ayudan en este sentido.
- d. Proporcionar a los empleados la información y planificar los procesos necesarios para conocer a los clientes, comprender e identificar las necesidades de éstos y forjar relaciones entre la empresa y los clientes.

Bajo este concepto de CRM, es necesario profundizar, ya que estas tres palabras incluyen muchos otros conceptos, como por ejemplo:

- ✓ Funcionalidad de las ventas y su administración
- ✓ El Marketing y el telemarketing
- ✓ El servicio y soporte al cliente
- ✓ El manejo de la información para directores
- ✓ El manejo del tiempo y la adecuada sincronización de los datos
- ✓ El e-Commerce
- ✓ El servicio en el campo de ventas.



En otro orden, la palabra lealtad, se diría que sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente.

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En el proceso de implementación o reformulación de un sistema CRM no debe estar involucrado solo la parte tecnológica o BI, sino que toda la empresa debe de vivir la aventura de la adopción (o reacondicionamiento) de un CRM y eso es uno de los elementos que Montecable debe ser plenamente consciente y apuntar a que así sea es casi una obligación para que el modelo de los resultados esperados.

Factores claves de éxito del modelo (KSF - Key Success Factors):

- Definir el grupo de trabajo, personal interno de la empresa y el apoyo/soporte externo (Comité Administrativo del CRM (CACRM)).
- Determinar las funciones que se desean automatizar, automatizando sólo aquello que necesita serlo.
- Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
- Emplear inteligentemente la tecnología, fortaleciendo el trabajo conjunto: BI y soporte externo asociado.
- Ofrecer al soporte externo la mayor información disponible y no “esconder” o relativizar procedimientos que involucren personas a cargo de ejecutarlos. Se debe mostrar lo que se es y lo que no se es.
- Involucrar a todos los usuarios en la construcción y reacondicionamiento del modelo.
- Capacitación a los usuarios (RRHH), es un aspecto CLAVE
- Motivar al personal que lo utiliza. La motivación es siempre un motor de la venta.
- Administra el sistema desde dentro.

Finalmente el verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de marketing.

Con la implementación del sistema CRM, las compañías deben ser capaces de anticiparse a los deseos del cliente y ser un medio de obtener información, pero algo muy importante es que sea sin llegar al grado de “acosar” al cliente.

### **¿Cuál es el futuro del CRM dentro de una compañía?**

Si por CRM se entiende el apoyo del sector de software (sistemas) que promete implementar soluciones que resolverán infinidad de problemas, aumentarán las ganancias y reducirán costos de forma casi mágica, es claro que a CRM le aguarda una vida corta. Por el contrario, si CRM es considerado desde un punto de vista más amplio, -como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares-, entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa, sobreviviendo a largo plazo.

De la capacidad que exista para volver a poner en práctica los fundamentos sobre los que CRM está basado -tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades individuales-, dependerá no sólo el futuro de esta herramienta, sino también el de la compañía misma, que necesitará cada vez más brindar un servicio al cliente de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado.

Para responder a las necesidades de los clientes de forma eficaz, deberá utilizarse CRM de manera de reunir y analizar información sobre ellos, lo que se denomina la prospección y posteriormente distinguir y jerarquizar sus preferencias. Luego, se empleará el producto resultante para el beneficio de ambas partes (empresa y cliente), lo que las conducirá a establecer relaciones únicas entre ellos.

Para Montecable en particular, se considera una necesidad identificada por sus propios Directores y Gerentes, el de reimplementar el modelo originalmente puesto en producción hace ya muchos años.

Pero, este proceso no sólo requiere la implementación de nueva tecnología (no necesariamente implica nueva en el caso de Montecable), sino que si requiere de la adecuada coordinación con Comercial y Marketing, como concepto. Es de



esperar, fundamentalmente, un cambio en la forma de relacionarse con el cliente: siendo necesario escuchar más, tomar en cuenta sus opiniones, adaptar propuestas y modificar los procesos, por ejemplo, testeando las ofertas comerciales, definiendo éstas de acuerdo a las necesidades del cliente, y mediante la fijación de las políticas de pricing acordes a estas.

En resumen, CRM brinda una valiosa oportunidad de conocer al cliente y, por ende, aprender a servirlo y con ello generar una relación duradera.

Para tener en cuenta:

- CRM no es solo un software que permite grabar las interacciones con los clientes, o ser más preciso en lo que respecta a su información.
- CRM no es ni un producto ni un conjunto de productos, es un concepto
- CRM transforma las personas, los procesos y la tecnología requerida para convertir una compañía que busca focalizarse en el cliente (customer centric organization)
- CRM es una filosofía de negocios, toca a todas las áreas de la compañía y pone al cliente como prioridad en un proceso continuo que no se termina con la implementación

Como último comentario del capítulo, es de hacer notar, que todo lo que este modelo puede hacer es generar la información adecuada para cuando se genere el contacto con los clientes, pero en definitiva es una herramienta que los encargados de entablar la comunicación deben considerar y bien utilizar en esos momentos y cuando se busca convencer/captar al cliente.

En otras palabras, todo este concepto de modelo aplicado a la estrategia comercial, tiene a los RRHH de la empresa como un pilar fundamental para el éxito del proceso comercial implementado, el cual se considerará exitoso a partir de que se cierra la venta y no antes y el cual culmina con la gestión de un vendedor, pero hay más recursos humanos involucrados en la previa a ese momento de uso, y los cuales son recursos capacitados y de importante compromiso e involucramiento, de los que estamos hablando.



### 3.3 Vínculo de Estrategia Comercial con los RRHH.

Es de hacer notar, que hasta ahora el proceso de construcción de la Estrategia Comercial y sus correspondientes propuestas no se lo ha descrito en un vínculo directo con la gestión de los RRHH de una compañía, pero no caben dudas al respecto de que no puede llevarse adelante un proceso de estas características, donde se contemplen aspectos comerciales a ser transmitidos en última instancia por un operador y que no se contemple el grado de preparación y las formas en que el abordaje hacia los consumidores se llevará a cabo.

En consecuencia, se formularán algunas preguntas al respecto y que el trabajo de campo vinculando estrategia y gestión de los RRHH permitirá responder, especialmente esto se expondrá desde la visión de los ejecutivos responsables de dos de las principales empresas del medio, como es el caso de las entrevistas a los referentes principales de Montecable y de Nuevo Siglo, Cr. Jorge Baglivo (Gerente General de MC) y Sr. Eduardo Mandía (Gerente Comercial de NS). Pero también adicionalmente se considerará la opinión de quienes están a cargo de la gestión y de los operadores in situ, como lo son la Jefa de Ventas y Atención al cliente, Sra. Analaura Castro, y la Responsable de RRHH, Sra. Nelba Rodriguez, ambas de Montecable.

## CAPITULO 4. CONCEPTO DE MARCA. VALOR DE MARCA

### INTRODUCCION

Finalmente, se incorpora al análisis el concepto marcas y los distintos conceptos vinculados a está revisando la razón de ser de las mismas e interpretando cómo han evolucionado para adaptarse a las necesidades actuales de las corporaciones.

#### La marca. Identidad y valor.

*“Los clientes deben reconocer lo que tú representas”  
(Howard Schultz, Starbucks)*

En la primera parte, se analizará sobre los conceptos de **marca, identidad y valor de marca** con el objetivo de responder la siguiente inquietud: ¿Pueden las marcas reforzar su identidad y valor, y en consecuencia el valor del negocio mediante el uso de estrategias comerciales?

Indagar sobre estos temas abrirá las puertas para entender el particular sector de las **marcas de compañías de entretenimiento**, determinando la aplicación de nuestra hipótesis sobre esta industria, culminando nuestro marco teórico con la **situación actual del sector** y sus posibilidades de **evolución**.

Al concluir este capítulo, se habrán cubierto todos los elementos que soportan la hipótesis que indica que la utilización de estrategias comerciales y la gestión eficiente de los RRHH en la construcción de la identidad de una marca refuerza su recordación, diferenciación y preferencia, aumentando su valor.

### 4.1 Concepto de marca

La palabra **marca** proviene del italiano antiguo *marcare*, que significa poner límites, la Real Academia Española define marca como “señal que se hace o se pone en alguien o algo, para distinguirlos, o para denotar calidad o pertenencia”

y también como “distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente”.

La American Marketing Association define la marca como “aquel nombre, término, signo, símbolo o diseño, o aquella combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”.

Según Wilensky (1998, p.109), la lógica de las marcas está definida por la demanda, en la cual distingue dos niveles: por un lado, las **necesidades del consumidor** que determinan las fronteras del negocio y definen el plan estratégico, por otro lado, los **deseos del consumidor** que determinan el posicionamiento de marca y definen el plan de marketing. La **naturaleza simbólica del deseo** hace que pueda ser mejor representado por las marcas que por los productos.

La convergencia de tecnologías y la rápida difusión de las innovaciones hacen que la superioridad de un producto resulte difícil de sostener en el tiempo. Los competidores “copian” cada vez mejor y más rápido. La marca se convierte entonces, en el último bastión que defiende la diferenciación entre compañías.

Sobre productos de apariencia física muy similar, la marca construye mundos sorprendentes para perseguir los cambiantes deseos del consumidor. La conjunción entre necesidades y deseos, productos y marcas construye el negocio: *los clientes eligen al producto con el “cerebro” y a la marca con el “corazón”* (Wilensky, 1998, p.35-37).

Según Marty Neumeier (2006, ), una marca no es un logo, ni un producto ni una identidad, sino que es la percepción de una persona. De una persona, porque las marcas las definen los individuos, no las compañías ni los mercados. Y una percepción porque las personas son seres intuitivos y emocionales.

Se puede decir entonces que una marca es una combinación de atributos físicos, lógicos y emocionales que se complementan, sintetizados en una abstracción simbólica que es reconocida y decodificada por el consumidor (Arnold, 1994 en Bonadeo, 2005)<sup>1</sup>. Las marcas se terminan de crear en la mente del consumidor, quien la conecta con sus ansiedades y fantasías, así como con sus valores y experiencias.

Por tanto, podemos acordar que una marca es un concepto simbólico vinculado a un producto o servicio que añade ciertas características para diferenciarse de alguna manera del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. Estas diferencias pueden ser funcionales, racionales o tangibles en relación con los resultados del producto de la marca, o bien, pueden ser simbólicas, emocionales o intangibles, en relación a lo que representa la marca para el consumidor.

## 4.2 Identidad de marca

*“Las marcas sólo son tangibles a través de su identidad.”*

*(Alberto Wilensky, 1998, p. 109)*

Considerando, como hemos dicho, que las marcas terminan de crearse en la mente de las personas al conectarse a través de múltiples dimensiones - funcionales, racionales, simbólicas, emocionales, tangibles o intangibles- , surge la necesidad de revisar el concepto de identidad desde aspectos filosóficos, psicológicos y antropológicos.

La palabra identidad proviene del latín *identitas* y éste deriva del latín *idem* (lo mismo) y *entitas* (el ser, la existencia). La real academia española define **identidad** desde el punto de vista social como “el conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”.

---

<sup>1</sup> (Arnold, 1994 en Bonadeo, 2005, Cap. III)

El filósofo empirista John Locke (1632-1704), en su célebre Ensayo Sobre el Entendimiento Humano, estimaba que la idea de identidad nos la formamos porque ubicamos a un ente en un lugar y en un tiempo, y nos resulta imposible admitir otro ente en ese mismo lugar y en ese mismo tiempo. De este modo, el principio de **identidad** no es propiamente una cuestión del ser de las cosas, sino de **nuestras formas de conocerlas**.

Desde la psicología, Weinreich (2003) esgrimió que la identidad es una continuidad entre la propia conceptualización de las experiencias pasadas, las circunstancias actuales, y las aspiraciones futuras.

Es así que, según esta visión, en cualquier momento de sus vidas los individuos y los grupos de individuos se encuentran reconstruyendo sus identidades en función del pasado, el presente y el futuro. Desde una visión antropológica, la identidad personal es “la conciencia que una persona tiene de ser ella misma y que la diferencia de las demás”.

Analizando las distintas fuentes, podemos afirmar que el concepto de identidad, debe cumplir con las características de igualdad (ser lo mismo), continuidad (durante un período determinado) y singularidad (ser distinto del resto).

La identidad de una marca -de manera similar a la identidad de una persona- cumple la función principal de otorgar un sentido, un propósito y un significado que le permita diferenciarse de las demás, el cual además debe mantener su esencia en el tiempo. Wilensky (1998, p.37), recopila diversas fuentes para concluir que las marcas sólo son tangibles a través de su identidad, y que, como señala la antropología, la identidad solamente puede surgir de la “diferencia”. Es decir, únicamente una fuerte diferenciación construye una identidad claramente reconocida.

Según el mismo autor<sup>2</sup> la identidad de marca es la respuesta a la pregunta ¿qué es la marca? la cual se forma desde dos dimensiones: ¿qué es lo que se

---

<sup>2</sup> (Wilensky, 1998, p.109)

quiere desde la compañía? y ¿cómo la ve el consumidor? La idea es que la identidad es la propuesta generada por la empresa -emisión del discurso- que se cierra en una imagen de marca con la posterior interpretación que realiza el consumidor -recepción del discurso-.

Por su lado, Aaker (1996, p.92-93) establece que las marcas poderosas y efectivas sólo funcionan si sus elementos de identidad son fácilmente interpretables y tienen una buena cohesión entre sí. Por el contrario, plantea que las marcas débiles tienen una identidad basada en pocos elementos que aparecen desunidos o incluso incoherentes. La identidad de marca debe ayudar a establecer una relación entre la marca y el cliente mediante la generación de una propuesta de valor que supone beneficios funcionales y emocionales.

De esta manera, la identidad de la marca es un conjunto único de asociaciones que se aspira a crear o a mantener desde una organización. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes.

Según el mismo Aaker (1996, p.73) existe una diferencia entre la imagen de marca -que según él suele ser pasiva y observa el pasado- y la identidad de marca -que debe ser activa y orientarse al futuro, reflejando las asociaciones aspiradas por la marca-. A continuación, revisaremos cuáles son las principales dimensiones que conforman la identidad de una marca y el rol que pueden cumplir los sentidos para reforzarla.

### 4.3 Estructura de la identidad marcaria



Según Aaker (1996, p.68-69), la identidad de marca se compone de doce dimensiones organizadas en torno a cuatro perspectivas:

- **La marca como producto:** Es la identificación de una marca con los productos que ofrece, y es clave porque se vincula directamente con la decisión de compra y la experiencia de uso. Un fuerte vínculo de una marca con un producto significa que la marca se recordará cuando se indique algún aspecto de dicho producto (atributos, calidad, valor, usos, origen). Por ejemplo, si al mencionar “Ropa Deportiva” (producto) o “Entrenamiento deportivo” (uso) o “Calidad en ropa deportiva” inmediatamente nos viene a la mente la marca Adidas®, esto implica para esta marca una fortaleza en la dimensión marca-producto. Este tipo de relación (el producto invoca a la marca) es siempre más fuerte y persistente que la relación inversa (la marca queda asociada a un producto).
- **La marca como organización:** Es la identificación de una marca con los atributos propios de la empresa en la cual se desarrolla, tales como innovación, gestión de calidad, cultura organizacional y valores. Por ejemplo, la marca Apple® está asociada con una cultura de innovación continua, lo cual impacta en la percepción de marca.
- **La marca como persona:** Es la identificación de una marca con la identidad de una persona. Este tipo de relación ayuda a crear beneficios



emocionales y facilita la relación marca-consumidor, permitiendo la auto-expresión del consumidor (a través del vínculo con la marca) y simplificando la comunicación marca-consumidor (al poseer la marca características humanas). La marca Nike® es un ejemplo de construcción de personalidad de marca, logrando la identificación de millones de personas en el mundo con una personalidad atlética exitosa, rebelde y desafiante, resumida en su famoso slogan “Just do it”.

- **La marca como símbolo:** Una simbología fuerte puede otorgar cohesión y estructura a la identidad, logrando un mejor reconocimiento y recordación de marca. Cualquier elemento o metáfora que represente a la marca puede considerarse un símbolo. La mayoría de los manuales de marca refieren principalmente a símbolos relacionados con el lenguaje visual (logotipo, tipografía, formas, colores, etc.), pero la simbología también puede estar dada por un sonido, un aroma, un sabor o una textura.

#### 4.4 Valor de marca

*“Un producto es algo que se produce en una fábrica, una marca es algo que compra un cliente. Un producto puede ser copiado por un competidor, la marca es única. Un producto puede quedar rápidamente obsoleto, la marca exitosa persiste en el tiempo”*  
*Stephen King*

El valor de marca, según Aaker (1996, p.24), es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre de una marca y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor proporcionado por un producto o servicio a la empresa y/o a sus clientes. Las principales categorías de activos son:

- (a) Reconocimiento de marca.
- (b) Calidad Percibida.
- (c) Lealtad de marca.
- (d) Asociaciones de la marca.

En palabras de Philip Kotler (2006)<sup>3</sup>, el Brand Equity (o valor de marca) es el valor añadido a productos y servicios, que se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto de la marca (enfoque basado en los consumidores), o en los precios, la participación del mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. Se dice que una marca tiene un Brand Equity positivo basado en los consumidores si éstos reaccionan más favorablemente ante un producto y ante su comercialización cuando identifican su marca que cuando no la identifican.

Otros conceptos que también importan:

**Reconocimiento de marca:**

Se refiere a la fuerza de la presencia de una marca en la mente del consumidor, y se puede medir en términos de familiaridad, recordación, top of mind o dominancia de marca, cuyos detalles analizaremos al avanzar con nuestra descripción.

**Calidad percibida:**

Es considerada un activo, básicamente porque ha demostrado impulsar el desempeño financiero mejor que otras asociaciones de marca.

Normalmente es considerada una variable estratégica del negocio, y tiene una relación directa con la percepción de marca. Influye en la preferencia y en la lealtad de marca, un consumidor que percibe alta calidad estará más propenso a pagar un mayor valor por un producto.

**Lealtad de marca:**

Representa la fortaleza del vínculo entre los consumidores y la marca, medido por la probabilidad de recompra futura, y es parte del núcleo que define el valor de una marca.

---

<sup>3</sup> (Kotler, y otros, 2006, Cap. IX)

Según Wilensky (1998, p.235-236), la lealtad está fuertemente ligada a la experiencia de uso y es un concepto “ex post” dado que implica previamente haber elegido y comprado el producto, a diferencia de conceptos como identidad, personalidad o posicionamiento, que intervienen “ex ante” de la decisión de compra.

Según Aaker (1994)<sup>4</sup>, existen distintos niveles de lealtad, el nivel más bajo está representado por compradores que son absolutamente indiferentes a la marca, no valoran ni el nombre ni los atributos que la marca representa, y el nivel más alto, está representado por clientes que además de ser leales, están profundamente comprometidos con la marca y por eso se los denomina “fans”.

La importancia de esta dimensión justifica los programas de fidelización que ayudan a crear y mejorar el valor de marca. Si bien la lealtad se basa en un hecho físico como la experiencia de uso, existen componentes simbólicos que ayudan a reforzarla, dentro de los cuales podríamos incluir los estímulos sensoriales asociados a la experiencia de compra.



**Asociaciones de marca:**

El valor de marca se apoya en gran parte en las asociaciones que los consumidores hacen con la marca. Estas asociaciones pueden incluir los atributos del producto, una personalidad o un símbolo particular que se destacan en la mente del consumidor (Aaker, 1996, p.25). Por ejemplo, la asociación de una marca con una personalidad del deporte (la marca Nike con el tenista Rafael Nadal) puede vincular a la marca con esa personalidad (héroe, luchador, exitoso).

<sup>4</sup> (Aaker, 1994, Cap. II)

Si bien el autor no lo menciona, dentro de estos símbolos se pueden incluir señales sensoriales que refuerzan el valor de la marca, por ejemplo, un aroma, un sonido o un sabor.

## 4.5 Diferenciación de marca

*“Para ser irremplazable uno siempre debe ser diferente”*

*Coco Chanel*

La diferenciación de marca es, según Aaker (1996) la primera dimensión que debe considerarse en el proceso de construcción de la identidad de una marca. Esta dimensión ofrece una medida de cómo una marca se distingue de otras y permite luego avanzar sobre la construcción de otras dimensiones. Generalmente, las marcas maduras muestran una declinación de este pilar, por cuanto un nivel bajo o decreciente de diferenciación actúa como primera advertencia de que la marca comienza a desvanecerse.

