



DESCUBRIENDO EL ÉXITO DEL *CROSS SELLING* EL CASO TELEFÓNICA

ALUMNO: Bussi, María Carolina

TUTOR: Guillermo Armelini Wilde

AÑO: Mayo 2015

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



RESUMEN

El *Cross Selling* es una técnica de ventas alternativa a través de la cual las empresas buscan vender a sus clientes actuales productos o servicios adicionales. Muchas empresas enfocan su estrategia comercial en capturar nuevos clientes y no visualizan el potencial que existe en sus clientes actuales.

La posibilidad de capitalizar aquellas interacciones proactivas (contactos que los clientes realizan a los canales de atención de postventa de una empresa) permite a la compañía posicionarse en un mejor contexto para el abordaje comercial, donde la predisposición del cliente para la contratación de productos o servicios resulta mayor que en aquellas situaciones donde es abordado “en frío” a través de alguna campaña de *Telemarketing* por ejemplo. Pero, montar una operación de *Cross Selling* no resulta sencillo para la mayoría de las empresas. Generalmente, se falla en su implementación debido a que las empresas no tienen la capacidad de identificar las variables críticas para tener una operación de *Cross Selling* exitosa.

El objetivo del presente trabajo ha sido identificar las palancas que permiten aumentar el valor de la cartera de clientes de la empresa a través de una gestión de *Cross Selling* exitosa.

Como conclusión del presente trabajo se han identificado cinco palancas claves que definen que una operación de *Cross Selling* sea exitosa. Las mismas son: el conocimiento que la empresa debe tener de su cartera de clientes, parametrización de ofertas para cada cliente, herramientas de gestión para el representante de atención al cliente, un modelo de comisiones sólido para remunerar a los representantes que realicen la gestión del *Cross Selling* y una Estructura de personas con diversos perfiles dedicada a esta gestión.



PALABRAS CLAVE:

Cross Selling

Atención telefónica

Pymes

Telefónica Argentina

**INDICE**

RESUMEN.....	1
PALABRAS CLAVE:	2
INDICE	3
INTRODUCCIÓN.....	4
DESARROLLO TEÓRICO	8
CAPÍTULO 1: EL <i>CROSS SELLING</i>	8
1.1 Definiciones de <i>Cross Selling</i>	8
1.2 Modelos de <i>Cross Selling</i>	11
1.3 Ejemplos de industrias que aplican <i>Cross Selling</i>	17
1.4 Beneficios del <i>Cross Selling</i>	22
1.5 La Fidelización de Clientes	24
CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES.....	29
2.1 Introducción	29
2.2 El grupo Telefónica.....	30
2.3 Canales de Atención Telefónica Argentina	31
2.4 El segmento Pymes en Telefónica Argentina.....	36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
CAPÍTULO 3: ESTUDIO EMPÍRICO:	42
3.1 Introducción al estudio	42
3.2 Metodología de estudio.....	46
3.3 Análisis y resultados	54
CAPÍTULO 4 OTROS RELEVAMIENTOS.....	69
4.1 Relevamiento Telefónica Chile	69
4.2 Caso de éxito Banco Itaú – IBM.....	76
CONCLUSIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	93



INTRODUCCIÓN

Hoy en día la mayoría de las empresas se encuentran inmersas en un mercado altamente competitivo donde conseguir nuevas fuentes de ingresos resulta vital para su sobrevivencia. Muchas empresas enfocan su estrategia comercial en capturar nuevos clientes y no visualizan el potencial que existe en sus clientes actuales.

El *Cross Selling* es una técnica de ventas alternativa a través de la cual las empresas buscan vender a sus clientes actuales productos o servicios adicionales. Este tipo de ventas impactará no sólo en la facturación de la compañía sino también en la satisfacción de los clientes que, estando más satisfechos, permanecerán como clientes durante más tiempo.

En la década de los 90 los bancos fueron los primeros en enfocarse en su cartera de clientes y en cómo extraer un mayor valor de la misma. Otras industrias, como la del turismo por ejemplo, han tomado esto como una mejor práctica y han comenzado a ofrecer a sus clientes productos por encima de los ya contratados con la compañía. Pero, montar una operación de *Cross Selling* no resulta sencillo para la mayoría de las empresas. Generalmente, se falla en su implementación debido a que las empresas no tienen la capacidad de identificar las variables críticas para tener una operación de *Cross Selling* exitosa.

La posibilidad de capitalizar aquellas interacciones proactivas (contactos que los clientes realizan a los canales de atención de postventa de una empresa) permite a la compañía posicionarse en un mejor contexto para el abordaje comercial, donde la predisposición del cliente para la contratación de productos o servicios resulta mayor que en aquellas situaciones donde es abordado “en frío” a través de alguna campaña de Telemarketing por ejemplo.

Los principales motores para capitalizar las interacciones de los clientes actuales de una empresa de manera asertiva radican en:

- Identificar motivos de contacto de los clientes donde aplica el abordaje comercial.



- Parametrizar una oferta para cada segmento de clientes
- Disponer herramientas que ayuden al representante de atención a identificar correctamente la oferta para cada cliente.
- Cerrar la operación de venta en línea, es decir, completar el proceso de abordaje comercial de punta a punta en línea con el cliente.
- Tener un modelo de comisiones donde se remunere al representante de atención por el *Cross Selling* realizado.

En el presente trabajo se analiza el proceso de gestión de *Cross Selling* telefónico para el Segmento Pymes a partir del estudio del caso de Telefónica Argentina.

Los canales de atención al cliente del grupo Telefónica siempre fueron reflejados en los Estados Contables dentro del Cuadro de Resultados como gastos para la compañía. En consecuencia, la estrategia de la empresa se focalizó en la reducción de este rubro, en particular, reducir el tiempo medio de atención de llamadas, contratar perfiles poco calificados y brindar entrenamientos breves a los representantes de atención al cliente. Lo que se pretende demostrar en este trabajo es que, lejos de ser un gasto para la empresa, existe una gran oportunidad de capitalizar las interacciones telefónicas proactivas de los clientes no solo generando ingresos para la empresa sino también generando mayor satisfacción del cliente.

Las preguntas que guían la presente investigación son las siguientes:

¿Cuáles son las palancas que conducen al éxito del *Cross Selling* en una empresa de la industria de Telecomunicaciones?

¿Qué requiere Telefónica Argentina para garantizar el éxito en su gestión de *Cross Selling* telefónico para Pymes?

¿Qué casos se deben abordar con *Cross Selling* y cuáles no? ¿Por qué?



¿La empresa tiene la capacidad de identificar con qué portfolio de productos debería abordar a cada segmento de clientes Pymes dependiendo del sector económico en el cual opere?

¿Qué tan fácil es para el representante de atención al cliente identificar la mejor oferta para cada cliente?

De lo anterior, se desprenden los siguientes objetivos:

Objetivo general: identificar las palancas que permiten aumentar el valor de la cartera de clientes de la empresa.

Objetivos específicos:

- Identificar las casuísticas que presentan mayor efectividad al momento de realizar un abordaje comercial prestando atención a la tipología de la llamada (reclamos, consultas, otras).
- Analizar el proceso de identificación por parte de la empresa de la oferta más adecuada para cada cliente.
- Indagar las herramientas que el representante de atención tiene disponibles para identificar la oferta modelo para cada cliente.

Esta investigación es de tipo explicativa, no exploratoria, de caso único, etnográfica y se encuentra estructurada en cuatro capítulos. En el primer capítulo, El *Cross Selling*, se parte de la definición de *Cross Selling*, sus diferentes modelos y se describen algunos ejemplos de industrias que lo realizan. A su vez, al final del capítulo se exponen los beneficios del *Cross Selling* tanto para el cliente como para la empresa y cómo el *Cross Selling* colabora con generar una mayor satisfacción de clientes y, consecuentemente, conseguir su fidelización. En el capítulo 2 se realiza una breve descripción de la industria de las telecomunicaciones y, en particular de Telefónica Argentina, sus canales de atención y segmentos de clientes. El capítulo 3 se centra en el estudio empírico realizado y el análisis de los resultados del mismo. Por último, el capítulo 4 expone



otros relevamientos realizados en la materia que dan un mayor sustento a los resultados del estudio empírico.

En apartado final del presente trabajo, Conclusiones, se podrán conocer las palancas de éxito de una operación de *Cross Selling* a partir del estudio de caso de Telefónica Argentina. Esto servirá, como base para otras filiales del grupo Telefónica y, si bien se entiende que se deberá continuar estudiando la temática, este trabajo servirá como apoyo para identificar cuáles son los puntos críticos a considerar y la mejor forma de estructurar el proceso de *Cross Selling* para otras industrias.



DESARROLLO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: EL *CROSS SELLING*

El propósito de este capítulo es entender qué es el *Cross Selling*, sus diferentes definiciones de acuerdo a la industria y a la empresa, los modelos conocidos y las industrias en las cuales se viene aplicando este tipo de gestión comercial. Es importante la definición de *Cross Selling* que se toma para este trabajo ya que será la que guíe la investigación que se desarrolla en el apartado empírico. En este capítulo también se detallan los beneficios del *Cross Selling* tanto para la empresa que lo aplica como para el cliente que realiza una compra a través de este tipo de abordaje comercial. Por último se analiza cómo el *Cross Selling* afecta a la fidelización del cliente y cómo con clientes fidelizados resulta más sencilla la aplicación del *Cross Selling*.

1.1 Definiciones de *Cross Selling*

El *Cross Selling* se posiciona como un modelo de venta cada vez más popular en el mundo entero, por ello las empresas consideran al mismo como una técnica potente que puede hacer crecer su negocio, sin tener que invertir mucho en él.

Ahora bien, se han encontrado diferentes acepciones al término *Cross Selling* de acuerdo al país, a la industria y autores.

El principio del *Cross Selling* tiene su origen en el sistema de la distribución de los negocios bancarios. Su función ha sido y todavía es la creación de condiciones previas por el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones entre el banco y sus clientes. La idea es establecer una relación de larga duración entre dichos participantes ya que la confianza es muy importante. El objetivo del *Cross Selling* es, no solo ofrecer servicios singulares al cliente del banco por ejemplo, sino ofrecerle servicios de la gama entera (Rackey-Hocke, 2002, p.7).

Tradicionalmente los servicios de *Call Centers* eran concebidas como simples medios a partir de los cuales los clientes de una empresa podían resolver sus consultas o reclamos. A partir de la competencia que existe en la industria y, la



necesidad de generación de nuevos ingresos, las compañías han ido buscando cómo generar mayores ingresos y crecimiento en la facturación de su cartera de clientes existentes. El *Cross Selling* es uno de los medios para conseguir esto (Byers, Kut, 2007)

Si nos remitimos a algunos blogs de internet de Marketing, Ventas o *Call Center Industry* “Se dice que el *Cross Selling* es una técnica que permite vender múltiples productos a un mismo cliente” (La tendencia, 2012). Esto se apoya en la creencia de que se pueden generar nuevas oportunidades de negocio con clientes que ya pertenecen a la cartera de una empresa, echando por tierra, aquella versión que nos habla de la generación de más y más clientes nuevos para consolidar o hacer crecer un negocio.

Espinosa (2013) sostiene que el *Cross Selling* consiste en la venta de varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente. Agrega que el *Cross Selling* se considera como una herramienta eficaz para aumentar el valor de la cartera de clientes actuales de una empresa. Además, el autor del blog indica que la venta cruzada no consiste únicamente en colocar una mayor cantidad de productos o servicios a los clientes sino que las principales claves para que se ejecute correctamente el *Cross Selling* son conocer las necesidades de nuestros clientes y buscar cómo satisfacerlas.

Hernandez Diaz (2012) hace una comparación muy interesante entre el *Cross Selling* y el *Up Selling* implementado por las empresas. Dicho autor destaca en una de sus publicaciones que para el uso de estas dos herramientas, la empresa necesita conocer en profundidad al cliente para ofrecerle productos o servicios que encajen en su medida. Indudablemente, comenta, la orientación y asesoramiento son complementos indispensables en este proceso.

De acuerdo a Hernandez Diaz (2012) “la venta adicional o *up Selling* es una técnica de ventas a través de la cual se propone al cliente que compre un producto o servicio más avanzado y sofisticado en consonancia con la evolución de sus necesidades”. Agrega que el *Up Selling* consiste en la venta de un producto o servicio de gama más alta, es decir, la actualización del producto o servicio



adaptándose a la nueva realidad más compleja del cliente. Cita un ejemplo interesante de Up Selling en su blog: si un consumidor compra varios discos duros externos en los cuales almacena sus datos, se le ofrece un alojamiento en la nube o *cloud hosting*¹.

Después de múltiples reuniones e inconsistencias al momento de reportar las ventas de cada uno de los canales, en Telefónica se ha adoptado una definición propia de *Cross Selling* a nivel Global que enuncia:

“*Cross Selling* es toda aquella *venta realizada a un cliente existente* que nace, se ejecuta y se cierra en una *misma interacción generada por el cliente* a partir de un llamado, visita presencial o consulta digital por un motivo distinto a compra”

De esta definición se evidencian 4 aspectos claramente diferenciadores de la gestión de *Cross Selling* para el grupo Telefónica:

- ✓ Quien llama o visita un canal de la empresa es el cliente por una consulta o reclamo a la línea de Atención de Postventa
- ✓ En primer lugar, se deberá resolver el motivo del llamado/ visita del cliente
- ✓ El ofrecimiento de un producto o servicio lo deberá realizar el representante de atención en primera línea
- ✓ La venta se formaliza en el mismo acto de la llamada/ visita realizado por el cliente

Nadie más que la propia empresa sabrá quién es exactamente ese cliente y qué productos adicionales podrían llegar a interesarle.

La experiencia al cliente debe considerarse como un medio y no un fin en sí mismo. Además de permitirle a la empresa diferenciarse de sus competidores, la experiencia del cliente es el medio a través del cual se generan los ingresos.

¹ es un modelo que permite el acceso a un conjunto compartido de recursos informáticos configurables.



Un cliente bien atendido, al cual la empresa es capaz de resolverle sus consultas o reclamos, es un cliente contento, que confía en su proveedor y que querrá tener más productos contratados con el mismo.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la experiencia del cliente no es sólo la experiencia con el Canal de Atención sino más bien la experiencia que él tiene con la compañía como un todo. Esto es conocido como *Customer Experience 3D* y es parte de lo que hoy en día están intentando desarrollar la mayoría de las empresas.

Para sorprender al cliente con una oferta o promoción de productos o servicios acorde a sus necesidades, se debe saber cuánto consume ese cliente, si tiene reclamos activos, si ha solicitado anteriormente otros productos y no se los han podido instalar, si lo han telegestionado ofreciendo lo mismo hace pocos días, etc. Todo esto implica tener información de los clientes en un sistema unificado donde cada área pueda nutrirse de los inputs ingresados por las otras áreas de la compañía. Se debe trabajar en la creación de un contexto en el que toda la organización sea sensible a las necesidades del cliente y no únicamente el área de ventas.

1.2 Modelos de *Cross Selling*

Es importante destacar que la definición de *Cross Selling* presentada como definición acordada en el grupo Telefónica actúa como modelo de llegada ya que existen varias filiales del grupo que se encuentran realizando *Cross Selling* sin cerrar la operación en línea, con señalamientos para Ejecutivos Comerciales (indicación a los Ejecutivos Comerciales de que un cliente pudiera estar interesado en alguna oferta comercial) o con agendamiento de llamadas a aquellos clientes interesados en recibir algún tipo de ofrecimiento comercial.

Los modelos de *Cross Selling* implementados que no cumplen con la definición mencionada más arriba, son considerados estadios previos de *Cross Selling*. Por este motivo se plantea una diferenciación entre lo que sería el *Cross Selling* como mejor práctica y el resto de los modelos representados en la tabla a continuación.



Contacto del Cliente	Cierre de la Operación	
	On Line	Off Line
Proactivo	A- Cross Selling "Best Practice"	C-Señalamiento D-Agendamiento
Reactivo	B-Telemarketing Outbound	

Figura 1: Modelos de *Cross Selling*. Fuente elaboración propia

Aclaraciones de la tabla precedente:

Tipo de contacto:

- I. Contacto Proactivo: contacto realizado por el cliente en cualquiera de los canales de atención postventa que ofrece la empresa para sus clientes. Como ejemplo podemos citar: llamadas realizadas por los clientes de una empresa a *Call Centers* de atención, mails enviados por los clientes a las casillas de consultas, visitas presenciales de los clientes a las oficinas de ventas o cualquiera tipo de interacción realizada por los clientes en las webs de autogestión que disponibiliza la empresa.
Lo importante a destacar de este tipo de contacto es la voluntad del cliente de comunicarse con la empresa.

- II. Contacto Reactivo: contacto realizado por la empresa al cliente. Este contacto podrá ser una llamada realizada al cliente a través de un *Call Center*, un email enviado al cliente o un abordaje directo presencial al cliente por un ejecutivo de ventas que represente a la empresa.
En este tipo de contacto, a diferencia del anterior, no existe voluntad del cliente de comunicarse con la empresa sino que es la empresa quien busca generar un contacto con el cliente y, en el mejor de los escenarios, desarrollar un interés y voluntad de compra del cliente.



Tipo de Cierre:

- I. En línea: por cierre On Line se entiende toda aquella operación de venta de productos o servicios que es acordada con el cliente y formalizada con un número de operación en el mismo contacto (telefónico/ presencial/ mensajes) donde fue realizado el ofrecimiento comercial.

Este tipo de cierre no presenta gestión posterior con el cliente. Puede implicar validación de datos por áreas de *back office*² y el ingreso de la solicitud de alta una vez finalizado el contacto con el cliente, pero, la operación se cierra con la aceptación del cliente y no requiere contacto posterior con el mismo por este motivo.

Las ventajas de este modelo de gestión consisten principalmente en:

- Aprovechar el contacto del cliente para realizar un cierre formal de la transacción y no dar lugar a dudas acerca de la contratación del producto o servicio.
- No ocupar tiempo de los operadores en llamadas salientes para confirmar la transacción
- Cargar las ventas en ese momento y no dar lugar a confusiones

Como desventajas podemos citar:

- Posible incrementa el Tiempo medio de la llamada de Atención al Cliente principalmente al inicio de la gestión
- Necesidad de capacitaciones adicionales a los operadores del *Call Center* para que los mismos desarrollen habilidades de negociación y puedan cerrar las ventas en línea en el menor tiempo posible.

² Área administrativa que no tiene contacto presencial con el cliente.



II. Fuera de línea: por cierre fuera de línea se entiende toda aquella operación de venta de productos o servicios que es acordada con el cliente y formalizada con un número de operación en un contacto posterior (telefónico/ presencial/ mensajes) a aquel donde fue realizado el ofrecimiento comercial independientemente del tiempo que haya transcurrido entre el contacto inicial y el de formalización de la venta.

Este tipo de cierre resulta menos efectivo que el Cierre en línea. Presenta el problema de la contactabilidad (la persona con la cual se ha acordado la venta ya no se encuentra disponible para cerrar la operación), la persona con la cual inicialmente se ha conversado ya no presenta el mismo interés en la contratación de los productos o servicios, o el tiempo informado al cliente para la realización de la operación de cierre nunca es exacto entonces, ante este tipo de situaciones, los clientes muestran insatisfacción. En definitiva, acaban esperando un contacto en determina cantidad de minutos u horas y el mismo no se concreta en los plazos que le fueron informados.