Según (Porter, 1985, p.119-125), la **diferenciación de marca** está dada por la unicidad de su propuesta de valor hacia los consumidores en cada segmento, y puede estar basada en el mismo producto, en el sistema de entrega, en la experiencia de compra o en los atributos que conforman la identidad marcaria. (Ries & Trout, 2001)<sup>5</sup> profundizan el concepto, y argumentan que la diferenciación de marca es percibida por los consumidores y debe ser valorada, pero indican que no debería estar dada por características materiales del producto, sino por aspectos simbólicos o emocionales.

(Porter, 1985, pp.119-125) remarca que la diferenciación de marca se puede establecer a través de un posicionamiento único y distintivo, creando una ventaja competitiva en el mercado que aporta beneficios como: disminución en la relevancia de la competencia, reducción en la sensibilidad del consumidor a variaciones de precios y creación de lealtad de marca -cuando una marca se diferencia claramente de sus competidores, los consumidores tienden a mantener la lealtad hacia la misma-.

---

<sup>5</sup> (Ries & Trout, 2001)

Ciertos autores como Romanuik, Sharp, & Ehrenberg (2007) incluyen dentro de la dimensión **diferenciación de marca**, el concepto de **identificación (o distinción) de marca**, el cual está determinado por la asociación de la marca con atributos distintivos, entre los cuales podemos incluir colores o símbolos que permiten a los consumidores identificar fácilmente las marcas, proporcionando una comunicación efectiva minimizando el esfuerzo cognitivo en la decisión de compra.

Adicionalmente, BAV demuestra que el factor diferenciación se convierte en un “driver” de rentabilidad, comparando sucesivos estudios la consultora ha determinado que las marcas que crecieron en diferenciación por encima de la media durante los últimos dos años cuentan con un margen de rentabilidad 50% superior a aquellas que estuvieron por debajo.

#### **4.6 Reconocimiento de marca**

Se refiere a la fuerza de la presencia de una marca en la mente del consumidor, y se puede medir en las siguientes cuatro dimensiones:

##### Conocimiento o Familiaridad (Brand Recognition):

Refleja la familiaridad adquirida por haber tenido contacto con la marca en el pasado y retenerla en la memoria de largo plazo, sin importar con qué atributos se asocia. Es el primer paso en la relación marca-consumidor. Responde a la pregunta: ¿Conoce la siguiente marca? Diversos estudios psicológicos han demostrado el poder y la influencia positiva del conocimiento o familiaridad en las decisiones de los seres humanos, confirmando que los consumidores prefieren adquirir productos de marcas que reconocen o les resultan familiares porque han tenido algún contacto previo, aun cuando la calidad del producto objetivamente sea inferior.

##### Recordación (Recall):

Refleja la aparición espontánea de una marca en la mente del consumidor, cuando una clase de producto es mencionada. Responde

preguntas de la forma: ¿En qué marcas piensa cuando hablamos de automóviles de lujo? La recordación es tan importante como la familiaridad, pero provee un nivel más profundo en la relación marca-consumidor, dado que la persona no sólo conoce la marca, sino que la asocia inmediatamente a la clase de producto o atributo que la misma ofrece.

#### Top of Mind:

Refleja el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor dentro del mundo de marcas que ofrecen productos o servicios similares. Responde preguntas tales como: ¿Cuál es la primera marca que le viene a la mente cuando piensa en aguas saborizadas? Es un nivel más profundo en la conciencia del consumidor, dado que indica que la marca es la primera por sobre la competencia desde la percepción del consumidor

#### Dominancia:

Se refleja cuando la marca analizada es la única que viene a la mente del consumidor en una prueba de recordación (recall). Implica el nivel más profundo de recordación y señala no solamente la supremacía de la marca desde la percepción del consumidor, sino la inexistencia de otras opciones dentro de la clase de producto.

El reconocimiento de la marca constituye el primer paso básico en el esfuerzo de comunicación. El nombre de marca -junto con otros elementos- funciona como un expediente especial en la mente que puede ser completado con nombres relacionados, hechos y sentimientos. El reconocimiento suministra a la marca un sentido de familiaridad; las personas gustan de lo familiar. Algunos estudios han demostrado una relación positiva entre el número de exposiciones y el agrado, en caso de que los estímulos sean ilustraciones abstractas, nombres, música u otros (Aaker, 1994, pp.73-74).

## 4.7 Preferencia de marca

La **preferencia de marca** es una medida de la lealtad de marca que indica la predisposición de un consumidor para adquirir un producto o servicio, en presencia de productos o servicios sustitutos de otras marcas. La preferencia también indica el deseo de poseer un producto o servicio específico, incluso a un costo mayor (en términos de precio o disponibilidad).

Adicionalmente, es una condición necesaria -no suficiente- para la fidelización de clientes, dado que la elección sistemática y sostenida en el tiempo de una marca (preferencia) deriva en lealtad de marca.

Desde la psicología del consumidor, podemos entender el proceso de elección de un producto o servicio de una marca como una secuencia de percepciones asociadas con varias dimensiones del valor de una marca, por lo que preferimos productos de marcas que conocemos (**conocimiento**), que son importantes para nuestras vidas (**relevancia**), que consideramos de mejor calidad (**calidad percibida**) y que nos generan asociaciones placenteras y beneficios funcionales y emocionales (**asociación**).

Por su parte, (Aaker, 2011) analiza dos posibles estrategias competitivas de una marca:

Por un lado, el modelo de **preferencia de marca**, está orientado a ganar la elección del consumidor sobre otras marcas dentro de una categoría establecida, venciendo a la competencia, al cual define como difícil de lograr debido al excesivo costo en innovación y comunicación necesario para lograr el cambio de preferencia de un consumidor.

Por otro lado, el modelo de **relevancia de marca** al cual Aaker define como más rentable y con mayor potencial de crecimiento, y que está orientado a mejorar la importancia relativa para el consumidor a partir de la creación de nuevas categorías o subcategorías en las cuales los competidores pierdan importancia.

Bajo un criterio similar, el autor Chan Kim (2005) plantea la estrategia de creación de océanos azules como una estrategia superadora en términos de creación de valor **–relevancia de marca–**, versus la competencia dentro de los mercados existentes llamados océanos rojos **–preferencia de marca–**.

El capítulo ha expuesto en forma detallada, el marco teórico sobre aspectos presentes en todas las compañías, como los que se describieron a saber: estrategias comerciales y corporativas, estudio del perfil y comportamiento de los consumidores a partir de estrategias vía un modelo para la obtención y utilización de datos en forma inteligente y la relevancia de la marca, dado que el conjunto de todos estos aspectos mencionados se relacionan entre sí y agregan valor al negocio.

La conclusión más importante sobre lo descripto en el capítulo, es que todos los factores son importantes, pero tal vez el que se encuentra “subvaluado” es el de la incidencia de los RRHH, que son los ejecutores finales de las estrategias escogidas y por tanto ameritan un trabajo de identificación y revisión de su actividad, para determinar fortalezas y oportunidades de mejora de cada concepto inherente y eso es lo que se procederá a realizar a partir del trabajo de campo que viene a continuación.



## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### Tipos de estudio. Instrumentos de recolección.

El presente trabajo de investigación realizado es un estudio de tipo descriptivo, donde se releva información obtenida en forma directa, por la vía de la observación y consulta a los involucrados o también a través de datos fehacientes, basados en investigaciones contratadas por Montecable y gentilmente compartidas para su análisis y procesamiento, el cual será compartido. Tipo de estudio: Descriptivo

Con respecto al tipo de diseño, el mismo es no experimental. Se observaron las propuestas comerciales y estrategias de marketing de todas las empresas operadoras de señal por cable y aire del mercado local, analizando la competitividad de éstas y el vínculo con las de Montecable y se realizaron entrevistas a referentes del sector y referentes internos consultando acerca de las estrategias de abordaje de clientes. Tipo de diseño: No experimental

Los instrumentos de recolección utilizados fueron dos:

#### 1- Observación No participante:

De las propuestas comerciales de las empresas Nuevo Siglo, TCC, Cablevision y Direct TV en diferentes medios de comunicación (página WEB, Facebook, campañas de medios tradicionales, etc).

Metodología *cualitativa*.

De los datos numéricos del negocio y de las observaciones realizadas según guía del Anexo III. Metodología *cualitativa*.

#### 2- Entrevistas personales:

Al Gerente General de Montecable, para profundizar en la utilización de estrategias comerciales y su nexa con la gestión de los RRHH (metodología *cualitativa*).

Al Gerente Comercial de Nuevo Siglo, empresa competidora que participa del mercado de operadores de cable, para indagar sobre el proceso de creación de propuestas comerciales y su incidencia en la

construcción de una identidad y en la evolución del negocio (metodología *cualitativa*).

A la Jefa de Ventas y Atención al Cliente de Montecable, principal referente del Call Center y sus Supervisores en forma grupal (2 de Ventas y 3 de Atención al Cliente), quienes aportan conceptos acerca de Productividad de los equipos, Calidad de ventas e Infraestructura con que se trabaja en el sector entre otros temas. (metodología *cualitativa*)

A la Responsable de RRHH de Montecable, para relevar información acerca de todos los aspectos inherentes a la estructura organizacional y a todos los aspectos vinculados a los funcionarios (reclutamiento, capacitación, desempeño, remuneraciones, etc.) (metodología *cualitativa*)

### **3- Información secundaria obtenida de Focus Group y de URSEC (Unidad Reguladora de los Servicios de Comunicación).**

De la información obtenida de los Focus Group realizados pocos meses atrás y de la información actualizada publicada en forma oficial por el organismo regulador de los servicios de comunicación del Uruguay (URSEC), se procede a efectuar análisis cuanti y cualitativo del sector.

## **Proceso de investigación**

La presente investigación tuvo como objetivo verificar el cumplimiento de la hipótesis principal, es decir si “las estrategias comerciales, complementadas con eficientes métodos de gestión de los RRHH, contribuyen positivamente a la captación, fidelización y/o retención de clientes y en el abordaje de los mismos, lo cual redundará en una contribución al valor de la marca a través de la construcción de su identidad, diferenciación y reconocimiento y en conclusión suma valor al negocio”.

Para comprobarlo, se realizaron las observaciones mencionadas y luego se pasó a la realización de las entrevistas, lo que llevo a dividir el el proceso en las siguientes etapas:

**Etapa 1:** Mediante la entrevista a un referente externo a la empresa como lo es el **Gerente Comercial de NS**. Sumando observación pasiva y analítica de las propuestas y estrategias de NS, se identificó el nivel de **comunicación del sistema y de las propuestas comerciales**, y especialmente la **coherencia con la identidad, diferenciación y reconocimiento de marca**.

**Etapa 2:** Se realizó la segunda **entrevista**, esta vez con el **Gerente General de Montecable**, para comprender la **estrategia** detrás de la propuesta, su **coherencia**, y la **visión** de la compañía con respecto a la evolución del sistema y las nuevas tendencias de consumo.

Además se indagó sobre la importancia que éste interpreta que tiene, el hecho de definir una adecuada estrategia comercial que contemple la adecuada comunicación en el abordaje al cliente vía una buena gestión y capacitación de los RRHH.

**Etapa 3:** Por último se profundizó con las entrevistas a los referentes operativos de la gestión comercial, **Jefa de Ventas y Supervisores del Call Center**, realizando además entrevistas colectivas con operadores (grupo de 3 o 4 personas) y por último con la **Responsable de RRHH**, donde se obtiene información detallada de la actividad y la responsabilidad de los mencionados en la buena gestión de los equipos.

Se procuró tomar cabal conocimiento de cada uno de los aspectos relacionados a los RRHH de la compañía a los efectos de evaluar la forma de trabajo, interpretar y establecer cuales son las fortalezas de cada una así como también las oportunidades de mejora que se identifican.

### **Observación no participante e información secundaria.**

A continuación se comparte lo relevado tanto en el mercado como en la propia empresa Montecable, acerca de propuestas comerciales vigentes a la fecha, números del negocio y algunos conceptos indagados en relación al Call Center y a RRHH, tomando como guía para el relevamiento los tópicos que se resumen en el Anexo correspondiente.

### **Acerca de las propuestas comerciales de los diferentes cable operadores.**

De acuerdo a lo mencionado en el punto anterior, las estrategias de los operadores son diferentes con algunos puntos de similitud en cuanto al criterio que utilizan como eje de estrategia, pero desde lo que son las propuestas comerciales que cada una plantea no podemos decir que existan grandes diferencias, es factible como ocurre a menudo, que sean “bastante similares”.

Si bien los ejes considerados definen una estrategia, esta no solo es corporativa sino que obviamente tiene un impacto en lo comercial.

Yendo a lo estrictamente comercial, esto entre otras cosas se traduce en la definición de las políticas comerciales y al final (o al principio) del camino en propuestas comerciales que son consistentes con la estrategia definida.

En definitiva las propuestas que se ofrecen a los consumidores, también son bastante similares y esto se debe a que principalmente los proveedores de señales son los mismos y ofrecen lo mismo sin mucha diferenciación, más allá de que se pueda optar tenerlo o no como proveedor. Pero, si las evaluaciones de las mediciones de audiencia que se utilizan por los operadores tiene resultados parecidos y hasta se realizan con las mismas consultoras generalmente, (esto es en definitiva “que mira la gente”), concluye todo en que los productos ofrecidos van a ser “bastante similares”.

En el marco de todo lo antes dicho, surge un formato de propuesta, que se denomina el *Plan Básico*, genéricamente hablando y que cada operador lo denomina a su manera, y al que todos adhieren como propuesta “madre”.

El mismo refiere a un número de señales que son ofrecidas como un mínimo de productos a comercializar en lo que se denomina calidad digital (SD - Standard Digital), calidad digital es en este momento lo

mínimo que se ofrece porque además tiene que ver con la forma en que los proveedores envían las señales.

Las señales originalmente enviaban las señales en analógico, luego el avance tecnológico derivó a que fuesen enviadas en High Definition - HD (por razones de calidad pero también de costos), hoy ya muchas señales no envían las mismas en Digital, y si en HD y los propios operadores de cable en muchos caso se ven obligados a transformarlo en SD (o sea ir para atrás en el formato), pero el proceso de evolución tecnológico continúa, y se espera en el futuro inmediato el acceso de la tecnología denominada 4K.

De hecho los dispositivos, televisiones y tablets, para 4K ya están disponibles en el mercado, por supuesto que aún no a precios que lo hagan accesibles, y tampoco son muchas las señales ya en condiciones de lanzarse a emitir en 4K pero el proceso empezó y se espera que en el corto plazo sea ya visible y accesible a los usuarios. La expectativa estaría cifrada en que el lanzamiento mundial se haga en fecha cercana al inicio de la próxima Copa mundial de fútbol en el año 2018.

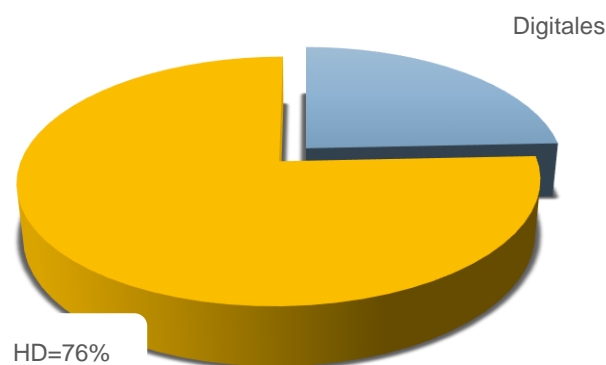
Esta nueva opción para mencionarlo en palabras sencillas, apunta a seguir mejorando aún más la experiencia que ya comenzó cuando se dio la migración de SD a HD, por la vía de mejora de calidad de imagen aumentando la cantidad de pixeles en el que se traduce una imagen de video, algo similar al proceso que ha ocurrido con la evolución de las cámaras de fotos de los celulares.

Para llevar adelante este proceso de migración un aspecto muy importante a destacar es que para incorporar esa tecnología uno de los factores claves lo representa el sembrado de decodificadores que lo permitan. Ese concepto de sembrado, refiere a los decodificadores que se instalaron en hogares, lo cual es una referencia importante para la definición de los productos que se pueden ofrecer, ya que según el tipo de deco se define el producto al que puede acceder el cliente.

Como se ilustra en la Fig.34, el número de decodificadores sembrados asciende a más de 170,000 y como lo ilustran las Fig.35 y 36, el 76% de los decos sembrados son Hd y por ende el 24% restante son Digitales y el 92% de posee al menos un deco que admite HD es del 92% y en el global el 76% de los decos sembrados son HD (130,000 decos).

El cambio de tecnología entonces induce a contemplar la incorporación de señales “especiales” como pasarán a considerarse la señales emitibles en HD y a partir de ello, aparecerían la figura de los Packs de señales, con algunos criterios específicos de conformación, como por ejemplo: género (deportes, películas, actualidad, informativos, etc.), grupo de señales de un mismo sello (Fox, HBO, Turner, etc.), de acceso reservado (adultos), etc.

En definitiva, todos los operadores pasan a conformar su propuesta comercial integrando los Packs, pero con un detalle no menor que es que para contratarlos, los usuarios deben cumplir con el requisito de tener contratado el Básico, lo cual obedece a un requisito contractual de las propias señales.

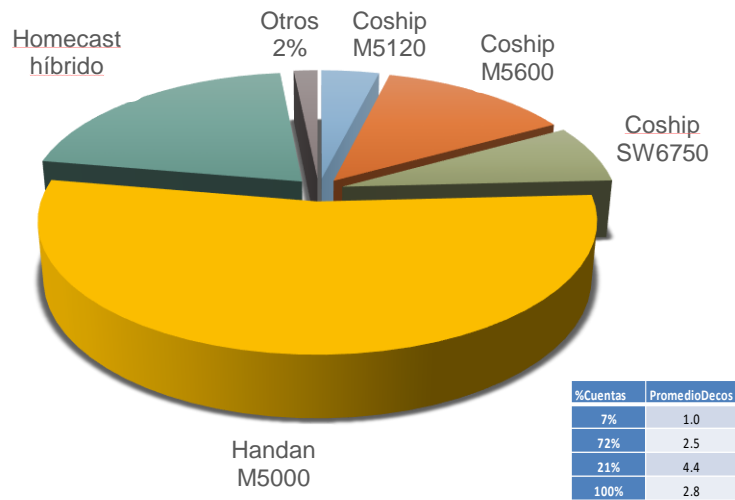


Decodificadores sembrados: **170.120**

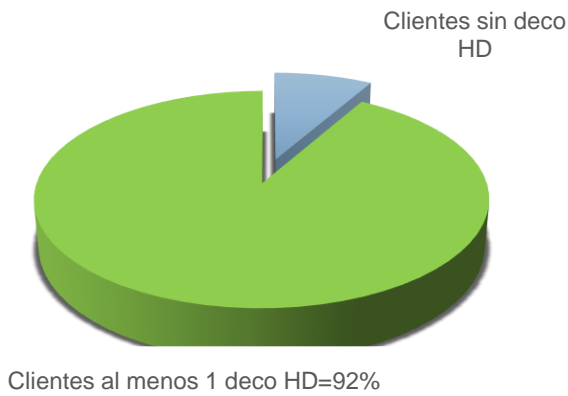
Promedio = 2,8 decodificadores por cliente

**Figura 34. Porcentajes de decodificadores en Montevideo por empresa.**

Fuente: URSEC, 2016.



**Figura 35. Porcentajes decodificadores por tipo.**  
Fuente: URSEC, 2016.



**Figura 36. Porcentaje clientes con decodificador HD.**  
Fuente: URSEC, 2016.

Volviendo entonces sobre el tema de la propuesta de básico (madres), y comparando los tres canales de cable (TCC, NS y MC) el número de señales del básico oscila entre las 75 y 80 señales en SD más 50 señales de audio.

## ¡Contratá Montecable!

¡Elegí la opción que más se adapte a vos y que empiece el entretenimiento!

HOGAR #MC	HOGAR+	HOGAR <sup>HD</sup>	FULL
<p><b>74</b> señales <small>(SD)</small></p> <p>50 señales de audio</p> <p>2 decodificadores</p> <p>Incluye <b>clickplay</b> + 8 otras plataformas play</p> <p><b>\$890</b> MENSUALES</p> <p>CONEXIÓN <b>GRATIS</b></p> <p style="border: 1px solid #2c3e50; padding: 2px 5px; display: inline-block;">&gt; SELECCIONAR</p>	<p><b>74</b> señales <small>(SD)</small></p> <p>50 señales de audio</p> <p>2 decodificadores</p> <p> + Fútbol Uruguayo</p> <p>Incluye <b>clickplay</b> + 8 otras plataformas play</p> <p><b>\$1090</b> MENSUALES</p> <p>CONEXIÓN <b>GRATIS</b></p> <p style="border: 1px solid #2c3e50; padding: 2px 5px; display: inline-block;">&gt; SELECCIONAR</p>	<p><b>38</b> señales <small>(HD)</small></p> <p><b>74</b> señales <small>(SD)</small></p> <p>50 señales de audio</p> <p>2 decodificadores</p> <p> + Fútbol Uruguayo</p> <p>Incluye <b>clickplay</b> + 8 otras plataformas play</p> <p><b>\$1290</b> MENSUALES</p> <p>CONEXIÓN <b>GRATIS</b></p> <p style="border: 1px solid #2c3e50; padding: 2px 5px; display: inline-block;">&gt; SELECCIONAR</p>	<p><b>41</b> señales <small>(HD)</small></p> <p><b>95</b> señales <small>(SD)</small></p> <p>50 señales de audio</p> <p>2 decodificadores</p> <p> + Fútbol Uruguayo</p> <p>Incluye <b>clickplay</b> + 9 otras plataformas play</p> <p><b>\$1790</b> MENSUALES</p> <p>CONEXIÓN <b>GRATIS</b></p> <p style="border: 1px solid #2c3e50; padding: 2px 5px; display: inline-block;">&gt; SELECCIONAR</p>

Y se le agregarían a la propuesta una cantidad cercana a los 70 canales en HD agrupados en una cantidad aproximada de 14 paquetes, que serían opcionales para los usuarios, a partir de tener contratado el Plan Básico.

En el caso de Montecable, a lo que es el Plan Básico lo denomina Plan Hogar, y en su propuesta inicial define Planes Hogares “mejorados”, a los cuales denomina: HOGAR +, HOGAR HD Y FULL

En estas opciones, la definición o concepto inicial manejado para comercializar el básico, opera de forma que se le agrega al mismo el paquete Fútbol Uruguayo y luego determinadas señales, mejorando la propuesta e incrementando el valor global a modo de un combo de productos.

Sin embargo, el mercado se ha ido acostumbrando a otra forma de recibir las promociones, las cuales hacen foco en agregar al básico determinados paquetes que son los esenciales.



Fundamentalmente el mercado demanda un formato de promoción que incluya tres productos principales:

El básico de canales como se mencionó, a lo que se le suma:

- ✓ El Pack HD, o sea las señales principales que se pueden ver en High Definition y que son el principal aspiracional de los consumidores, los cuales una vez que lo prueban lo adoptan
- ✓ El Pack del Fútbol Uruguayo, que está demostrado que claramente el público uruguayo lo demanda

Sin embargo a esta estructura básica los operadores le agregan algo más que marque un diferencial, y en general los packs utilizados (no todos juntos, sino adicionados de a uno por vez) son:

- ✓ HBO Pack, canal de películas con buen nivel de productos y una oferta de series bastante atractiva.
- ✓ Fox HD Premium, de características similares a HBO, pero que tiene algunas series con mucha aceptación
- ✓ FOX HD Pack. Es un paquete que tiene el principal atractivo de los canales deportivos.

Entonces en este escenario, el mes de Abril a modo de ejemplo encuentra a Montecable, con una propuesta de precio de \$ 1,049 con un insight vinculado a los deportes, de allí que se comunica Mes de los Deportes (que incluye entonces el Fox HD Pack) y el resto de las empresas, se focaliza en estructura base y le agregan HBO o FOX o también el propio Fox HD pack.



Además está previsto habitualmente un plan para el mes, donde se deja armada una estructura de la propuesta que funcione con una idea primaria y una especie de plan B (Propuesta Defensiva) para el caso que la inicial (Propuesta Ofensiva) no tenga buenos resultados.

Básicamente los cambios obedecen a temas comerciales y reactivos a los resultados de ventas propiamente, las que estarán influenciadas por los precios y composición de la promoción (contenidos) de los competidores, lo cual hace a los usuarios hacer una comparación directa y por ende optar por una u otra compañía. Estos dos factores son los que determinan entonces la oferta que se pondrá en el mercado, y muestra cuan significativo es el tomar las decisiones adecuadas en las definiciones.

### Propuesta defensiva:

**HOGAR+**

---

Incluye:  
**6 MESES DE PACK HD**

**38** señales **HD**

**74** señales **SD**

50 señales de audio

2 decodificadores

 **fútbolUYHD**

+ **11** otras plataformas play

---

**\$998** MENSUALES

### Propuesta ofensiva:

**HOGAR DEPORTES**

---

**+85** Señales **SD** **HD**

50 señales de audio

2 decodificadores

 **fútbolUYHD**

 **FOX HD PACK**

Incluye **clickplay** + **13** otras plataformas play

---

**\$1049** MENSUALES

---

CONEXIÓN **GRATIS**

---

[> SELECCIONAR](#)

### Mapa de competidores actual. Propuestas comerciales.

Las empresas competidoras están en el presente mes con las siguientes promociones, las cuales presentan como principal características que todas incluyen el Fútbol Uruguayo, lo cual indica claramente que es un *must*, o sea debe ser incluida en las propuestas porque el consumidor lo considera que este producto (señal) no puede faltar en la propuesta, sea cual sea las otras señales o paquetes que acompañen el básico de canales SD y HD.



**\$998** 80 SD + 38 HD + Fútbol UY HD (contrato 12 meses)



**\$1039** 70 SD + Todo deportes HD y HBO por 12 meses + Pack HD y Fox HD pack 6 meses



**\$995** 85 SD+ 37 HD + Fútbol UY HD



**\$775** 65 SD + Futbol UY SD + Pack HD (21 señales)



**\$1250** 151 SD + 57 HD + 1 año fútbol UY HD +1 mes HBO

### **Algunas Propuestas de los competidores**

Por otro lado, también existen propuestas un poco más trabajadas o sofisticadas, como las que se pueden observar a continuación. La idea no es comparar en forma lineal esas propuestas, sino observar que hay creatividad en las propuestas y que cada actor hace su juego, y en ese juego Montecable participa activamente con propuestas atractivas, competitivas (en producto y precio) y de buena aceptación en general.

TCC

**LLEVATE LA TELE DE TUS SUEÑOS**

**BÁSICO TCC**  
LAS MEJORES SEÑALES HD  
PACK TODO DEPORTES  
TCC VIVO  
3 MESES FOX+ | HBO

**32"**

**\$2.013** por mes

**40"**

**\$2.531** por mes  
**\$2.013** por mes

**48"**

**\$2.853** por mes  
**\$2.531** por mes

CON TARJETAS DE CRÉDITO DE BBVA  
pagá el plan de **32"** y te llevás la tele de **40"**  
o pagás el de **40"** y te llevás la tele de **48"**

**TODO EL ENTRETENIMIENTO**  
**Y LA MEJOR TV BGH**

**70** Señales Plan Básico Digital

**50** Señales de audio

Disfruta los 2 primeros meses sin costo.

Básico Digital con 70 señales con géneros como deportes, películas, música, culturales, internacionales, noticias, series, variedades, nacionales, señales exclusivas + 50 señales de audio.

**\$1097**  
POR MES  
PRECIO FINAL

**NUEVO SIGLO**

<p><b>NS PREPAGO</b> Digital</p> <p><b>\$720*</b></p> <p>Sin contratos ni facturas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>48 señales Digitales</li> <li>50 canales de Audio</li> <li>Incluye 1 deco</li> </ul> <p><small>* Este producto requiere la compra inicial del kit Prepago \$990 (se abona por única vez)</small></p> <p><a href="#">MAS INFO</a></p>	<p><b>NS DIGITAL</b> Digital</p> <p><b>\$1138</b> /mes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>80 señales Digitales</li> <li>50 canales de Audio</li> <li>Incluye 2 decos</li> </ul> <p>Instalación sin costo</p> <p><a href="#">MAS INFO</a></p>	<p><b>NS HD</b> Digital + HD</p> <p><b>\$1423</b> /mes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>80 señales Digitales</li> <li>38 señales HD</li> <li>50 canales de Audio</li> <li>Incluye 2 decos</li> </ul> <p>Instalación sin costo</p> <p><a href="#">MAS INFO</a></p>	<p><b>NS NOW</b> Digital + HD + On Demand</p> <p><b>\$1542</b> /mes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>80 señales Digitales</li> <li>38 señales HD</li> <li>Biblioteca On Demand</li> <li>50 canales de Audio</li> <li>Incluye 2 decos (1 NSNOW)</li> </ul> <p>Instalación sin costo</p> <p><a href="#">MAS INFO</a></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**CABLEVISION**

Contrato a dos años. Promoción válida para nuevas afiliaciones suscribiéndose a través de Montevideo COMM hasta el 28/02/2017 o hasta agotar stock en Montevideo. Costo de conexión bonificado en un 100% hasta en dos televisores, uno con servicio digital y uno con servicio HD conectados en forma simultánea en la instalación. Incluye el Paquete HD y Fútbol Uruguayo en HD durante 24 meses sin cargo. Promoción exclusiva para clientes de Montevideo COMM.

**DIRECT TV**

Plata \$1.055 por mes	Oro \$1.358 por mes	Oro HD \$1.502 por mes	Oro Nexus \$1.815 por mes	Platino \$2.707 por mes
<p><b>Incluye</b></p> <p>69 Canales SD + 36 Canales Audio 1 deco digital</p> <p><b>También disponible</b></p> <p>Canales Premium DIRECTVPlay.com Canales PPV</p> <p><b>Suscribite</b></p>	<p><b>Incluye</b></p> <p>118 Canales SD 36 Canales Audio 1 deco digital</p> <p><b>También disponible</b></p> <p>Canales Premium DIRECTVPlay.com Canales PPV</p> <p><b>Suscribite</b></p>	<p><b>Incluye</b></p> <p>118 Canales SD 55 Canales HD 36 Canales Audio 1 deco HD</p> <p><b>También disponible</b></p> <p>Canales Premium DIRECTVPlay.com Canales PPV</p> <p><b>Suscribite</b></p>	<p><b>Incluye</b></p> <p>118 Canales SD 55 Canales HD 36 Canales Audio 1 deco Plus HD DVR DIRECTV Nexus DIRECTV On DEMAND HD* DIRECTV TV Apps* CONTROL Plus</p> <p><b>También disponible</b></p> <p>Canales Premium DIRECTVPlay.com Canales PPV</p>	<p><b>Incluye</b></p> <p>138 Canales SD 69 Canales HD 36 Canales Audio 1 deco Plus HD DVR HBO MAX HD y FOX+ Premium HD DIRECTV Nexus DIRECTV On DEMAND HD* DIRECTV TV Apps* CONTROL Plus</p> <p><b>También disponible</b></p> <p>Canales Premium DIRECTVPlay.com Canales PPV</p>

**Con DIRECTV HD tenés:**

- 6 meses de fútbol uruguayo HD gratis.
- 2 meses de HBO MAX HD + 2 meses al 50%.
- Detalle de imagen con hasta 1080 líneas de resolución.
- Este mes tu Smart TV Samsung a un precio increíble.















**Conexión gratis**  
**HD a \$1.145**

**Suscribite ahora**

**MULTISEÑAL**

<p>UN DECO SD</p> <p><b>\$ 775</b></p> <p>LOS DOS PRIMEROS MESES</p>	<p><b>TE DESCOTAMOS EL IVA</b></p> <p>EL FÚTBOL URUGUAYO SIEMPRE CONTRATO UN AÑO INSTALACIÓN GRATIS</p>
<p>DOS DECOS SD</p> <p><b>\$ 775</b></p>	<p><b>PROMO VERANO</b></p> <p>EL FÚTBOL URUGUAYO SIEMPRE CONTRATO DOS AÑOS SEGUNDO AÑO \$965 CONGELADO INSTALACIÓN GRATIS</p>
<p>DOS DECOS SD</p> <p><b>\$ 965</b></p>	<p><b>PROMO CINE</b></p> <p>EL FÚTBOL URUGUAYO SIEMPRE CONTRATO DOS AÑOS INSTALACIÓN GRATIS</p> <p><b>FOX+ PREMIUM</b> SEIS MESES EN UNA TV</p>
<p>UN DECO SD + UN DECO HD</p> <p><b>\$ 995</b></p>	<p><b>FÚTBOL URUGUAYO EN HD 1 AÑO</b></p> <p>CONTRATO DOS AÑOS SEGUNDO AÑO \$1150 CONGELADO INSTALACIÓN GRATIS EL FÚTBOL URUGUAYO SD SIEMPRE</p> <p><b>PAQUETE HD</b></p>

MONTECABLE

PAQUETES PREMIUM											
<p><b>PACK HD</b></p> 											
<p><b>JUNIOR PACK</b></p> 				<p><b>MUNDO &amp; CONOCIMIENTO</b></p> 				<p><b>FÚTBOL URUGUAYO HD</b></p> <p>Fútbol Uruguayo 1ª División HD</p> 			
<p><b>FOX PREMIUM HD</b></p> 											<p><b>YES!</b></p> 
<p><b>HBO MAX</b></p> 								<p><b>PACK MÚSICA</b></p> 			
<p><b>HOTPACKGO</b></p> 			<p><b>HOTPACK PLUS</b></p> 			<p><b>F1 + NBA</b></p> 		<p><b>PFC</b></p> 			
<p><b>FOX HD PACK</b></p> 						<p><b>+ LIVING AMÉRICA</b></p> 					

**HOTPACKGO**

3 señales con lo mejor en entretenimiento para adultos. Incluye acceso a la plataforma de video bajo demanda HotGo.

PLAYBOY TV 154 VENUS 153 SEX TREME 150 + plataforma play! HOTGO

**FUTBOL URUGUAYO HD**

Campeonatos de Fútbol uruguayo: Apertura y Clausura en HD.

Fútbol Uruguayo 1ª División HD 556

**FOX HD PACK**

8 señales para que disfrutes de las mejores series, películas, documentales y deportes en calidad HD.

FOX HD 590 cine CANAL HD 115 FILM ZONE HD 116 FX HD 117 NATIONAL GEOGRAPHIC CHANNEL HD 118 NAT GEO WILD HD 119 FOX 2 HD 120 FOX 3 HD 121

**FOX + HD**

11 señales (3 en HD) para que disfrutes de lo mejor del cine y series, para toda la familia: estrenos, películas taquilleras, series exclusivas y clásicos. Sin cortes comerciales, sin censura, en idioma original y doblado al español. Incluye Fox+, la biblioteca de contenidos on demand, para que disfrutes cuándo y dónde quieras de la más amplia variedad de películas y todas las temporadas de tus series favoritas, en tu decodificador Click&Play, o a través de web o APP.

FOX ESTE 110 FOX OESTE 111 FOX MOVIES 112 FOX family 113 FOX Classics 114 FOX ACTION 563 FOX CINEMA 573  
FOX comedy 574 FOX HD 581 FOX MOVIES HD 589 FOX comedy HD 570 + plataforma play! FOX play

**PACK MÚSICA**

3 Señales para deleitar tus sentidos ¡con música de todos los tiempos!

MTV DANCE 129 MTV 130 classic 131

**HOTPACK PLUS**

Las 5 señales de mayor entretenimiento para adultos. Todo lo que siempre quisiste en un solo pack. Incluye acceso a la plataforma de video bajo demanda HotGo.

PLAYBOY TV 154 VENUS 153 BRAZZERS TV 152 PENTHOUSE 151 SEX TREME 150

+ plataforma Play! HOTGO



**+ LIVING AMÉRICA**

5 señales con el más variado entretenimiento:  
series, novelas, programas periodísticos y mucho más

  
**MUNDO FOX**  
577

  
**UNIVERSAL CHANNEL**  
578






































  
**Lifetime**  
211

  
**America**  
626

  
**TELEMUNDO**  
627

**PACK HD**

¡Sorprende tus sentidos! Disfrutá de tus señales favoritas, películas, series, música, documentales y eventos deportivos con la máxima definición. Viví la tele como si estuvieras ahí.

 580	 584	 507	 586	 615	 596	 587
 602	 606	 421	 422	 420 / 505	 556	 582
 583	 584	 585	 588	 591	 592	 593
 595	 597	 598	 600	 603	 604	 605
 607	 610	 611	 612	 613	 616	 617
 618	 619	 620				

**F1 + NBA**

Lo mejor de la Fórmula 1 y la NBA en HD.

  
614

  
611

**PFC**

Disfrutá de las series A y B del Campeonato Brasileiro y Campeonatos Estatales: Paulista, Carioca, Mineirao, Gaucho, Pernambuco, Catarinense, entre otros

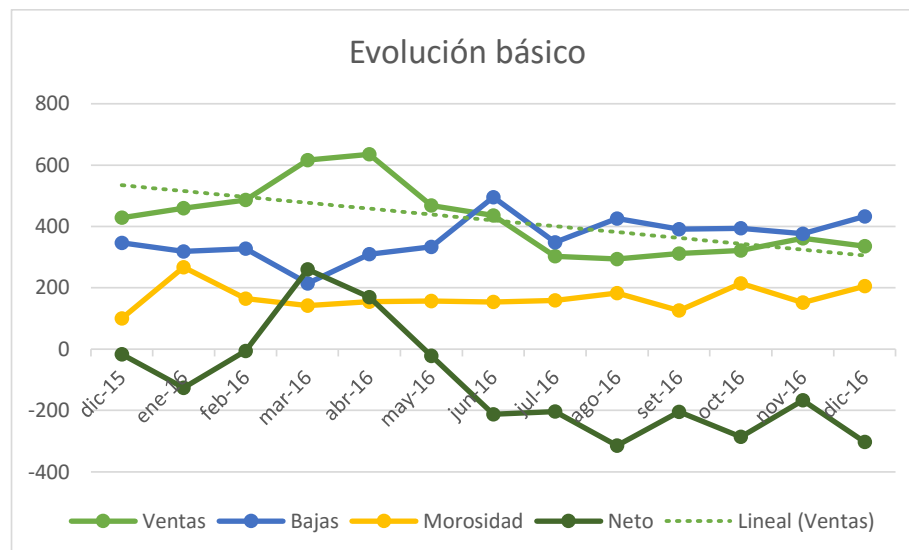
  
562

**Acerca de los datos numéricos del negocio.**

**Datos de Montecable. Ventas. Bajas. Morosidad.**

Los principales números a considerar son los que refieren a la comercialización del básico, o sea como es el comportamiento en relación a ventas, bajas y el crecimiento/decrecimiento neto, principales indicadores para dimensionar evolución del negocio. Se puede observar en la figura 37.

Por otra parte el dato de morosidad, que explica los abonados que dejan de pagar y abandonan el servicio, lo cual ayuda a analizar la situación del sector, y en particular el perfil de los clientes en cuanto al segmento donde se comercializa.



**Figura 37. Evolución de ventas, bajas a solicitud, bajas por morosidad y crecimiento/decrecimiento neto.**  
Fuente: URSEC, 2016.

En cuanto a la evolución de los paquetes premium, las figuras 38 y 39, muestran la relevancia que tiene el paquete Fútbol como ya fue manifestado anteriormente, y por otro lado se observa el movimiento o la evolución con tendencias similares de las ventas (activaciones) y las bajas (desactivaciones), así como también la relación entre ventas y morosidad en períodos que se mueven en forma similar.