Las ventajas de este modelo de gestión consisten principalmente en:

- No se incrementa el Tiempo medio de la llamada de Atención al Cliente.
- No es necesario, en consecuencia, modificar el dimensionamiento del pool de atención al cliente ya que con la cantidad de personas contratadas para recibir llamadas se puede seguir operando de manera normal.

Como desventajas podemos citar:

- Las llamadas comerciales salientes o outbound, muchas veces son realizadas en un lapso mayor a los 30 minutos con lo cual el cliente ya pierde interés y no está disponible para continuar con la conversación de venta.



- El cliente puede indagar sobre temas tratados con el asesor anterior por el motivo original de su llamado y quien se comunica para cerrar la venta puede no estar al tanto de lo conversado en la llamada originaria

Modelos desarrollados:

A. Cross Selling “Mejor práctica”: este modelo es aquel donde se genera una venta de productos o servicios a partir de un contacto proactivo por parte de un cliente y, dicha transacción queda formalizada en el mismo acto. Cabe destacar, que las ventas que se generan y se contabilizan como *Cross Selling* son aquellas donde el cliente se contacta a los centros de atención de postventa por motivos diferentes a la contratación de productos y servicios y, a posteriori de resolver el motivo de la llamada, el cliente es abordado de manera comercial.

Este modelo de *Cross Selling* es aquel que ha sido adoptado para el presente trabajo y es reconocido como mejor práctica por la efectividad que representa frente al resto de los modelos considerados.

B. Telemarketing Saliente: abordaje comercial realizado a clientes existentes a partir de un llamado telefónico realizado desde los *Call Centers* de la empresa. A este tipo de acción se lo conoce también como abordaje “en frío” o “Telemarketing outbound”.

La preparación de las bases de clientes a telegestionar se realiza en función del producto a ofrecer. Se parte del plan estratégico de la unidad de negocios donde queda detallado el objetivo de ingresos por familia de productos y se ahí se desprende el objetivo en unidades a cumplir por cada uno de los productos pertenecientes a cada familia. De acuerdo a la capilaridad de canales de venta con que cuente la empresa, se detallan los objetivos en particular para cada canal y, en base a eso, se verifica cuáles



serían los clientes que aplicarían para la contratación del producto o servicio y se comunica con ellos.

Este trabajo es generalmente realizado por las áreas de *Business Intelligence*³ de las compañías y gestionado por representantes del centro de atención telefónica del área de Ventas.

Por lo general, el enfoque dado a este tipo de acción es temporal y se suele dividir en campañas de duración no superior a los 2 meses.

C. Señalamiento Comercial: registro de un representante de atención al cliente quien verifica interés por parte del cliente en la contratación de productos o servicios adicionales a los que ya posee dentro de su portfolio. Este asesor realiza un Señalamiento Comercial para que un ejecutivo de cuentas que se ponga en contacto con el cliente y acuerde con el mismo una cita para visitarlo de manera presencial.

Este tipo de cierre de ventas resulta interesante en aquellos casos donde sea necesaria la firma de un contrato físico o la entrega de bienes físicos al cliente. Si el ejecutivo de cuentas que cierra la cita con el cliente ya puede adelantar el formato de contrato “proforma” o se presenta a la visita al cliente con los bienes físicos en caso que hubiera que entregarle algo al cliente, estaríamos en condiciones de afirmar que existiría una eficiencia en cuanto al proceso evitando demoras adicionales posteriores a la formalización de la operación. En casos de ventas más directas, activaciones, productos que no requieren firma de contrato o entregas físicas este modelo de cierre de ventas resulta costoso para la empresa. Requiere que el ejecutivo de cuentas se traslade hasta el local o domicilio del cliente y su efectividad de venta puede verse afectada por los tiempos o

³ Área de Inteligencia Comercial que se dedica al análisis de grandes cantidades de información de clientes, correlación e datos y armado de campañas comerciales.



demoras entre que el cliente mostró interés en su contacto inicial y la ejecución de la visita presencial.

D. Agendamiento Telefónico: llamada *outbound* o saliente que se realiza a un cliente que mostró interés en la contratación de productos y servicios en un contacto previo. Este tipo de abordaje generalmente es realizado el mismo día del contacto principal o, dentro de las 48 horas de generado el mismo como plazo máximo.

El cliente puede ser contactado de manera telefónica por el representante con quien ya conversó y acordó el agendamiento telefónico o por otro representante. Esta última modalidad (que se comunique un representante de atención al cliente diferente) es implementada generalmente en los casos donde se requieran conocimientos específicos en alguna materia, producto o servicio más complejo que no toda la plantilla de representantes de atención conozca en profundidad.

1.3 Ejemplos de industrias que aplican *Cross Selling*

Industria Bancaria:

Por excelencia los Bancos resultan unos de los pioneros en el *Cross Selling*. Borrajo (2014) menciona que, desde hace años los han ido evolucionando con el propósito de lograr captar más clientes y alcanzar su máxima fidelidad. Inicialmente, la sucursal era el único canal de contacto que permitía establecer una interacción entre el consumidor y la institución financiera, por lo que el intercambio interpersonal era el único método a través del que podría desarrollarse una nueva oportunidad de negocio, es decir, de todo lo que se disponía era de las destrezas comerciales del agente bancario y de las intenciones del cliente de adquirir algún producto.

A través de los años, nuevos medios de interconexión han ido surgiendo como el teléfono, el *Home Banking*, las redes sociales y el *Mobile Banking*.



Estas herramientas tecnológicas resultan para la empresa que las posee. Contar con medios para almacenar grandes cantidades de información permite desarrollar bases de conocimiento sobre los clientes y realizar una mejor gestión sobre los mismos. Inicialmente, la información socio-demográfica de los clientes se almacenaba de forma muy básica en los sistemas Core; entonces, era muy precario el nivel de conocimiento que se disponía como para elaborar propuestas de valor y ofertas de productos o servicios asertivas.

Hacia finales de los años 90, la industria bancaria decidió enfocar sus esfuerzos en mejorar su gestión comercial a través del análisis y procesamiento de la información de sus clientes. Así es como nació la filosofía de *Customer Relationship Management* (CRM) y con ello las distintas iniciativas tecnológicas avocadas al almacenamiento de información de valor recabada en cada punto de contacto con el cliente.

En la actualidad, algunas instituciones bancarias han logrado alcanzar la implantación de múltiples canales brindándoles a los clientes una experiencia única e integral. No importa por donde se inicie la comunicación con el banco, el seguimiento y la respuesta siempre será la misma y, en cada una de las interacciones, el Banco tendrá una oferta de un producto o servicio adicional para cada cliente.

En el caso de la industria financiera, el modelo de interacción con los clientes ha ido más allá del conocimiento básico y los sistemas de relacionamiento. Los bancos han incorporado el término *Gamification*. “El término: Gamification no es más que establecer mecanismos a través de los cuales los clientes van alcanzando metas, superando desafíos y logrando reconocimientos de acuerdo con el nivel de interacción comercial que van estableciendo con el banco (...) esta nueva tendencia sigue el paradigma y la dinámica de cualquier juego, en el que se deben superar obstáculos con la finalidad de alcanzar el objetivo final, obtener premios y mejorar los propios récord” (Borrajo, 2014, p.2)

Al igual que en otros aplicativos de la misma naturaleza, de acuerdo con la operación realizada, por ejemplo: ejecutar una transacción entre cuentas, pago de



tarjetas de crédito, solicitud de nuevos créditos personales, aplicar para créditos hipotecarios, reporte de una solicitud de servicio, etc. el cliente va obteniendo puntos y alcanzado ciertos niveles. Una vez logrados ciertos hitos y dependiendo de los logros alcanzados se podrían realizar el canje de dichos puntos por premios o cualquier otro beneficio dentro del mismo banco.

Como las últimas generaciones han crecido interactuando con plataformas de juegos, esta nueva tendencia le posibilita a los clientes participar de una forma natural y atractiva. El objetivo de completar los retos y poder cobrar las recompensas resulta interesante para los clientes. Las recompensas, para ser realmente atractivas, deben ser diferentes de acuerdo al cliente, dependiendo del tipo de cliente, su segmento, su perfil de interacción u otras características.

A través de estos métodos se genera una nueva dinámica para interactuar con el banco, ya que, tradicionalmente, solo se han limitado a hacerlo en un plano transaccional que no varía en lo cotidiano.

Este tipo de acciones permite a las empresas obtener datos de sus clientes, de las preferencias de los mismos y, lo más importante a considerar, es que son los clientes mismos quienes brindan esta información.

Para la empresa, obtener datos a través de este tipo de gestión resulta económico y, para el cliente, brindar datos bajo un esquema de *Gamification* resulta atractivo por el esquema de recompensas involucrado.

Recientes estudios realizados en alrededor de 200 bancos a nivel mundial indican que solo el 10% ha implementado estrategias de este estilo, y que 35% tienen en su planificación estratégica adoptarlo en el próximo año. Adicional a esto, se estima que para finales del año 2015 cerca del 75% de las principales organizaciones de distintas industrias del mundo contarán con al menos una solución para el incentivar el desarrollo de las relaciones con los clientes basada en *Gamification* y, a su vez la mayoría de estos aplicativos estarán implementados sobre la plataforma *mobile*.

Todo este tipo de acciones genera que se cuente con más información de los clientes y sus necesidades con lo cual da un marco para el abordaje comercial de



Cross Selling mucho más completo y, amplía las posibilidades de aplicar el mismo no solo en llamadas proactivas de los clientes, sino también en cualquier tipo de interacción digital que los clientes realicen. La *Gamification* es un soporte complementario de importante relevancia al momento de pensar el *Cross Selling*. Los bancos, como se ha comentado, han sido los pioneros del *Cross Selling* y hoy, apuestan a un paso más allá, capturando información de sus clientes e invitándolos a autogestionarse las soluciones de portfolio que más se adecúan a sus necesidades.

Industria del Turismo:

Forrester Consulting⁴ realizó un estudio en Enero del 2011 sobre la importancia que ha ido adquiriendo el *Cross Selling* dentro del sector Turismo. El *Cross Selling* aplicado a este tipo de industria pasa por ofrecer a quien contrata un pasaje o ticket de transporte, servicios adicionales relacionados como por ejemplo, alquiler de auto, reserva de hoteles o estradas para espectáculos en el lugar de destino (Forrester Consulting , 2011).

Para esta industria, además de la importancia de las bases de datos con información de los clientes (*core* del *Cross Selling*), se destaca la importancia que adquiere Internet y los *WebSites* de las compañías. Esto se debe a que el único canal de llegada al cliente, en la mayoría de los casos, es la web o email con el cual se ha registrado en el *Site*. Situación diferente al ejemplo anterior presentado de los Bancos donde al cliente es posible abordarlo telefónicamente, por mensajería instantáneo o hasta con cartas o piezas de marketing directo en su domicilio.

Federico Imposti Huerta, Country Manager de Amadeus en Argentina, fue entrevistado por Observatur⁵ y en la nota publicada por la Institución en su página

⁴ Empresa independiente de investigación de mercados que brinda asesoramiento sobre el impacto existente y potencial de la tecnología a sus clientes y al público en general.

⁵ Institución técnico administrativa responsable del análisis, investigación, evaluación y difusión de actividades turísticas)



oficial resalta que “más que el precio creo que importa la llegada al cliente. Si tenés una relación directa con el usuario para saber qué necesita y cuándo, vas a tener más posibilidades de negocio, caso contrario no”.

Según un estudio realizado por Amadeus, para finales del 2015 las ganancias de venta cruzada podrán representar el 2,5% de los ingresos totales de los proveedores de turismo.

Industria Farmacéutica:

La aplicación sistemática de la técnica de venta cruzada en el trabajo diario de la farmacia convierte la atención al cliente en un proceso de servicio personalizado que parte de la dispensación informada de la medicación prescrita previamente por el médico y la complementa con productos o servicios adicionales como por ejemplo: atención farmacéutica, nutricionista, asesores en dermocosmética, etc. Si el equipo de la farmacia aplica este tipo de ventas cruzadas en cada operación, optimizará su relación con el cliente/paciente. Todas estas acciones están orientadas a mejorar la calidad de servicio ofrecido, dándole una gran relevancia al consejo profesional. De esta manera, obtienen beneficios tanto la farmacia, como el personal y el cliente. Gracias a la implantación de acciones de *Cross Selling*, empresas que están en la industria Farmacéutica pueden conseguir un número mayor de unidades vendidas por operación.

El *Cross Selling* es una buena opción para aumentar la rentabilidad del negocio, ya que resulta cuatro veces más fácil venderle a un cliente existente que captar a uno nuevo. La apuesta por ofrecer un consejo sanitario profesional, de calidad y distinto es un valor añadido en relación a otros. Además, el cliente vuelve con más frecuencia atraído por este servicio y ve la oficina como un establecimiento más atractivo enfocado a la salud y el bienestar.

“La formación en *Cross Selling* pretende ser una alternativa estratégica que busque nuevas formas de hacer más ventas, generar clientes más satisfechos y mejorar la calidad del consejo farmacéutico, ampliando la posibilidad de aumentar los resultados” (Mediformplus, 2012).



1.4 Beneficios del *Cross Selling*

Aprovechar todo tipo de interacción con los clientes para realizar abordajes comerciales y creación de valor resulta evidentemente en beneficios tanto para la empresa que lo realiza como para el cliente que es abordado de esta manera.

Beneficios para el cliente:

- Eficiencia conseguida a partir de contar con un único proveedor para todos sus productos y servicios, implicando esto un único punto de contacto para cualquier tipo de gestión de postventa. El costo de poseer productos o servicios contratados con diferentes proveedores resulta alto para los clientes.
- Consultoría e inteligencia pre-desarrollada para la designación de portfolio óptimo de acuerdo a las necesidades de la empresa. Cuando una empresa desarrolla una estrategia de *Cross Selling* trabaja con sus áreas de Business Intelligence considerando, de acuerdo a toda la información disponible del cliente, cuál es el portfolio esperado que cada cliente debería tener. Es decir, la empresa piensa cómo cubrir las necesidades en Telecomunicaciones que ese cliente posee y le brinda al mismo las opciones de cobertura posibles.
- Único proveedor de productos y servicios: El *Cross Selling* resulta una forma de venta de productos adicionales a clientes existentes, con lo cual, garantiza ir incrementando el portfolio del cliente con la misma compañía. Poseer diferentes proveedores para cada servicio resulta engorroso para los clientes ya que deriva en diferentes interlocutores para la postventa y atención, afrontar múltiples facturas y fechas de vencimiento y, sobre todas las cosas, estar inserto en modelos de atención diferentes.
- Capitalización de la interacción: la ventaja que posee el cliente al ser abordado en sus interacciones proactivas deriva en que no se lo telegestione por fuera de las mismas. Es decir, un cliente que se comunica



con la empresa para resolver consultas o reclamos y, es abordado en ese contacto de manera comercial, no será un cliente a incluir en bases de datos para realizar llamadas ya que, ya se le han realizado los ofrecimientos en su contacto.

- Confianza en el interlocutor: ponerse en contacto con una empresa para la resolución de consultas o reclamos implica confiar en la persona que dará tratamiento al mismo. Si es esta persona quien ha resuelto la inquietud del cliente quien, en la misma interacción, lo aborda de manera comercial, es lógico que el cliente presente mayor predisposición a escuchar la oferta comercial.

Beneficios para la empresa:

- Incremento de ventas y generación de valor en el parque de clientes actuales.
- Fidelización y Satisfacción de clientes: un cliente que confía en su proveedor de productos y servicios resultará más fácil de abordar comercialmente. Por otro lado, no telegestionar al cliente con llamadas outbound pero, aprovechar los contacto proactivos del mismo es visto como positivo ya que solamente se lo aborda cuando el cliente se ha comunicado.
- Reducción de costos: aprovechar los contactos proactivos de los clientes implica no generar contactos salientes con lo cual resulta un ahorro de costos importante para las compañías que trabajan con *Cross Selling*. Implica también el aprovechamiento de contratos con Canales de Atención, la falta de necesidad de contratación de representantes adicionales y el ahorro generado en tiempos de tramitación de altas ya que el *Cross Selling* puede gestionar las altas en línea.
- Conocimiento profundo de sus clientes. Una empresa que realiza *Cross Selling* es una empresa que trabaja de manera constante en conocer a sus clientes, considerar todo tipo de información de los mismos y mapear de



manera casi instantánea las interacciones que el cliente realice con la compañía. Esto resulta en una ventaja competitiva para la empresa ya que se posee información de cliente que ningún competidor pudiera tener jamás.

- Ahorro en investigación de mercado. A partir de la información recolectada en el *Cross Selling* se posee una foto muy clara de lo que mercado necesita. Esto implicará para la empresa un termómetro de cuán bien el portfolio de productos y servicios de la misma está cubriendo las necesidades de los clientes de acuerdo a su giro económico/ industria. No se necesitan grandes investigaciones, con leer el feedback y efectividad de la actividad de *Cross Selling* ya se posee información muy rica.

1.5 La Fidelización de Clientes

La fidelización constituye el fenómeno por el cual un determinado cliente permanece en la cartera de una empresa de una forma continua o periódica. Se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente y esto se logra consiguiendo una relación estable con el cliente que le genere satisfacción al mismo y la voluntad de continuar incrementando el portfolio de productos que tiene con la compañía. La fidelidad se expresa a través de la lealtad que los clientes demuestran cuando deciden repetir compras con la misma empresa para satisfacer sus necesidades y deseos.

Según el *website* FidelizarClientes.es (s.f.) para alcanzar la fidelidad de los clientes se debe obtener su confianza y estrechar la relación con ellos. Sin confianza y sin una relación estrecha con el cliente, no existirá lealtad y, por ende, será difícil que el cliente decida repetir compras con la compañía.



De acuerdo al Carlson Marketing Group Research⁶ “El 91% de los clientes no volverán a comprar a una empresa si reciben un mal servicio”.

Pascual Hernandez (2001) ha publicado en un estudio que conseguir un nuevo cliente cuesta 5 veces más que mantener uno actual y que un cliente satisfecho lo comunica un promedio de 5 veces pero un cliente insatisfecho lo hace 12 veces. Hoy en día un comentario negativo de un cliente se viraliza en las redes sociales en cuestión de segundos por eso, las empresas colocan mucho foco en satisfacer a sus clientes y resolver sus consultas o reclamos en el menor tiempo posible.

Wilfred Woo (2013) dice “es mucho más costoso atraer a un cliente nuevo que conservar uno que ya lo es, debemos fidelizarlos para que compren una y otra vez algunos de nuestros productos. Utilizar la fidelización, en este caso, como retención de cliente”.

BBVA⁷ (2012)

“Fidelizar a los clientes resulta uno de los principales objetivos de cualquier empresa. Cuando un consumidor compra productos de una compañía o contrata sus servicios, pueden ocurrir tres cosas: que no vuelva a comprar el producto, que vuelva a comprarlo o que compre un artículo semejante pero de otra marca. La fidelización tiene como meta conseguir que un público determinado permanezca fiel a la compra de un producto concreto de forma continua y periódica o que contrate servicios de manera recurrente con la misma empresa”.

Según la página institucional del Banco BBVA, las empresas intentan conseguir la fidelización de sus clientes a través de técnicas de marketing de diversa índole

⁶ Consultora focalizada en el diseño y ofrecimiento de programas de lealtad que impulsan la adquisición, retención de clientes.

⁷ Grupo global de servicios financieros centrados en el cliente fundado en 1857.



pero un buen plan de fidelización de clientes deberá enfocarse en las tres "C": captar, convencer y conservar clientes.

Existen algunas estrategias que las empresas utilizan para fidelizar a su cartera de clientes. Algunas de las mismas son:

- **Creación de valor percibido:** Es el valor que las empresas intentan generar de un determinado producto versus el mismo producto ofrecido por la competencia. El objetivo que tiene la búsqueda de este valor adicional es diferenciarse de su competidor y que los clientes acaben comprando el producto considerando este valor psicológico adicional cuando en realidad puede no ser un valor adicional real del producto o servicio ofrecido.
- **Ser el Primero:** la empresa que sea pionera en un determinado lanzamiento de productos o servicios se encontrará posicionada mejor que sus competidores y quienes contraten o compren productos o servicios también se sentirán más fieles ya que vienen desde el comienzo gestionado con la compañía.
- **La comunicación.** La empresa debe conocer a sus clientes y para ello debe tener buenos canales de atención de postventa. Una empresa que no escucha a sus clientes es probable que pierda muchos de ellos ya que la competencia los abordará y los tentará con sus ofertas.

Alcaide (2010) sostiene que para tener una buena estrategia de Fidelización de clientes es importante tener en cuenta varias cosas entre las cuales se destaca la selección de clientes que se debe hacer al momento de decidir cuáles son "buenos clientes" para la empresa; cuánto se debe invertir en los mismos a fin de que la estrategia de fidelización se repague y el tiempo que puede llevar tener una estrategia de fidelización robusta.

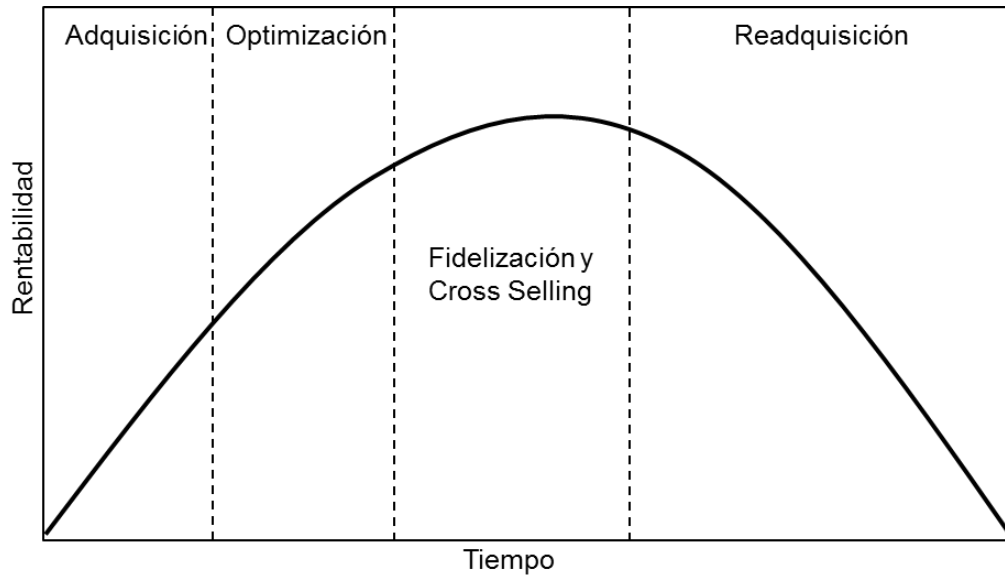


Figura 2 Fuente: CRM Gestión de la relación con Clientes

La figura representada demuestra cómo se conecta la fidelización de clientes y el *Cross Selling*. Como hemos mencionado anteriormente en este capítulo, ambas acciones encuentran un vínculo sumamente estrecho en todo lo relacionado al conocimiento integral que las empresas puedan tener de sus clientes.

Alvarez Sanchez (2005) sostiene que el CRM tiene como objetivo orientar las actividades de la empresa hacia el cliente. El cliente justamente, constituye la base de toda empresa y, dependiendo de cuán satisfecho se encuentre el cliente, serán los resultados que la empresa presente en sus balances. El autor también agrega la importancia que tiene la información de los clientes y cómo la misma impacta en la personalización que se les pueda dar a los clientes.

García Valcárcel (2001) afirma que: “El CRM (*Customer Relationship Management*) permite a la empresa conocer al cliente a partir de su ciclo de vida” (p.28). Es decir, saber qué necesita ese cliente en cada una de sus etapas madurativas. Resulta vital toda la información acumulada en los CRMs de las empresas para poder acompañar a sus clientes en su crecimiento brindándole las soluciones de productos o servicios que el cliente requiera.



Como conclusión del presente capítulo podemos afirmar que el *Cross Selling* es una forma de acercarse al cliente, anticiparse a las necesidades del mismo y ofrecerle productos y servicios sin que necesariamente el cliente esté consultando por ellos. Resulta una oportunidad única de abordar al cliente y generar valor para la compañía. Hemos visto a lo largo del presente capítulo que existen distintos modelos de *Cross Selling* e industrias que lo aplican. Por otro lado, se ha hecho mención de los beneficios que implica desarrollar una estrategia de *Cross Selling* con los clientes y que estos beneficios son tanto para la empresa como para los clientes. Tener al cliente con un portfolio de productos o servicios completo actúa, necesariamente como barrera de salida al momento de decidir cambiar de compañía. Es por esta razón que la fidelización de los clientes y el *Cross Selling* están muy relacionados. Cuanto más *Cross Selling* una empresa realice y más clientes tengan un portfolio completo, serán más fieles ya que tendrán menos propensión a abandonar la compañía por los costos que este cambio pudiera significar para el cliente (cambios de números, operadores, múltiples facturas, diferentes fechas de vencimiento de contratos de suscripción, etc)

Por otro lado, realizar *Cross Selling* en clientes fidelizados resulta más simple ya que el cliente se encuentra satisfecho con la empresa y presentará mayor predisposición a la compra de productos o servicios.



CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES

En este capítulo se realiza una muy breve descripción de la industria de las telecomunicaciones para pasar a analizar el Grupo Telefónica y, en particular, Telefónica de Argentina. Se analizan los canales de interacción que existen en Telefónica de Argentina para el contacto con clientes, y se desarrollan las características del Segmento Pymes de Telefónica Argentina el cual será el objeto de la investigación del estudio empírico del Capítulo 3.

2.1 Introducción

La industria de las telecomunicaciones es de las industrias más cambiantes en la actualidad. La habilidad para manejar el cambio y las exigencias de sus usuarios de manera efectiva es una habilidad fundamental de las compañías del sector.

Cada vez más el mercado se vuelve más complejo y la competencia más agresiva. El cliente es cada vez más exigente y ya puede escoger su mejor opción para satisfacer las necesidades de comunicación, lo cual obliga a que las compañías de este sector dediquen esfuerzos importantes por capturar la atención del mercado. Todo esto se suma a un nuevo marco regulatorio lo que lleva a aumentar la complejidad de los cambios. Además, los avances en las tecnologías de telecomunicaciones siguen creando oportunidades de negocio, e incluso han llevado a adoptar nuevos modelos de negocio. La proliferación de dispositivos de internet móviles, las redes celulares de cuarta generación (4G), son factores que impulsan una renovación de la infraestructura. Todo esto está llevando a las compañías que actúan en este sector a evaluar sus modelos de negocio, para encontrar el más rentable.

Según PWC⁸ (s.f)

⁸ es una de las firmas de servicios profesionales más importantes del mundo, prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global.



“Las compañías de telecomunicaciones están experimentando lo que muchos analistas y observadores de la industria pudieran definir como la tormenta perfecta – una economía con poca expansión, ingresos con poco crecimiento, excesos de capacidad en sus redes, acompañados de altos niveles de endeudamiento. A estos factores se tiene que añadir una competencia feroz, una transformación tecnológica, cambios regulatorios en el horizonte y la inevitable convergencia con las industrias de tecnología y entretenimiento”.

Las compañías que operan en esta industria tienen desafíos importantes que cumplir para no perder clientes. Estos desafíos radican en buscar nuevas formas de mantener a los clientes fidelizados. Se debe buscar cumplir con la expectativa de los clientes. Entregar factura en tiempo y forma, no cobrar un precio diferente al acordado, ajustar planes tarifarios y promociones de acuerdo al mercado, actualizar el portfolio de productos y servicios y, lo más importante de todo, ofrecer una buena experiencia al cliente.

2.2 El grupo Telefónica

Telefónica como empresa global desarrolla operaciones en tres continentes, y presta servicios en 25 países con más de 300 millones de accesos en todo el mundo. En Latinoamérica comenzó a operar desde comienzos de la década de los noventa en: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay; Venezuela y Costa Rica.

La compañía gestiona, a través de las marcas comerciales Telefónica, Movistar y Vivo, más del 30% del mercado de telecomunicaciones de la Región. Latinoamérica ha jugado un papel básico en la propia transformación de Telefónica y se ha convertido en su activo diferencial clave, siendo hoy el motor de crecimiento del Grupo Telefónica

El objetivo que se plantea la empresa es mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las sociedades y



comunidades en las que opera, invirtiendo en infraestructuras de telecomunicaciones, generando empleo y desarrollando servicios que mejoran la productividad y la competitividad. Pretende que el éxito empresarial camine paralelo al progreso social.

Como Visión la empresa se plantea *“Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para empleados, clientes, accionistas, socios a nivel global y a toda la sociedad.”* Web de Telefónica Corporativa.

Con más de dos décadas de experiencia y crecimiento constante, Telefónica es hoy un operador integrado de telecomunicaciones líder en Argentina. Su actividad se centra en los negocios de telefonía fija y telefonía móvil, con la banda ancha como herramienta clave para el desarrollo de ambos, y en los servicios y aplicaciones de las Tecnologías de la Información, todo ello con una clara orientación al cliente y trasladándole las posibilidades y soluciones del nuevo mundo digital.

2.3 Canales de Atención Telefónica Argentina

Telefónica ofrece a sus clientes diferentes canales de atención para canalizar sus consultas de postventa. Dependiendo del cliente, sus preferencias entre un canal y otro varían. De todos modos, en los últimos años se ha ido incrementando cada vez más el uso de canales de autogestión donde el cliente se evita tiempos de espera para ser atendido. Desde una visión cliente y siendo este quien contacta a la empresa o es contactado, podemos describir los siguientes canales de atención:

Tipo de Contacto del cliente:



Proactivo	Reactivo
1- Llamada al Canal de postventa	6- Llamada telefónica Telemarketing
2- Visita Oficina Comercial	7- Emails masivos
3- Ferias y Eventos	8- Piezas de marketing por correo
4- Web de autogestión	9- SMS
5- Redes Sociales	10- Visita de un Ejecutivo de Cuentas

Figura 3: Modelos de *Cross Selling*. Fuente elaboración propia

Contactos proactivos del cliente:

1. Llamada al Canal de postventa: el canal de postventa es el canal al cual los clientes pueden comunicarse para realizar cualquier tipo de consulta de postventa de los productos y servicios que ya tienen contratados con la empresa, solicitar nuevos productos, realizar consultas de facturación, o realizar reclamos en general.

Dependiendo del segmento al cual el cliente pertenezca, puede ser atendido en un pool general de representantes de atención al cliente o, contar con su asesor de postventa específico que posee una cartera limitada de clientes y puede escalar los casos y priorizarlos. Los clientes de mayor valor tienen un modelo de atención de postventa personalizado y siempre son atendidos por un ejecutivo que ya conoce sus necesidades y con el cual el cliente ya ha desarrollado un vínculo de confianza.

Los canales inbound cuentan con una recepción de IVR⁹ donde se le presenta al cliente una locución con diferentes opciones de tramitaciones y, al digitar la

⁹ *Interactive Voice Response* consiste en un sistema telefónico que es capaz de recibir una llamada e interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples, como «sí», «no» u otras.



que el cliente necesite, se re-direcciona la llamada al área correspondiente donde el cliente podrá canalizar su necesidad.

Los canales telefónicos inbound de postventa , por lo general, no ofrecen servicio las 24 horas los 7 días de la semana.

2. Visita Oficina Comercial: los clientes pueden acercarse a las Oficinas Comerciales de Telefónica para realizar tramitaciones de manera presencial, presentar reclamos o realizar consultas generales.

Desde hace ya algunos años la estrategia de la empresa pasa por invitar a los clientes a autogestionarse a través de los portales de internet con lo cual se han ido cerrando oficinas o reduciendo los horarios de atención de las mismas.

Este medio de contacto es cada vez menos utilizado por los clientes principalmente para lo que son necesidades de telefonía fija. En caso el caso de necesidades de telefonía móvil hay una gran parte de los clientes que siguen prefiriendo este tipo de canal presencial por la tangibilidad que ganan con respecto a la compra de equipo móviles, solicitud de reparación o consulta de funcionamiento.

Las oficinas comerciales en Argentina solo se encuentran abiertas los días de semana. Antiguamente en todas las oficinas comerciales se recibían los cobros de facturas. Hoy en día se ha limitado únicamente a algunas oficinas y con horarios reducidos. Reforzando lo anteriormente mencionado, la estrategia de la compañía es invitar a los clientes a migrar hacia otros medios tanto para realizar consultas como para realizar pagos de facturas.

3. Ferias y Eventos: existen ferias y eventos donde los clientes tienen la posibilidad de conocer los productos y servicios que la compañía tiene disponibles. Por lo general, este tipo de canal, está habilitado para clientes Empresas y no se dan tantas oportunidades para clientes de tipo Residencial.



Con la fusión Telefónica Movistar este tipo de canal de atención creció ya que la tecnología móvil está en auge y los desarrollos de aplicaciones para móviles, exposición de nuevos equipos *smartphones* y nuevas tecnologías aplicadas sobre la red móvil tienen su espacio en las ferias tecnológicas de todo el mundo.

4. Web de Autogestión: desde hace más de 6 años Telefónica impulsa a sus clientes a la autogestión. El canal On Line, como es conocido en Telefónica, es un canal 7x24 que permite realizar desde consultas generales o quejas, hasta la contratación de servicios.

Los clientes más jóvenes y modernos prefieren este tipo de canales ya que tienen agilidad, tiempos de respuesta muy cortos y seguridad en la información que está publicada.

5. Redes Sociales: si bien en Argentina ha explotado este tipo de interacción hace relativamente poco tiempo, las redes sociales son hoy el canal que más está creciendo en cuanto a velocidad de incremento de interacciones. Los clientes suelen preferir este tipo de canales para realizar quejas o consultas generales pero no es habitual que se use este tipo de canal para las contrataciones de productos o servicios.

Si nos enfocamos en aquellos contactos que son generados por la empresa hacia el cliente encontramos los siguientes canales:

6. Llamada telefónica Telemarketing: son contactos generados con los clientes a partir de una llamada realizada en un *contact center* donde el objetivo es comunicarse con el decisor de los servicios de telecomunicaciones para realizarle una oferta o darle a conocer una promoción por tiempo limitado. Los clientes suelen no sentirse satisfechos con este tipo de abordaje y suelen ser altos los reclamos y quejas al respecto. La efectividad de este tipo de canales en lo que respecta a ventas es inferior al 1% en promedio.



Este modelo de abordaje comercial fue mencionado en el Capítulo 1 apartado 1.2 página 11 como *Telemarketing Outbound* y corresponde a un tipo de *Cross Selling* aplicado en algunas industrias.

De acuerdo a la definición de *Cross Selling* estudiada en este trabajo como definición de modelo de llegada, el *Cross Selling* a partir de un abordaje outbound o saliente constituye un estadio embrionario del *Cross Selling* que requiere, necesariamente, evolucionar.

7. Emails masivos: el envío de mails a los clientes suele ser una forma de abordaje muy económica y masiva. Su efectividad en ventas resulta también baja ya que se cuenta con muchos errores de base, filtros de spam y listados de emails desactualizados. En Telefónica este canal de abordaje tiene poca actividad en lo que respecta a ventas pero, para comunicaciones generales, envío de factura electrónica, contratos, etc es utilizado con frecuencia.

Dependiendo del tipo de cliente al cual queremos comunicarle algo y la relación con el mismo, la frecuencia de este medio de comunicación varía. Por ejemplo en clientes del Segmento Empresas donde existe un representante legal de la firma y un ejecutivo de cuentas del lado de Telefónica responsable por la gestión de esa cuenta, este tipo de canal de atención es utilizado con frecuencia.

8. Piezas de Marketing por correo: es una forma más de dar a conocer los productos o servicios de la compañía. Los clientes reciben este tipo de información en sus casas/ locales y, en caso de resultar interesados en algún producto o servicio, se comunican proactivamente a través de cualquiera de los canales de atención.

Este tipo de contacto con el cliente es enfocado generalmente a ventas ya que constituye un medio de comunicación caro tanto por la producción de las piezas físicas como también por la distribución de las mismas.



9. SMS: es un canal de comunicación reactivo para el cliente donde se le informan promociones o novedades a través de mensajería de texto en su teléfono móvil. Al igual que en el caso anterior, si el cliente resultara interesado en algún producto o servicio, se deberá comunicar proactivamente a través de cualquiera de los canales de atención.

Este tipo de medio de contacto también es utilizado con el fin de informar al cliente desde un número de pedido, un número de gestión de averías o, encuestar el nivel de satisfacción que posee con la compañía. Es decir, es utilizado como medio de contacto posterior a un contacto de otro tipo donde quedó pendiente alguna gestión.

10. Visita de un Ejecutivo de Cuentas: es un modelo de contacto reactivo para el cliente donde es visitado por un Ejecutivo de Cuentas que representa a la empresa y, además de relacionamiento y levantamiento de información, se aprovecha para dar a conocer el portfolio de productos y servicios que la empresa posee. Es uno de los modelos de contacto más caro para Telefónica ya que implica que un vendedor deberá trasladarse hacia la casa o local del cliente. Debido a este motivo, este tipo de contacto es, por lo general, acordado primero con el cliente y no resulta espontáneo o sorpresivo.

2.4 El segmento Pymes en Telefónica Argentina

Telefónica Argentina cuenta con 3 segmentos de clientes bien diferenciados que son:

- Grandes Empresas
- Pymes
- Residencial



La distinción de clientes en uno u otro segmento radica en primer lugar en su personería (Jurídica o Física) y su condición tributaria frente a la Administración Federal de Ingresos Públicos.

A partir de ello, tenemos dos grupos, quienes desarrollan alguna actividad de índole comercial (Grandes Empresas o Pymes) y quienes adquieren los servicios de telecomunicaciones para su uso en el hogar (clientes Residencial).

La segunda distinción para separar entre las Grandes Empresas o Pymes radica en la cantidad de empleados que tenga la empresa. Es decir, si la empresa tiene en su plantilla más de 250 empleados será considerado para Telefónica Argentina un cliente perteneciente al segmento Grandes Empresas. En algunos casos, se toman consideraciones adicionales para delimitar si la empresa corresponde segmento de las Grandes Empresas o las Pymes y esto está relacionado con el modelo de atención que requiere la cuenta debido a la complejidad que presenta la misma.

Como ha sido mencionado en la introducción del presente trabajo, nuestro estudio está basado en el segmento de las empresas Pymes con lo cual pasaremos a realizar una descripción de las mismas en Telefónica Argentina para contextualizar el tipo de cliente con el cual realizamos el estudio empírico desarrollado en el próximo capítulo.

El segmento Pymes en Telefónica Argentina está dividido en tres sub-segmentos que son: Mediana, Pequeña y Emprendedores.