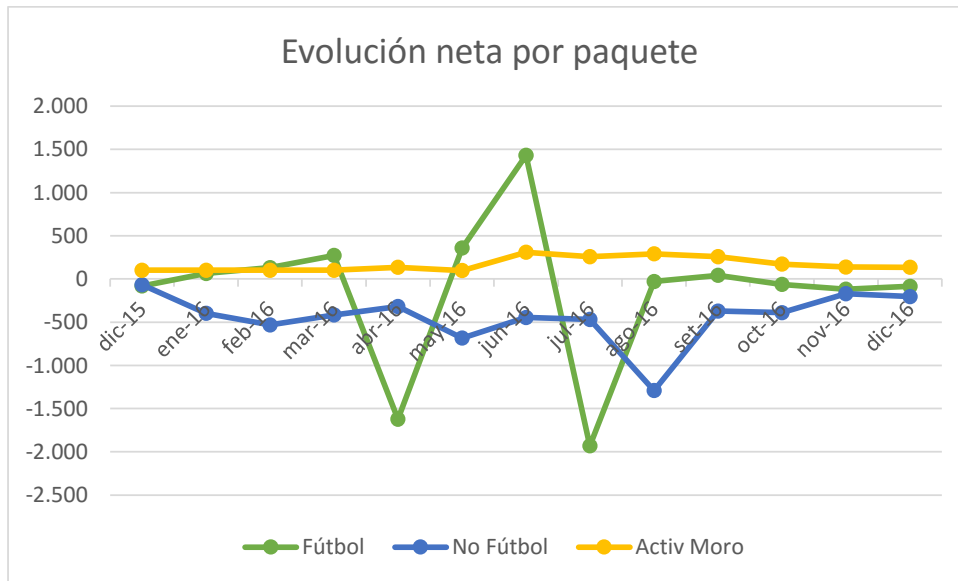


Figura 38. Evolución de activaciones, desactivaciones y neto de paquetes premium. Fuente: URSEC, 2016.

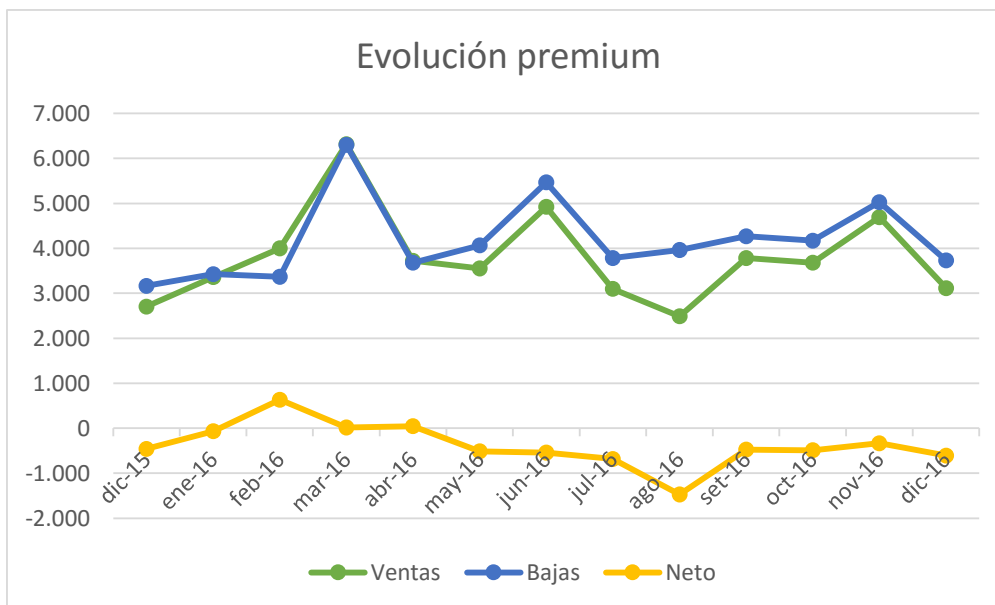


Figura 39. Evolución de paquetes y activación de paquetes morosos. Fuente: URSEC, 2016.

## **Acerca de los conceptos relacionados al Call Center y a los RRHH.**

### **Call Center**

Lo que se relevó en relación al Call center, está incluido dentro del trabajo que se expone en el próximo capítulo, pero es necesario precisar que es lo que a priori se estuvo buscando en la etapa de Observación no participante e información secundaria (obtenida) que se llevó a cabo durante el período de relevamiento efectuado.

En el Anexo 3, se puede encontrar la Guía de aspectos evaluados en el proceso, y se podrá inducir acerca de los objetivos buscados.

### **Recursos Humanos**

Al igual que en el caso del Call Center, se trabajó participando como observador simplemente de las reuniones de coordinación que el sector de RRHH periódicamente realiza con jefes y supervisores de área, donde se pudo constatar diversos criterios y formas de gestionar los equipos, a partir de inquietudes también incluidos en la guía de trabajo, del Anexo 3.

La guía utilizada de acuerdo a dicho Anexo, ha permitido extraer importantes conclusiones que se comparten más adelante ya en el Capítulo 5, y que surgen a partir de establecer un hilo conductor que muestra al Call Center de Montecable, como una de las áreas (sino la más) más significativa y sensible a la gestión de los líderes, con impacto directo en los resultados del negocio.

## **CAPITULO 5. ENTREVISTAS. ANALISIS TECNICO. RECURSOS HUMANOS**

### **5.1 Entrevistas**

Se realizaron entrevistas con el objetivo principal de capturar dos visiones complementarias con respecto al proceso de desarrollo de una estrategia comercial y su vínculo con la gestión de los RRHH de las diferentes compañías. Además, posteriormente se realizaron otras a nivel más operativo, para relevar al detalle la gestión directa de los responsables del área, en el propio Call Center de MC, para luego efectuar un análisis comparativo.

#### **5.1.1 Entrevista a Gerente Comercial de Nuevo Siglo**

Se contactó al Sr. Eduardo Mandía, Gerente Comercial de Nuevo Siglo, y como resultado de la entrevista realizada, cuyo detalle puede observarse en [Anexo II](#), se extraen las siguientes conclusiones:

La hipótesis principal que se quiere validar está mencionada casi literalmente por el entrevistado, porque considera que las estrategias comerciales sumadas a una gestión eficiente de los recursos humanos, permiten o contribuyen en forma positiva a las tres principales tareas, captar, retener y fidelizar los clientes.

A su vez se interpreta del diálogo mantenido que el valor de la marca y del negocio, se vieron y se ven influidos por esta complementación de estrategia y gestión de los equipos, tomando en cuenta la adaptación a la realidad del mercado, en momentos de aparición de amenazas importantes.

Las hipótesis: H1, H2, H4 y H5, están consideradas en las respuestas del entrevistado, al mencionar la incidencia de la consideración de técnicas de gestión comercial en forma coherente y consistente, como contribución al

estímulo de los operadores y a la generación de valor de la marca, por la vía de la diferenciación, identidad y reconocimiento.

Por último menciona la H5, el uso de herramientas de gestión como respaldo a valor de marca y del negocio, y en este caso, el Sr. Mandía hizo especial alusión a lo positivo de la implementación de un modelo CRM cuando el foco del trabajo pasó a centrarse en el cliente.

Como conclusión de la entrevista, podemos decir que para la estrategia de NS, la definición de estrategias comerciales, considerando el uso de herramientas de gestión y un equipo preparado adecuadamente para gestionar los abonados, es determinante. Todo esto considerando la construcción de identidad de marca, y la implementación de un modelo CRM de manera consistente y aprovechando los recursos tecnológicos disponibles.

### **5.1.2 Entrevista a Gerente General de Montecable**

En la misma línea de la entrevista anterior, se puede inferir que las estrategias comerciales y el uso de herramientas de gestión comercial, son claves pero por si solas no garantizan el éxito.

La gestión adecuada de los RRHH es tan o más importante, pero además tienen en opinión del Cr. Baglivo una importancia adicional porque identifica en ellos a los responsables de sumar identidad y reconocimiento de marca, a partir de ser estos la primer imagen en representación de la empresa a la que se enfrentan los clientes.

Entonces, se entiende que la hipótesis principal está contestada a partir de los dichos del gerente, pero por otra parte, un comentario que parece interesante de destacar, es la fortaleza que representa el trabajar en equipo, involucrándolos en la definición de estrategias y haciendo que se motive la participación. Quien mejor para ello sino que los propios actores: jefes, supervisores y los mismos operadores, sean los que hagan las propuestas de apoyo en las necesidades que se tienen, por ejemplo de capacitación o de apoyo tecnológico, u otras que siempre deben ser bienvenidas, según Baglivo.

Sobre las hipótesis secundarias, también están mencionadas en el resto de la entrevista, donde menciona la incidencia de la identificación y reconocimiento de la marca, a partir de estrategias comerciales y la buena gestión de los Recursos Humanos de la empresa, y el efecto contrario y negativo si no se maneja un criterio de participación e involucramiento, lo cual habla de coherencia y consistencia, como factor motivador y que indirectamente agrega valor a la marca.

Con respecto a la H5, hace una confesión y reconocimiento sobre la ineficiente gestión por no haber sido implementado adecuadamente o haberse mal implementado el modelo CRM, o sea por el no uso adecuado de herramientas de gestión, la conclusión a la que se puede arribar es que tiene mucho valor en su opinión el poder contar con la misma, validando la hipótesis.

Las conclusiones respecto a esta entrevista son muy similares a la anterior, lo que suma en este caso, es el énfasis que le agrega al trabajo e involucramiento de los equipos, pero sin dudas que ante una historia similar de “pelear” con la multinacional que irrumpe en el mercado con “billetera” grande para captar share, debieron tomarse caminos (llámese estrategias) defensivas, por cuanto buscaron retener con mucha fuerza, y en una segunda etapa, apostaron a la defensa de la marca y a la fidelización.

### **5.1.3 Entrevistas a Jefe de Ventas y Atención al Cliente de Montecable y sus Supervisores.**

Las entrevistas a la Jefe de Ventas y Atención al cliente, y al grupo de Supervisores, no son transcritas porque se entendió que es más eficiente para su estudio si son incorporadas al análisis a partir de las conclusiones extraídas de las diferentes instancias de comunicación y relevamiento. En especial, se consideran relevante las sesiones de reuniones grupales, en las que además también tuvo intervención parcialmente, la Responsable de Recursos Humanos de la empresa.

De alguna forma se percibió una disociación de objetivos a priori o falta de coordinación entre las áreas y lo que eran los intereses inicialmente planteados

como prioridad para unos y otros, para luego ir avanzando hacia consensos en cuanto a como contemplar las necesidades del sector y la conciencia que debe tomarse con respecto a la importancia de un equipo bien gestionado y motivado.

Por ello se incluye un resumen con las principales conclusiones de lo observado, la identificación de las fortalezas y en especial se deja de manifiesto las oportunidades de mejora que se pueden proponer para hacer del sector, un área más eficiente y productiva para Montecable.

#### **5.1.4 Entrevistas grupales con operadores. Resumen de conclusiones obtenidas.**

En el caso de las entrevistas grupales con operadores, en lugar de incluir conclusiones específicas sobre cada una de ellas, se ha procedido a armar un análisis profundo de todo lo relevado, porque con el devenir del proceso se ha identificado que ha sido muy rico todo el contenido de los diferentes diálogos y observaciones realizadas, con aportes a todo nivel, que se complementaron a su vez con los propios Supervisores y la propia Jefa del Sector.



## 5.2 Análisis Técnico del Call Center

El análisis realizado comprende 3 aspectos que se consideraron relevantes:

- **Gestión de la productividad**
- **Calidad de Ventas**
- **Infraestructura física y tecnológica**

### 5.2.1 Gestión de la productividad

Para el estudio de la productividad se toma como base a los grupos de operadores de ventas activas y ventas pasivas.

El staff se desempeña con distintas cargas horarias, de entre 4 y 8 horas diarias dentro de un extenso horario de ventas que incluye sábados y domingos. La planificación de la dotación persigue tener la mayor cantidad de operadores en los horarios más productivos, es decir, en los cuales la cantidad de contactos útiles/intentos de llamada es mayor.

Las buenas prácticas indican que dentro de los factores que impactan más significativamente en la productividad y efectividad de un call center, se encuentra la adecuada distribución de los operadores para lograr maximizar la cantidad de contacto útiles (llamadas efectivas), minimizando los tiempos en espera de la llamada y la cantidad de llamadas perdidas.

Asimismo, la extensión del turno del operador impacta fuertemente en la productividad del mismo. Respecto a este factor, Montecable presenta diversas realidades de extensión horaria de sus operadores que responde principalmente a situaciones personales no a las necesidades operativas del Call Center.

Analizando los reportes de contactos efectivos de Montecable, puede observarse que la productividad promedio de los operadores (contactos útiles/hora) cuyo turno es 8 horas en el mes de marzo, es en promedio inferior

a la de los operadores de 6 horas o menos, lo cual indica que el costo para Montecable de un operador con mayor extensión horaria es mayor que el de operadores con menor extensión horaria.

Otro aspecto importante respecto a la planificación del staff en los diferentes horarios los constituye el indicador llamadas perdidas en ventas inbound. Este es un indicador importante por tanto Montecable trabaja en base a promociones y las llamadas entrantes al departamento de ventas constituyen un dato útil en si mismo y una mayor oportunidad de ventas.

Durante las entrevistas se constató que este indicador no reviste la misma importancia que otros para los reportes y la gestión de los supervisores. Se pudo observar un reporte de la central telefónica tomado al azar de un operador de inbound en el cual se constató que en la semana del 1 al 8 de mayo se presenta un 41% de llamadas perdidas. Esto significa que hubo 105 llamadas de clientes en una semana que no fueron atendidas por ese operador ni derivadas a otros operadores.

Preguntados los responsables del Call Center al respecto, comentaron que en su mayoría consisten en llamadas a Servicios al cliente que por desbordes de este equipo se generan ventas en busca de un contacto con empresa que en realidad, no todas son llamadas para solicitar el servicio.

El Plan de Ventas mensual representa el principal indicador del Call Center de Montecable y el mismo se divide en dos productos:

2. Paquete básico, dirigido a no clientes
3. Promociones de paquetes digitales a clientes existentes (upselling)

Las observaciones de la gestión del call center para la consecución de las metas de ventas establecidas en el Plan para ambas campañas, presentan características muy similares, por los cuales se tomarán ambas en un mismo análisis.

Las metas de ventas para paquetes básicos se establecen según la duración del horario del operador, teniendo una meta de:

28 ventas por mes (régimen de 8 horas diarias)

20 ventas por mes (régimen de 6 horas diarias)

15 ventas por mes (régimen de 5 horas diarias)

12 ventas por mes (régimen de 4 horas diarias)

Si se analiza el cumplimiento del plan de ventas, se encuentra que el mismo es muy desparejo entre los vendedores. Si se tiene en cuenta el promedio de ventas de los grupos de operadores por duración de su turno, durante el mes analizado (marzo), se observa que no se alcanzó la meta establecida.

Pero tanto en febrero como en marzo se dan el caso de un operador que superó ampliamente la meta de ventas, y si se extrae estos casos excepcionales del promedio, el mismo es aun mas bajo.

Es importante resaltar que el cumplimiento de las metas de ventas en Montecable, una vez que éstas se realizaron, está sujeto a factores imponderables para el vendedor y la empresa, como por ejemplo el factor climático, situación que impide el trabajo de las cuadrillas que instalan el servicio y que son las que al finalizar su trabajo en definitiva validan la venta. Este aspecto es mencionado en las entrevistas a los responsables del call como un factor que impacta en la consecución de las metas.

Analizando los reportes de ventas de los últimos meses, si se toma las ventas de paquete básico del equipo outbound, se encuentra una Tasa de Cierre (porcentaje de ventas en relación a los contactos útiles) promedio de 1,1% es decir que cada casi 100 contactos útiles, se produce una venta.

A su vez si se analiza la Tasa de Contactos Útiles (Contactos útiles/cantidad de intentos de llamadas) se encuentra que la misma también es baja, no llegando al 60% en promedio para el mes de marzo. Es importante puntualizar que para Montecable, los mensajes en contestadoras constituyen un contacto útil, cuando para los estándares de la industria, un contacto útil está dado por un diálogo mínimo con el cliente objetivo.

A su vez el dato de contacto útiles se calcula a través de tablas Excel, asumiendo que las llamadas menores a 1 minuto son contactos no efectivos y las mayores a 1 minuto, contactos efectivos.

Bajo este punto de vista, puede estimarse que la tasa de contactos útiles por hora y respecto a los intentos de llamadas es aún menor. Según lo transmitido por los supervisores, si bien no existe una meta específica de contactos útiles por hora, ellos estiman que 12 es un número aceptable. En el mes de marzo analizado, el nivel promedio es de 6,25 es decir, la mitad del indicador de referencia citado por los supervisores de Montecable.

Cuando se analiza Productividad medida como la cantidad de intentos de llamadas por hora, los reportes de marzo indican un promedio de 10,54, lo cual significa en promedio un intento cada aproximadamente 6 minutos. Un elemento a tener en cuenta para explicar este hecho, está dado porque el llamado es manual, lo cual enlentece el ritmo de llamados. Otro aspecto que explica esta cantidad de intentos de llamadas está constituido por el uso del tiempo del operador en cuanto a su Tasa de Ocupación (el tiempo que se dedica a realizar llamadas sobre el tiempo total de trabajo).

En las observaciones realizadas en el Call Center, se constató de que los operadores utilizan significativa parte del tiempo en realizar tareas de apoyo a la venta como:

- Depuración de la base de datos que se les entrega de forma manual para determinar: pago de última cuota, morosidad, antecedentes de hurto en el domicilio, si tuvo o no servicio de cable anteriormente, etc.

- Tareas administrativas relacionadas con la venta, como realizar el clearing, agendar las instalaciones, etc. para lo cual deben trasladarse a otro escritorio.
- Consultas en el sistema comercial de Montecable

En general los responsables del call center asumen como natural el hecho de que el operador deba procesar la información de los listados manualmente antes de llamar. Algunas de las razones que explican esta práctica están dadas por las limitaciones que presenta el sistema comercial para generar reportes con datos completos, otras por factores culturales o de capacitación de los Responsables del Call Center respecto a las buenas prácticas para mejorar la productividad de ventas en esta modalidad.

A su vez la abundancia de información dispersa en distintos formatos escritos, mucha de ella elaborada por los propios operadores, hace que el tiempo utilizado para consultar sea mayor.

Actualmente en el call center de Montecable no se gestionan estrechamente los indicadores anteriormente analizados u otros como el análisis del uso del tiempo de los operadores de ventas outbound.

El software de gestión (Expand) presenta una interface adaptada para Call Centers de llamadas inbound que permite analizar en mayor detalle la productividad y ocupación de un operador, sin embargo no presenta esta información en el caso de los operadores outbound. Por otra parte los responsables del Call Center, han tomado algunas decisiones en cuanto a la gestión de las llamadas como por ejemplo, que los operadores de ventas outbound estén activos pero en pausa todo el tiempo (para evitar que le ingresen llamadas). Este hecho se refleja en los reportes, impidiendo tener información sobre su verdadera performance.

Por último existen diferencias percibidas, entre la “cultura Call Centers” en cuanto a la atención a los distintos parámetros de productividad que inciden en la efectividad y eficiencia en el logro de las metas y por otra parte la cultura de

Montecable en tanto a dejar una mayor discrecionalidad del operador en la administración de su tiempo, así como en el cumplimiento de sus metas de ventas. Esta cultura es más propia de único indicador importante consiste en la meta de ventas y en la calidad de las mismas (medida a través de la permanencia o no del cliente en el servicio los primeros meses).

Hay herramientas de gestión comercial propias de los Call Centers como por ejemplo los guiones de venta y matriz de productos que no están presentes en la gestión de Montecable y que contribuirían a aumentar la efectividad de los operadores en la gestión de ventas.

El manejo de las bases de datos, por parte de la Administración de ventas y la solicitud de la información necesaria por parte de los supervisores del call center presenta características que indican una carencia en los conocimientos de cuales son los datos que pueden ser proporcionados para evitar la gestión administrativa por parte de los operadores.

El modelo CRM implementado oportunamente en forma parcial según lo descrito por referentes del área de Sistemas, no oficia de soporte eficiente a la gestión comercial, desaprovecha información y a su vez no se actualiza la base de datos de los clientes por lo cual hace muy improductivo el armado de campañas a causa de datos con errores.

En general, el manejo de la información comercial relacionada con la gestión de ventas, se realiza a través de la entrega de revistas en donde el vendedor puede ver los distintos productos y sus ventajas generales, pero esta información no está diseñada para captar el interés de distintos segmentos de clientes, por lo tanto este proceso queda librado a la habilidad e imaginación de cada operador.

El perfil y trayectoria de los Jefes y Supervisores así como las políticas de RRHH relacionadas con el Call Center reafirman este factor cultural que tiende a trasladar prácticas propias de otras modalidades de ventas al call center con el consiguiente impacto en su productividad.

## FORTALEZAS

- ✓ Call center de MC funciona en horario extenso y adaptado a disponibilidad del mercado
- ✓ La gestión del staff se concentra en conseguir la mayor Q de contactos útiles por hora a partir de indicadores
- ✓ Call cuenta con Software de gestión capaz de generar mas y mejores reportes que permitan gestionar la eficiencia y efectividad del mismo
- ✓ Existe estrecho contacto entre supervisores y operadores que permite que primeros trabajen individualmente asistiendo a los segundos para la mejora de su performance

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ La cantidad de contactos útiles de los op no guarda relación con su horario, por el contrario quienes desarrollan un horario extenso parecen tener menos productividad que los que realizan 6 horas.
- ✓ No hay una adecuada atención al indicador de llamadas perdidas al Call Center de ventas, lo cual podría estar generando la pérdida de oportunidades
- ✓ Las actuales condiciones locativas presentan limitaciones para concentrar operadores en horarios más productivos. En consecuencia no se logra contratar operadores para horarios no atractivos.
- ✓ Según el análisis se presenta un baja productividad en general del Call en relación con los niveles posibles, tanto en la campaña de básico como en Premium.
- ✓ Algunos elementos del sistema de gestión (expand), dificultan la gestión de la productividad del equipo de ventas outbound al no presentar con facilidad algunos indicadores.
- ✓ Existen carencias de herramientas de gestión de ventas que permitan a los operadores ser más efectivos en la comunicación con los potenciales clientes y por lo tanto, aumentar las posibilidades de cierre.
- ✓ El CRM no ofrece buena calidad de datos o estos no se aprovechan adecuadamente para el diseño de las campaña.
- ✓ La cantidad de procesos manuales que realizan los operadores disminuyen su tiempo de ocupación y por tanto contribuyen a la baja productividad en relación con el potencial existente



## 5.2.2 Calidad de las Ventas

Se relevó la calidad de ventas de los operadores a través de las escuchas in-situ durante las distintas visitas que se realizaron al Call Center y de la evaluación de una muestra de 11 llamadas proporcionadas por los responsables.

Los aspectos evaluados en las llamadas analizadas se enumeran a continuación, con los comentarios generales del evaluador al respecto:

- a. **Saludos inicial y apertura de la llamada.** En general los operadores presentan distintas fórmulas de saludo inicial, identificando en todos los casos su nombre y el de la empresa. A partir de allí, cada operador utiliza una estrategia diferente de abordaje del cliente, algunas más efectivas que otras de acuerdo a la reacción del cliente. En cuanto a las normas de cortesía y estilo, no se presenta una unidad de criterios, existiendo operadores que tutean al cliente independientemente de la edad del mismo, otros que no lo hacen.

La unificación de formalidades de comunicación en las campañas de ventas persiguen el objetivo de proyectar una imagen consistente de la organización y su servicio en el público objetivo, cuando la misma es librada al estilo personal de cada operador, no es posible proyectar una misma imagen, siendo ésta tan distinta como la percibida por cada posible cliente de acuerdo a sus valores y costumbres.

- b. **Escucha activa, manejo del lenguaje y comunicación.** En las escuchas realizadas, se constata que los operadores tratan a los clientes con amabilidad y calidez, hecho que favorece la comunicación. Sin embargo, en la mayoría de los casos el operador no maneja la comunicación a través de la realización de preguntas, respuestas, pausas, parafraseo y otras técnicas de venta telefónica, sino que el

mismo, apenas el cliente le da la oportunidad de escuchar su oferta, desarrolla la misma sin pausa y a través de un monólogo. En algunos casos, el cliente y operador hablan al mismo tiempo, o el cliente solicita ser escuchado, lo cual indica que no se aplican técnicas de escucha activa.

En cuanto al manejo del lenguaje, en general el mismo es correcto, no registrándose términos inadecuados para este tipo de comunicación. En algunas de las escuchas, el operador utilizaba lenguaje técnico expresado con rapidez, asumiendo que el cliente comprendía de que se trataba. En general, sobretodo si se está ante personas de edad avanzada, este factor dificulta la venta en tanto no contribuye a generar confianza del potencial cliente respecto al producto y sus características.

Salvo en algunos casos, los operadores tienden a no responder o atender a algunas expresiones de clientes que podrían constituir una oportunidad de venta. El manejo de los tonos de voz predominantemente neutro en ocasiones tiende a no generar la empatía que podría abrir un diálogo acerca de las inquietudes del cliente respecto al servicio. El cliente cita situaciones personales o familiares para su decisión respecto al servicio y el vendedor no aprovecha esas oportunidades para generar un diálogo que contribuya al cierre.

- c. Sondeo de necesidades e intereses del cliente.** En la gran mayoría de las llamadas salientes, el operador no realizó sondeo de necesidades de intereses del cliente, limitándose a enumerar una gran cantidad de información acerca del servicio y sus características.

En algunos casos (observado en un par de llamadas) el propio cliente transmite sus preocupaciones y necesidades, pero el vendedor no toma esto como una oportunidad de venta.

En general el abordaje de la venta está centrado en el precio y condiciones del servicio en primer lugar, en las distintas características en segundo lugar, pero no se busca conectar éstos con posibles necesidades o intereses del cliente.

En los casos en que los clientes no mostraban interés, no se percibió una acción del operador en conocer las inquietudes del cliente, en general las preguntas del vendedor se limitan a recolectar datos relacionados con la gestión administrativa de la venta y no con los intereses y posibles beneficios que el cliente pudiera recibir en el servicio.

La debilidad en el sondeo, disminuye de manera importante las posibilidades de venta en un contacto efectivo, principalmente teniendo en cuenta que en ventas telefónicas, se cuentan con muy escasos elementos de apertura del cliente, por lo cual cada contacto deber ser explotado al máximo en sus posibilidades comunicacionales. No se constata esta habilidad en las escuchas realizadas.

**d. Presentación del producto.** En general el producto se presenta en forma completa, abundando en detalles relacionados con la gestión administrativa del mismo (conexión, formas de pago, precios) y en segundo lugar, los contenidos que se transmiten (señales disponibles). El producto es en general presentado a través de sus características y no de sus beneficios y dicha presentación se realiza de manera extensiva por parte del vendedor, sin utilizar la técnica del parafraseo que permita chequear la comprensión y también solicitar la opinión del cliente.

Al no preguntar la opinión en instancias intermedias en general se producen instancias de diálogo entre el operador y el cliente acerca de los beneficios u objeciones que este último pudiera percibir.

- e. **Manejo de las objeciones.** En general, ante la objeción del cliente o la expresión de falta de interés del cliente, el vendedor tiende a no insistir limitándose a solicitar llamarlo en otro momento.
- f. **Cierre.** Se detectan varios rellamados en dos casos de la muestra, en las restantes llamadas de venta outbound el vendedor no realiza esfuerzos de cierre en el primer contacto.

En las entrevistas con los Responsables del Call Center, los mismos transmitieron que el estilo de ventas que promueven es no agresivo, indicando a los operadores que no deben ser insistentes con los clientes, prefiriendo darles tiempo para pensar e intentar subsiguientes contactos.

Este hecho que puede constituir una herramienta válida en otras modalidades de ventas, eleva el costo de operación del call center ya que no tiene en cuenta un indicador de costos de ventas, el aumenta cuantos más contactos se necesiten realizar para concretar una venta.

En el caso de las ventas inbound, de las observaciones y llamados analizados se concluye que en general el cliente ya ha comprado cuando llama y el operador se limita a tomar el pedido del mismo. La venta se desarrolla con mayor facilidad ya que en los casos analizados, no se presentaron objeciones por parte del cliente.

## FORTALEZAS

- ✓ Los operadores tratan a los clientes con amabilidad y calidez, generando buena apertura de los mismos.
- ✓ Se registra al rellamado como una técnica utilizada ampliamente en el call center, lo cual denota que los operadores realizan un seguimiento de sus clientes en el intento de vender.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ Existen carencias en el manejo de técnicas de comunicación telefónica, especialmente en cuanto a la escucha activa, el parafraseo, el manejo de las pausas y las preguntas a los clientes.
- ✓ No se registra claramente el uso de la técnica de sondeo.
- ✓ Las presentaciones de los productos suelen ser el centro de la comunicación, siendo las mismas extensivas y unilaterales por parte del vendedor.
- ✓ El manejo del lenguaje, las expresiones de empatía y el manejo de los tonos de voz tienen oportunidades de mejora en cuanto a un uso más estratégico de los mismos para el logro de la venta.
- ✓ Los vendedores no realizan esfuerzos por generar el cierre de ventas en el primer contacto, generando mayores costos de venta.

### 5.2.3 Infraestructura Física

La infraestructura física en la cual se desarrolla el Call Center constituye un factor que impacta fuertemente en la productividad de los operadores, tanto en el negocio de Servicio al Cliente como de ventas. Por tratarse de una tarea altamente estructurada que exige de los trabajadores mantenerse en posiciones estáticas por prolongados períodos de tiempo, aspectos como la iluminación, los colores, los sonidos, la calidad ergonómica de las instalaciones, las características de los implementos de trabajo, especialmente los teléfonos, inciden en el control de stress y las enfermedades laborales propias de esa labor.

En general, las condiciones físicas críticas en los Call Centers están constituidas por:

- a. **Calidad Ergonómica del escritorio y silla.** Debido a que las mismas condicionan la postura física del trabajador, es fundamental contar con las proporciones adecuadas que favorezcan una buena postura de columna, cuello, cabeza y brazos, así como la cantidad de espacio suficiente para que el trabajador pueda mover las piernas.
- b. **Calidad de los implementos utilizados (teléfonos y pantallas).** Asimismo es importante para la correcta postura de los operadores contar con teléfonos que permitan el uso de vinchas adecuadas y pantallas de computadora que no generen cansancio visual. El no uso de vinchas genera problemas de postura que a mediano y largo plazo provocan problemas de salud a nivel de columna vertebral/cervicales, problemas musculares en particular. Asimismo, las pantallas adecuadas en cuanto a tamaño y emisión de luz, evitan problemas de visión y cefaleas debido al cansancio ocular.
- c. **Iluminación.** La iluminación de un call center es importante no solamente por favorecer la correcta lectura de material impreso o la pantalla de computadora, sino también por el efecto psicológico que la

misma genera. Carencias de luz natural y/o luz artificial tienden a generar mayor stress en los operadores, asimismo un exceso de luz artificial genera el mismo efecto.

- d. Polución visual.** Otro elemento que incide en la prevención o generación de stress consiste en la diversidad de elementos que se encuentran en el entorno del operador. Las buenas prácticas indican que un call center deber tender a difundir sensación de serenidad y limpieza en los operadores, para ello se disponen los elementos físicos como carpetas, biblioratos, anotaciones, etc. Evitando todo lo posible el papel y cuidando que los mismos estén en gabinetes cerrados y accesibles. Asimismo, el manejo del color también es importante, siendo los más recomendables colores pasteles verdes o celestes y evitando los colores brillantes y los estridentes.
- e. Polución auditiva.** En un centro de llamados, la polución auditiva generada por las voces de los operadores resulta un factor importante de desgaste y stress, especialmente exige de los operadores un esfuerzo adicional para concentrarse en la conversación que mantiene con los clientes. Para evitar dicha polución, las vinchas recomendables aíslan al operador del ruido exterior, contando con doble auricular de tamaño grande, lo cual también permite al oído recibir más y resultan más higiénicas.

Las vinchas de un solo auricular suelen ser más económicas y livianas, pero no cumplen con la función de evitar la polución sonora, por lo cual este importante aspecto no está cubierto por las mismas. Una buena práctica consiste en que cada operador tenga su vincha personal o que la comparta solamente con una persona, cuidando la higiene de auriculares y micrófono.

Es importante asimismo conocer que una de las enfermedades laborales más frecuentes en los call centers está constituida por la pérdida de audición debido al uso prolongado del teléfono. Para ello, realizar análisis de audición a los

operadores anualmente e insistir en el uso de vinchas que minimicen los impactos en la audición resulta una buena práctica en la gran mayoría de call centers modernos.

## FORTALEZAS

- ✓ Los teléfonos utilizados por los operadores tienen las características y funcionalidades necesarias para un uso eficiente y profesional. Los mismos permiten entre otras cosas codificar las distintas llamadas para su identificación y reporte. Poseen salida para vincha, elemento fundamental en la tarea de call centers.
- ✓ Las pantallas de los operadores son LCD, de gran tamaño, lo cual facilita su trabajo y contribuye a la salud ocupacional en cuanto a disminuir el cansancio ocular frente a los modelos anteriores.
- ✓ El uso de espejos en el call center constituye una buena práctica para disminuir el stress de los operadores.
- ✓ Los supervisores se encuentran cercanos físicamente a los operadores, lo cual facilita su apoyo.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ Los escritorios de los operadores presentan carencias de iluminación. Dada la gran cantidad de material impreso que poseen, este factor contribuye a la fatiga visual, minimizando los efectos beneficiosos de la inversión de pantallas de última generación que la empresa ha realizado.
- ✓ El espacio dedicado a cada operador es muy reducido impidiendo su movilidad. El diseño de la mesa en cuanto a la altura de la silla en relación al teclado y la pantalla presenta deficiencias que contribuyen a la mala postura de los operadores. Una mala postura genera cansancio y tiende a disminuir la productividad de los operadores, aumentando el riesgo de enfermedades laborales típicas de esta industria como contracturas musculares y problemas de columna.



- ✓ Existe polución visual por la gran cantidad de folletos, hojas, anotaciones, carpetas, etc. en los escritorios de los operadores. La carencia de espacios de guardado no contribuye a un aspecto ordenado del lugar de trabajo, lo cual contribuiría a disminuir el stress propio de la tarea de ventas telefónicas.
- ✓ La polución auditiva del call center es importante, este hecho genera que los operadores deben realizar un esfuerzo extra en concentrarse en su conversación, aumentando la fatiga y el stress laboral.
- ✓ Se observa que en las grabaciones de las llamadas, es posible escuchar las voces de los otros operadores por detrás de la del vendedor. Si bien las vinchas están disponibles, las mismas son inadecuadas y muy pocos operadores las utilizan.
- ✓ Teniendo en cuenta el trabajo manual que realizan, generalmente utilizan el tubo del teléfono, sostenido entre el rostro y el hombro. Esta posición genera contractura muscular que, mantenida durante todo un turno, contribuye a la antes citadas enfermedades laborales.

#### 5.2.4 Infraestructura Tecnológica

Las características técnicas de la central telefónica permiten mantener al tanto el crecimiento de la cantidad de operadores como la flexibilidad en la parametrización de grupos y campañas.

La administración de la central se realiza a través del Software Expand, propiedad de la empresa Netgate. El mismo presenta las siguientes características que se exponen en términos de fortalezas y oportunidades de mejora respecto a la gestión del call center:

## FORTALEZAS

- ✓ El software presenta hoy funcionalidades de reporte que no están siendo utilizadas, especialmente en lo referente a la productividad de agentes, por lo tanto es fácilmente activable mediante la adecuada capacitación de los responsables del Call Center.
- ✓ El proveedor se encuentra desarrollando la aplicación del discador predictivo que permitirá cargar en Expand bases de datos de clientes a llamar, automatizando este proceso y aumentando el nivel de productividad de las campaña outbound.
- ✓ El sistema permite manejar flexiblemente el flujo de llamadas entrantes, asignando las llamadas que no se atienden en determinado lapso a otros operadores disponibles en el Call Center, por ejemplo, los operadores de la campaña outbound que se encuentran disponibles realizando tareas administrativas.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ El software no posee actualmente un sistema de discado predictivo, por lo cual, cada operador deber realizar los intentos de llamadas manualmente. Este hecho constituye un importante factor de disminución de la productividad tanto por el tiempo que se emplea en realizar los llamados, como por los intentos infructuosos y el efecto en la motivación del operador.

Un sistema de discado predictivo, realiza las llamadas por si mismo, asignando a los operadores solo las llamadas atendidas. En esta situación, el operador tiene menor desgaste en su tarea ya que percibe una llamada saliente como una entrante.

- ✓ Las funcionalidades de Expand están diseñadas principalmente para campañas inbound. Actualmente la información para la gestión de la operación del Call Center en llamadas outbound no está presente on-line, la misma debe ser depurada manualmente en tablas Excel por parte de los supervisores.
- ✓ Lo anterior genera una utilización mayor del tiempo del supervisor en trabajar sobre estos reportes, menor fiabilidad de la info obtenida por su manipulación manual y las posibilidades de errores y la imposibilidad de ver en tiempo real la performance de operadores y del grupo en general. Al no identificar las ventas en la central, tampoco la misma permite gestionar la consecución de metas en tiempo real.
- ✓ No existe un enlace entre el software comercial y el de la central telefónica en las llamadas salientes. Esto enlentece la gestión de los vendedores y asimismo no explota las posibilidades comerciales que existen en el manejo de la información del cliente en la gestión de ventas.
- ✓ Actualmente el software no registra el tiempo que los operadores de llamadas salientes emplea en tareas administrativas por estar los mismos en pausa.

## 5.3 Relevamiento de Recursos Humanos

### 5.3.1 Entrevista a la Responsable de RRHH de Montecable

De la entrevista realizada se relevan e identifican diversos conceptos, en consecuencia el análisis de lo concerniente a Recursos Humanos lo dividiremos en los siguientes aspectos:

- Estructura organizacional del Call Center: perfiles y descripciones de cargo
- Reclutamiento y selección
- Capacitación
- Gestión del desempeño
- Remuneraciones
- Gestión del clima y cultura organizacional
- Gestión de las comunicaciones internas
- Rol de Recursos Humanos en la organización

#### 5.3.1.1 Estructura Organizacional del Call Center: perfiles y descripciones de cargos

En general la organización no posee documentación que estandarice los perfiles y descripciones de cargo en general y del Call Center. Esto constituye una debilidad en tanto no le indica claramente a cada operador que se espera del mismo y no guía el reclutamiento y selección de personal. A partir de la existencia de perfiles descripciones de cargo, es posible realizar una adecuada gestión del desempeño de los operadores.

A su vez, si se considera la estructura organizacional del call center, hay perfiles y roles que comparados con las buenas practicas de la industria, no están cubiertos actualmente, constituyendo una carencia que impacta en la eficiencia y efectividad del mismo.

La estructura del call center está compuesta por los siguientes roles:

- 1. Jefe de ventas.** Es el principal responsable del Call Center de Ventas. Sus responsabilidades consisten en coordinar la estrategia de ventas mediante la selección de bases de datos zonales en conjunto con el Gerente Comercial y los Supervisores, evaluando las asignaciones de zonas y los cambios de acuerdo a los resultados monitoreados por éstos.

A su vez, también dedica tiempo al monitoreo de las llamadas, especialmente en la evaluación de la calidad de llamadas de los operadores para generar contenidos de feedback y capacitaciones tendiente a mejorar la calidad de las ventas.

- 2. Supervisores.** Existen dos supervisores para una actividad que se desarrolla todos los días de la semana en un rango horario extendido. La tarea del Supervisor del Call consiste en monitorear y generar los reportes de actividad a partir de la información que da la central, organizar y apoyar a los operadores en el desarrollo de sus tareas, autorizar excepciones a las políticas de ventas y administrar las bases de datos solicitando la información a Administración de Ventas y distribuyéndola entre los operadores.

Actualmente, el procesamiento de la información (tanto las bases de datos como los reportes y las tareas administrativas de ventas) insume de los supervisores un alto porcentaje de su tiempo que podrían dedicar a la planificación de ventas del Call Center basados en reportes de mayor calidad.

- 3. Referentes.** El Call Center cuenta en todos sus turnos con un operador más experimentado que oficia de Referente para el resto. Las responsabilidades del mismo consisten principalmente en monitorear la actividad del Call Center y apoyar a sus compañeros en sus dudas. Este rol está estructurado y los referentes surgen del propio grupo de telemarketers.

- 4. Telemarketers activos (outbound).** Estos operadores están dedicados a dos tareas principales: la realización de llamadas de ventas y la gestión administrativa y procesamiento de información para la venta. El grupo está estructurado por campañas, existiendo personas seleccionadas para realizar únicamente llamadas de ventas upselling y otro únicamente de paquetes básicos.