Según se describe en la siguiente tabla el criterio para realizar la división de clientes por sub-segmento radica en la cantidad de empleados que la empresa Pyme tiene contratados, la facturación mensual del cliente de manera convergente (facturación en servicios de telefonía fija + facturación en servicios de telefonía móvil), la cantidad de accesos que el cliente tiene contratados con Telefónica Argentina, es decir la cantidad de líneas que poseen con la compañía, y, como cuarta variable, la identificación de algún tipo de complejidad con respecto al



portfolio de productos que tiene contratados. Esta última variable está relacionada con la complejidad de gestión que presenta un cliente que posee productos avanzados que requieren un nivel de conocimiento específico que no todos los representantes de atención al cliente poseen.

Visión Mercado		Segmentación		
Corte	Empleados	F. Convergente	Accesos	Nec. especiales
Medianas	Entre 50 y 250	Mas de 300€ mes	Mas de 50	Tenencia de productos avanzados
Pequeñas	Entre 5 y 49	Entre 125€ y 300€	Entre 5 y 49	n/a
Emprendedores	Menos de 5	Menos de 125€	Menos de 5	n/a

Figura 4 Tabla de elaboración propia en base a bases de datos de Telefónica de Argentina a Diciembre 2014

Como cuadro resumen se expone la cantidad de clientes de Telefónica Argentina Pymes por cada uno de sus tres sub-segmentos:

Sub-segmento	% Clientes	Clientes (miles)
Medianas	5%	19,3
Pequeñas	18%	68,7
Emprendedores	77%	296,2

Figura 5 Tabla de elaboración propia. Fuente: Sistema Datawarehouse Telefónica de Argentina Dic. 2014

Como el tamaño de los clientes es diferente en cada sub-segmento, también lo es su demanda en productos de telecomunicaciones.



Si bien solo el 5% de los clientes Telefónica Argentina Pymes están encuadrados en el sub-segmento Medianas empresas, estos clientes representan para el segmento Pymes el 31% de los ingresos totales del segmento.

El 44% de los ingresos del segmento Pymes de Telefónica Argentina está compuesto por ingresos aportados por los clientes del sub-segmento Emprendedores que son unos 296,2 miles de clientes. Podrá evidenciarse que, en este último caso mencionado, el aporte de cada uno de los clientes individualmente es bajo pero la cantidad de clientes agrupados en el sub-segmento hacen del mismo un volumen más que interesante.

Sub-segmento	% Ingresos por Sub-segmento
Medianas	31%
Pequeñas	25%
Emprendedores	44%

Figura 6 Tabla de elaboración propia. Fuente: Sistema Datawarehouse Telefónica de Argentina Dic. 2014

Con datos del área de Gestión de Control de Telefónica Global Business Solutions, a Diciembre 2014 el Segmento Pymes en Telefónica Argentina generó un total de 416 millones de euros. Los mismos fueron generados 299,1 millones de euros en servicios móviles y 117,6 millones de euros en servicios de telefonía fija.

Analizando la cobertura de presupuesto que se tenía prevista para el año 2014, el segmento Pymes de Telefónica Argentina alcanzó un 95,3% de cobertura.

En el siguiente cuadro (Figura 7) se detallan las coberturas de presupuesto 2014 de todas las operadoras de Telefónica de Latinoamérica.














Desviación en presupuesto de Ingresos			
Telefónica de:	% de cobertura	Desvío en mill. €	
Brasil	95,8%		-100
Argentina	95,3%		-17
Chile	102,7%		11
Perú	88,3%		-47
Colombia	87,4%		-59
México	85,4%		-10
Región CAM	85,1%		-8
Venezuela	101%		2
Ecuador	97,7%		-1
Uruguay	102,5		1
Total	94,7%		-231

Figura 7 Fuente: Control de Gestión Telefónica Business Solutions.Publicación interna Enero 2015

Como podrá evidenciarse, la desviación de la operación de Pymes en Telefónica Argentina respecto a presupuesto fue de 17 millones de euros. Esto significa, que los ingresos fueron menores a lo que había sido presupuestado.



Esto puede deberse por múltiples factores desde no haber cubierto correctamente el mix de ventas previsto hasta no poder cumplir con el lanzamiento de la tecnología 4G¹⁰ bajo el despliegue de zonas y calendario que se tenía programado. Por otro lado, las coberturas de presupuesto también están en relación a lo presupuestado. Cabe aclarar que, siempre existe un margen de error en lo que se puesta el año anterior y esto también influye, lógicamente, en la cobertura que luego se tenga del mismo.

Habiendo desarrollado este marco de introducción teórica a la Industria de las Telecomunicaciones y, en especial a Telefónica Argentina, asumimos que el lector comprende la composición del Segmento Pymes en Telefónica Argentina, la segmentación que existe dentro del mismo y el aporte de cada sub-segmento a los ingresos.

En el próximo apartado se detalla el estudio empírico realizado sobre un grupo de clientes pertenecientes al Segmento Pymes de Telefónica Argentina.

¹⁰ siglas utilizadas para referirse a la cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil. Es la sucesora de las tecnologías 2G y 3G, y que precede a la próxima generación, la 5G.



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 3: ESTUDIO EMPÍRICO

En este capítulo se aborda el estudio realizado sobre la población Segmento Pymes de Telefónica Argentina.

El objetivo del estudio es obtener información de cómo se comportan estos clientes ante un abordaje comercial realizado en una llamada proactiva del cliente, donde el mismo es quien decide comunicarse con la empresa por algún motivo de postventa y cómo resulta el comportamiento de cliente cuando el abordaje comercial se realiza a través de una llamada de la empresa hacia el cliente para realizar una oferta directamente.

3.1 Introducción al estudio

La presente tesis es tipo explicativa, no exploratoria, de caso único y etnográfico. Este estudio empírico ha tenido como objetivo medir cómo varía la efectividad de venta de Telefónica Argentina Segmento Pymes Sub-segmento Emprendedores ante dos escenarios:

- A. Un cliente del Segmento Pymes Emprendedor se comunica de manera proactiva a través del canal de atención telefónico de postventa por un motivo diferente a contratación de productos o servicios. El representante de atención al cliente que lo atiende, le resuelve su consulta o reclamo y luego le realiza un ofrecimiento comercial.
- B. El cliente del Segmento Pymes Emprendedor recibe una llama de Telemarketing Outbound para realizarle el ofrecimiento de un producto o servicio.

Contemplando estos dos escenarios se partió de las siguientes premisas:

- 1- Cuando un cliente se comunica al Centro de Atención por una consulta o reclamo y el mismo es resuelto, la persona acaba adquiriendo una confianza mayor con aquel representante de atención. Este nivel de confianza mayor hace que si es este el representante que lo aborda para



realizarle un ofrecimiento comercial, la probabilidad de éxito será mayor que si quien lo hace es otro representante.

2- Cuando un cliente es abordado de manera reactiva se corre el riesgo de tener muy baja contactabilidad, no dar con el decisor de la línea con lo cual la venta no podrá concretarse, quejas de los clientes e insatisfacción de los mismos.

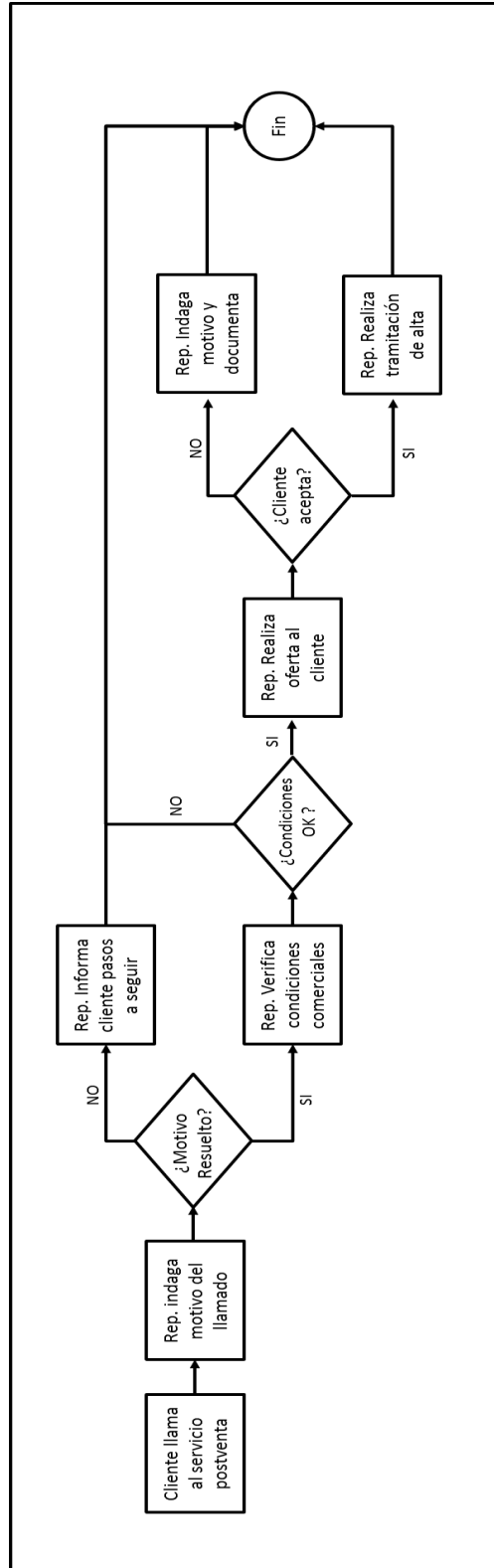
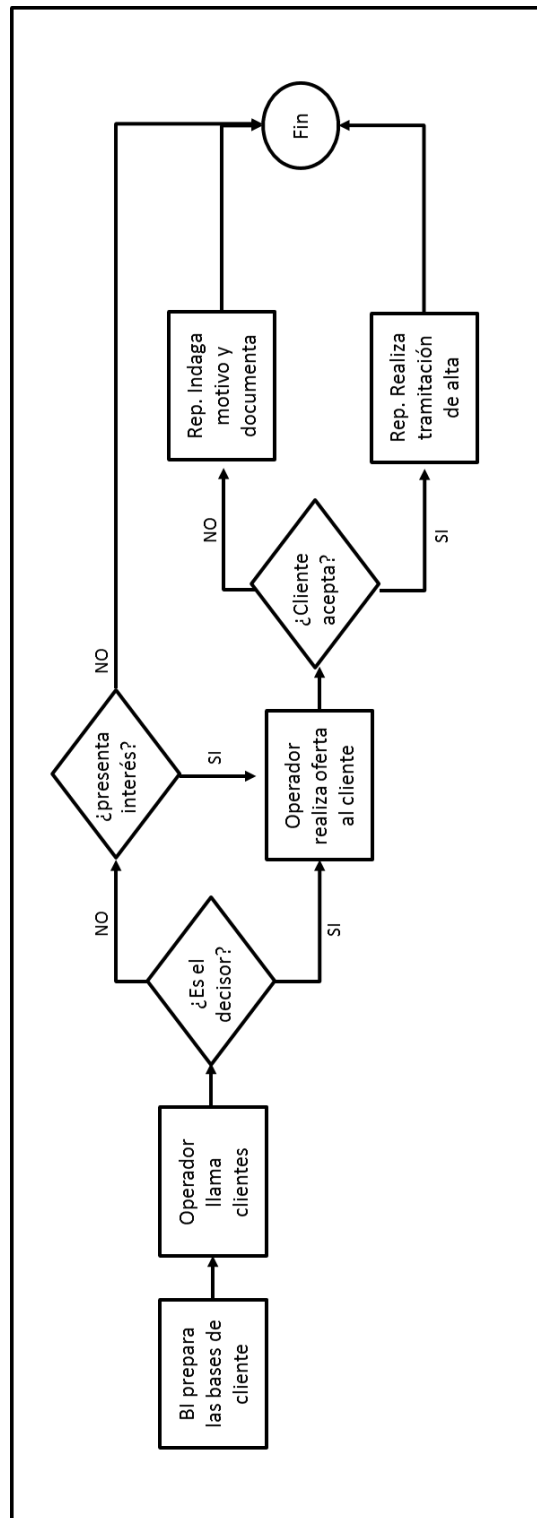


Figura 9. Flujo de llamadas Escenario A. Fuente: Elaboración propia. Información Telefónica Argentina



Aclaración: BI= Área de Business Inteligencia de la compañía

Figura 10. Flujo de Llamadas Escenario B. Fuente: Elaboración propia. Información Telefónica Argentina



3.2 Metodología de estudio

Población bajo estudio:

- 50 llamadas aleatorias atendidas por Representantes de Atención al Cliente del servicio telefónico de Telefónica Argentina Segmento Pymes (Sub-segmento Emprendedores)
- 50 llamadas aleatorias realizadas por Operadores de *Call Center* a clientes del Segmento Pymes de Telefónica de Argentina (Sub-segmento Emprendedores)

Perfil de los clientes Segmento Pymes Sub-segmento Emprendedores

Si bien ya los hemos caracterizado en el capítulo anterior, sus principales características a destacar son:

- Poseen como máximo 5 accesos de telefonía
- No cuentan con más de 5 empleados
- Facturan como máximo €125 al mes
- Constituyen los clientes con portfolio más básico dentro del Segmento Pymes de Telefónica Argentina.

Desarrollo de la investigación: se realizaron 50 escuchas activas online de cada tipo de abordaje (casos planteados como A y B precedentemente). Total 100 escuchas.

Estas llamadas han sido seleccionadas de manera aleatoria y sin ningún tipo de condicionamiento para evitar sesgos en la generación de las conclusiones.

Para el seguimiento de la llamada y la consideración de los puntos más importantes, se completó la siguiente tabla de monitoreo definida para este estudio.

La Figura nº 11 presentada a continuación corresponde a tabla utilizada para las escuchas de las llamadas definidas en el escenario A (llamadas proactivas de clientes a los canales de atención telefónica).



1	2	3	4	5	6	7	8	9
Call center	Motivo de llamada	Resolvió	Ofreció	Interés	Venta	Cierre	Tipo de Cierre post.	TMO
		Si "SI" columna 4	Si "SI" columna 4	Si "SI" columna 4	Si "SI" columna 4	Si "SI" columna 6	Si "SI" Cierre Post Columna 7	
se selecciona el proveedor que atendió la llamada	se selecciona el motivo de llamada del cliente de la lista desplegable donde las opciones son:	se completa con la acción del representante de atención al cliente para entender "SI" el cliente pudo encontrar la respuesta a su consulta o reclamo que dio origen a la llamada	se completa con la acción del representante de atención al cliente verificando "SI" el mismo realizó o "NO" abordaje comercial al cliente antes de cerrar la llamada	"SI" indica "SI" el cliente demuestra un interés en el abordaje comercial	Éxito o no éxito de la acción de abordaje comercial en caso de responder "SI" en la columna 4	"SI" verifica "SI" la operación de venta queda perfeccionada con el número de operación de ingreso al "SI" stema o "SI" requiere algún tipo de gestión posterior	en caso que se completa la columna 7 con "Cierre Post" se indica el tipo de cierre pactado	se completa con el Tiempo de duración de la llamada medida en segundos
Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	
CC1	Cobros	"SI"	"SI"	"SI"	"SI"	On Line	Transferencia de llamada en línea	
CC2	Reclamo facturación	"NO"	"NO"	"NO"	"NO"	Cierre post	Llamada posterior	
CC3	Recargas						Visita presencial	
	Queja mal servicio							
	Pedido de suspen"SI"ón							
	Consulta de facturación							
	Consulta valores de equipos							
	Consulta servicios activos en la línea							
	Información de p&s							
	Consulta de posventa							
	Configuraciones de datos móviles							

Figura 11. Tabla de recolección de datos Escenario A. Elaboración propia Fuente: Información Telefónica Argentina 2015



La Figura 11 contiene 8 ítems de datos a recolectar en cada una de las 50 llamadas recibidas al canal de postventa de Telefónica Argentina Pymes Emprendedores. Algunos de los ítems presentan opciones despegables.

Datos a recolectar:

1. **Call Center:** proveedor de *Call Center* donde se atendió la llamada. Para este ítem existe una lista desplegable con los conceptos CC1, CC2 y CC3 que corresponden a la nomenclatura de los proveedores. Este dato a recolectar es de carácter obligatorio para todas las escuchas.
2. **Motivo de llamada:** el motivo por el cual el cliente se ha comunicado al canal de atención inbound de Telefónica Argentina Pymes Emprendedores deberá seleccionarse de una lista que agrupa los principales motivos de contacto de los clientes. Esta lista desplegable fue confeccionada considerando los motivos más frecuentes de contacto de los clientes Pymes. Los mismos son:

- Reclamo por mal servicio en la venta
- Reclamo facturación
- Recargas
- Queja mal servicio
- Pedido de suspensión
- Consulta de Facturación
- Consulta valores de equipos
- Consulta servicios activos en la línea
- Consulta información de p&s
- Consulta de posventa
- Configuraciones de datos móviles

Este dato a recolectar es de carácter obligatorio para todas las escuchas.

3. **Resolución:** se completa con la acción del representante de atención al cliente para entender si el cliente pudo encontrar la respuesta a la consulta o reclamo que dio origen a la llamada.

Las posibles opciones para completar este ítem son “SI” o “NO” y deberá



completarse en todos los casos.

- 4. Ofrecimiento:** se completa con la acción del representante de atención al cliente verificando si el mismo realizó o no abordaje comercial al cliente antes de cerrar la llamada. Es decir, se busca capturar a partir de este dato la intención de venta que pudiera tener el representante de atención al cliente.

Las posibles opciones para completar este ítem son “SI” o “NO” y deberá completarse en todos los casos.

- 5. Interés:** este dato busca capturar el posible interés de un cliente en el abordaje comercial. Es decir, a través del mismo se mide si el cliente escuchó activamente al representante de atención al cliente, lo interrumpió, le hizo preguntas respecto al producto, promoción o servicio ofrecido.

Las posibles opciones para completar este ítem son “SI” o “NO” y deberá completarse únicamente en el caso que el ítem 4 se haya completado con la opción afirmativa.

- 6. Venta:** se marca el éxito o no éxito de la acción de abordaje comercial. Es decir, si el cliente estuvo de acuerdo en aceptar la promoción, producto o servicio que el representante de atención al cliente le ofreció.

Las posibles opciones para completar este ítem son “SI” o “NO” y deberá completarse únicamente en el caso que el ítem 4 se haya completado con un “SI”. Puede suceder que un cliente no demuestre interés necesariamente en el ítem 5 pero luego, acaba aceptando la oferta que le hace el representante de atención al cliente por eso esta pregunta está relacionada a si se hizo o no abordaje comercial y no al interés del cliente en particular.

- 7. Cierre de la venta:** se recolecta la información del perfeccionamiento de la operación de venta. Las opciones presentadas en el desplegable corresponden a:

- Cierre On line
- Cierre posterior



El primero de los casos define un perfeccionado en el mismo acto de la llamada sin ningún tipo de transferencia, agendamiento o contacto posterior por este motivo. El perfeccionamiento en línea lo da un número de gestión de ingreso al sistema y la comunicación del mismo al cliente.

El cierre posterior aplica en cualquier caso donde no existe un cierre en línea.

Este ítem exige selección de opción solo para los casos donde el ítem 6 tuviera como respuesta un "SI".