La gestión administrativa de ventas y el procesamiento de la información para la venta ocupa una porción significativa del tiempo de estos operadores ya que el mismo es manual e implica la consulta a otras personas, al sistema comercial o a otros sistemas informáticos de apoyo.

- 5. Telemarketers pasivos (inbound).** El grupo de vendedores de inbound se diferencia del anterior grupo en que reciben las llamadas de los clientes interesados en contratar el servicio y al igual que los telemarketers outbound, utilizan un importante porcentaje de su tiempo en tareas administrativas (no tienen asignada en este caso la tarea de depurar bases de datos). Se encuentran en un área física separada del resto del grupo y sus condiciones de contratación y remuneración son sustancialmente diferentes.

## FORTALEZAS

- ✓ La cantidad de supervisores en relación a la cantidad de operadores corresponde con los estándares de la industria que en ventas recomiendan a 1 supervisor cada 20 operadores aproximadamente.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ La ausencia de documentación de descripción de roles no permite conocer de manera estandarizada las responsabilidades de los mismos en relación a la estrategia de la organización así como los indicadores a través de los cuales su desempeño será evaluado.
- ✓ La estructuración del rol de los supervisores en cuanto al porcentaje de uso de su tiempo en el procesamiento de tareas administrativas no resulta suficiente para las prioridades típicas de este rol en un Call Center.
- ✓ El procesamiento de bases de datos a fin de enriquecerlas de información y de depurarlas no debería estar asignada a los operadores. Este hecho genera un ineficiente uso del tiempo por parte de éstos y además los mismos no poseen las competencias adecuadas y suficientes para depurar bases de datos profesionalmente.
- ✓ Las competencias de Jefe y Supervisores presentan carencias en cuanto a la comprensión y gestión del proceso de ventas telefónicas y la cultura de Call Centers en general. El equipo de Responsables ha desarrollado con dedicación y esfuerzo el Call Center pero no contaron con suficiente capacitación. Su única experiencia en Call Centers se encuentra en Montecable, por lo cual no poseen algunas de las habilidades básicas que generalmente son exigibles en un Supervisor de Call Center de ventas outbound.

### 5.3.1.2 Reclutamiento y Selección

El staff del Call Center outbound está constituido por personal tercerizado a través de un proveedor externo, la empresa Work Office. Las prácticas de reclutamiento y selección relevadas, indicaron que en general el proveedor, ante la demanda de operadores, envía personal preseleccionado que es entrevistado por los responsables del Call Center en todos los casos y la responsable de RRHH en la mayoría de los casos.

Las prácticas de reclutamiento y selección presentan algunas oportunidades de mejora en cuanto a los siguientes aspectos:

- ✓ No hay un perfil de operador establecido por escrito y en general existe en las contrapartes de Montecable la percepción de que los vendedores que ellos pueden reclutar no son los más competentes debido al nivel de salario, horarios laborales y falta de incentivos variables.
- ✓ En general no hay un análisis de competencias exhaustivo. Se constata que en general los operadores del Call Center no parecen dominar las técnicas de ventas presentes en operadores típicos de esta industria, por lo cual se estima que el nivel de competencia de ventas es bajo.
- ✓ No se desarrollan actividades de análisis psico laborales que permita evaluar factores como tolerancia a la frustración, asertividad, flexibilidad, creatividad y otros rasgos de personalidad relevantes para la tarea de ventas telefónicas. En caso de realizarse este tipo de pruebas, lo hace el propio proveedor solo a pedido expreso de Montecable. Por esta razón, la organización no cuenta con un análisis del verdadero potencial y rasgos de los operadores de su principal canal de comercialización.



- ✓ La competencia en el manejo de sistemas informáticos hoy no es un requisito para los candidatos, por lo cual, dado el creciente uso que los operadores de Montecable deben realizar de los sistemas informáticos, es probable que este factor también contribuya a enlentecer la gestión de los vendedores del Call Center.

## FORTALEZAS

- ✓ Los responsables del Call Center poseen una larga trayectoria exitosa en la venta de servicios y conocen en profundidad tanto el producto como el mercado al cual se dirigen.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ La inducción y capacitación inicial no están suficientemente estructurada en cuanto a contenidos y duración por lo cual puede mejorar en su efectividad. Esto genera costos adicionales en el Call Center por extender los períodos de aprendizaje por parte de los operadores.
- ✓ De las escuchas realizadas, surge que existen carencias en la capacitación de técnicas de venta telefónica en los operadores.
- ✓ Existen carencias de capacitación en los Supervisores y Jefe del Call Center en cuanto a las competencias de gestión del mismo.

### **5.3.1.3 Capacitación**

La capacitación en Montecable no se encuentra centralizada o administrada por el departamento de RRHH. Cada área operativa gestiona y registra o no la capacitación del personal que al integra de manera autónoma.

En cuanto a la capacitación relacionada con el call center, la misma fue relevada a partir de las entrevistas con los responsables y la visualización de material de capacitación presentado por ellos.

#### **Capacitación inicial.**

La inducción y capacitación inicial de los operadores se realiza por parte del Gerente Comercial, la jefe de Ventas y los Supervisores del Call Center. La misma se centra en los productos, manejo de la central telefónica, procesos administrativos así como los conceptos que Montecable considera importantes para trabajar en un Call Center.

En general la capacitación inicial dura dos o tres días, luego de los cuales el operador pasa a producción, aprendiendo en el lugar de trabajo.

El tiempo estimado en que un operador alcanza los niveles promedio es de dos meses, lo cual impacta negativamente en los costos de operación. Una capacitación más estructurada y completa contribuiría a acortar los tiempos de aprendizaje del nuevo operador, logrando llegar con mayor rapidez a niveles aceptables de productividad.

#### **Capacitación en ventas telefónicas.**

No se registró una capacitación estructurada en técnicas de ventas telefónicas a los operadores o actividades de reentrenamiento en ventas

telefónicas al equipo más estable de vendedores. En general la misma se realiza a partir de feedback de las escuchas, generando cápsulas de micro aprendizaje sobre la mejora de deficiencias detectadas.

Esta metodología desarrollada por los supervisores resulta valiosa pero no suficiente en tanto el operador no logra visualizar a la venta como un proceso completo con un conjunto de estrategias y prácticas complementarias y pasos que llevan al cierre de ventas.

### **Capacitación de los supervisores del Call Center.**

La tarea de supervisión y monitoreo de la performance de Call Center implica competencias y conocimientos especializados así como el ejercicio de roles específicos que actualmente Montecable no posee.

Un supervisor de venta telefónica debe conocer todos los criterios e indicadores relacionados con la productividad del Call Center y como están manejados por las herramientas informáticas con las que se cuenta (programas informáticos de apoyo, Central Telefónica). Del análisis de los reportes a partir de los cuales se gestiona el Call Center se desprende que la Jefe y Supervisores no cuentan con un adecuado nivel de dominio de Excel o alguna herramienta de base de datos que les permita realizar un análisis más exhaustivo y adecuado de la información que obtienen de la central telefónica.

Los responsables del Call Center presentan carencias en su competencia respecto al manejo de los conceptos y prácticas de la industria ya que en general no han recibido capacitación adecuada al respecto y todos los desarrollos realizados han sido a través del auto aprendizaje y las visitas a otros Calls Centers.

Asimismo, la carencia de capacitación en los responsables del Call Center se evidencia también en el manejo de los indicadores de gestión

así como en el manejo de las herramientas informáticas que permitan gestionar los indicadores.

Algunos de los indicadores básicos de la gestión de Call Centers no son conocidos o visualizados en su importancia e impacto en la efectividad y eficiencia como por ejemplo:

- **Tiempo promedio de llamadas (talk time) en comparación con tiempo dedicado a gestiones administrativas.** Este indicador permitiría gestionar la proporción del tiempo dedicado a otras tareas que hoy se percibe como muy extenso e impacta en los costos del mismo.
- **Disponibilidad.** Tiempo de conexión en comparación con meta de horas activas (horas de trabajo menos descansos reglamentarios). Al estar los operadores de ventas outbound en pausa y al estar el software diseñado principalmente para llamadas inbound, hoy no es posible visualizar este indicador con claridad.
- **Nivel de servicio.** Esto constituye un indicador importante ya que mide la duración del tiempo en espera de los clientes que llaman a las líneas de ventas de Montecable.

La empresa determina un standard de tiempo en espera tolerable y genera reportes en tiempo real de la cola de llamadas en espera. Así se pueden tomar decisiones de derivación de llamadas automáticas o no con el fin de minimizar las llamadas abandonadas y perdidas.

Montecable no analiza este indicador ni cuenta con estándares de tiempo en espera. A su vez tampoco hay reportes y gestión del porcentaje de llamadas perdidas

que, de acuerdo a lo constatado en el presente estudio resulta muy alto.

- **Tasa de abandono.** Este indicador se compone de la comparación entre las llamadas atendidas y las llamadas perdidas. Hoy el software de gestión del Call Center brinda este indicador con claridad, pero no se han tomado medidas para evitar el alto porcentaje de llamadas entrantes perdidas.

## FORTALEZAS

Los responsables del Call Center poseen una larga trayectoria exitosa en la venta de servicios y conocen en profundidad tanto el producto como el mercado al cual se dirigen

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ La inducción y capacitación inicial no están suficientemente estructuradas en cuanto a contenidos y duración por lo cual puede mejorar en su efectividad. Esto genera costos adicionales en el Call Center por extender los períodos de aprendizaje por parte de los operadores.
- ✓ De las escuchas realizadas, surge que existen carencias en la capacitación de técnicas de venta telefónica en los operadores.
- ✓ Existen carencias de capacitación en los Supervisores y Jefe del Call Center en cuanto a las competencias de gestión del mismo.

### 5.3.1.4 Gestión del Desempeño

El desempeño de los operadores del call center de Montecable se administra de manera poco estructurada, la organización no cuenta con un sistema de gestión del desempeño que esté diseñado en función de los objetivos estratégicos.

El área de Recursos Humanos no interviene en la gestión del desempeño de los operadores del Call Center, siendo la misma administrada exclusivamente por los responsables del área Comercial.

Actualmente el desempeño de los operadores del call Center de Montecable está determinado por los siguientes factores:

1. Cumplimiento de la meta de ventas, monitoreadas a través de los reportes que elaboran los supervisores.
2. Análisis de contactos efectivos pero sin establecer una meta firme para este indicador, los supervisores se manejan con un estándar aproximado.
3. Calidad de la gestión telefónica, monitoreada a través de las escuchas que realizan la jefe de ventas y los supervisores.

La gestión del desempeño de los operadores actualmente se realiza en dos instancias:

- ✓ On line. Los supervisores realizan un monitoreo en tiempo real de las llamadas a través de escuchas y se encuentran cerca de los operadores para apoyarlos en sus tareas. En general, existen carencias ya explicitadas en capítulos anteriores respecto a las carencias de herramientas que permitan evaluar en tiempo real el desempeño de los operadores.
- ✓ Reuniones individuales de seguimiento semanal entre el supervisor y cada operador, en la cual se revisa la consecución de las metas y se discuten las dificultades que el operador en busca de apoyarlo en el

logro de las mismas. En estas reuniones se apunta mucho a contener y motivar al operador mediante el apoyo del supervisor.

La gestión del desempeño de los operadores de ventas outbound esta relacionada con un sistema de incentivos no monetarios consistente en premios de distinta índole relacionados únicamente al indicador de ventas.

## FORTALEZAS

- ✓ La secuencia semanal de seguimiento individual resulta adecuada para un seguimiento estrecho del desempeño de los operadores por parte del supervisor.
- ✓ La atención a los aspectos humanos de la relación laboral en el ejercicio del liderazgo, a través de una dedicación específica a apoyar a los operadores y motivarlos para lograr sus metas resulta valioso para el mantenimiento de un buen clima laboral e identificación con la organización.
- ✓ La escasa estructuración de las tareas y metas de productividad a cumplir, genera menor frustración que los entornos altamente estructurados con un control más estricto en el cumplimiento y menor discrecionalidad del operador para manejar sus tiempos.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ La gestión del desempeño del Call Center no guarda suficiente relación con los factores que inciden en su efectividad y eficiencia. No se gestiona el desempeño individual de los operadores. De esta manera, todos los integrantes visualizan únicamente la meta final: las ventas a concretar.
- ✓ No se realiza una gestión estructurada del desempeño de operadores que permita trabajar con indicadores estandarizados, metas establecidas en los mismos y un análisis conjunto en procura de mejorar la eficiencia.
- ✓ El sistema de motivación que estimula una determinada conducta para evitar consecuencias negativas no se encuentra presente con claridad en Montecable. Los operadores del Call Center presentan un rango muy amplio de niveles de desempeño, en su mayoría por debajo de las metas de ventas establecidas.



- ✓ No existen políticas claras respecto a las consecuencias de no llegar a la meta de ventas durante un período que la organización considere suficiente, por lo cual, no se motiva a los operadores en cuanto a la consecución de sus metas ya que no hacerlo, no implica necesariamente una consecuencia negativa.
- ✓ No existe una relación estrecha entre el desempeño de los operadores y un sistema de incentivos adecuadamente diseñados que apunte a estimular las conductas adecuadas para impulsar la eficiencia y efectividad del Call Center.

### 5.3.1.5 Remuneraciones

Las remuneraciones de los vendedores del Call Center outbound consisten en un salario base establecido por el Consejo de Salarios al que se encuentra sujeta Montecable, que se liquidan bajo el régimen de jornales (pago por hora)

A diferencia del grupo de ventas inbound, no existen comisiones por venta ni otro tipo de remuneración variable que pudiera incidir como estímulo para el logro de determinadas metas de productividad o ventas.

Montecable utiliza estímulos no monetarios para premiar a los operadores que logran las metas de ventas. Los mismos consisten en vales relacionados con actividades de entretenimiento y descanso, que según el relato de los responsables del call center, son positivamente valorados por los operadores.

Aparte de la composición de la remuneración, existe un factor que según los entrevistados, genera preocupación y es el nivel de la remuneración ofrecida por Montecable para atraer recursos humanos con las competencias necesarias.

A este respecto, existe diversidad de percepciones por parte de los representantes de la empresa, en cuanto a que el nivel de salarios es

adecuado y satisfactorio por unos y que no resulta lo suficientemente atractivo como para capturar talentos (vendedores capacitados) por otro.

Es altamente probable que la ausencia de remuneración variable, elemento fundamental de la remuneración de ventas, constituya un elemento que quita atractivo al cargo de Telemarketer en Montecable frente a otras ofertas para aquellos candidatos más experimentados en ventas telefónicas.

## FORTALEZAS

- ✓ El régimen de pago por horas es en general el más adecuado, para la remuneración de Call Center de ventas, ya que tiende a remunerar únicamente las horas efectivas de trabajo del operador, otorgando más flexibilidad al contrato laboral.
- ✓ Existe la percepción en todos los interlocutores respecto a la necesidad de variabilizar crecientemente la remuneración de los operadores, buscando sistemas más estimulantes del logro de objetivos y permitiendo una mejor gestión de los costos de la operación.
- ✓ No existe actualmente una percepción clara respecto a la competitividad externa del nivel de remuneraciones de los operadores del Call Center, lo cual genera percepciones diversas al respecto e impacta en la calidad de los recursos humanos a reclutar.
- ✓ La actual estructura de remuneraciones para los operadores de ventas outbound no resulta suficientemente estimulante para generar en los operadores un esfuerzo de acuerdo a los resultados esperados y los potenciales. Este hecho puede estar impactando negativamente en la atracción como empleador de Montecable para recursos más capacitados y experimentados en venta telefónica.
- ✓ No existe en la actual estructura una combinación de incentivos que apunte a estimular el logro de distintos indicadores de gestión que impactan en la eficiencia y efectividad del Call Center como por ejemplo: calidad de ventas, tasa de cierre, tasa de ocupación.

### 5.3.1.6 Gestión del Clima y Cultura Organizacional

En la primera parte del presente capítulo se analizaron los factores culturales de Montecable y su incidencia en la operativa del Call Center.

En este aspecto, se ha constatado que en Montecable no existe por parte del Departamento de RRHH una gestión estratégica del clima y la cultura organizacionales más allá de acciones puntuales de apoyo a las iniciativas de las distintas áreas.

Existe entre los entrevistados un propósito de integrar a los operadores del Call Center a la organización, estableciendo la mínima cantidad de diferencias en su tratamiento respecto a los empleados directos de Montecable. De esta manera, se busca generar en ellos un sentido de pertenencia y de equidad a través del otorgamiento de uniformes, del servicio de cafetería y apoyo a medicamentos al igual que el resto de los funcionarios de la empresa.

No se relevaron prácticas de gestión de Clima y Cultura como la organización de reuniones de integración o acciones de Responsabilidad Social Empresaria, que pudieran aglutinar a los distintos funcionarios en instancias que vayan más allá del desarrollo de sus tareas.

## FORTALEZAS

- ✓ Existe la preocupación en Montecable de generar en los operadores del Call Center el sentido de pertenencia a la organización. Para ello se desarrollan algunas políticas de gestión tendientes a igualar los beneficios y tratamiento de tercerizados con funcionarios directos.
- ✓ Con cierta periodicidad se realizan relevamientos cualitativos de percepción de clima y satisfacción laboral por parte de los Responsables del área Comercial mediante entrevistas con los operadores del Call Center.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ No existe actualmente una percepción clara respecto a la competitividad externa del nivel de remuneraciones de los operadores del Call Center, lo cual genera percepciones diversas al respecto e impacta en la calidad de los recursos humanos a reclutar.
- ✓ La actual estructura de remuneraciones para los operadores de ventas outbound no resulta suficientemente estimulante para generar en los operadores un esfuerzo de acuerdo a los resultados esperados y los potenciales. Este hecho puede estar impactando negativamente en la atracción como empleador de Montecable para recursos más capacitados y experimentados en venta telefónica.
- ✓ No existe en la actual estructura una combinación de incentivos que apunte a estimular el logro de distintos indicadores de gestión que impactan en la eficiencia y efectividad del Call Center como por ejemplo: calidad de ventas, tasa de cierre, tasa de ocupación.

### 5.3.1.7 Gestión de la Comunicación interna

La gestión de la comunicación interna de Montecable, en especial la relacionada con los procesos de trabajo que se desarrollan en el Call Center se presenta con una baja estructuración. El Departamento de Recursos Humanos no realiza una gestión de las Comunicaciones internas, sino que actúa como emisor únicamente de comunicaciones relacionadas con la administración de recursos humanos.

No se constató la existencia de un boletín de empleados, una intranet u otras herramientas de comunicación interna tendientes a integrar las distintas áreas de la empresa, compartir información y comunicar más allá de los procesos de trabajos diarios. El evento por excelencia en el cual confluyen los empleados es la fiesta de fin de año, organizada por RRHH.

Los procesos de trabajo no se encuentran documentados, por lo tanto, no está estandarizado el formato por el cual debe transmitirse a los operadores

las distintas informaciones para el desempeño de las tareas. La información dentro de los mismo fluye en diferentes formatos y medios, siendo el papel impreso muy utilizado, seguido por el e-mail.

En los escritorios del Call Center pueden observarse distintas piezas de información impresa o escrita por el propio operador, pegadas de manera aleatoria en cuadernos, carpetas o las propias paredes de los boxes. Los listados para realizar llamadas se entregan en formatos impresos y existen planillas y registros manuales para la agenda de las instalaciones.

La multiplicidad de registros escritos manualmente que luego se procesan e ingresan o no a un sistema informático es una de las características observadas en el Call Center de Montecable. Los operadores reciben y generan información en papel y pueden constatarse una gran cantidad de carpetas y archivos de documentos encima de los boxes sin un aparente orden o sistematización.

La actividad de ventas también genera registros en el sistema comercial de Montecable, pero estos no parecen ser suficientes para sustentar el proceso y sustituir el papel.

En cuanto a los contenidos de la información para la gestión del Call Center, el presente informe ha realizado las observaciones en capítulos anteriores en referencia a las carencias percibidas en cuanto a calidad y cantidad de información que el mismo recibe para realizar los llamados, carencia que genera el descenso en la productividad de los operadores por tener que procesar y depurar las bases de datos.

Por otra parte los formatos impresos de las bases de datos y otros documentos no contribuyen a la productividad general de los procesos, ya que las anotaciones manuales poseen mayor probabilidad de errores y generan trabajo para su procesamiento e informatización en caso de que ocurran.