8. Tipo de cierre posterior: en los casos donde el ítem 7 tuviera elección de opción desplegable "Cierre Posterior", se deberá completar este ítem seleccionado alguna de las siguientes 3 opciones:

- Transferencia de llamada en línea
- Llamada posterior
- Visita presencial

Para las llamadas del escenario descrito como B (llamadas salientes realizadas por operador de *Call Center*) se utilizó la tabla n° 12 que se presenta a continuación:



1	2	3	4	5	6	7	8	9
Call center	Contactó	Decidor	Ofreció	Interés	No interés	Venta	Cierre	Tipo de Cierre post
	Si SI 2	Si SI 4	Si NO 5	Si SI 7	Si SI 8	Si SI 9	Si SI 10	Si SI 11
se indica si la llamada fue atendida por una persona física. Sólo podrá indicarse con respuesta Si si la duración de la llamada excede los 7 segundos	en el abordaje comercial se pregunta por el titular de la línea o apoderado en caso que figure con nombre de fantasía.	el representante de ventas del canal outbound asignado a la campaña de llamadas saliente pudo completar el abordaje comercial indicándole al cliente las pautas de la oferta	se indica por qué el cliente no demuestra un interés en el abordaje comercial. Busca indagar el motivo	se indica si el cliente demuestra un interés en el abordaje comercial	éxito o no éxito de la acción de abordaje comercial en caso de responder si en la pregunta anterior	si verifica si la operación de venta queda perfeccionada con el número de operación de ingreso al sistema o si requiere algún tipo de gestión posterior	en caso que se completa la columna H con "Cierre Post" se indica el tipo de cierre pactado	
Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable	Desplegable
OUT1	SI	SI	SI	SI	SI	SI	On Line	Transferencia de llamada en línea
OUT2	NO	NO	NO	Pide que se lo llame después	NO	NO	Cierre post	Llamada posterior
OUT3				Corta la llamada Indica que no posee interés				Visita presencial

Figura 12. Tabla de recolección de datos Escenario B. Elaboración propia Fuente: Información Telefónica Argentina 2015



La tabla 12 contiene 9 ítems de datos a recolectar en cada una de las 50 llamadas realizadas a clientes Telefónica Argentina Pymes Emprendedores a través de los canales outbound o llamadas salientes.

Datos a recolectar:

- 1. Call Center:** proveedor de *Call Center* que realizó la llamada. Para este ítem existe una lista desplegable con los conceptos OUT1, OUT2 y OUT3 que corresponden a la nomenclatura de los proveedores. Este dato a recolectar es de carácter obligatorio para todas las escuchas.
- 2. Contactabilidad:** debe registrarse si la llamada realizada por un operador del *Call Center* fue atendida por una persona física y la misma tuvo una duración superior a los siete segundos. Caso que la llamada haya durado menos de siete segundos se considera como un no contacto.
Las posibles opciones para completar este ítem son “SI” o “NO” y deberá completarse en todos los casos.
- 3. Interlocutor (decisor):** este ítem buscar recolectar el dato de quién es el interlocutor que respondió la llamada realizada desde el *Call Center*. Como el objetivo de la misma es realizar una venta, necesariamente resulta importante que sea el decisor de la línea o representa legal con quien se realice el abordaje comercial.
Las posibles opciones para completar este ítem son “SI” o “NO” y deberá completarse sólo en aquellos casos donde hubo contacto, es decir donde se respondió “SI” al ítem anterior.
- 4. Ofrecimiento:** se completa con la acción del operador de *Call Center* verificando si el mismo pudo completar o no el abordaje comercial al cliente antes de cerrar la llamada. Este punto resulta crítico en el escenario B ya que realizar el ofrecimiento comercial resulta el motivo por el cual se contacta al cliente con lo cual, no realizarlo, indica que el objetivo no se ha cumplido para el operador de *Call Center*.
Las posibles opciones para completar este ítem son “SI” o “NO” y deberá



completarse en todos los casos donde se respondió que “SI” a la Contactabilidad.

5. **No Interés:** este dato busca capturar el motivo por que cual el cliente no presenta interés en el abordaje comercial. Es decir, a través del mismo se buscando los motivos por los cuales el ítem anterior fue completado con un “NO”.

Las posibles opciones para completar este ítem son:

- No es el decisor
- Pide que se lo llame después
- Corta la llamada
- Indica que no posee interés

Este ítem deberá completarse únicamente en el caso que el ítem 4 se haya completado con un “NO”.

6. **Interés:** habiendo realizado el ofrecimiento, es decir con un “SI” en el ítem 4, en este punto se captura la información o feedback de ese ofrecimiento. Se completa como “SI” en aquellos casos donde el cliente demuestra interés en el abordaje comercial y con “NO” en caso que, habiéndose realizado la oferta comercial el cliente no demuestre interés en la misma.

7. **Venta:** se marca el éxito o no éxito de la acción de abordaje comercial. Es decir, si el cliente estuvo de acuerdo en aceptar la promoción, producto o servicio que el operador de *Call Center* le ofreció.

Las posibles opciones para completar este ítem son “SI” o “NO” y deberá completarse únicamente en el caso que el ítem 4 se haya completado con un “SI”. Puede suceder que un cliente no demuestre interés necesariamente en el ítem 6 pero luego, acaba aceptando la oferta que le hace el operador de *Call Center* por eso esta pregunta está relacionada a si se hizo o no abordaje comercial y no al interés del cliente en particular.

8. **Cierre de la venta:** se recolecta la información del perfeccionamiento de la operación de venta. Las opciones presentadas en el desplegable corresponden a:



- Cierre On line
- Cierre posterior

El primero de los casos define un perfeccionado en el mismo acto de la llamada sin ningún tipo de transferencia, agendamiento o contacto posterior por este motivo. El perfeccionamiento en línea lo da un número de gestión de ingreso al sistema y la comunicación del mismo al cliente.

El cierre posterior aplica en cualquier caso donde no existe un cierre en línea.

Este ítem exige selección de opción solo para los casos donde el ítem 7 tuviera como respuesta un "SI".

9. Tipo de cierre posterior: en los casos donde el ítem 8 tuviera elección de opción desplegable "Cierre Posterior", se deberá completar este ítem seleccionado alguna de las siguientes 3 opciones:

- Transferencia de llamada en línea
- Llamada posterior
- Visita presencial

4.3 Análisis y resultados



Planillas de Monitoreo

Escenario A

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
# llamada	Call center	Motivo de llamada	Resolvió	Ofreció	Interés	Venta	Cierre	Tipo de Cierre post	TMO
1	CC1	Reclamo facturación	SI	SI	NO	NO			
2	CC1	Consulta de posventa	SI	SI	NO	NO			
3	CC1	Cobros	NO	NO	NO	NO			
4	CC1	Cobros	SI	SI	NO	NO			
5	CC1	Consulta de posventa	SI	SI	SI	NO			
6	CC1	Cobros	SI	SI	NO	NO			
7	CC1	Queja mal servicio	SI	SI	NO	NO			
8	CC1	Cobros	SI	SI	SI	SI	On Line		
9	CC1	Queja mal servicio	SI	SI	NO	NO			
10	CC1	Consulta de posventa	SI	SI	SI	NO			
11	CC1	Cobros	NO	NO	NO	NO			
12	CC1	Configuraciones de datos móviles	NO	SI	NO	NO			
13	CC1	Cobros	SI	SI	NO	NO			
14	CC1	Consulta valores de equipos	SI	SI	SI	SI	On Line		
15	CC1	Consulta de posventa	SI	SI	NO	NO			
16	CC1	Cobros	SI	SI	NO	NO			
17	CC1	Reclamo facturación	SI	SI	NO	NO			
18	CC1	Cobros	SI	SI	SI	NO			
19	CC1	Reclamo facturación	SI	SI	NO	NO			
20	CC1	Consulta valores de equipos	SI	NO	NO	NO			
21	CC1	Cobros	SI	SI	SI	NO			
22	CC1	Consulta de posventa	SI	SI	SI	NO			
23	CC2	Consulta información de p&s	SI	SI	NO	NO			
24	CC2	Consulta de posventa	SI	SI	SI	NO			
25	CC2	Consulta de posventa	SI	SI	NO	NO			
26	CC2	Reclamo facturación	SI	NO	NO	NO			
27	CC2	Cobros	SI	SI	NO	NO			
28	CC2	Consulta valores de equipos	SI	SI	SI	SI	On Line		
29	CC2	Consulta servicios activos en la línea	SI	SI	NO	NO			
30	CC2	Consulta servicios activos en la línea	NO	SI	NO	NO			
31	CC2	Cobros	SI	NO	NO	NO			
32	CC2	Consulta servicios activos en la línea	SI	NO	NO	NO			
33	CC2	Reclamo facturación	SI	NO	NO	NO			
34	CC2	Cobros	NO	NO	NO	NO			
35	CC2	Cobros	NO	NO	NO	NO			
36	CC2	Consulta información de p&s	SI	SI	NO	NO			
37	CC2	Cobros	SI	NO	NO	NO			
38	CC2	Reclamo facturación	SI	NO	NO	NO			
39	CC2	Consulta información de p&s	SI	NO	NO	NO			
40	CC2	Cobros	SI	NO	NO	NO			
41	CC2	Reclamo facturación	SI	NO	NO	NO			
42	CC2	Consulta información de p&s	SI	SI	NO	NO			
43	CC2	Consulta información de p&s	SI	SI	NO	NO			
44	CC2	Reclamo facturación	SI	NO	NO	NO			
45	CC2	Pedido de suspensión	SI	NO	NO	NO			
46	CC2	Pedido de suspensión	NO	NO	NO	NO			
47	CC2	Reclamo facturación	SI	NO	NO	NO			
48	CC2	Cobros	SI	NO	NO	NO			
49	CC3	Consulta valores de equipos	SI	SI	SI	NO			
50	CC4	Consulta de facturación	SI	NO	NO	NO			

Figura: 13. Fuente: Estudio empírico llamadas Telefónica Argentina

En base a las 50 escuchas realizadas de llamadas entrantes al *Call Center* de atención de postventa Segmento Pymes Telefónica Argentina se extraen los siguientes resultados:

Motivos de llamadas:

Motivo de llamada	Q	%
Cobros	16	32%
Reclamo facturación	9	18%
Consulta de posventa	7	14%
Consulta información de p&s	5	10%
Consulta valores de equipos	4	8%
Consulta servicios activos en la línea	3	6%
Pedido de suspensión	2	4%
Queja mal servicio	2	4%
Configuraciones de datos móviles	1	2%
Consulta de facturación	1	2%
Total general	50	100%

Figura: 14 Fuente: Estudio empírico llamadas Telefónica Argentina

Analizando los motivos de llamadas de las 50 escuchas realizadas se identifica que el 32% de las mismas se debieron a cuestiones de “Cobros” como ser:

- Fecha de vencimiento de la factura
- Información de pago
- Medios de pago habilitados
- Informar que ya habían pagado para que se les restituya el servicio

Como segundo motivo con mayor porcentaje de llamadas se identificó “Reclamos de facturación” como ser:

- Cliente no está de acuerdo con los ítems de su factura
- Clientes no reconoce los abonos
- Clientes no reconoce los excedentes de minutos

Los dos motivos que siguen que son “Consulta de postventa” y “Consulta Información de productos y servicios” son consultas en general donde el cliente llama al *Call Center* buscando asesoramiento básico sobre productos o servicios que ya tiene contratados o, está interesado en contratarlos. Si sumáramos ambos



motivos serían el 24% de las llamadas y se ubicaría en el puesto 2 de motivos de llamadas de clientes. Resulta interesante esta observación ya que, habiendo realizado las escuchas correspondientes, puedo afirmar que la tipología de la consulta en ambos motivos es similar y podrían estar ambos motivos agrupados.

Resolución de motivo de la llamada:

Motivo de llamada	SI	NO	Total general	% res. por motivo
Cobros	12	4	16	75%
Configuraciones de datos móviles	0	1	1	0%
Consulta de facturación	1	0	1	100%
Consulta de posventa	7	0	7	100%
Consulta información de p&s	5	0	5	100%
Consulta servicios activos en la línea	2	1	3	67%
Consulta valores de equipos	4	0	4	100%
Pedido de suspensión	1	1	2	50%
Queja mal servicio	2	0	2	100%
Reclamo facturación	9	0	9	100%
Total general	43	7	50	86%

Figura: 15. Fuente: Estudio empírico llamadas Telefónica Argentina

Resolver o no el motivo de llamada del cliente transforma a la conversación en más o menos oportuna para la realización de un abordaje comercial. Aquellas llamadas donde el representante de atención consigue brindarle al cliente una resolución al motivo de su llamada generan, en el cliente, una mayor confianza en el representante de atención y, lógicamente, una mayor predisposición para la escucha activa en el abordaje comercial.

Dependiendo del motivo del llamado se ve existen diferencias en cuanto a la Resolutividad.

Se han resuelto en este estudio el 86% de los motivos por los cuales el cliente se comunicó. Motivos como Consulta de Facturación, Consulta de Posventa o Consulta información de productos o servicios han sido resueltos en el 100% de los casos a diferencia de otros motivos como Pedido de suspensión, Consulta de servicios activos en la línea o Cobros que no han sido resueltos en el 100% de los casos por depender de gestiones en sistemas o información que se extrae de



determinados sistemas y pudo no encontrarse disponible al momento de la llamada. Este último caso mencionado se presentó en la llamada #32 (Figura 13) en la cual el cliente se comunicó para consultar cuáles eran los servicios que tenía habilitados en sus líneas y el representante de atención le informó que no poseía sistema y que debía volver a comunicarse más tarde.

Ofrecimiento:

El ofrecimiento constituye el quiebre de la conversación hacia el lado comercial. Implica la habilidad que tiene el representante de atención al cliente de transformar una llamada por una consulta o reclamo general de posventa en una llamada donde se puede agregar valor a la compañía a través de nuevas ventas a clientes existentes.

Tipología	
Llamadas	50
Resolvió	43
Ofreció	30
% Ofrecimiento s/ total	60%
% Ofrecimiento s/ resueltas	70%

Figura: 16. Fuente: Estudio empírico Llamadas Telefónica Argentina

Analizando la tabla precedente que muestra un análisis general puede evidenciarse que existe ofrecimiento por parte del representante de atención al cliente solamente en el 60% de las llamadas recibidas. Considerando únicamente las llamadas que tuvieron una resolución por parte del representante de atención, es decir depurando las llamadas no resueltas, el porcentaje de ofrecimiento sobre llamadas pasa a ser de un 70%.

En dos únicos casos (llamadas #14 y #32 Figura 13) se evidencian ejemplos de motivos no resueltos y ofrecimientos.



Motivo de llamada	SI	NO	Total general	% Ofre. por motivo
Cobros	8	8	16	50%
Configuraciones de datos móviles	1	0	1	100%
Consulta de facturación	0	1	1	0%
Consulta de posventa	7	0	7	100%
Consulta información de p&s	4	1	5	80%
Consulta servicios activos en la línea	2	1	3	67%
Consulta valores de equipos	3	1	4	75%
Pedido de suspensión	0	2	2	0%
Queja mal servicio	2	0	2	100%
Reclamo facturación	3	6	9	33%
Total general	30	20	50	60%

Figura: 17. Fuente: Estudio empírico llamadas Telefónica Argentina

Analizando por motivos de llamadas tal como se expone en la Figura 17, se evidencia que existen motivos de llamadas donde los representantes de atención al cliente en el 100% de los casos han realizado ofrecimientos comerciales mientras que, bajo otros motivos, los porcentajes son menores. Por ejemplo, en el caso que el motivo de contacto del cliente haya sido para realizar un reclamo de facturación, de los 9 casos presentados, solo en 3 se realizó abordaje comercial lo cual representa un 33%.

Interés por parte del cliente:

Partiendo de la existencia de un ofrecimiento y de todos los casos resueltos (universo de 30 llamadas en las cuales se resolvió el motivo por el cual el cliente se comunicó), en el 36% de las mismas el cliente habría presentado algún tipo de interés. En el restante 64% el cliente manifestó no estar interesado en la oferta, interrumpió al representante de atención antes de que finalizar la oferta o, decidió saludar y abandonar la conversación.

La tabla a continuación muestra si el cliente estuvo o no interesado en el abordaje comercial:



Motivo de llamada	SI	NO	Total general	% interés por motivo resuelto
Cobros	3	5	8	38%
Consulta de posventa	4	3	7	57%
Consulta información de p&s		4	4	0%
Consulta servicios activos en la línea		1	1	0%
Consulta valores de equipos	3		3	100%
Queja mal servicio		2	2	0%
Reclamo facturación		3	3	0%
Total general	10	18	28	36%

Figura: 18. Fuente: Estudio empírico llamadas Telefónica Argentina

Venta y tipo de cierre:

Analizando la siguiente tabla podemos concluir que se han realizado ventas en el 6% de los casos de las llamadas escuchadas en el presente estudio y en todas ellas el cierre de la venta se produjo en línea con el cliente.

Dos de las ventas (llamadas #16 y #30 Figura 13) correspondieron a clientes que llamaron consultando valores de equipos con lo cual podemos asumir que, en estas llamadas, el cliente ya estaba con voluntad de compra y la otra llamada en la cual se cerró una venta fue una llamada por motivo de Cobros donde el cliente tenía su factura vencida y quería acercarse a pagar de manera presencial y quería saber dónde podía hacerlo (llamada #10 Figura 13)

Call center	Motivo de llamada	Resolvió	Ofreció	Interés	Venta	Cierre
CC1	Cobros	SI	SI	SI	SI	On Line
CC1	Consulta valores de equipos	SI	SI	SI	SI	On Line
CC2	Consulta valores de equipos	SI	SI	SI	SI	On Line

Figura: 19. Fuente: Estudio empírico llamadas Telefónica Argentina

Como síntesis del Escenario A presentando en la Figura 13 podemos concluir:

- Si bien la efectividad de ventas sobre el total de llamadas escuchadas alcanzó el 6%, considerando únicamente las llamadas resueltas, el porcentaje aumenta al 11% (considerando como ratio: ventas/ llamadas con resolución).

De las 3 ventas reportadas en el estudio, en todas ellas el representante de atención al cliente había resuelto el motivo del llamado con lo cual se destaca la importancia que tiene la Resolutividad conseguida por el



representante de atención al cliente ya que esto condiciona el éxito del abordaje comercial. Es decir, que cuando el representante de atención al cliente tiene la capacidad o posibilidad de resolverle al cliente el motivo por el cual se ha comunicado, éste presenta mayor predisposición para escuchar una oferta comercial y contratarla.

- Con respecto al interés que presentan los clientes cuando se les realiza un abordaje comercial podemos indicar que el 56% de los clientes presentó interés mientras que el 44% restante manifestó no estar interesado en la oferta, interrumpió al representante de atención antes de que finalizar la oferta o, decidió saludar y abandonar la conversación. Es importante que se analice con mayor profundidad los casos donde el cliente no presenta interés con el objetivo de revertirlos. Ejemplo: el cliente escucha la oferta y no se encuentra interesado porque le resulta cara, no necesita el producto que le están ofreciendo, no está de acuerdo con los términos de la promoción, etc. Entendiendo esto, la compañía podría enfocarse en acciones correctivas para conseguir captar el interés del cliente. Por otro lado, también se debería profundizar el análisis en aquellos casos que el cliente presentó interés en el abordaje comercial (28 casos) pero no resultaron en una venta efectiva (25 de los 28 casos). Analizar el motivo de no compra del cliente sirve para ajustar las ofertas comerciales, promociones, beneficios y *speech* de abordaje de cara al cliente. Las acciones correctivas para aumentar la efectividad de las acciones de *Cross Selling* pueden enfocarse en capacitación, entrenamientos, cambios en las promociones del área de Marketing, etc.

A continuación se resumen los 3 indicadores más importantes que hemos analizado en las conclusiones precedentes:



Llamadas	Ventas	% efectividad
50	3	6%
Llamadas	Interés	% efectividad
50	28	56%
Interés	Ventas	% efectividad
28	3	11%

Figura: 20. Fuente: Estudio empírico Llamadas Telefónica Argentina

En la tabla a continuación (Figura 21) se resumen las llamadas escuchadas bajo el Escenario B definido al inicio del capítulo. Las mismas corresponden a llamadas salientes a clientes Segmento Pymes Emprendedores de Telefónica Argentina realizadas por 3 proveedores diferentes de *Call Centers*.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
# llamada	Call center	Contactó	Decidió	Ofreció	Interés	No interés	Venta	Cierre	Tipo de Cierre post	TMO
1	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
2	OUT1	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-
3	OUT1	SI	SI	SI	NO	Indica que no posee interés	-	-	-	-
4	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
5	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
6	OUT1	SI	SI	SI	SI	-	NO	-	-	-
7	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
8	OUT1	SI	SI	SI	NO	Corta la llamada	-	-	-	-
9	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
10	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
11	OUT1	SI	SI	SI	SI	-	NO	-	-	-
12	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
13	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
14	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
15	OUT1	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-
16	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
17	OUT1	SI	SI	SI	SI	-	NO	-	-	-
18	OUT1	SI	SI	SI	NO	Corta la llamada	-	-	-	-
19	OUT1	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
20	OUT2	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
21	OUT2	SI	NO	SI	NO	No es el decisor	-	-	-	-
22	OUT2	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
23	OUT2	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
24	OUT2	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-
25	OUT2	SI	NO	SI	SI	-	SI	On Line	Llamada posterior	-
26	OUT2	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
27	OUT2	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
28	OUT2	SI	SI	SI	SI	-	NO	-	-	-
29	OUT2	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
30	OUT2	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
31	OUT2	SI	SI	SI	NO	Indica que no posee interés	-	-	-	-
32	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
33	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
34	OUT3	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-
35	OUT3	SI	SI	SI	SI	-	SI	On Line	-	-
36	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
37	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
38	OUT3	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-
39	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
40	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
41	OUT3	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-
42	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
43	OUT3	SI	SI	SI	NO	Indica que no posee interés	-	-	-	-
44	OUT3	SI	SI	SI	NO	Indica que no posee interés	-	-	-	-
45	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
46	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
47	OUT3	SI	SI	SI	NO	Indica que no posee interés	-	-	-	-
48	OUT3	NO	-	-	-	-	-	-	-	-
49	OUT3	SI	NO	-	-	-	-	-	-	-
50	OUT3	SI	SI	SI	SI	-	NO	-	-	-

Figura: 21 Fuente: Estudio empírico Llamadas Telefónica Argentina

Las escuchas fueron realizadas el Miércoles 29 de abril del 2015 (Proveedor OUT1) y el Jueves 30 de abril 2015 (Proveedores OUT2 y OUT3). En ambos días las escuchas fueron realizadas en el período de la mañana.

Los tres proveedores prestan servicio para Telefónica Argentina hace más de un año para el Segmento Pymes. Físicamente los operadores de *Call Center* están localizados en diferentes provincias de la República Argentina. Si bien su escala de comisiones para los operadores es la misma, el pago por las horas hombre a



cada proveedor y las bonificaciones al proveedor son diferentes con lo cual estamos en condiciones de afirmar que las pautas monetarias de los proveedores son distintas.

Las bases de llamadas que se les entregan a los proveedores son generadas por el área de Inteligencia Comercial de la Telefónica Argentina y segmentada por Campaña comercial. Es decir, estas 50 llamadas fueron seleccionadas de la misma campaña comercial y en todas se ofreció el servicio de banda ancha a los clientes que, teniendo condiciones de contratarlo, (por zona, tipo de productos en su portfolio y facturación), aún no lo tenían activado. La única diferencia detectada en los ofrecimientos se correspondió a la velocidad del servicio de banda ancha ofrecida; es decir, a algunos clientes se los abordó comercialmente con una oferta de banda ancha de 3 Megas y a otros clientes la oferta de banda ancha 6 Megas o 10 Megas.

Como resultados del estudio realizado podemos indicar:

Contactabilidad: en las 50 escuchas realizadas la contactabilidad fue del 44%, es decir, en 22 llamadas atendió una persona y la comunicación duró más de 7 segundos. Aquellos casos donde la comunicación se cortó antes de los 7 segundos, respondió un contestador automático o, nadie levantó la llamada, se consideraron como no contactados.

Según informó el responsable de campañas de Telemarketing outbound, la contactabilidad promedio para este segmento de clientes suele estar entre el 45% y el 60%.

Decisor: este ítem resulta importante en la recolección de datos ya que se busca entender si quien atendió la llamada es quien toma las decisiones de compra en la empresa.

Tal como se comentó al inicio del capítulo, estas 50 llamadas fueron acotadas al Segmento Pymes sub-segmento Emprendedores por lo cual, son Pymes pequeñas, la mayoría unipersonales pero, de todos modos, es una pregunta que debe ser realizada por quien llama al cliente ya que no es posible la aceptación de



contratación de servicios por personas que no sea el titular de la línea o bien, su representante legal autorizado para operar la cuenta.

De las llamadas contactadas el 60% respondió ser el titular o decisor autorizado para contratación de productos o servicios.

Ofrecimiento: Cuando el cliente contactado indicó ser el decisor de la línea o su representante legal autorizado, el operador de *Call Center* procedió a realizar el ofrecimiento del servicio de banda ancha estipulado para esta campaña en el 100% de los casos.

Se observaron 2 casos (#23 y #27 de la Figura 21) donde se informó no ser el titular de la cuenta pero, de todos modos, el operador de *Call Center* procedió con el abordaje comercial.

Interés: de los ofrecimientos realizados 7 clientes mostraron interés permitiendo que el operador de *Call Center* finalizara el abordaje comercial y, en algunos casos, preguntaron mayor detalle de la oferta o del servicio de banda ancha. Estos 7 casos representan un 46% tomando como universo únicamente los casos donde el ofrecimiento fue realizado.

En el caso del abordaje comercial realizado a quien respondió la llamada pero indicó no ser el decisor se tabuló como no interesado porque después de haberle realizado la oferta indicó que no era titular de la cuenta y no podía tomar decisiones sobre la misma.

Venta: de las 50 escuchas realizadas se reportaron 2 ventas. Una de las llamadas en la cual se reportó una venta fue de aquellas en las cuales quien respondió la misma indicó no ser el decisor. En este caso indicado si bien se reporta como venta, el perfeccionamiento de la misma requiere una instancia adicional de cierre y formalización donde, necesariamente, quien acepte la venta deberá ser el titular o persona autorizada para gestionar sobre la cuenta.



Cierre: tal como se mencionó en el párrafo anterior, si la venta no es aceptada por el titular de la cuenta o persona autorizada, se requiere un paso adicional de cierre posterior a la primera llamada donde fue cursada la oferta. En el caso de la llamada #27 (Figura 21) al informar quien atendió la llamada no ser el titular de la línea, se procedió al abordaje comercial y se indicó que estaban interesados en contratar el servicio de banda ancha. Ante este interés formal mostrado por la persona, se acordó llamar a la media hora que iba a estar el titular para solicitarle los datos y proceder a la carga en sistema.

Como conclusiones de la prueba realizada bajo este escenario se presentan los siguientes indicadores generales:

KPIs	Fórmula	Resultado
Contactabilidad	Contactados/ llamados realizados	44%
Decisor	Decisor/ contactados	59%
Ofrecimiento	Ofrecio/ decisor	100%
Ofrecimiento no decisor	Ofrecio/ no decisor	22%
Ofreció Contactados	Ofreció/ contactados	68%
Interés	Interés/ ofrecimientos	46%

Figura: 22. Fuente: Estudio empírico llamadas Telefónica Argentina

KPIs Ventas	Resultado
Ventas/llamados	4%
Ventas/ contactados	9%
Ventas/ interés	29%

Figura: 23. Fuente: Estudio empírico llamadas Telefónica Argentina

- La operación de *Telemarketing outbound* de Pymes Emprendedores de Telefónica Argentina presenta una contactabilidad más alta que la operación *Telemarketing outbound* de Residenciales de Telefónica Argentina (44% contactabilidad de Pymes versus 40% contactabilidad de Residenciales de acuerdo al tablero de gestión de Contact Center Global).



Esto se debe a que se llama al cliente en el mismo horario laboral que está trabajando con lo cual, resultaría un poco más fácil ubicarlo al cliente Pymes en su teléfono fijo que a un cliente Residencial que sale a trabajar fuera de su casa.

- En lo que respecta a los decisores, muchas Pymes están compuestas por más de un socio lo que genera que las decisiones de contrataciones de productos o servicios deban conversarse en conjunto antes de tomar una decisión. En el caso del presente estudio, en el 59% de los casos contactados, la persona que atendió la llamada indicó ser el titular de la línea o persona autorizada para gestionar sobre la misma.

En el caso de la operación de Residenciales, en el 70% de los casos que se contactan las personas informan ser el titular o persona autorizada de acuerdo al informe Global de *Contact Center*.

- Dependiendo de los operadores de *Call Center* a cargo de la llamada, el proveedor dentro del cual están trabajando y la capacitación que los mismos han recibido, las reglas de ofrecimiento cambian. Por ejemplo, hay operadores que cuando la persona que atendió la llamada informa no ser el decisor de la línea o persona autorizada no proceden a continuar con el abordaje comercial, otros, por el contrario, intentan indagar el vínculo existente entre el titular y quien les habla. Esto quedó en evidencia en varias de las llamadas escuchadas y puede afirmarse que, más allá de la negociación o capacidad de abordaje comercial que posea el operador de *Call Center*, el ritmo de la conversación o la posibilidad de pasar a un abordaje comercial mismo no siendo el titular de la línea, quien lo marca es el cliente. En los casos analizados en el 100% de las llamadas realizadas con el decisor existió ofrecimiento por parte del operador; y solo en un 22% de las llamadas con clientes no decisores se realizó abordaje comercial.



- El cliente presentó interés en el 46% de los ofrecimientos realizados, es decir que el cliente permitió que el operador les explicara la oferta en su totalidad o, presentó preguntas al operador sobre la misma.
- En cuanto a los ratio de ventas, el más importante a considerar sería: Ventas/ Llamados totales. Esto es conocido como la efectividad de la campaña y es el indicador que se monitorea a nivel empresa para ver y evaluar el rendimiento de cada campaña por proveedor. Este ratio en el caso del estudio realizado es igual al 4%.

Modificando el denominador a considerar y depurándolo de casos no contactados o no interesados, el ratio es de 9% (si considero las ventas sobre el total de casos contactados) y de 29% si considero solamente en el denominador aquellos casos donde el cliente demostró tener interés cuando el operador de *Call Center* le realizó el abordaje comercial correspondiente.



CAPÍTULO 4 OTROS RELEVAMIENTOS

Con el objetivo de conseguir un mayor sustento a las conclusiones de la presente tesis, además del estudio de investigación detallado en el Capítulo 3, en este capítulo estaremos abordando otros relevamientos realizados.

4.1 Relevamiento Telefónica Chile

El objetivo del relevamiento de la operación de Telefónica Chile se centró en entender el proceso de *Cross Selling* para el segmento de clientes Pymes en Chile.

Se seleccionó esta operación porque la misma constituye una de las cinco operadoras de telefonía Fija y Móvil de la región que realizan *Cross Selling* y la única que firmó nuevos contratos con los proveedores de *Call Center* a partir del lanzamiento del *Cross Selling* como actividad a realizarse dentro de la postventa.

El relevamiento fue realizado a partir de una entrevista telefónica y el envío de una tabla de recolección de información al responsable del Canal *Call Center* Postpago en Telefónica Chile.

La entrevista se desarrolló telefónicamente y se le explicó al Gerente del *Call Center* la necesidad de relevamiento y el objetivo del mismo.

Las preguntas sobre las cuales se centró la entrevista telefónica fueron:

- cómo estaba estructurada el área
- proveedores de *Call Center* asignados a la gestión
- composición del plan e incentivos para los operadores que realizan *Cross Selling*
- estructura a cargo de la gestión del *Cross Selling*.

A su vez, se acordó con el Gerente del Call Center el envío de una planilla de relevamiento (Figura 24) para obtención de información adicional. Esta tabla desarrollada para la recolección de información fue estructurada en seis bloques de información y en preguntas dentro de cada uno de los mismos.



Detalle por bloque de información:

1. **Información general:** en este apartado se obtuvo como dato además del nombre de la persona de contacto, el alcance del *Call Center* de atención de posventa. El alcance o exclusividad de la atención queda definida por el público de clientes a atender en la operación. La operación es compartida cuando se atienden clientes del segmento Residencial y clientes del Segmento Pymes. La operación es exclusiva cuando la atención es única para un segmento de clientes.
2. **Proceso:** las preguntas realizadas en este bloque de recolección de datos apuntan a conocer algunos detalles del proceso de *Cross Selling* en Telefónica Chile. Por ejemplo, quienes son los proveedores que tienen tráfico de llamadas de Telefónica Chile y en qué porcentaje se dividen el tráfico de llamadas; cuáles son los principales motivos de llamadas de los clientes y la participación del mix de productos en las ventas generadas a través de este canal.
3. **Contrato:** la información del contrato con el proveedor de servicios de *Call Center* resulta muy crítica para la gestión de *Cross Selling*. Se trabajó en identificar si existió o no modificación de contrato con el lanzamiento de la operación de *Cross Selling* en Telefónica Chile y en entender las cláusulas, forma de pago y bonificaciones/ penalizaciones acordados en el mismo.
4. **Incentivos:** la modalidad de incentivo/ comisión que se define para una operación de *Cross Selling* incide de manera directa en los resultados de la misma. Debido a esta razón en este apartado de información se buscó recopilar cómo está definido el esquema en Telefónica Chile y el porcentaje que pesa la parte variable sobre el total de ingresos que se paga a los representantes de atención al cliente.
5. **Estructura:** entender los recursos colocados con foco en la operación de *Cross Selling* y su dedicación.



- 6. CRM:** recopilación de información del sistema de relacionamiento con el cliente, entendimiento de procesamiento de la oferta objetivo, frecuencia de actualización de la misma y responsables.

El Gerente del Call Center de Telefónica Chile completó la planilla enviada como se detalla a continuación en la Figura 24:



Country Information		
Operadora: TELEFÓNICA CHILE		
Id.	Detalle	Respuesta Negocios
1	Información General	
1.1	Persona de contacto Datos de contacto (Email; Operadora)	Cristian Enrique Salinas Oyarce
1.2	Atención Exclusiva del segmento	si
2	Proceso: Cross Selling Telefónico	
2.1	Detallar los operadores de Call Centers IN que realicen Cross Selling	1-Digitex Colombia (45%) 2-Allus Peru (25%) 3-Atento Chile (16%) 4-Mas Cerca (9%) 5-Multivoice (6%)
2.2	Detalle de los motivos de llamadas totalizado y su %	1- Facturacion y Cobros para prod Fijo y Movil. (40%) 2-Anomalías y reparaciones Fijo y Movil. (31%) 3-Usos e informacion para productos y servicios fijo y movil. (23%) 4-Retencion o contencion y hot line (cabinas). (6%)
2.3	Detallar productos vendidos bajo esta modalidad y su porcentaje	1-SVA por confirmacion cliente para fijo y movil. (Bolsas min., Nem y canales) (63%) 2-Up selling o cambios de plan Fijo y Movil (Subida planes para fija: Baf, TV, STB y movil: Voz y Bam) (23%) 3-Prod Principales Fijo (Stb, TV y Baf) y moviles (Voz y Bam) (12%) 4-Migraciones de clientes Movil prepago a contrato (voz y Bam) (2%)
3	Contrato	
3.1	Existió modificación de contrato cuando comenzó al actividad de Cross	si
3.2	Claúsulas de venta en el contrato	1-Al menos un mínimo del 30% del valor de la comisión entregada al proveedor sea traspasada a los RAC; un mínimo del 10% al/los supervisores de atención, 2% al coordinador y un mínimo del 10% al resto de la estructura de Cross Selling. 2-Listas podrán ser modificadas, ampliadas o reducidas de acuerdo con las necesidades de TCH. 3-Solo se contempla el pago para los productos o servicios contemplados en las tablas de comisiones entregadas por TCH. 4- Cualquier incumplimiento al anexo cross esta enmarcado dentro del contrato general de Atención de clientes.
3.3	Forma de pago	Ventas
3.4	Si 3.4= OTRA por favor detalle cuál	
3.5	Penalizaciones/ Bonificaciones de Cross Selling	Se incorporaran bonificaciones por sobre cumplimiento de meta, como tambien bonificaciones y penalizaciones cumplimiento de meta de calidad de venta(Dicom 21-Cancelaciones Comerciales).
4	Incentivos	
4.1	Es monetario	si
4.2	Esquema de pago por ofrecimiento	no
4.3	Esquema de pago por venta	si
4.4	Se pide cumplimiento de mix de producto	no
4.5	Es extra a su variable	si
4.6	% de total que significa este incentivo	22% a 30% de la facturacion.
5	Estructura	
5.1	Estructura propia para esta función	si
5.2	Detalle la estructura	1- Venta: Coordinador; Supervisor Cross; Monitores. 2- Post Venta: Supervisor Isla Validación; Analista; BO de SVA móvil; Validadores. 3- Capacitación: Entrenador especialista. * Validadores y Monitores 1 cada 50 RAC.
5.3	Tiene objetivos cruzados con sus pares de atención	no
5.4	Detalle	Poseen objetivos relacionados con actividad comercial (Venta) Tambien ventas terminadas y eficiencia de procesos en al venta (Post venta).
6	CRM	
6.1	Existe CRM para todos los canales	no
6.2	Detalle Cuál	Sistema "Unifica" y Web Pop Up (ofertas sugeridas), "Gestion Valor"
6.3	Oferta Sugerida por cliente	si
6.4	Qué área lo genera	D. Marketing; G. Desarrollo De Mercado; SG.
6.5	Responsable del área	si
6.6	Actualización de la oferta sugerida	Mensual
6.7	Define la comisión	si

Figura 24. Tabla recolección de información. Entrevista Gerente Call Center Center. Fuente Telefónica Chile



A partir de los datos recolectados y la entrevista con el responsable del *Call Center* de Telefónica Chile se han obtenido las siguientes conclusiones: en primer lugar se destacó la importancia de contar con más de un proveedor para atender las llamadas de los clientes. Si bien esto parecería agregar complejidad a la gestión, ofrece varias ventajas como ser el re-direccionamiento de tráfico si una de las plataformas llegara a caerse, la posibilidad de generar contratos de servicio a diferente precio y con condiciones diversas y, por último, testear la calidad de servicio ofrecida por cada proveedor para seleccionar hacia cuál conviene enrutar el mayor porcentaje de llamadas.

En segundo lugar, si bien los motivos de llamadas son diversos, puede verse una clara semejanza entre los principales motivos de contacto de los clientes Pymes de Telefónica de Chile y los motivos de llamada levantados en el estudio empírico realizado en Telefónica Argentina. En el caso de clientes Pymes de Telefónica Chile el 40% de las llamadas son por motivos de Facturación y de Cobros. Esta información resulta importante para capacitar a los representantes de *Call Center* y enfocarse en cómo resolverle al cliente sus consultas y reclamos en esta materia para pasar a realizar un abordaje comercial. El responsable de la operación enfatizó el hecho de conocer los motivos por los cuales la mayoría de los clientes se comunican con la empresa y, a partir de ello, aprender a gestionarlos con asertividad para dar lugar a que luego, el abordaje comercial se realice con efectividad. Es importante que se tengan claros los principales motivos de llamada para gestionarlos sin demorarse mucho tiempo entonces, de este modo, la llamada se enfoca en el ofrecimiento comercial.