Otro aspecto relevado en la comunicación interna consiste en la coordinación entre las áreas, en este caso entre el Call Center y las demás áreas que prestan servicios: Administración de Ventas, Sistemas, Servicios al cliente y los proveedores de servicios.

En general, el servicio de las otras áreas hacia el Call Center funciona bajo demanda puntual de información o soluciones. No se constataron instancias formales periódicas entre áreas para puesta al día de información, análisis de temas en común y búsqueda de soluciones.

Así, de las entrevistas surgen distintas versiones sobre algunos problemas como las limitaciones del software de la central telefónica o la calidad de las bases de datos que evidencian que la comunicación no se presenta fluidamente entre clientes y proveedores internos.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ Los procesos de trabajo del Call Center no están debidamente documentados, por lo cual el formato de la información se presenta de manera diversa. Esto dificulta la actualización de la información.
- ✓ No se constata un adecuado nivel de comunicación y coordinación entre el Call Center y las áreas que le prestan servicios, generándose distintas visiones acerca de los problemas que afectan hoy la eficiencia y efectividad del Call Center.
- ✓ El medio por el cual se trasmite la información (preferentemente impresa) genera ineficiencias en cuanto al tiempo de procesamiento de la información, limitaciones en cuanto a las posibilidades de análisis de las mismas y retrabajo de errores.
- ✓ Los formatos de la información digitalizada, por ejemplo los reportes de actividad de la Central Telefónica también se presentan inadecuados, generando costos por el tiempo dedicado a su procesamiento así como posibilidades de error por la manipulación de la información en tablas de Excel.
- ✓ La información comercial y sobre los productos no se genera en formatos adecuados para acción de venta telefónica, disminuyendo la efectividad de los operadores durante su gestión ya que deben por si mismos relacionar los beneficios de los distintos productos a los distintos segmentos de clientes no poseen una guía que los asista en los pasos de la venta.
- ✓ No se constatan instancias formales de comunicación de los líderes de la organización en las cuales se informa a los integrantes de Montecable acerca de la marcha de la organización, las principales líneas estratégicas de la empresa y los que se espera de ellos.

### **5.3.1.8 Rol de RRHH en la organización**

El departamento de RRHH de Montecable se encuentra dentro del área de Administración y Finanzas. El mismo está compuesto por dos personas: una Jefe y una asistente, y su denominación “Personal” indica el modelo de gestión que desarrolla. Las responsabilidades de dicho departamento se centran en la administración de recursos humanos en general y adicionalmente se encargan de las adquisiciones, mantenimiento y servicios generales de la empresa.

Las restantes funciones típicas de la gestión de los Recursos Humanos enumeradas anteriormente en el presente diagnóstico no son hoy gerenciadas de manera centralizada por un departamento en Montecable, lo cual genera algunas oportunidades de mejora para la gestión de Montecable que pueden impactar negativamente en la misma.

Dada la diversidad de responsabilidades adicionales a la gestión de personas que posee hoy el área, es poco probable pensar que podría dedicar tiempo a desarrollar una gestión moderna de recursos humanos sin una reestructura del área de Administración y Finanzas, en la cual las responsabilidades de mantenimiento, servicios generales y adquisiciones pasaran a otro grupo de trabajo.

Asimismo, el área de Personal actual no cuenta con las competencias necesarias para desarrollar una gestión de recursos humanos ajustada a las prácticas modernas ni con la dotación en número que permita realizar una adecuada atención en una organización de más de 100 personas.

Su jefe ha desarrollado sus competencias de manera similar que los responsables del Call Center, de manera autodidacta y motivada por un interés personal, y sería muy positivo que se enriqueciera al equipo de RRHH con las competencias adecuadas a partir de la capacitación de sus integrantes y el ingreso de al menos un integrante más que aportara expertise y experiencia en las áreas de gestión a desarrollar.



En este aspecto, las fortalezas y oportunidades de mejoras son las siguientes:

## FORTALEZAS

- ✓ Los integrantes del actual departamento de Personal, en especial su jefe, poseen larga trayectoria en la organización, conocimiento del negocio y sus directores así como de las personas que componen la dotación de Montecable. Esto constituye una fortaleza importante para desarrollar políticas y prácticas de gestión que se adapten a la cultura y características del negocio, la empresa y sus distintos integrantes.
- ✓ Existe en los integrantes del área de RRHH una motivación importante por mejorar la gestión haciéndola más profesional y aportando valor al negocio a través de la misma. Para ello han desarrollado planes y propuestas así como actividades de investigación y auto-estudio en pos de mejorar sus competencias.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ✓ El actual enfoque del área de RRHH es estrictamente administrativo, lo cual no permite el desarrollo del área de gestión de personas, adecuada para una organización del porte y la complejidad de Montecable.
- ✓ La carencia de dichas áreas de gestión, en especial en lo relativo a gestión de la estructura organizacional y los sistemas de remuneración e incentivos (gestión por competencias, descripciones de cargo, diseño e implementación de sistemas de remuneración) puede constituir un riesgo para el desarrollo de Montecable en los futuros negocios, ya que de los mismos dependen cada vez más de la calidad de los recursos humanos de la empresa.
- ✓ Al no centralizarse algunas áreas de gestión como la capacitación del personal y la gestión de la comunicación interna, no es posible gestionar el conocimiento adecuadamente. Este aspecto también constituye un riesgo estratégico en tanto la venta de servicios depende de la competencia de la organización para gestionar los conocimientos asegurándose de que los mismos fluyen adecuadamente entre quienes desarrollan las distintas tareas y no se concentran en personas que, al retirarse de la empresa, generan grandes riesgos para funcionamiento. Asimismo, la centralización de la coordinación de capacitación permite optimizar la inversión que la organización realiza en la misma, monitoreando su efectividad.
- ✓ La estructura actual del departamento de Personal, su ubicación dentro del organigrama y la cantidad y competencias de sus integrantes no responde a las necesidades de gestión planteadas por Montecable al presente trabajo.

## CONCLUSIONES FINALES

Como cierre de la investigación, surgen las siguientes conclusiones sobre el grupo de hipótesis de trabajo:

La hipótesis principal sobre la que se centro el análisis fue:

Las estrategias comerciales, complementadas con eficientes métodos de gestión de los RRHH, contribuyen positivamente a la captación, fidelización y/o retención de clientes y en el abordaje de los mismos, lo cual redundará en una contribución al valor de la marca a través de la construcción de su identidad, diferenciación y reconocimiento y en conclusión suma valor al negocio.

A instancias del estudio efectuado y de la opinión de los diferentes autores y referentes en el tema, se puede concluir que las estrategias comerciales son muy importantes, y hasta puede decirse vitales para impulsar el negocio. A partir de estas se definen luego las herramientas de índole comunicacional con las que contarán quienes representan a la empresa en el proceso de venta y/o retención/fidelización.

Esto fue mencionado dentro del marco teórico por varios autores, y podemos rescatar en este sentido expresiones de Ohmae que dice que de lo que se trata todo el tema de estrategia, se resume en dos palabras, ventaja competitiva y que el principal propósito u objetivo de la planificación estratégica es permitir a una compañía ganar, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible por sobre sus competidores.

Esto es en resumidas cuentas, indica que planificar adecuadamente la estrategia a seguir, es una parte muy importante para alcanzar el éxito.

Se debe luego conectar la definición de estrategias con la efectividad de los recursos humanos que transmitirán mensajes y propuestas, aspectos que

también han manifestado los autores que se citaron en relación a la comunicación efectiva y a la amplificación de los mensajes, en el capítulo 2.

La referencia hacia el rol de la gestión de los RRHH, ha quedado en evidencia a partir de las entrevistas realizadas a los Gerentes (Anexos I y II), pero también al definir los objetivos de un modelo CRM, como fueron descriptos en el capítulo correspondiente.

La propia base conceptual del modelo CRM comprende inteligencia de datos y gestión de recursos interactuando, como se describe en el capítulo 3.

El concepto relevante asociado al modelo y que también da soporte en definitiva a la hipótesis, es el de Marketing Relacional, descripto por Lopez-Pinto, como el proceso de identificar, establecer, mantener, reforzar y, de ser necesario, terminar las relaciones con los clientes y otros stakeholders de una manera rentable, de tal forma que los objetivos de todas las partes involucradas sean logrados.

El modelo mencionado, es de hacer notar, que ha sido implementado desde los inicios y es actualmente utilizado por todos los operadores. Además, queda de manifiesto en el marco teórico, el estrecho vínculo de la gestión de los RRHH en relación al abordaje, retención y captación de clientes, desde el momento que atiende comportamientos y hábitos de los consumidores, procesándolos y volcándolos a “campañas” que utilizan para desarrollar sus tareas luego, los operadores, como fue descripto en varias de las entrevistas realizadas.

El comportamiento de los consumidores será la referencia para la gestión a impulsar, es lo que los Focus Group de Opción Consultores y la información generada a partir de estos, han logrado dejar en claro, señalando los drivers que movilizan a los consumidores y que deben ser tenidos en cuenta por Montecable y demás usuarios del modelo.

La última parte de la hipótesis refiere al valor de la marca, y la contribución de todo lo antes mencionado, sumando conceptos que establecen mecanismos por los cuales la marca efectivamente se valoriza.

Sobre la marca, dice Wilensky, en relación a los productos de apariencia física muy similar (en este caso el cable parecería serlo), la marca construye mundos sorprendentes para perseguir los cambiantes deseos del consumidor. La conjunción entre necesidades y deseos, productos y marcas construye el negocio (le suma valor al negocio mismo): *los clientes eligen al producto con el “cerebro” y a la marca con el “corazón”*.

Esta definición refuerza el párrafo en el que se menciona la consideración del comportamiento como referencia de la gestión, en el entendido, de que el comportamiento del consumidor, obedece a un trade off entre necesidades y deseos, y productos y marcas, simultáneos y como consecuencia de un intercambio razonable y/o justo, lo que “jerarquiza” el negocio, le agrega valor.

Este concepto además se complementa con lo que dice Marty Neumeier, acerca de que una marca no es un logo, ni un producto ni una identidad, sino que es la percepción de una persona. Refiere a una persona, porque las marcas las definen los individuos (o sea los RRHH de una empresa), no las compañías ni los mercados. Y una percepción porque las personas son seres intuitivos y emocionales.

Trabajar eficientemente en el procesamiento de la información acerca de los consumidores, y en particular en la gestión de los recursos humanos y en todos los detalles que hacen a la comunicación de estos con los clientes, es un tema clave y por ende se complementan.

La imagen de la empresa (aspecto sensible por el valor que pueda tener el negocio) pasa por los funcionarios en el momento que éstos entablan el contacto con los clientes y ello implica que se los deba preparar adecuadamente para esas situaciones. Esto, también queda de manifiesto en las diferentes oportunidades de mejora descritas, a partir de los relevamientos y entrevistas realizadas.

Mientras que las hipótesis secundarias fueron:

**H1:** La utilización **coherente y consistente** de técnicas de gestión comercial constituye un **estímulo clave** para los operadores, contribuye en forma indirecta a la construcción de la identidad de la marca e impacta de manera **positiva** en su **Reconocimiento**.

**H2:** La utilización **coherente y consistente** de técnicas de gestión comercial constituye un **estímulo distintivo** para los operadores, contribuye en forma indirecta a la construcción de la identidad de la marca e impacta de manera **positiva** en su **Diferenciación**.

**H3:** La utilización **incoherente e inconsistente** de técnicas de gestión comercial, que **no sumen ni como estímulo ni como contribución** hacia el operador en su **comunicación**, no contribuye a la identidad de la marca e impacta de manera **negativa** en su **Identificación**.

**H4:** La presencia de **herramientas de gestión comercial** a disposición de los operadores contribuye a la obtención de los **resultados esperados**, considerando que estos puedan ser: captar, fidelizar y/o retener a los clientes.

**H5:** La complementación de **herramientas de gestión comercial y la propia gestión de los RRHH** que interactúan con los consumidores, es un mecanismo **coherente, consistente y distintivo**, que contribuye en la identidad de la marca e impacta de manera **positiva** en su **preferencia y en el valor del negocio**.

De los diálogos con los referentes (Gerentes, Jefes y Supervisores) y con los propios operadores, puede arribarse a la conclusión de que el uso de eficientes técnicas de gestión y estrategias comerciales, da respaldo a la gestión de los operadores y opera como factor motivador y estimulador, que los operadores toman y a posteriori comunican reforzando el reconocimiento y diferenciación de la marca, fomentando positivismo sobre el concepto de identidad.

Por el contrario ante la consulta sobre situaciones de inconsistencia de las propuestas y en especial cuando existe falta de atractivo y de competitividad de las mismas, el efecto que se logra es el opuesto, en los operadores quienes no

gestionan la venta con convencimiento y por supuesto eso también llega hasta los clientes.

Las percepciones de los operadores acerca de la gestión comercial, es que cuando las estrategias y propuestas se alinean tras un objetivo conjunto y común, cuando se les dan las herramientas adecuadas para trabajar, priorizando el uso de información selectiva sobre los clientes y cuando se les asigna la importancia que se merecen los equipos de trabajo; capacitándolos, reconociéndolos, generando el clima organizacional y las condiciones laborales adecuadas, las probabilidades de éxito se incrementan de manera importante, y se genera un efecto colateral que se refleja en la propia marca.

Como cierre de las conclusiones, y en virtud que se ha desarrollado el tema Marcas con amplio grado de detalle en el capítulo correspondiente, no se puede obviar la relevancia acerca de la percepción de la marca y en particular de la “mala” imagen de Montecable para los consumidores, a partir de los estudios e investigaciones de mercado realizados.

Es altamente recomendable y hasta se podría decir imprescindible, atender este aspecto, sobretodo en un escenario de nuevas opciones, de nuevas plataformas, de nuevas formas de acceso a contenidos, y en especial de nuevos conceptos relacionados al acceso al entretenimiento, como lo es por ejemplo el concepto de flexibilidad (no contratos, prepago, o sea solo pago cuando veo, etc.).

Mostrarse como una empresa “vieja”, “tradicional”, “clásica”, “de gente mayor”, como fue descrito en las investigaciones observadas en el capítulo correspondiente, no le favorece en absoluto, es una señal muy fuerte a atender en el proceso de transformación del negocio, y le pone al mismo un marco de tiempo limitado. Si se atiende solo a ese segmento de consumidores, que es precisamente el de gente mayor y que con el pasar del tiempo será cada vez menos población por ende menos clientes, el negocio y la compañía tenderán a desaparecer.

Se requiere un cambio significativo de la imagen corporativa en forma inmediata, donde se trabaje e involucre a todos los aspectos vinculados a: la comunicación en el mercado, a una nueva estrategia comercial (considerando conceptos, contenidos, accesibilidad, etc.), a la imagen de la marca, a la identidad de la marca y de los integrantes del staff de la empresa, etc..

No es suficiente con un cambio de logo y de colores, el cambio que se requiere es mucho más profundo que eso, es seguro que demanda una inversión significativa, y tampoco se resuelve considerando la realización de una campaña de marketing puntual, sino que debe ser concebida en un plan estratégico donde tenga un efecto inicial de cambio (shock), pero con medidas y acciones con una adecuada continuidad en el tiempo, es decir se deben considerar acciones y campañas permanentes.



## REFLEXION FINAL

Según nuestra investigación, la utilización de estrategias comerciales, complementadas con el uso de herramientas de gestión y complementada con una eficiente gestión de los RRHH, contribuyen positivamente en la construcción de la identidad de una marca, contribuye agregando valor a la misma, pero también y no menos importante, al valor del negocio.

Los avances en las herramientas de gestión están asociadas a los cambios en la tecnología y las comunicaciones, con influencia directa en el comportamiento humano y como es de esperarse en estas situaciones, en el perfil de los consumidores.

Los adelantos tecnológicos permiten crear experiencias innovadoras, brindan una excelente oportunidad para el desarrollo de marcas y obligan a no despreciar opciones de diferenciación. Además, en empresas vinculadas al entretenimiento, como los son los operadores de cable, el avance se hace especialmente notorio, y representa una gran amenaza para todas las compañías, las que deben esmerarse por ofrecer propuestas innovadoras y atractivas.

De igual forma, es de destacar que las propuestas se puede decir que tienden a igualarse, tanto en su contenido como en los valores económicos para los usuarios, y por tanto, el diferencial a considerar refiere a lo que es la gestión comercial, basada en los equipos, o sea en los líderes y en los propios operadores.

Como se manifiesta por los principales de las empresas NS y Montecable, las oportunidades y experiencias de contacto con los clientes, son instancias que deben ser bien aprovechadas, por lo cual, contar con buena información para el abordaje de los clientes es sin lugar a dudas un aspecto decisivo. De allí que el modelo CRM adquiere la relevancia mencionada, por lo que la obtención y posterior procesamiento de datos representa.

El proceso de construcción de marcas, también denominado Branding, es costoso y demanda de una estrategia clara de las compañías, y el presente estudio permite comprender que no solo se construye desde lo comercial o desde el marketing, sino que los Recursos Humanos juegan un importante rol, y la preparación adecuada podría mejorar sustancialmente los resultados, por tanto la propuesta es, considerar el recorrer un proceso de reestructura de esta área, tomando en cuenta las oportunidades de mejora identificadas.

Entonces... adelante! A sumar profesionalismo, herramientas de gestión y capacitación a los equipos que estos harán el diferencial que será el que defenderá el negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1996) *Building Strong Brands*. New York: Free Press. p.92-93, p.73, p.24-25 cap. II
- Alfred D. Chandler Jr., (1962) *“Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”*.
- Andrews, K. (1977) *“The Concept of Corporate Strategy”*
- James Brian Quinn, (1980) *“Strategies for Change: Logical Incrementalism”*.
- Arnold, D. (1994) *“Manual de la Gerencia de la Marca”*. Bogotá: Norma
- Bonadeo (2005) *“Odotipo: Historia natural del olfato y su función en la identidad de marca”*. Buenos Aires: Universidad Austral
- Chan Kim (2005). *“Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant”*. Boston, USA: Harvard Business School.
- Dvoskin, Roberto. (2004) *“Fundamentos de marketing: teoría y experiencia”*.
- Hax y Majluf, (1996) *“The Strategy Concept and Process: a Pragmatic Approach”*
- Kotler y Armstrong. (2012) *“Principles of Marketing”*, 14th Edition
- Kenichi Ohmae, (1982) *“The Mind of the Strategist”*.
- L. Fisher y J. Espejo. (2004). *“Mercadotecnia”*. 4ª. Edición
- López-Pinto, (2001) *“La esencia del Marketing”*.
- Margaret Rouse. (2006) *“CRM: Gestión de relaciones con los clientes”*. Techtarget
- Marty Neumeier. (2006). *“Zag: The Number One Strategy of High-Performance Brands”*
- McCarthy y Perreault, (1996) *“Planificación Estratégica: De la teoría a la práctica”*
- Porter (1982) p.119-125 – Estrategia competitiva
- Kotler, P. Keller, K. (2006) Cap. IX *“Dirección de Marketing”*
- Romaniuk, (2007) Sharp & Ehrenberg (2007). *“Design for Business”*
- Ries & Trout (2001). *“Positioning: The battle for your mind”*.
- Santasmases Mestre, (2007) *“Marketing: Conceptos y Estrategias”*.

- Sun Tzu,(1520) *“The Art of War”*.
- Weinrech (2003). *Analysing Identity: Cross-Cultural, Societal and Clinical Contexts*
- Wilensky. (1998) p.35-37, p.109, p.235-236 *“Modeling Behavior in Complex Public Health Systems”*
- Zikmund y Babin (2013) *“Essential of Marketing Research”*.

## ANEXOS

### Anexo I. Entrevista Gerente Comercial de Nuevo Siglo

Muchas gracias Sr. Mandía por recibirnos y prestarse a conversar y contestar algunas preguntas acerca de diferentes aspectos vinculados a la empresa en la cual Usted cumple funciones como Gerente Comercial.

P1- ¿Podría comentarnos cual es la estrategia comercial de Nuevo Siglo?, que aspectos se han tomado en cuenta para definirlos? que propuestas comerciales ha utilizado? Las ha mantenido? cuales han sido los criterios analizados para definirla?