El bloque de información del Contrato resulta crítico para toda operación de *Cross Selling*. Según comentó el entrevistado, cuando se comenzó a realizar *Cross Selling* en Telefónica Chile, se trabajó con los contratos que tenían en curso con cada proveedor. Esto si bien en un primer momento sirvió para realizar el lanzamiento de la operación de *Cross Selling* sin demoras, al vencerse estos contratos quedó en evidencia la necesidad de firmar nuevos contratos donde se indique el detalle del perfil de representante de atención a incorporar. Se indicó



que el perfil del representante de atención debe ser integral, (resolutivo y comercial) y, el pago que se realiza al proveedor debe tener como garantía un mínimo del 30% para entregar a los asesores y en escalas menores también debe garantizarse un traspaso de comisiones al resto de la estructura de *Cross Selling*. Existe dentro del contrato un apartado de bonificaciones y penalizaciones por cumplimiento/ incumplimiento de la meta de ventas acordada con el proveedor. En cuanto al apartado Incentivos, se enfatizó la necesidad de tener incentivos de tipo monetarios para los representantes de atención que estén realizando *Cross Selling*. A su vez, se recalcó la importancia de que estos incentivos, más allá de entregarse por ventas realizadas, deben estar de acuerdo al objetivo de mix de venta por producto. En este punto el entrevistado agregó que antiguamente en el plan de incentivos no estaba estructurado el mix de producto como target para el cobro de incentivos y que muchos representantes buscaban llegar a la meta con productos de baja facturación perjudicando la creación de valor para la compañía. El anteúltimo de los apartados de relevamiento de información fue estructura necesaria para el *Cross Selling*. Se destacó la importancia de contar con una estructura propia y dedicada 100% a esta gestión para garantizar el foco en la misma.

En la siguiente tabla se resume la estructura montada para la gestión del *Call Center* de Pymes en Telefónica Chile, las funciones de cada cargo y su estructura salarial. Como podrá evidenciarse en la misma, la estructura se divide en 3 áreas (Dirección de Ventas, Dirección de Clientes y *Call Center*) donde cada área se compone de diferentes puestos. Justamente se comentó la importancia de incluir personas de las 3 áreas con objetivos cruzados a fin de garantizar que toda la organización coloque foco en el *Cross Selling* y colabore con la iniciativa generando compromiso y metas comunes.



Dirección de Ventas / Gerencia Canales Remotos	Función	Estructura de Pago
Coordinador Cross	Coordinar acciones planificadas en forma sistemática que en el tiempo llevan a cumplir presupuesto. Garantizar ventas con permanencia y fidelizar a los clientes. Entrega Input de resultado y planificación. Se retroalimenta de los Output del gestor cross de atención.	Mensual: 40% sueldo fijo y 60% sueldo variable
Dirección de Clientes / Gerencia Contact Center	Función	Estructura de Pago
Gestores Cross	Evaluar, viabilizar y comunicar la planificación y resultados a los gestores de Atención.	Sistema de Remuneración Variable: 30%
Gestores de Atención	Ejecutar las acciones planificadas. Considerar que las acciones pueden imponer nuevos datos que son retroalimentados al Gestor Cross.	Sistema de Remuneración Variable: 30%
Proveedores / call Center	Función	Estructura de Pago
Coordinador	Garantizar que las acciones planificadas y presupuesto asignados se concreten en su call.	Mensual: Aprox 30% sueldo.
Validador (BO)	Recepcionar las intenciones de venta de Productos Principales (no up selling, No migraciones y No SVA) y las transformarlas en venta, realizando el correcto ingreso de ellas en los sistemas.	Mensual: Aprox 25% sueldo.
Monitores	Mejorar el rendimiento del ejecutivo en su puesto de trabajo, con el propósito de alcanzar el objetivo de ofertar y vender. Su foco es mover a ejecutivos de cuartiles bajos de venta a otros de mayor efectividad.	Mensual: Aprox 25% sueldo.
Lider	Medir, con las herramientas adecuadas, el rendimiento del ejecutivo y el progreso en la consecución de los objetivos. Dar feedback para corregir y modificar conductas sin causar resentimiento en el sujeto.	Mensual: Aprox 20% sueldo. Comisiones por venta representan entre el 8 a 12% del salario, además por pauta de calidad no ofertar cuando corresponda impacta en su medición de calidad (escucha) lo que representa entre un 10 a 15% del sueldo.
Ejecutivos	Dentro del contacto con el cliente: indagar, evaluar y ofertar para vender algún producto principal, Migración o Up selling y SVA con renta mensual.	Mensual: comisiones por venta. Representan entre el 15 a 25% del salario.

Figura 25. Fuente: Elaboración propia en base a información Telefónica Chile

El último de los bloques de información es el Sistema de Relacionamiento con el Cliente (*CRM*). Se indicó en el relevamiento que este sistema contiene información muy completa del cliente como cuál es la mejor oferta disponible para realizarle al mismo, cómo se actualiza la oferta, área responsable de realizar dicha actualización, etc. Tal como se ha expresado en el Capítulo 1, apartado 1.5, contar con un *CRM* robusto y actualizado permite entender al cliente, conocer sus preferencias y armar una estrategia para conquistarlo.

Al cierre de la entrevista el responsable del *Call Center* de Telefónica Chile comentó que comenzar a realizar *Cross Selling* y montar una operación enfocada



en la creación de valor para la empresa no resultó una tarea sencilla. Destacó que después de la firma de nuevos contratos con los proveedores consiguieron que se colocara más foco y, según él, está fue la clave del éxito que hoy tienen en su operación.

Como conclusión de la entrevista y de la tabla de datos completada por el Gerente del Call Center de Telefónica Chile podemos concluir que es muy importante contar con una estructura de personas a cargo de la gestión de *Cross Selling* y que las mismas deben tener un sistema de objetivos y comisiones ligado a la performance y resultados de la gestión.

Por otro lado, también se reforzó la importancia de modificar los contratos con los proveedores e incorporar la gestión de *Cross Selling* como una gestión adicional al modelo de atención. Dentro de las tareas de los asesores de atención al cliente, debe sumarse el abordaje comercial. Caso contrario, se toma como una tarea de tipo opcional en manos del proveedor y de sus representantes de atención al cliente. Que Telefónica Chile pueda penalizar a sus proveedores de *Call Center* por no contar con representantes que realicen abordaje comercial se da gracias a contar con la cláusula de *Cross Selling* dentro de los contratos firmados. Caso que así no fuera, no se les puede exigir que realicen abordaje comercial a los clientes que atienden.

4.2 Caso de éxito Banco Itaú – IBM

Al igual que en el punto 4.1, este caso de éxito relatado a continuación sirve para brindar un mayor sustento a las conclusiones expuestas en el próximo capítulo.

Banco Itaú Argentina es la sucursal argentina del Grupo Itaú Unibanco, una de las 15 instituciones financieras más grandes del mundo. Según se relata en el Web institucional, Itaú-Unibanco cuenta con activos combinados por un monto superior a los 3.500 millones de dólares, 39 millones de clientes, 4.900 sucursales y 32.000 cajeros ATM. El Grupo tiene una fuerte presencia regional en América latina así



como en los principales centros financieros: Frankfurt, Luxemburgo, Londres, Nueva York, Miami, Tokyo y Shanghai.

Planteamiento del problema: Al ser el mercado financiero argentino un mercado muy competitivo y cambiante, el Banco Itaú llegó a instalarse en nuestro país con desafíos enormes en cuanto a crecimiento y participación de mercado. El banco precisaba realizar campañas exitosas para capturar nuevos clientes y fidelizarlos a través de sus atractivas ventajas sino, no había manera de que pudiera sobrevivir en esta geografía.

Según se relata en *website*¹¹ de la compañía IBM, “el banco Itaú debía acelerar su crecimiento comercial orgánico a través de la implementación de una solución de inteligencia de negocios que le permitiera definir y ejecutar estrategias de optimización de adquisición y cross-selling. Para lograrlo, se debían responder preguntas críticas: a quién contactar, qué ofrecer, cuándo acercar la oferta y cómo hacerla”.

Habiéndose detectado esta necesidad, el banco procedió a abrir una licitación donde acabó contratando a la empresa IBM para llevar adelante un proyecto desafiante con el objetivo de adquirir nuevos clientes y agregar valor a la cartera de clientes actual.

En el *website* de IBM se detallan los 4 puntos más importantes del trabajo contratado para el Banco Itaú. Estas fueron sus 4 palancas de éxito:

- 1) “**Predictive Models**”: desarrollo de modelos predictivos utilizando “*IBM SPSS Modeler*” como sistema para seleccionar a los clientes con mayor probabilidad de aceptar una oferta.
- 2) “**Cross-selling machine**”: sistema que tiene la capacidad de anticipar la próxima mejor oferta para cada cliente, a partir de procesos automatizados mediante “*IBM SPSS Collaboration and Deployment Services*”.

¹¹ Página institucional de la empresa montada en Internet.



- 3) **“Sales Optimization”**: maximiza no sólo la respuesta sino también la rentabilidad de cada producto, considerando los ingresos esperados para cada producto, la efectividad, costo y capacidad de cada canal y los objetivos mínimos de venta.
- 4) **“Enterprise Feedback Management”**: construye un módulo que implementa un diálogo personalizado con cada cliente utilizando “IBM SPSS Data Collection”. Tiene el propósito de comprender mejor sus necesidades de cada uno de los clientes y acercarles ofertas personalizadas de acuerdo a estas necesidades detectadas.

La primera de las palancas de éxito mencionada precedentemente, los modelos predictivos a partir del *IBM SPSS Modeler* funcionan como una plataforma de análisis diseñada para aportar inteligencia predictiva a decisiones llevadas a cabo por personas, grupos, sistemas y la empresa. Esta plataforma proporciona un rango de algoritmos y técnicas avanzados, incluidos el análisis de texto, el análisis de entidad, la gestión y optimización de decisiones, para ayudarle a la empresa a seleccionar las acciones que dan como resultado un mayor beneficio.

Estos modelos predictivos tienen como objetivo: mejorar las decisiones que toma la empresa y, de esa forma, los resultados que la misma obtiene, ayudar a extraer el valor de los datos que las empresas tienen en sus *CRMs* o sistemas de gestión de clientes y, por último, sirve para integrar sistemas brindando información de clientes de un sistema a otro.

Para que los modelos predictivos puedan ser útiles para la empresa, es necesario que la misma trabaje con minería de datos, es decir, utilizar grandes conjuntos de datos y análisis matemático para deducir los patrones y tendencias.

La segunda de las palancas sobre las que se basó el caso de éxito Banco Itaú – IBM ha sido la *“Cross-selling machine”*. Lo que se buscó con la herramienta montada por IBM fue automatizar procesos para poder crear procesos analíticos flexibles que se puedan desplegar en todas las operaciones, con lo que se garantizó la coherencia de los resultados. Es decir, si se realiza *Cross Selling* a un



cliente a través de un determinado canal, no debería cambiar la oferta a realizar si se aborda al cliente a través de cualquiera de los otros canales del Banco. Esto resulta crítico para la empresa porque da credibilidad y sensación de coherencia con la estrategia de ventas. Para poder llevarlo a cabo de manera exitosa, la “*Cross-selling machine*” tiene que almacenar toda la información de los clientes y sus interacciones de manera central, sabiendo qué se le ha ofrecido a cada cliente, a través de qué canal y el resultado del ofrecimiento. Esta información que es recopilada se ingresa al sistema predictivo y forma parte de los análisis actualizados de manera continua.

Con este sistema, el Banco Itaú ha podido trabajar sus campañas comerciales garantizando que las decisiones de qué clientes incluir, qué oferta realizarles y la oportunidad de su ejecución, han sido tomadas a partir del análisis de grandes cantidades de información de sus clientes.

El tercer componente del trabajo de IBM en el Banco Itaú fue trabajar sobre la optimización de las ventas. Se montó una solución que tiene como objetivo simular las ganancias de cada una de las campañas comerciales. Para poder hacer esto, se considera el ingreso de cada uno de los productos, los costos asociados a las ventas por cada canal, la cantidad de vendedores o capacidad con que cuenta cada canal y cuál es el presupuesto de ventas que se consideró.

Esta herramienta permita que se realicen ajustes o correcciones en tiempo real en caso que las simulaciones presenten desvíos en cuanto a lo planificado.

Por último, el “*Enterprise Feedback Management*” fue montado en el Banco Itaú con la herramienta *IBM SPSS Data Collection* que sirve para comprender mejor sus necesidades de cada uno de los clientes y acercarles ofertas personalizadas de acuerdo a estas necesidades detectadas. Con este módulo se analiza la información extraída de las encuestas de calidad que realiza el banco. El objetivo es procesar la información que se obtiene a partir de las mismas e incorporarla al resto de los componentes que hemos mencionado. Es decir, al momento de preparar la nueva oferta comercial para cada cliente, identificar toda la información



que tenemos del mismo, desde cuánto gasta, en qué gasta, hasta qué opinión tiene de nuestros servicios.

Con esta propuesta de trabajo de IBM y la implementación de sus módulos de sistemas, el Banco Itaú implementó la “*Commercial Campaign Factory*” en primer lugar y el lanzamiento de campañas exitosas a través del “*Cross-Selling Machine*”. Hoy en día, el banco opera en simultáneo entre 20 y 30 campañas de ventas. El objetivo de introducir los módulos de IBM fue la necesidad de optimizar el sistema de ventas, asignando más inteligentemente los recursos de marketing: múltiples canales con distintos costos, restricciones de contacto, objetivos de campaña y otras reglas de negocios, para dirigirse al cliente más valioso con la oferta adecuada, en el momento justo.

Estas fueron las 4 claves que permitieron al banco Itaú conseguir incrementar su margen de contribución de clientes en más de un 60%. Los ingresos de su cartera de clientes también se incrementaron a partir de un conocimiento mayor de los clientes, sus preferencias y la precisión de ofrecimiento de productos. Este incremento de valor de cartera se reportó en un 40% de acuerdo a lo informado en la Web de IBM.

La idea que se refuerza en el paper publicado por IBM Coporation (2013) es que la mayoría de la compañías no conoce a sus clientes, no saben cuáles son sus intereses, sus necesidades así como tampoco les queda claro por qué abandonan su compañía cuando lo hacen.

Se cita en el texto mencionado que “1 de cada 10 empresas siente no tener un conocimiento profundo de la experiencia cliente de punta a punta”. IBM Coporation (2013).

Al igual que el relevamiento citado en el punto 4.1, caso de Telefónica Chile, este caso de éxito demuestra la importancia que tiene contar con información de los clientes. En ambos casos, se menciona la necesidad de aprovechar al máximo la



información de los clientes para saber qué ofrecer a los mismos y obtener *feedback* de los ofrecimientos.

Teléfono Chile maneja sus ofertas a través de información actualizada mensualmente por el área de Mercadeo y no cuentan con sistemas sofisticados como los explicados en este capítulo. Con lo cual, se puede afirmar, que no se está aprovechando al máximo la información de los clientes.

Por último, es importante destacar que en el caso de éxito Banco Itaú – IBM no se menciona la ejecución de estas campañas, es decir las personas que realizarán los ofrecimientos ya sea telefónicos o personales.

Más allá de los sistemas que se monten en la compañía y la capacidad de los mismos de predecir la mejor oferta para cada cliente, hemos desarrollado a lo largo del presente trabajo, la importancia que tienen las personas que realizan la gestión del *Cross Selling*. Si bien se puede realizar *Cross Selling online* a través de la página del banco en internet, hoy en día, el mayor tráfico de ofrecimientos comerciales se continúa realizando de manera telefónica por eso, se insiste en la importancia de contar con personal capacitado e idóneo para la realización de esta gestión. Y, más allá de esto, resulta fundamental que se planee un sistema de incentivos y comisiones atractivo para que la gestión de *Cross Selling* se realice de manera exitosa.

Concluimos que la parte de sistemas, análisis de datos y modelos predictivos es básico para saber qué ofrecer a cada cliente y que exista efectividad en el ofrecimiento pero, no se debe descuidar la ejecución de estos ofrecimientos y qué se requiere para que la misma resulte eficiente.



CONCLUSIONES

En la introducción de la presente tesis, fueron planteadas las preguntas que guiaron el desarrollo de esta investigación. En ese capítulo, serán expuestas las conclusiones como respuesta a las mencionadas preguntas.

Una de las principales palancas de éxito para montar una operación de *Cross Selling* es el **conocimiento que la empresa debe tener de su cartera de clientes**. Este conocimiento es una ventaja competitiva de la empresa en sí misma ya que la competencia nunca podrá tener el conocimiento de los clientes con el nivel de profundidad que podrá tenerlo la propia empresa que le comercializa productos y servicios.

Por conocimiento de clientes nos referimos a conocer el “ADN” del cliente, el portfolio de productos y servicios que ya tiene contratados con la empresa y sus interacciones con la compañía.

En el apartado de desarrollo empírico se ha visto la importancia que tiene el conocimiento de la empresa del perfil de clientes a quienes atiende. Casos de éxito como el de IBM en Banco Itaú o la entrevista formulada con el gerente del *Call Center* en Chile también expuesta en el presente trabajo, dan cuenta de esto. Pasaremos a detallar cada uno de estos puntos para entender con profundidad cuáles son las informaciones que deberán estar incluidas en el mapa general de conocimiento de la empresa con sus clientes.

- 1) Como “ADN” del cliente podemos identificar:
 - Tipo de Cliente y segmento. Entre si es Residencial o es una Empresa y a qué segmento dentro de la compañía pertenece.
 - Si es una empresa, identificar cuál es su giro económico o rubro económico en el cual actúa.
 - Condición impositiva
 - Cantidad de usuarios o si es una empresa, la cantidad de empleados bajo la razón social



- Nivel socioeconómico o de facturación aproximada (dará una idea del tamaño que tiene el cliente)
 - Proveedores o interacciones con otros jugadores, comunidades, etc
 - Necesidades en telecomunicaciones. Entender qué requiere el cliente de la empresa, servicios de voz, datos, internet de banda ancha, seguimiento satelital, etc
- 2) Portfolio de productos y servicios. Al momento de perfilar a los clientes de la compañía, esta debe garantizar contar con la matriz de tenencia de productos de cada cliente actualizada. Es importante que la compañía sepa qué productos le vendió al cliente, cuándo y qué productos el cliente ya tuvo y, por alguna razón, los dio de baja. Sin esta información la empresa podría caer en ofrecerle al cliente un producto que ya posee o que poseía y pidió su baja recientemente.
- 3) Interacciones con la compañía. Conocer cuáles son los canales de preferencia del cliente y sus interacciones permite a quien atiende al cliente conocer parte de perfil comportamental. Si el cliente tiene reclamos activos, cerrados, el motivo de los mismos, si a ese cliente se lo ha abordado con alguna campaña de Telemarketing, detalle de la misma, qué se le ofreció y si aceptó o no la oferta que le realizaron, etc.

Como segunda palanca de éxito para el *Cross Selling* podemos citar la **Oferta parametrizada para cada cliente**.

Explotar al máximo las informaciones descriptas en el punto anterior y capitalizar la oportunidad que se posee cuando los clientes son quienes llaman a la compañía, es una decisión que depende de la empresa. La efectividad de venta que tenga cada operación dependerá de cuán buenos sean quienes gestionan la prospección de producto/ servicio a ofrecer con lo cual es muy importante que se trabaje con un feedback permanente del área de atención al cliente y se ajuste y actualice de manera constante la oferta modelo parametrizada para cada cliente.



En los inicios del *Cross Selling* las empresas ofrecían a sus clientes únicamente servicios de valor agregado y, con el correr del tiempo, han ido volcando sus esfuerzos en ofrecer productos principales de mayor valor, como ser altas de línea, servicios de internet, etc. Si bien se entiende que no existiría una oferta personalizada para cada uno de los clientes, la empresa debe ser capaz de visualizar qué precisa cada segmento de clientes de acuerdo a la amplia gama de información con que se cuente.

La oferta que tenga disponible la empresa debe ser integral, debe ofrecer soluciones completas a sus clientes y las mismas deben resultar competitivas en el mercado. Sin una buena oferta que reúna estas cualidades, será complicado el éxito de la gestión de *Cross Selling*.

Para tener un buen aprovechamiento de las palancas citadas como uno y dos en el presente capítulo pasaremos a describir la tercer palanca necesaria para garantizar una operación de *Cross Selling* exitosa: **herramientas de gestión para el representante de atención.**

Como se mencionó precedentemente, existe mucho trabajo para hacerse en las áreas de Inteligencia Comercial de la compañía y preparase de esa manera para que, cuando un cliente llame a la empresa, se aprovechen todos los estudios y simulaciones realizadas y se lo aborde con la mejor oferta comercial de acuerdo a las necesidades de ese cliente en particular. Que los representantes de atención al cliente posean herramientas de soporte simples, ágiles y con toda la información completa les permite a los mismos desempeñarse mejor en la llamada. El hecho de poder trabajar mejor también les generará mayor confianza que transmitirán también hacia una mejor atención generando satisfacción en los clientes.

Se debe liberar a los representantes de atención al cliente de cualquier tipo de razonamiento para entender qué ofrecer a cada cliente conforme a qué se dedica el mismo o qué niveles de facturación posee. Estas informaciones deben estar ya



procesadas y actualizadas por las áreas correspondientes y facilitadas al usuario final de las mismas (representante de atención) de manera muy sencilla.

Como cuarta palanca consideramos que, si la operación no posee un buen **Modelos de comisiones** que traccione a los asesores de atención al cliente a ofrecer los productos y servicios y venderlos, dudosamente se podrán obtener resultados de esta gestión.

En el trabajo de investigación realizado a partir de las escuchas de Telefónica Argentina se evidenció que los asesores tenían que realizar el abordaje comercial en el 100% de los casos cuando quien respondía la llamada era el decisor de la línea o su representante legal autorizado.

En el caso de estudio de Telefónica Chile planteado en el Capítulo 2 apartado 2.1 se destaca que el Modelo de Comisiones e incentivos constituye un punto crítico a considerar al momento de lanzar la operación de *Cross Selling*. Lo que se pague de comisiones, tanto al representante final como al proveedor que gestiona la operación, debe ser considerado dentro del Business case como gastos necesarios para que la operación se lleve adelante. No podremos imaginar una gestión de *Cross Selling* sin pago de comisiones para remunerar a los asesores de atención.

En la entrevista con el gerente de la operación de *Call Center* de Chile se destacaron los siguientes aspectos a considerar en el modelo de comisiones:

- Debe ser monetario. No alcanza con entregar merchandising, premios como equipos, tablets o tarjetas de regalo en supermercados o shoppings. Una vez que la actividad de *Cross Selling* está instalada en la operación como una función más a cumplir por los representantes de atención al cliente, deben entregarse comisiones monetarias en conjunto con el salario final.
- Premios por ventas efectivas. Si bien en los comienzos de toda operación de *Cross Selling* se premian los ofrecimientos y los intentos de venta, cuando la operación está en régimen, deben premiarse las ventas efectivas



y listas para facturar. No es posible premiar por algo que a la compañía no le va a significar ingresos reales ya que no se repagará.

- **Direccionar el mix de venta:** en el caso de Telefónica Chile se ha verificado que no existe dentro del Modelo de Comisiones un mix de venta a cumplir por cada uno de los representantes de atención al cliente.

En el caso de Argentina, para poder cobrar el plan de incentivos, existe un mix de venta a cumplir. Es decir, cada asesor deberá cumplir con una determinada cantidad de ventas de cada familia de productos (x% de servicios de valor agregado, x% de productos principales, etc). Esto se debe a que se busca evitar la práctica de la comercialización de productos de menor valor por suponer que los mismos resultarían más fáciles de comercializar. Algunos asesores podrían suponer que van a tener más éxito ofreciendo a los clientes productos de menor valor con lo cual, si para el cliente que están atendiendo el sistema tiene parametrizadas tres ofertas modelo, podrían inclinarse hacia aquellas de menor valor.

Por otro lado, se considera que el mix de venta a solicitar también puede actuar como palanca para acelerar o desacelerar la venta de algún producto. Es la palanca que tiene la operación para direccionar esfuerzos en una u otra dirección por eso se aconseja que exista un mix de venta solicitado.

- **Barrera de entrada:** todo modelo de comisiones deberá contar con una barrera de entrada mínima es decir, si un asesor desea cobrar por cada venta que realiza deberá por lo menos haber vendido una determinada cantidad de productos. Esto resulta una forma de incentivar las ventas y asegurarse que los asesores no trabajarán solamente por su sueldo fijo sino que todos querrán ganarse también el sueldo variable. Fijar una barrera de entrada también resulta conveniente para garantizar el repago de los incentivos y comisiones y un volumen de venta mínimo.
- **Aceleradores:** la fijación de aceleradores actúa como motivación para quienes compiten por posicionarse como mejores vendedores. Es una



forma de incentivar el volumen de ventas por asesor y evitar el tipo de prácticas de guardar ventas, no registrarlas por haber llegado a determinado nivel, etc.

La quinta palanca y una de las más importantes es la **Estructura necesaria para gestionar la operación de Cross Selling**. Por estructura necesaria se debe comprender el personal afectado a la supervisión, monitoreo de representantes de atención y control general de la estrategia de *Cross Selling*.

Tomando el caso de estudio de Telefónica Chile se evidencia que la estructura necesaria debe estar compuesta por personas de tres áreas , a saber: Dirección de Ventas, Dirección de Clientes y Proveedor de *Call Center*. Las personas asignadas a la estructura de estas tres áreas deberán, necesariamente, tener objetivos en común para garantizar que todos estarán alineados con la estrategia y objetivos definidos.

En el caso de la Dirección de Clientes se debe contar con la figura de los Gestores tanto para *Cross Selling* como para Atención. Estas dos figuras deben garantizar que se está llevando a cabo la actividad de ofrecimiento y venta en los canales de atención de postventa pero que, esto se realiza cuidando los parámetros de atención definidos (tiempo de duración de la llamada, nivel de servicio que ofrece el *Call Center*, tasa de abandono máximo de llamadas, Resolutividad en el primer contacto, tasa de llamadas reiteradas, etc).

En relación al caso de éxito de IBM con el Banco Itaú expuesto en el apartado 4.2 del Capítulo 4, y la primer palanca expuesta precedentemente, la importancia de conocer al cliente radica también en el feedback constante que los gestores de la Dirección de Atención al cliente deben levantar y compartir a las áreas de Inteligencia Comercial. Parametrizar una oferta para cada cliente podría resultar sencillo pero recoger de manera sistemática el feedback del cliente y sus múltiples interacciones requiere de la colaboración de todas las áreas de la compañía y quienes actúan de manera directa con los clientes, como ser este caso, deberán documentar en el sistema de gestión toda aquella información relevante del cliente



para que, quien vuelva a atender a ese cliente en la siguiente llamada, cuente con esta información.

En lo que respecta a la Dirección de Ventas, se deberá contar con un referente del Canal de *Cross Selling*. Esta figura será responsable por el cumplimiento de presupuesto de altas y la planificación de las mismas. Por otro lado, esta figura será quien deba garantizar también la calidad de las ventas a través del aseguramiento de un tiempo de permanencia mínima de las mismas. Quien se encuentre en esta posición tendrá la función de coordinar con el resto el plan táctico para llegar al cumplimiento de altas previsto. Será quien dé seguimiento a las altas en el día a día y realice los ajustes necesarios en caso de que se esté dando una desaceleración de las ventas.

Por último, pero no menos importante, resultan las figuras del *Call Center*. Las mismas estarán bajo la nómina de cada uno de los proveedores. El Coordinador del *Call Center* deberá actuar como interlocutor entre el proveedor y la empresa. Será quien participe de las reuniones en la sede de la empresa, a quien el gestor de Ventas le comunique los presupuestos y oficiará como máxima autoridad de la operación de *Cross Selling* en el proveedor.

Los validadores al igual que los monitores son figuras de menor nivel (en el contrato se debe estipular la cantidad de validadores y monitores en función al dimensionamiento de representantes de atención al cliente). Su trabajo es de tipo operativo y soporte a los representantes de atención al cliente, ya sea continuando gestiones fuera de línea una vez que se corta el llamado con el cliente o, a través de feedback de las escuchas para mejorar la atención.

Con respecto a las representantes de atención al cliente, más allá del perfil resolutivo y negociador que deben tener, es importante que la cantidad de personas a contratar para esta función se encuentre bien dimensionada. Este dimensionamiento debe estar de acuerdo al nivel de servicio acordado por contrato, tasa de abandono máximo permitido, y posibilidad de redireccionamiento de tráfico de llamadas a otros pools de atención.



Por más buen perfil que tengan los representantes de atención al cliente contratados, si el dimensionamiento está errado la operación no tendrá una buena performance y los resultados no acompañarán a quienes estén a cargo de la misma.

A partir de las escuchas realizadas, los papers consultados y las entrevistas llevadas a cabo a personal de Telefónica Argentina segmento Pymes me encuentro en condiciones de afirmar que para garantizar el éxito en la gestión de *Cross Selling* en Telefónica Argentina además de colocar foco en las 5 palancas indicadas precedentemente, se debe trabajar en dos cuestiones esenciales.

La primera de ellas es la **resolutividad del representante de atención** en la llamada. Recapitulando lo que hemos visto a lo largo de esta tesis, si un cliente se comunica con el servicio de postventa para realizar consultas o reclamos, lo primero a garantizar antes de cualquier tipo de abordaje comercial es justamente resolver el motivo del llamado del cliente. Es decir, colocar el foco en la razón por la cual se produjo el llamado. Sin darle solución o respuesta adecuada al cliente, será complicado que el mismo decida escuchar una nueva propuesta por parte de la empresa.

Para conseguir que el representante de atención al cliente sea más resolutivo se debe trabajar en capacitación de productos y servicios (que se entiendan bien las funcionalidades de cada uno y cuando el cliente posee dudas al respecto poder responder sin necesidad de abrir varios sistemas y “bucear” en la intranet para encontrar la respuesta), entrenamiento de gestión de la llamada (cómo se debe indagar al cliente, cómo gestiono su enojo y busco solucionarlo, etc) y por último, se debe contar con sistemas de información completos y actualizados. Sin esto último el representante de atención al cliente tiene una gestión a “ciegas” y aunque estuviera muy capacitado y con la mejor voluntad de resolverle el caso al cliente, no tendría información para poder hacerlo.

El segundo punto a considerar para garantizar el éxito del *Cross Selling* en Telefónica Argentina es **mejorar el cierre y formalización de la venta**. Hemos



visto a lo largo del presente trabajo que el cierre de la venta es el punto más crítico del proceso de *Cross Selling*. En esta etapa del proceso la venta debe cerrarse y el cliente debe aprobar el cargo de la misma. Si no se gestiona correctamente el abordaje comercial y el speech utilizado, es probable que ocurran quiebres en este momento del cierre.

Si la venta es cerrada en primera línea el representante que atiende la llamada resuelve la consulta o reclamo del cliente y, una vez resuelto ese trámite, procede a abordar al cliente comercialmente.

Las ventajas de este modelo de gestión consisten principalmente en:

- ✓ Confianza que adquiere el cliente con quien dio tratamiento a su consulta o reclamo
- ✓ Capitalización de know-how que el representante de atención pudo haber capturado en la llamada
- ✓ Llamada en línea sin cortes ni “enfriamiento”

Como desventajas corresponde citar:

- ✗ Falta de especialización en negociación
- ✗ Falta de conocimiento de todo el portfolio de productos
- ✗ Aumento del tiempo medio de duración de la llamada propio de la operación de atención sin posibilidad de medición por separado gestión de atención – gestión de venta ya que todo ocurre en la misma llamada y con el mismo representante de atención

Si el cierre de la venta fuera realizado en segunda línea por otro asesor se gestiona la consulta o reclamo del cliente en primera línea pero luego, este representante de atención indaga si el cliente está interesado en contratar algún servicio y, en caso que así sea, lo transfiere a una segunda línea (sin cortar la llamada).



Esta segunda línea es atendida por representantes con mayor especialización en el portfolio de productos y servicios además de contar con skills más específicas de negociación y ventas.

Las ventajas de este modelo de gestión consisten principalmente en:

- ✓ La venta y su cierre son gestionados con representantes con mejores skills de negociación, argumentarios de venta y conocimiento del portfolio de productos y servicios que ofrece la empresa
- ✓ No existe medición de tiempo medio de la llamada en esta segunda línea de atención con lo cual las conversaciones pueden ser más prolongadas
- ✓ No es necesario que todo el pool de representantes de atención estén capacitados en todos los productos o servicios que ofrece la compañía ya que la gestión de ofrecimiento y venta quedaría en manos de un grupo específico de representantes de atención al cliente.

Como desventajas del modelo podemos citar:

- ✗ Posible “enfriamiento” de la llamada. El cliente ya no está tan dispuesto a escuchar un abordaje comercial una vez que su consulta o reclamo ha sido resuelto
- ✗ Posibilidad de caída de la llamada por problemas técnicos
- ✗ Resulta complicado el dimensionamiento de la segunda línea y si tenemos espera en la transferencia y el cliente no se encuentra muy interesado en el abordaje comercial, es probable que corte la llamada quitando así la posibilidad de que la venta se concrete.

Para concluir, se considera que además de las 5 palancas generales expuestas en este capítulo y los 2 puntos de mejora mencionados para la operación de Telefónica Argentina en particular, la clave del éxito de toda operación de *Cross Selling* es que la alta dirección se encuentre alineada con la estrategia general de *Cross Selling*.



El Director de Ventas y el Director de Atención deben ver al *Cross Selling* como una oportunidad para la compañía como un todo. No implica que Ventas venderá menos en sus otros canales o que Atención, pagará más a sus proveedores por realizar abordaje comercial, el *Cross Selling* implica más ingresos porque la empresa venderá más productos y servicios, mayor satisfacción del cliente porque la empresa le ofrece soluciones a sus clientes y menores costos para la compañía, porque se aprovecha el contacto del cliente para vender sin necesidad de intentar contactarlo a través de llamadas salientes.

Estando la compañía como un todo alineada con la estrategia de *Cross Selling* y, considerando las palancas de éxito descritas en el presente trabajo, la gestión será exitosa.



BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: ESIC Editorial
- Alvarez Sanchez, J (2005). *Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial S.L
- BBVA (2012) *Tres trucos para fidelizar a tus clientes*. Fecha de consulta [23 de abril 2015]. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/tres-trucos-para-fidelizar-a-tus-clientes>.
- Borrajó, F (2014). *La Ley de la atracción de clientes para Bancos: Gamification + CRM*. Recuperado de <https://eyfsoconsulting.wordpress.com/2014/10/29/la-ley-de-la-atraccion-de-clientes-para-bancos-gamification-crm/>.
- Byers, R. E., & So, K. C. (2007). *A Mathematical Model for Evaluating Cross-Sales Policies in Telephone Service Centers*. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9(1).
- Cava, L (sf) *CRM tres estrategias de éxito*. Barcelona, España: ebcenter.org
- Christine Rackey-Hocke.(2002). *Cross Selling - Su origen, sus objetivos, ventajas y desventajas*. Múnich, Editorial GRIN GmbH, (pag 7).
- Espinosa, R (2013). *¿Por qué utilizar estrategias de Cross Selling?* Recuperado de <http://www.puromarketing.com/13/12324/utilizar-estrategias-cross-selling.html>
- Fernandez Gomez, E (2004). *Conocimientos y aplicaciones tecnológicas para la dirección comercial*. Madrid, España: ESIC Editorial
- FidelizarClientes.es (s.f.) *Los secretos de la fidelización*. Fecha de consulta [3 de abril 2015]. Recuperado de <http://www.fidelizarclientes.es/articulos/secretosfidelizacion.htm>
- Forrester Consulting (2011). *Cross-Sell Your Way To Profit*. Fecha de consulta [3 de abril 2015]. Recuperado de: http://www.amadeus.com/AU/documents/corporate/Cross-Sell%20Your%20Way%20To%20Profit%20_%20ENG_Final.pdf
- García Valcárcel. I (2001). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. Madrid, España: FC Editorial.



Hernandez Diaz, A (2012). *Up selling y Cross Selling estrategias de marketing relacional*. Recuperado de <http://alfredohernandezdiaz.com/2012/05/16/up-selling-y-cross-selling-estrategias-de-marketing-relacional/>

IBM (S.F) *Customer Care in Banking* Fecha de consulta [21 de abril 2015]. Recuperado de: <http://www-01.ibm.com/software/websphere/industry/banking/customer-care/>

Jacobsen, E (2011) *Effective Cross-Selling and Upselling: The Holy Grail of the Banking Business?* Fecha de consulta [1 de Mayo 2015]. Recuperado de: https://www-304.ibm.com/connections/blogs/gooddecision/entry/june_27_2011_1_14_pm4?lang=en_us

“*La tendencia del Cross Selling como estrategia comercial*” (2012). Fecha de consulta [17 de abril 2015]. Recuperado de: <http://www.softwarecallcenter.net/2012/10/la-tendencia-del-cross-selling-como-estrategia-comercial/>

Li, S., Sun, B., & Montgomery, A. L. (2011). *Cross-Selling the Right Product to the Right Customer at the Right Time*. *Journal Of Marketing Research (JMR)*, 48(4).

MEDIFORMPLUS *Up/Cross Selling en la oficina de farmacia. Nuevos enfoques*. [en línea] *Revista Farmacia Profesional*, 26(03) (2012). Fecha de consulta [15 de abril 2015]. Recuperado en <http://www.elsevier.es/es-revista-farmacia-profesional-3-articulo-up-cross-selling-oficina-farmacia-nuevos-90140957>.

Pwc Mexico (s.f) *La industria de telecomunicaciones*. Fecha de consulta [1 de abril 2015]. Recuperado de <http://www.pwc.com/mx/es/industrias/telecomunicaciones.jhtml>

Schmitz, C., You-Cheong, L., & Lilien, G. L. (2014). *Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts*. An Examination of Supervisory- and Compensation-Based Controls. *Journal Of Marketing*, 78(3).

Stickler, K. (2010) *Cross-Selling Success: Learn to Eat Your Broccoli*. *ABA Bank Marketing*, 42(2).

Telefónica Business Solutions (2015). Informe Control de Gestión. Publicación interna



Wilfred Woo (2013). *Para qué sirve fidelizar*. Fecha de consulta [17 de abril 2015]
Recuperado de: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/para-que-sirve-fidelizar/#sthash.8hB2FfZ3.dpuf>