**EM:** Para empezar me gustaría mencionar que la estrategia comercial de Nuevo Siglo cumple con la regla de considerar los 4 aspectos relevantes que son: establecer cual es el mercado objetivo seleccionado, luego el posicionamiento estratégico que se procurará fijar en la mente de ese público objetivo, la combinación de los elementos claves del marketing o sea producto a ofrecer, precio al que se lo ofrecerá, la promoción o comunicación que se va a emplear para informar acerca de la existencia del producto y al final el lugar donde se focalizará la acción. Por último consideraremos el gasto que se aplicará al plan Comercial que se defina.

Nuevo Siglo trabaja desde sus inicios y se mantiene en esa línea con una propuesta clara en cuanto a público objetivo y posicionamiento. Desde un principio, el posicionamiento fue el de ser un cable “diferente”, sofisticado, selecto y que marca tendencia, ya sea en propuestas comerciales como en la innovación tecnológica. Debió redoblar esfuerzos en determinado momento con la aparición de Direct TV en el mercado, quien también apuntó a un público y posicionamiento similares, pero con el pasar del tiempo, se fue recomponiendo y se pudo acomodar a “compartir” el mercado sin una pérdida significativa de abonados.

Desde el punto de vista de las propuestas comerciales han habido y seguirán habiendo muchas propuestas a desarrollar, con adaptación a los eventos y a las necesidades que los consumidores nos indican que

debemos satisfacerles. Pero todo siempre va a contemplar un perfil de consumidor particular, que en la segmentación siempre considera buen poder adquisitivo, clientes ABC1, con residencia en zona costera y con de alguna forma una menor presión sobre una propuesta basada en precio. Esto último, igualmente, tiene ciclos y lógicamente en relación a la situación económica del país, hay también momentos que nos vemos obligados a adaptar nuestra propuesta de precio para no perder competitividad en un mercado deprimido.

P2- Usted mencionó que en determinado momento debió convivir con una nueva realidad de mercado donde Direct TV aparece lanzándose hacia el mercado de Uruguay en un posicionamiento similar, obligándolos a defenderse ¿Cómo hizo NS para ejercer esa defensa de posición ante ese nuevo competidor? Que aspectos considera que fueron los más importantes?

**EM:** Si es verdad, fue un momento importante para NS, pero también lo fue para todo el sistema de cableoperadores del país, porque Direct Tv es quien en ese momento arremetía contra todo el sistema. En ese momento se definieron acciones que considero fueron exitosas, porque se apuntó por parte de NS a “apuntalar” la marca, trabajando sobre la identidad, reconocimiento, sobre la búsqueda de la fidelización del abonado, tratando de mantenerlo cerca, con un continuo bombardeo hacia la comunicación institucional y procurando mucha “presencia” y actitud en el diálogo tratando de aprovechar al máximo cada contacto con los abonados, para resaltar el estar pensando en ellos, en ofrecerle lo mejor y siempre procurando estar con lo último en tecnología.

P3- ¿Cuál era el objetivo de la estrategia aplicada en ese momento: captar clientes, retenerlos o fidelizarlos? ¿Altera su identidad y el reconocimiento de la marca el tomar una sola estrategia o diferentes según el objetivo?

**EM:** A medida que fue pasando el tiempo desde la salida a responder por varios medios, fuimos construyendo una estrategia que finalmente creemos que atiende los tres aspectos mencionados.

En un primero momento, se buscó estar cerca, ofrecer diferenciales y contemplar los pedidos de programación como prioridad. Al principio funcionó, pero luego, también aparecieron las comparaciones de precio porque, en programación no había diferencia ni en servicio tampoco.

En consecuencia empezamos a participar acciones promocionales con precios especiales para programación especial, pero con un aditivo importante que fue la canalización de las propuestas con una fuerte preparación y gestión de nuestros operadores del call, para impulsar la venta de una forma personalizada, gracias a la implementación de un modelo CRM, que nos focalizó en el cliente como centro de acción para conocerlo y preparar los operadores para el abordaje y que ha dado muy buenos resultados.

El tener propuestas a título de promoción no afecta negativamente la marca, lo que en mi opinión sucede es que el cliente que está evaluando opciones, debe encontrar una opción accesible o atractiva para desistir de cambiar, por lo tanto tener la promoción para retener en mi opinión sirve. Para fidelizar seguramente haya mejores caminos que el de una promoción, mientras que para captar está claro que si se necesita ser competitivo. Pero insisto desde el punto de vista de la marca no percibo impactos negativos.

P4- En relación a lo mencionado ¿el nuevo rol de los operadores en esta definición de cambio de estrategia era imprescindible de adoptar? ¿qué se comunicaba desde el punto de vista promocional y que se buscaba con ello?

**EM:** El cambio de estrategia considero que si ameritaba realizarse, lo que considero es que no necesariamente era imprescindible que involucrara el cambio de rol de los operadores, pero fue el camino elegido a partir de

ser asesorados por una consultora al respecto, y que fueron también quienes nos indujeron a la implantación del CRM.

Una vez identificadas las ventajas del modelo, que implicaba empezar a trabajar con Business Intelligence, a partir de contar con inteligencia de datos procesados, se hacía necesario tener un equipo preparado, con buen manejo de objeciones, con buena calidad de diálogo y capacidad de convencimiento, entre otras cualidades y características que se podría decir, algunas innatas de algunos y en otros casos incorporadas a partir de una fuerte capacitación.

Lo que se debía comunicar no era solo la promoción, era: la marca, los productos, la propuesta promocional (competitiva), el buen servicio del departamento de atención al cliente, etc. todo sobre la base de un diálogo donde “conoceríamos” con quien hablábamos.

P5-En ese nuevo formato adoptado para la gestión comercial, ¿cuáles fueron los riesgos asumidos o enfrentados?, los ingresos y costos, como se vieron impactados? y que debieron realizar para atenuar los impactos económicos en el valor del negocio de todo este cambio?

**EM:** Como mencioné antes, el cambio ameritaba realizarse y un impacto económico negativo era de esperarse, por varios conceptos. Los ingresos se verían impactados, por un lado por la baja del P, o sea del precio promedio por abonado, al tener que impulsar acciones de precio para ser competitivos. Pero, un riesgo importante fue el de que las promociones, inducieran a cambiarse a los abonados que pagaban un valor superior de abono, al valor de la promoción (que era inferior).

En ese caso, hubieron en una primera etapa un control sumamente estricto sobre esto, para que luego de determinado número de casos en los que ocurría esto, era levantada la promoción, y con ello, se suspendían las renovaciones a menor valor.



Con el correr del tiempo, y aparecer el fenómeno de las bajas de abonados, el segundo impacto importante fue sobre el Q, o sea sobre la cantidad de abonados donde ante la aparición de otras opciones y de menor precio (opciones de otros cables, también defendiendo su share de Direct TV), llevo a una caída del padrón total.

Los objetivos del momento, estuvieron focalizados en mantener el Q, sin crecimiento obviamente, pero tratando de que el P no bajara mucho, y asignando una partida importante a la gestión de marketing, para fidelización y captación, partiendo de la base de compensar el P en caída con más abonados, partiendo de la base de no perder los existentes.

El valor del negocio desde ese momento indudablemente fue otro, las rentabilidades cayeron, pero todo estuvo y está dentro de un margen de acción esperado y aceptado por los accionistas.

P6- Con respecto al equipo comercial ¿cómo se compone, que formato de trabajo tienen y cuantos referentes maneja el sector? ¿Considera que es en este momento tan relevante el trabajo en equipo en relación al trabajo individual, como el momento que anteriormente estuvimos analizando? Y el rol de los referentes, que opinión le merece?

**EM:** Tengo una percepción personal respecto a esto. No creo que haya una única forma de hacer las cosas y va a depender de la estrategia de la empresa. Si una empresa quiere ir por el camino de precio bajo, indefectiblemente la prioridad es bajar costos a la mínima expresión, como realizar por ejemplo Cablevisión o Multiseñal y en ese caso el equipo tal vez importa menos que en nuestro caso.

Por otro lado, no concibo otra forma de trabajo que no sea en equipo, por tanto tanto antes como ahora mismo considero fundamental el tener equipos convencidos, unidos, que empujemos todos en el mismo sentido

y que haya objetivos que sean individuales y grupales al mismo tiempo. Sobre los referentes, hay algunos referentes que son críticos porque deben estar alineados con los mandos superiores y que definen la estrategia global del sector, en este caso conmigo como Gerente Comercial y con la responsable de RRHH.

Hay aspectos muy importantes en relación al reclutamiento y selección, a los planes de carrera, las capacitaciones, las mediciones del desempeño y el criterio de remuneraciones, entre otras cosas y estos temas deben ser considerados como fundamentales para el armado de buenos equipos, si es que se aspira a darle prioridad a una buena gestión con el cliente.

P7- A partir de esa visión sobre la marca y sobre la importancia de los RRHH de la empresa ¿qué podría decirnos acerca del valor del negocio y su relación con estos dos aspectos mencionados?

**EM:** Creo que esto se explica bastante en lo dicho anteriormente. El valor del negocio en parte es medido por variables como el P promedio del abono y Q de abonados, pero no deja de ser importante en el mismo el valor de la marca e indirectamente los recursos humanos de la empresa, porque son los generadores de negocios de la primera línea y en la medida que estos hagan bien su parte, le va bien a toda la empresa y eso culmina con un impacto en el valor del negocio.

Sr. Eduardo Mandía, ha sido una charla muy agradable y nos queda todo muy claro por lo tanto solo nos resta agradecerle mucho por su tiempo.

## **Anexo II. Entrevista Gerente General de Montecable**

Muchas gracias Cr. Baglivo por concedernos unos minutos y contestar algunas preguntas acerca de diferentes aspectos inherentes a Montecable y al mercado de cable operadores de Montevideo.

P1- ¿Podría comentarnos cual es la estrategia comercial de Montecable?, que aspectos se han tomado en cuenta para definirlos? que propuestas comerciales han utilizado y cuales han sido los criterios analizados para definirla?

**JB: Bueno, vayamos por partes. Montecable ha tenido varias etapas en su ciclo de vida empresarial, y ha recorrido el camino, adaptando su estrategia corporativa a los cambios de contexto, ya sea por cambios en las variables endógenas como así también en las exógenas. De la adaptación de su estrategia corporativa, también surgieron cambios a las estrategias comerciales.**

**Desde un principio, el posicionamiento definido como estrategia por la empresa, fue el de ser el cable de la gente, sencillo, de barrio y que se ofrecía como una opción económica.**

**Luego se percibió que el mercado y la oferta empezaron a requerir de una identidad y posicionamiento de marca diferente a la que se había estado incentivando con el publico objetivo y target mencionado, debido básicamente a la aparición de la transmisión de contenidos en HD.**

**Tiempo después, MC debió redoblar esfuerzos en ese proceso de mostrar más innovación y calidad, con la aparición de Direct TV en el mercado, quien apuntó a un público y posicionamiento similares a otros colegas, pero que indirectamente nos afectó, y se sintió el impacto en el share en forma inmediata, con una pérdida significativa de abonados compartida entre todos los actores.**

**Desde el punto de vista de las estrategias comerciales siempre se ha contado con equipos creativos en relación a ideas y comunicación de**

propuestas, y han habido muchas propuestas con adaptación a los eventos y a las necesidades de los consumidores. Pero la lección más importante aprendida es la de que siempre se debe contemplar lo que el consumidor busca, procurarla lo antes posible y por último hacerle saber que Montecable se lo puede ofrecer.

P2- En determinado momento como Ud. dice Direct TV aparece lanzándose hacia el mercado de Uruguay y ello repercute obligandolos a defender el share ¿Cuál fue la estrategia para ejercer esa defensa? Qué considera que fue lo más importante?

**JB:** Bien, si efectivamente fue una etapa dura, eso es verdad, fue un momento importante para MC y también lo fue para todos los cableoperadores del país. En ese momento se definieron estrategias que tuvieron un éxito relativo al principio, porque se apuntó por parte de MC a la retención, casi en exclusividad, pero luego se corrigió hacia un trabajo con la identidad de la marca, buscando la fidelización del abonado, tratando de que viera a MC como el cable de siempre, el que siempre ha estado y estará.

Hubo en ese proceso de defensa del mercado, una fuerte inversión en medios masivos y como dije, buscando reforzar la percepción de la marca y también se comenzó el proceso de búsqueda de diferenciales desde lo tecnológico y de la innovación. Justo es decir que nunca pudo lanzar un producto de estas características ante que los competidores, pero finalmente lo que si fue importante fue el poder ofrecerlos y no quedar relegados.

P3- ¿cómo evaluaría la relación entre estrategias comerciales, herramientas de gestión comercial y los equipos de trabajo que las utilizan en el contexto mencionado?

**JB:** La estrategia inicial como mencioné fue cambiando, un poco fue prueba y error, pero se fue entendiendo que el camino era la profesionalización de los equipos porque en definitiva lo que se podía ofrecer por diferentes canales o por diferentes proveedores de entretenimiento iba a tener poca diferenciación. En otras palabras, la propuesta de programación se agota en propuestas similares y donde los márgenes de rentabilidad se reducen, la explicación hacia donde se debe apuntar, es hacia los Recursos Humanos y su especialización.

Por tanto se comenzó un proceso de profesionalización el cual no ha terminado, sino que se inició, se ha venido transformando, y el propio equipo de mandos superiores y medios, está demandando más cambios en la forma de trabajar, contemplando un cambio cualitativo de los equipos a su cargo. Que significa esto? Significa técnicas de ventas y comunicación, significa apoyo económico vía publicidad en las campañas de promoción de eventos y productos, significa incentivos económicos atados a resultados, significa propuestas atractivas y competitivas, y significa buena calidad de información disponible para el abordaje de los clientes.

Esta actitud la valoro muy positiva de los equipos, porque no se restringe a una solicitud asociada a los ingresos o remuneraciones, sino que lo que piden es ayuda para hacer su trabajo mejor, y eso es muy bueno, en mi opinión.

P4- Con respecto a lo mencionado, en este contexto donde los operadores pasan a tener una mayor relevancia, ¿considera a la estrategia más importante que los recursos humanos? ¿qué opina acerca de la identidad de la marca y como incide la utilización de herramientas de gestión, como lo es un modelo CRM en ese proceso de profesionalización?

**JB:** La respuesta no admite dos opiniones, claramente no considero a la estrategia más importante, y ese fue uno de los errores identificados en el

pasado, relegando calidad de equipos a instancias de propuestas y comunicación. Considero que el éxito está “atado” a una complementación de factores, y que se asocian a la siguiente pregunta.

Las herramientas de gestión son importantes sobretodo en los nuevos tiempos donde el avance de la tecnología obliga a estar aggiornado y ofreciendo alternativas. En el caso de MC supo recorrer el proceso de implementación de un modelo CRM, el cual fue implementado a medias y es un debe que tenemos, pero que estaríamos en proceso de reformulación. En especial, en lo que es la preparación de los recursos humanos que lo utilizan para procesar la información que se posee.

Si se pretende trabajar con inteligencia de datos, se hace necesario e imprescindible tener un equipo preparado para identificar oportunidades, y que luego con preparación de los operadores, con buen manejo de objeciones por parte de estos, con buena calidad de abordaje de clientes y con poder de convencimiento, se proyecten buenos resultados de la gestión y del uso de esa inteligencia.

Un equipo que se comunica bien hacia afuera, sin dudas que genera lecturas positivas sobre la identidad de la marca, de eso no queda ninguna duda.

P5-¿Con respecto al equipo comercial ¿cómo se compone, que formato de trabajo tienen y cuantos referentes maneja el sector? ¿Considera que es en este momento tan relevante el trabajo en equipo en relación al trabajo individual, como el momento que anteriormente estuvimos analizando? Y el rol de los referentes, que opinión le merece?

**JB: Bueno, el equipo que hemos armado es a partir de un Gerente Comercial, que cuenta por debajo de él con varias áreas a su cargo: Marketing, BI, Producto y Ventas (Hogar y Corporativo).**

En relación al foco en la gestión comercial, o sea Ventas, hay dos jefaturas de Ventas, la de Hogar (venta de básico) que es Jefe de Ventas y además de Atención al cliente y la otra jefatura es la de Ventas Corporativas.

A su vez la Jefatura de Hogar, tiene 2 Supervisores de Ventas y 3 Supervisores de ATC, y cuenta además con 4 Referentes, con un rol operativo de soporte en lo que es las altas de las ventas en los sistemas.

El trabajo en equipo es fundamental, y lo incentivo todo el tiempo, porque es la forma de trabajar que hemos aprendido y adoptado siempre. Considero que se debe involucrar a todos en el proceso de planificar las estrategias por tanto obro en consecuencia.

Otro aspecto importante de vinculación indirecta es la interacción con la responsable de RRHH. Hay temas importantes en relación al reclutamiento y selección, a las capacitaciones, a las evaluaciones de desempeño y a los criterios de remuneración para con los empleados, etc.

P6- Una última pregunta. A partir de esa visión sobre la importancia de los RRHH de la empresa¿qué podría decirnos acerca del valor de la marca y del negocio y su relación con los recursos humanos?

**JB:** Considero que la construcción de la marca, su identidad, reconocimiento y demás aspectos que se identifican vinculados a esta, tienen estrecha relación con lo que la empresa comunica, esto es desde lo que es su página web, sus posts en facebook o twitter, etc hasta el no menor aspecto de considerar la comunicación directa de la figura de operadores que transmiten en forma hablada y representan la imagen de la empresa y por ende agregan o destruyen valor de marca o del propio negocio, según cual sea su performance.

**La empresa, queda en manos de estos y son los generadores de negocios de la primera línea y si estos hacen bien su parte, les va a ir bien a todos: a la empresa, a los propios operadores y esto tiene impacto en el valor de la marca.**

Cr. Jorge Baglivo, ha sido una charla muy amena, solo resta agradecerle por su tiempo.



## Anexo III. Temas de Observación y Consulta a grupos de Operadores, Jefes de Area y Supervisores.

### En el Call Center y el Equipo de Jefes y Supervisores

1. Sobre la productividad
  - a. Extensión de carga horaria. Jornada de trabajo y descansos.
  - b. Dotación. Planificación del Staff
  - c. Contactos útiles. Tiempos de Espera. Llamadas perdidas.
  - d. Tareas secundarias que se realicen.
  - e. Relacionamiento entre operadores y jefes. Motivación. Liderazgo
2. Sobre la calidad de las ventas
  - a. Monitoreo de calidad. Abordaje a clientes
  - b. Adaptabilidad y atractividad de propuestas comerciales.
  - c. Metas y Objetivos de ventas. Alcanzabilidad.
  - d. Identificación de las necesidades de los clientes.
3. Sobre la infraestructura física
  - a. Comodidad en el área de trabajo
  - b. Funcionalidad
  - c. Utiles de trabajo. Adecuabilidad de herramientas.
  - d. Problemas de polución.
4. Sobre la infraestructura tecnológica
  - a. Software de gestión. Adecuabilidad. Eficiencia
  - b. Conformidades y desconformidades de usuarios.
  - c. Mantenimiento y proyección en cuanto a su uso futuro.

### En el Equipo de RRHH

1. Sobre la estructura del Call Center. Descripción de perfiles y cargos
  - a. Descripción de cargos
  - b. Perfiles y roles
  - c. Relacionamiento entre jefes y subordinados.
2. Sobre el Reclutamiento y Selección
  - a. Prácticas habituales de reclutamiento en el sector
  - b. Formas de evaluación de candidatos
  - c. Rotación de personal.
3. Sobre la capacitación
  - a. Inducción que se brinda a nuevos funcionarios.
  - b. Planes de capacitación. Oportunidad. Frecuencia
  - c. Criterios utilizados para beneficiarios
4. Sobre la gestión del desempeño
  - a. Formas de evaluación . Incentivos asociados
  - b. Metas alcanzables.
5. Sobre las Remuneraciones
  - a. Formas de remuneración
  - b. Adecuabilidad a valores de mercado y productividad.
  - c. Estímulos extraordinarios y no monetarios.
6. Sobre la gestión del clima y cultura organizacional
  - a. Estrategia. Responsables de gestionarla.
7. Sobre la gestión de la comunicación interna
  - a. Canalización. Medios y responsables.
  - b. Formas de comunicación interna.
  - c. Registros de respaldo.
  - d. Coordinación entre áreas.
8. Sobre el rol del Depto de RRHH
  - a. Importancia del Dpto. Foco de actividad.
  - b. Dotación del equipo del dpto. Preparación. Subsectores.